

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دراسة عملية تدريب القادة الإداريين في مؤسسة
إنتاجية
دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهراء - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
منير لواج

إعداد الطالبتين:
سارة طيبوش
خوخة بورنان

لجنة المناقشة:

رئيساً
مضرباً
مضرباً
مضرباً

فيصل بوميمز
منير لواج
حبيبة بن زحدة

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة.....أ-د	
الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية.....	6
تمهيد.....	7
المبحث الأول: مدخل للقيادة.....	8
المطلب الأول: مفهوم القيادة.....	8
المطلب الثاني: مهارات القيادة.....	12
المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة.....	13
المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية.....	14
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....	15
المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية.....	20
المطلب الثالث: صفات القائد الإداري.....	24
المطلب الرابع: مهام القائد الإداري.....	27
المبحث الثالث: المداخل النظرية للقيادة الإدارية.....	30
المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية في مدخل السمات.....	30
المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية في مدخل المواقف.....	33
المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك.....	35

38.....	خلاصة الفصل الأول.....
39.....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب.....
40.....	تمهيد.....
41.....	المبحث الأول: عموميات حول التدريب.....
41.....	المطلب الأول: مفهوم وأهداف التدريب.....
48.....	المطلب الثاني: أهمية وفوائد التدريب.....
50.....	المطلب الثالث: مبادئ التدريب.....
52.....	المطلب الرابع: مسؤولية التدريب.....
54.....	المبحث الثاني: أنواع التدريب.....
55.....	المطلب الأول: حسب مرحلة التوظيف.....
56.....	المطلب الثاني: حسب نوع الوظائف.....
57.....	المطلب الثالث: حسب مكان إجرائه.....
59.....	المبحث الثالث: طرق التدريب.....
60.....	المطلب الأول: طرق التدريب في مكان العمل.....
61.....	المطلب الثاني: طرق التدريب خارج مكان العمل.....
65.....	خلاصة الفصل الثاني.....
66.....	الفصل الثالث: المراحل النظرية لعملية التدريب.....
67.....	تمهيد.....
68.....	المبحث الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.....
68.....	المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية.....

- 72.....المطلب الثاني: أنواع الاحتياجات التدريبية.
- 73.....المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 76.....المطلب الرابع: آليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 78.....المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.
- 78.....المطلب الأول: تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- 80.....المطلب الثاني: خطوات بناء البرنامج التدريبي.
- 85.....المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي.
- 88.....المبحث الثالث: تقييم البرنامج التدريبي.
- 89.....المطلب الأول: مفهوم تقييم البرنامج التدريبي.
- 91.....المطلب الثاني: مراحل تقييم التدريب.
- 92.....المطلب الثالث: معايير تقييم البرنامج التدريبي.
- 96.....خلاصة الفصل الثالث.
- 97.....الفصل الرابع: متابعة عملية تدريب القادة الإداريين بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-.
- 98.....تمهيد.
- 99.....المبحث الأول: تقديم مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-.
- 99.....المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-.
- 101.....المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-.
- 102.....المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-.
- 106.....المبحث الثاني: سياسة التدريب على مستوى مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-.
- 107.....المطلب الأول: مكانة التدريب على مستوى مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-.

- المطلب الثاني: أنواع التدريب المعتمدة في مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-.....109
- المطلب الثالث: تقييم السياسة العامة للتدريب بمؤسسة إنتاج الكهرباء-جيجل-.....110
- المبحث الثالث: سيرورة عملية تدريب القادة الإداريين بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-....112
- المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف.....112
- المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي.....115
- المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي.....119
- خلاصة الفصل الرابع.....123
- الخاتمة.....124

- قائمة المراجع

- الملاحق

- الملخص

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أصناف الأهداف التدريبية	46
02	تمثيل الإحتياجات التدريبية	70
03	تقييم الإحتياجات التدريبية	75
04	نموذج كريكباتريك	92
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء جيجل	102
06	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-	104

قائمة الجداول

م	العنوان	الصفحة
	الفرق بين التدريب والتعليم	44
	الفرق بين التدريب والتنمية	45
	أنواع التدريب	54
	توزيع الأساليب التدريبية على الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي	83
	توزيع العمال حسب الفئات المهنية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - جيجل - لسنة 2014	101

مَقَامَاتُ

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، فالموارد البشرية تعد بمثابة استثمار مربح للغاية وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمراً مشروعاً، ولهذا فإن المنظمات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها.

ونظراً لكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن الموارد البشرية ومختلف وظائفها في أي منظمة فقد سارعت مختلف الدول والمنظمات عبر هذه الإدارة إلى جمع طاقتها البشرية والعمل على تنميتها قصد تحقيق البناء والتقدم، فاتخذت من التدريب أسلوباً لتحقيق ما تصبو إليه، حيث تعتبر وظيفة التدريب الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، ولا يقف التدريب في الواقع عند حد أو مستوى إداري معين بل يشمل مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك المستويات الإدارية العليا والمتمثلة في القادة الإداريين باعتبارهم أصحاب القرار في أي منظمة إذ لا بد من تهيئتهم لشغل المناصب الإدارية المتقدمة ولأن القيادة الإدارية محور العملية الإدارية وقلبها النابض فإنه يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة هي التي تقوم بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في كونه من المواضيع التي تحظى باهتمام الكثير من الباحثين، نظراً للأهمية التي تتمتع بها الموارد البشرية كونها أساس نجاح أية منظمة، والسبيل الوحيد لبلوغ المنظمات الحديثة لأهدافها وغاياتها، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق التدريب الجيد لها. ومن أهمية الموضوع أيضاً:

- ✓ يعتبر وظيفة إستراتيجية في المنظمة تؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات المديرين.
- ✓ يساعد العاملين على تطوير قدراتهم وتكييف أهدافهم مع أهداف المنظمة.
- ✓ يعد التدريب في الوقت الراهن بمثابة عجلة التقدم للأداء الحالي وتوصيله للأداء المرغوب فيما يخص نشاط المنظمات والذي يدفعها إلى النهوض ككيان واحد متكامل.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع بالذات إلى جملة من الإعتبارات الموضوعية والذاتية والتي تزيد من حثنا إلى الوصول لنتائج علمية هادفة والتي نلخصها فيما يلي:

- ✓ المكانة الهامة التي يحظى بها التدريب في عصرنا الحالي.
- ✓ معرفة سيرورة عملية التدريب في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ علاقة الموضوع المباشرة بمجال التخصص.
- ✓ الرغبة في الإطلاع أكثر على بعض الجوانب التطبيقية التي نجهلها سابقا.

الإشكالية:

يعد التدريب من أهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فهناك ضرورة ملحة للتعرف على واقع هذه الوظيفة في المؤسسة الجزائرية بصورة أكثر، ومن هنا تتبلور الإشكالية الأساسية حول السؤال الرئيسي التالي: كيف تتم عملية تدريب القادة الإداريين في مؤسسة توليد الكهرباء جيجل؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالقيادة الإدارية؟، وما هي أهم مداخلها النظرية؟.
- ✓ ما المقصود بالعملية التدريبية؟، وما هي الطرق المعتمدة في التدريب؟.
- ✓ ما هي المراحل الأساسية لعملية التدريب؟ وكيف تتم؟.
- ✓ ما هو واقع التدريب على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

إن الإجابة على الإشكالية الرئيسية السابقة وتساؤلاتها الفرعية يدفعنا إلى الاستعانة بالفرضيات التالية:

- ✓ تضع إدارة مؤسسة إنتاج الكهرباء مخططا لتدريب القادة الإداريين في الجانب الإداري والتقني.
- ✓ تتوفر المهارات القيادية اللازمة لدى القادة الإداريين بالمؤسسة.
- ✓ يلقي التدريب اهتماما كبيرا من طرف المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا لاستخلاص هدفين أساسيين من هذه الدراسة يتمثلان في هدف علمي بحث يتجلى في تبيان مكانة وأهمية تدريب القادة الإداريين في المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية وذلك من خلال مقاربات وأفكار الباحثين والمهتمين بالقادة الإداريين والتدريب، أما الهدف العملي فيتجلى في الدراسة الميدانية التي تبرز واقع تدريب القادة الإداريين على مستوى المؤسسة محل الدراسة، مع محاولة تقديم مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع وبالتالي إثراء المكتبة الجامعية ببحث جديد يكون دعماً لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

منهج الدراسة:

لإنجاز بحثنا هذا وللتوصل إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقاً قد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في الجزء النظري من الدراسة كون البحث مرتبطاً بالجانب الإنساني، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على المقابلة والوثائق لدراسة حالة مؤسسة توليد الكهرباء بجيجل.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية ينطلق منها الباحث في الدراسة التي يريد البحث فيها، فهي تساعده على اكتشاف الجوانب التي أثارها والجوانب التي لا تزال في حاجة إلى المزيد من البحث والتحليل، كما تساعده على تدعيم البحث والإستفادة من مناهجها العلمية، حيث بإمكان الباحث أن يقوم بعقد مقارنة بين هذه الدراسات السابقة وبين دراسته التي يقوم بها، إذ أنه يستفيد ويعتمد على معطياتها يستعين ببعض نتائجها حيث يمكنه أن يستعملها كفروض ينطلق منها كتمهيد لإبراز مختلف الصعوبات التي يواجهها فيتجنبها، وهناك عدة دراسات تمت حول موضوع التدريب والقيادة الإدارية، ومن أهمها:

الدراسة الأولى: فرخة ليندة بعنوان " أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة" - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، 2007.

وتهدف الباحثة من خلال دراستها هذه إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركة الإفريقية للزجاج وتوضيح علاقتها بأداء مواردها البشرية، حيث توصلت إلى أن هناك اختلاف في طرق تعامل القادة مع العاملين داخل الشركة حيث أن لكل قائد أسلوب خاص به في التأثير على مرؤوسيه، ويسود الأسلوب الأوتوقراطي الذي يؤثر سلبا على أداء العاملين بالشركة، ويتبعه الأسلوب الديمقراطي والذي يؤثر إيجابا على الأداء، ولا يلمس الأسلوب الحر والذي يؤثر كذلك إيجابا على الأداء إلا في حالات نادرة باعتبار الشركة إنتاجية تهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن.

الدراسة الثانية: بوعريوة الربيع بعنوان " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة" - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، 2007.

ويهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد مراحل التدريب التي يمر بها في المؤسسة مع تقييم فعالية نظام التدريب داخلها، وتوضيح تأثيره على إنتاجية المؤسسة، وقد توصل إلى أن إستراتيجية المؤسسة تقوم بدرجة كبيرة على التدريب المستمر والدائم الذي يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المتجددة، ولا يأتي التدريب بفعاليتها إلا من خلال التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية الفعلية، والتي تحدد من خلال تحليل النظام والوظائف والأفراد. وقد توصل في الأخير إلى أن لنظام التدريب تأثير كبير على الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال التحسين من قدراتهم ومهاراتهم الإنتاجية.

الدراسة الثالثة: كرامش بلال " أثر التدريب على الأداء في المؤسسة" - دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2007.

ويهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تبيان مكانة وأهمية التدريب على مستوى المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة أثر هذه الوظيفة على أداء الموارد البشرية، ومعرفة المراحل التي يمر بها التدريب داخل المؤسسة حتى يحقق أهدافه التي وضع من أجلها، وقد توصل إلى أن للتدريب مكانة وأهمية كبيرة لدى المؤسسة تتجلى من خلال الموارد المادية والمالية والبشرية التي تخصص له، وأن هناك علاقة بين عدد

المستفيدين من التدريب كمؤشر وبعض مؤشرات الأداء في المؤسسة المتمثلة في كمية الإنتاج، المبيعات، الأرباح وحوادث العمل، وقد توصل إلى أن التدريب يؤدي إلى زيادة الأداء في المؤسسة.

خطة الدراسة:

بغية الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول رئيسية، حيث تناول الفصل الأول ماهية القيادة الإدارية من خلال التطرق إلى عموميات حول القيادة، وكذلك أساسيات حول القيادة الإدارية، كما نبرز أهم المداخل النظرية للقيادة الإدارية.

بينما يستعرض الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للتدريب من خلال تطرقه في مباحثه الثلاثة على التوالي إلى طبيعة التدريب وأنواعه وأخيرا الطرق المستخدمة في التدريب.

أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه للمراحل النظرية لعملية التدريب بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وبعدها مرحلة تقييم البرنامج.

وفي الأخير خصصنا الفصل الرابع للدراسة التطبيقية لعملية التدريب في مؤسسة إنتاج الكهرباء، محاولة منا معرفة مدى تطابق الدراسة النظرية مع أرض الواقع، من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة ثم عرض سياسة التدريب فيها ومتابعة سيرورة عملية تدريب القادة الإداريين.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول القيادة

المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية

المبحث الثالث: المداخل النظرية للقيادة الإدارية

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

حظي موضوع القيادة الإدارية بقدر كبير من الاهتمام من قبل علماء الإدارة مند القدم، فهي تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات الخاصة والعامة، لما لها من أهمية كبيرة في عصرنا هذا بسبب التقدم العلمي والانفجار المعرفي في مختلف مجالات الحياة، وبسبب التغيير في المفاهيم والحاجات وتغير الميول والرغبات والقيم والعادات، فغالبا ما يرجع نجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها إلى كفاءة قادتها أو عدم كفاءتهم.

لذلك أصبحت المنظمات بحاجة إلى أن تقاد أكثر من أن تدار، فتحقيق التنسيق في الأداء والحركات لأفراد الجماعة الذين يمتلكون شخصيات مختلفة من قبل القائد أصبح ضروري لتحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تجري على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يلح على ضرورة توفر قيادة ذات كفاءة قادرة على استيعاب التغيرات الحاصلة وتحمل مسؤولية قيادة الجماعة.

وانطلاقا من فهمنا لأهمية القيادة الإدارية الحديثة سنخصص هذا الفصل لبحث في ماهية القيادة الإدارية، من خلال التطرق في المبحث الأول للقيادة بمفهومها ومهاراتها ثم مصادر قوتها، أما المبحث الثاني فتناول القيادة الإدارية بمفهومها وأنماطها ثم مهام القائد الإداري، وفي المبحث الثالث سنبرز أهم المداخل النظرية للقيادة الإدارية.

المبحث الأول: عموميات حول القيادة

إن القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ولا يزالون إلى يومنا هذا، واحتلت أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، لهذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة ثم المهارات القيادية وكذلك مصادر قوة القائد الإداري.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

القيادة كلمة قديمة وحديثة ارتبطت في الماضي بالنواحي العسكرية والحروب والغزوات، حتى أن النصر اقترن بشخصية القائد وصفاته، وأول ما يتبادر إلى الذهن عند سماع كلمة القائد هو قائد الجيش والمعركة ونرى أن غالبية الناس يربطون بين مصطلح القيادة وأعلى مركز في التسلسل الهرمي للسلطة، وقد تعددت الدراسات في مجال القيادة لدرجة أنه يتعذر الحكم على أسلوب واحد للقيادة باعتباره الأحسن، حيث تقول النظرة الموقفية للقيادة أن الأسلوب القيادي المناسب يجب أن يختلف من موقف لآخر، أي أن القيادة الناجحة في موقف ما قد لا تؤدي إلى تحقيق أداء ناجح يحقق الهدف إن طبقت في موقف آخر.

كما أن القيادة مسألة اجتماعية بحيث أينما يتواجد القائد لا بد من تواجد تابعين، فهي تظهر في أي موقف يؤلف فيه الأفراد جهودهم لإنجاز مهمة معينة، ومن ثم فالقادة قد يكونون مديرين أو غير مديرين فداخل المنظمة أو التنظيم تظهر جماعات غير رسمية، إذ يتواجد ضمن هذه الجماعات أفراد يستطيعون التأثير على سلوك باقي أعضاء الجماعة، ويسمى هؤلاء الأفراد المؤثرون قادة غير رسميين لأنهم غير معينين بصفة رسمية من قبل السلطة الرسمية، أما الأفراد الذين يؤثرون في سلوك مرؤوسيهام وهم معينون بصفة رسمية فيسمون بالقادة الرسميين، ومن هذا المقام سنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف للقيادة ونحدد عناصرها.

أولاً: تعريف القيادة

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمصطلح القيادة، فنجد كل منها ينفرد بجانب أو أكثر من جوانبها وبالرغم من اختلافها في بعض الجوانب إلا أنها تتقاطع في جوانب معينة ومن بين التعاريف التي قدمت لمصطلح القيادة نذكر:

- * عرفها محمد إسماعيل بلال بأنها: "النشاط المختص بتوجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين".⁽¹⁾
- * أما محمد عبد المقصود محمد فعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف".⁽²⁾
- * وتقول بيترج نورث هاوس أن القيادة هي: "عبارة عن مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم".⁽³⁾
- * ويشير هيرسي وبلانشارد **Hersey & Blanchard** أن القيادة هي: "عملية التأثير في نشاطات الفرد أو الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف معين وتكون نتيجة لتفاعل القائد والمرؤوسين والموقف".⁽⁴⁾
- * في حين عرفت أوردوي تيد **O.Tead** بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".⁽⁵⁾
- * ويرى محمد قاسم القريوتي أن القيادة هي: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودون إلزام قانوني، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً".⁽⁶⁾
- * ويشير روبن **Robbin** إلى أن القيادة هي: "عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين، وأن المساومة من هذا النوع أدت إلى طرح المنظور السياسي على أداء الدور القيادي".⁽⁷⁾
- ونظراً لتعدد التعريفات التي وضعت لمصطلح القيادة من قبل الباحثين نجد أنها مساوية تقريباً لعدد الباحثين الذين كتبوا حوله، وكل منهم ينطلق من الزاوية التي ينظر منها والهدف الذي يرمي إليه، وعليه يمكن أن نعطي تعريف شامل للقيادة وهو أنها: "عملية تكاملية تنشأ في ظل وجود جماعة ضمن إطار معين

⁽¹⁾ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 229.

⁽²⁾ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2006، ص 9.

⁽³⁾ بيترج نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاد، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006، ص 20.

⁽⁴⁾ حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، ط 1، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 20.

⁽⁵⁾ سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، ط 1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 20.

⁽⁶⁾ محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 200.

⁽⁷⁾ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة لروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2005، ص 57.

لها، تقوم على التفاعل الإنساني الإيجابي في بيئة واضحة المعالم بين جماعة من الناس وقائد نال قبول هذه الجماعة، وامتلك ناصية التأثير والتوجيه وحظي بالرضا والقبول قصد تحقيق الأهداف المحددة".⁽¹⁾

ثانياً: عناصر القيادة

من خلال التعاريف التي سبق ذكرها لمصطلح القيادة يتضح لنا أن لها ثلاث شروط أساسية ينبغي توافرها لوجود القيادة وتتمثل هذه العناصر في:

1- وجود جماعة من الناس: ومعنى الجماعة حسب آدم سميث أنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم".⁽²⁾ ، ويرتكز تشكيل الجماعة على دعامين أساسيين هما:⁽³⁾

✓ أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة.

✓ أن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً.

ولا بد من الإشارة هنا إلى كيفية تعامل القائد مع الجماعة، ومدى انعكاس هذا التعامل سلباً أو إيجاباً على عملية القيادة برمتها، فالتعامل مع هذه الجماعة يتأثر بنوع العلاقة القائمة بينهم وبين قائدهم، إذ أن هناك عاملاً كامناً يسمى الجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر في قبولهم لمعطيات الموقف القيادي.⁽⁴⁾

2- وجود القائد: بما أن القيادة معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين بهدف توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين، فهي عملية لا تتم في فراغ، إذ لا بد من وجود طرفين شخص مؤثر وآخر متأثر عن طريق الرضا، وتكون عملية التأثير هذه مقصودة من طرف القائد بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، مع تعدد وسائل التأثير سواء عن طريق الثواب من خلال تقديم مكافآت على الجهد المبذول، أو

(1) لواج منير، نور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007، ص 22.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص 91.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) لواج منير، مرجع سابق، ص 23.

باستخدام المثيرات المتعددة التي تسهم في تنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم وتدريبهم، وبالتالي تكون وسيلة التأثير ايجابية وفعالة.⁽¹⁾

وتختلف التأثير السابقة عن وسيلة التأثير القائمة على الإكراه والقهر والتي استنشاها جيب Gibb من وسائل التأثير المقصودة، لأنها تثير لدى أفراد الجماعة استجابات تختلف عن تلك الناتجة عن الحفز، وتثير الروح العدوانية لديهم ضد القائد، وتؤدي إلى تمزيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة، وتغير ميولهم البناء، مما يجعلهم محبطين يسيئون الظن بقائدهم ويقاومون مظاهر التغيير التي يتبناها.

لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المشاعر تلعب دورا كبيرا في إنجاح أو إفشال أي عمل للجماعة وأن القائد هو المسؤول عن طبيعة المشاعر السائدة فيها، وأن المشاعر التي تسود الجماعة معدية للشخص المنتسب إليها يؤثر ويتأثر بمشاعرهم، ومن هنا يتبين أن مهمة القائد في تحديد أولويات الحاجات الإنسانية للجماعة صعبة، ويعتمد نجاحه في أدائها على حسن تقديره لحاجات ورغبات الأفراد في ظروف معقدة وتقديره لمدى استجابتهم للحفز في الجو الذي يعملون فيه.⁽²⁾

3- وجود هدف مشترك: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة لدى الجماعة فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، ونادرا ما تكون أهداف جميع الأطراف السابقة هي نفسها، في هذه الحالة لا تكون هناك مشكلة، ولكن يكون هناك مشكل عندما تتعارض أهداف هذه الأطراف، حيث تكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء الجميع، لذا ينبغي على القائد أن يعمل على معالجة التعارض بين الأهداف بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف، حتى يصل إلى الأهداف المرغوبة من عملية التأثير، وأفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب من عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مواجهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها وتتحقق بذلك الأهداف المرغوبة.⁽³⁾

المطلب الثاني: مهارات القيادة:

⁽¹⁾نواف كنعان، مرجع سابق، ص 93.

⁽²⁾المرجع نفسه، ص 93 .

⁽³⁾المرجع نفس، ص 94.

حتى يستطيع القائد القيام بدوره وتأدية مهامه القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لابد من توفر مهارات وكفاءات قيادية وفنية، تجعله قادراً على التأثير في سلوك الآخرين، وأن تكون له القدرة على التفاعل والتعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية:⁽¹⁾

أولاً/ المهارات الفنية : وهي القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص، وتوفر هذه المهارة فهماً ودراسة في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، مثل التي تتعلق بالأساليب والعمليات والإجراءات والتقنيات التعليمية، إضافة إلى أنها معرفة وفهم لنوع العمل الذي تؤديه المؤسسة، وبالتالي يصبح مميزاً بهذه المعرفة والخبرة، وهي كلها مكتسبة عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب سواء قبل الالتحاق بالعمل أو أثناء العمل عبر برامج مصممة لذلك.

ثانياً/ المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد على التعامل الفعال مع مرؤوسيه وتحفيزهم وتعامله مع رئيسه وزملائه، والمجتمع المحلي، واتخاذ سلوك فعال ومجدي مع الجماعة، وقدرته في تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها لتحقيق أهدافها، ومزيداً من التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة، ويكون القائد ذو المهارات الإنسانية على دراية وثقة بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل وقادراً على التغيير وذلك عندما يكون على علم كبير بأفراد الجماعة وبعلاقاتهم ببعضهم البعض، لذلك يجب أن يكون شاملاً بالسلوك الإنساني لمعرفة شعور الأفراد نحو أنشطة معينة أو نحو غيرهم من الأفراد، وبالتالي على القائد معرفة ما يستطيع الأفراد القيام به وما لا يستطيعون القيام به.

ثالثاً/ المهارات الإدراكية التصورية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على التحليل والدراسة والاستنتاج بالمقارنة وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهم وما تؤثره على العمل المؤسسي، فهي مهارة لدى القائد لرؤية المؤسسة ككل، وإدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى، فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكراً للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها، ويكون قادراً على وضع الحلول واختيار البدائل.

(1) معن محمود عصايرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة الإتصال الإداري، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص ص 142-143.

رابعاً/ المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، و كذا تنظيم العمل، وتوزيع وتنسيق الجهود، وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة، وهناك مهارات أخرى للقيادة تتمثل في: (1)

- ✓ القدرة العقلية اللازمة لأداء مهامه بإتقان وفعالية.
- ✓ الإهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطه.
- ✓ المهارة في الاتصالات وما يتطلبه ذلك من القدرة على التغيير بشكل ومقنع بالكتابة أو بالكلام.
- ✓ القدرة على حفز المرؤوسين على إنجاز العمل من خلال استمالتهم وترغينهم في العمل.
- ✓ المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.
- ✓ المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتقرير، واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في نزاعاتهم.

المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة

يستمد القادة قوتهم من مصادر عدة تمكنهم من التأثير في سلوك مرؤوسيهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، من بين هذه المصادر التي اجتمع عليها الباحثون كمصادر قوة يبرز من خلالها القادة ما يلي:

أولاً/ القوة الشرعية أو القانونية: هي القوة الممنوحة لموقع ما أو منصب ما كما يأتي في الهيكل التنظيمي وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب، فالمدير الذي يمارس سلطته أو يكلف مرؤوسيه بمهام ما يفعل ذلك من موقعه كرئيس وما على المرؤوسين سوى الطاعة، فالمؤسسة منحتة القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومعاقبتهم، إذن فهذه القوة هي قوة المنصب الذي يشغله الشخص وليست قوة الشخص في حد ذاته، وهي تدرج من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي. (2)

ثانياً/ قوة المكافأة أو الحافز: وتستمد هذه القوة من منح أو حجب الحوافز المادية وغير المادية ذات قيمة للتأثير في الآخرين، فالحافز يسيطر على آلية توزيع التعويضات والمهام والحوافز والعطاءات، فكلما تزيد

(1) لواج منير، مرجع سابق، ص 26.

(2) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 423.

التعويضات والحوافز تزداد أهميتها وقيمتها وتزيد المكافأة، ومن هنا يربط القائد بين الحوافز والتحكم في السلوك فكلما قام الفرد بالمهمة الموكلة إليه سوف يحصل على المكافأة التي يستحقها.⁽¹⁾

ثالثاً/ قوة الشخصية: وهي قوة مستمدة من شخصية القائد المتميزة وإعجاب الجماهير به، إذن فهي قوة التأثير في الآخرين نتيجة إعجابهم وتمسكهم بالشخص لشخصيته.⁽²⁾

رابعاً/ قوة القصر أو الإكراه: وتأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين، مثل الانتقادات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين، أو التأييد وإنهاء الخدمة أو التنزيل في السلم الوظيفي.⁽³⁾

خامساً/ قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، كذلك التجارب التي يمر بها القائد، إذ تزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.⁽⁴⁾

سادساً/ قوة الصداقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وتتمثل هذه العلاقة في مساعدي المشرفين والمديرين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا، وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.⁽⁵⁾

المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية

تعتبر القيادة المحرك الأساسي للعملية الإدارية في المنظمات الحديثة ، فهي تعني عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، فقد تكون عملية التأثير هذه منصبية على النشاط الإداري أو على غيره، فالسلوك القيادي أوسع من السلوك الإداري، وقيام الإدارة على مستوى إداري يكون عندما تركز الإدارة اهتماماتها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير على موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة، فالقيادة بمفهومها العام تختلف عن القيادة الإدارية، لذا سنحاول في هذا المبحث تقديم مفهوم للقيادة الإدارية وأساليبها، ثم أهم المهام التي يقوم بها القائد الإداري.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 423.

⁽²⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽³⁾ بشير العلق، القيادة الإدارية ، الطبعة العربية، دار اليازوني ، الأردن، 2010، ص 16.

⁽⁴⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽⁵⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي وضعها علماء الإدارة للقيادة الإدارية سنشير أولاً إلى الفرق بين القيادة والإدارة والذي يمكن إيجازه فيما يلي:

- ✓ الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث من الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- ✓ الإدارة بمعناها العام تعني تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة والقيادة بمعناها العام تعني عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة.
- ✓ تركز على الإدارة أربع عمليات رئيسية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية وهي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وحشد الهمم.
- ✓ القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- ✓ تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح"، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريق الصحيحة للعمل".
- ✓ و يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، تم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

يعتبر التعريف الإجرائي لأي مصطلح في ميدان العلوم الإنسانية سباجا يحدد حدود البحث وإمكانية الحركة داخل هذا السياح، وقلما نجد تعريف متفق عليه لظاهرة إنسانية، لكن يمكن القول أن ثمة نقاط تتقاطع عندها هذه التعريفات والمفاهيم، ومفهوم القيادة الإدارية يقع ضمن المصطلحات التي تعددت توصيفاتها لدى الباحثين، وقد حاول الكثير من الكتاب والعلماء الوقوف على تعاريف للقيادة الإدارية نذكر من بينها:

* القيادة الإدارية حسب زيد منير عبوي هي: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير

والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"، فالقيادة الإدارية في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.⁽¹⁾

* أما القيادة الإدارية عند ليكرت هي: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".⁽²⁾

* ويقول ففنر وپرسثوس **Pfiffner & Presthus** بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".⁽³⁾

* ويعرفها كونتز وادونيل بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".⁽⁴⁾

* أما عبد الكريم درويش وليلا تكلا فيعرفانها بقولهما هي: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".⁽⁵⁾

* ويرى آلن **L.Allen** أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليُجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".⁽⁶⁾

* أما الطويل فيشير إلى أنها: "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف".⁽⁷⁾

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

⁽¹⁾ زيد منير عوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط 1، دار البداية، الأردن، 2008، ص 25.

⁽²⁾ معن محمود عصايرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 139.

⁽³⁾ نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، ط 1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 98.

⁽⁴⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽⁵⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 190.

⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽⁷⁾ معن محمود عصايرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 139.

أجمع الكثير من المفكرين الإداريين على القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، إذ تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، فقد أصبحت المعيار الذي يحدد على أساسه نجاح أو فشل أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، وتحليل جوانب العملية الإدارية لتبيين دور القيادة في كل جانب.⁽¹⁾

كما أجمع كتاب علم الإدارة على أن القادة الإداريين في المنظمات هم الذين يقع ضمن مسؤولياتهم المباشرة تصميم كيفية مجازات الأحداث العلمية، والاستفادة من منجزات العصر العلمية والتكنولوجية في تطوير العمل والأداء وتحقيق الأهداف.

وهكذا أصبحت وظيفة القيادة الإدارية عملاً يؤثر في التنظيم وأهدافه وفي تطور المجتمع، خاصة أن القيادي غير الكفاء يعطل المنظمة في تحقيق أهدافها، ويحرم المجتمع من خدماتها، كما أن دور القائد الإداري يبرز في الجانب الإنساني للإدارة، حيث أن تحقيق أهداف التنظيم يتم عادة بواسطة الأفراد الذين يتم توجيههم من قبل قادة المنظمة لتحقيق أهدافها، إذ ينصب دور القائد الإداري بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد، من أجل توحيد جهودهم وتحقيق الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتاحة من خلال إقامة علاقات طيبة معهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإشعارهم بالتقدير والاحترام، كما يبرز دور القائد كمؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وكزميل للقادة الآخرين ينتمي معهم إلى مجموعة معينة يعزز بها موقفه.⁽²⁾، كذلك من أهمية القيادة في الإدارة ما يلي:⁽³⁾

- ✓ تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ تعمل على تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ تسيطر على مشكلات العمل وتعمل على حلها.
- ✓ تنمي وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات و السياسات.

(¹) نبيل حامد مرسي، مرجع سابق ص 111.

(²) لواج منير، مرجع سابق ص 33.

(³) بشير العلق، مرجع سابق ص 54.

(³)

✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

✓ تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية

من خلال التعاريف التي قدمت للقيادة الإدارية يتبين لنا أن هناك ثلاث عناصر أساسية وجوهرية لازمة

لوجود القيادة الإدارية، هذه العناصر هي:

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على رؤوسيه: إذ تركز القيادة الإدارية في عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع رؤوسيه، وحثهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، بحيث كلما كانت قدرة المدير على التأثير فعالة في سلوك وتصرفات رؤوسيه في ممارسة نشاطهم كلما كانت قيادته ناجحة وفعالة.

ونظراً لكون قوة التأثير قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، فإن الوسائل التي يستخدمها المدير

لذلك تتعدد ومن أهمها نذكر: (1)

* **قوة التأثير القائمة على الإثابة:** إذ تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز الرؤوسين على العمل، فمن خلال المكافأة التي يمنحها المدير لموظفيه تقديراً لأدائهم الجيد يمكنه إشباع حاجاتهم المادية، ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

* **قوة التأثير القائمة على الإكراه:** وتعتمد على استخدام المدير لسلطته لدفع رؤوسيه للعمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء، ولكنها تثير لدى الرؤوسين استجابة مغايرة عن تلك الناتجة عن المكافأة، إذ يعمل الجزاء على كبح وتنشيط القدرات الإبتكارية لدى الرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين الرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه، يترتب على ذلك الإحباط في العمل، كما يؤدي الجزاء إلى بروز الروح العدوانية لدى الرؤوسين ضد رؤسهم.

* **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية:** وهي تعني اتخاذ المدير مرجعاً ومدخلاً من تفهمه لخلفيات وثقافات وشخصيات رؤوسيه وتفهمه لوجهة نظرهم للتأثير عليهم، فإذا أدرك المدير اختلاف أفراد جماعة

(1) نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص 99.

التنظيم في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الإجتماعية ودوافعهم مشكلاتهم، سوف يتمكن من تكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

* قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصية المدير تتسم بالمرونة، وكان على علم كبير بكل الجوانب الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه، إذ سيزيد ذلك من قدرته في التأثير على مرؤوسيه.

* قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: من خلال محاولة المدير تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم في إطار مشروع يستمد شرعيته من منصبه، ويلعب فهم المدير للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وإدراكه لاتجاهاتهم أثرا كبيرا في فاعلية التأثير وقوته التي يمكن أن يمارسها على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: فحتى يتحقق التعاون الفعال بين أفراد التنظيم يجب على المدير القائد أن يدرك القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة، ويمكنهم من تحقيق هدفهم المشترك باعتباره مساندا لهم، مما يدفعهم للتعاون من أجل التفوق على المنافسين في الإدارات الأخرى، وكذا توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق التجاذب والانسجام بين أفراد الإدارة الواحدة، وليست فاعلية التعاون هي فاعلية المدير القائد فقط بل هي فاعلية كل المشتركين في أعمال التنظيم، فالتعاون بين أفراد التنظيم هو الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار، وما على القائد إلا اكتشاف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين وذلك بفضل قدراته وجهوده.⁽¹⁾

3- تحقيق الهدف الوظيفي: إن تحقيق الهدف المنشود للتنظيم هو الهدف الرئيسي الذي يسعى لتحقيقه القائد المدير من عملية التأثير التي يمارسها على مرؤوسيه، لكن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أيها منها يساعد على تحقيق الأخرى، فتحقيق الموظفين لأهدافهم المنشودة يساعد بدوره على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري وكذلك الأهداف الشخصية لكل موظف، ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم كل مجموعة منها، فأهداف التنظيم التي وجد لتحقيقها يتحمل مسؤوليتها المدير القائد في توجيه جهود موظفيه لبلوغها، أما أهداف مجموعة التنظيم والتي تبرز بظهور التجمعات غير الرسمية داخل التنظيم والتي تعبر عن ميول أعضائها، فإن مهمة القائد في

(1) نواف كتعان، مرجع سابق، ص 103.

هذه الحالة هو استخدام تأثيره لتسهيل وصول هذه المجموعات لأهدافها وتحقيقها، أما الأهداف الشخصية للموظف فيتم الوصول إليها من خلال الأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير القائد للتأثير في سلوكهم واستمالتهم وحفزهم على العمل، بينما أهداف المدير الشخصية فهي تكون في أغلب الأحيان غير ظاهرة، إذ يحاول توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيقها، وهكذا يتم تحقيق جميع الأهداف.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

يعبر الأسلوب القيادي أو النمط القيادي عن ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد ما مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحقق الأهداف التنظيمية، وتوجد عدة مداخل تصف أنماط وأساليب القيادة والتي تم تطويرها عبر السنوات الماضية، وترتكز معظمها على وصف قدر السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مرؤوسيه.⁽²⁾

وقد تزايد إدراك عدم جدوى اعتماد المدير على مركزه الوظيفي في الهيكل التنظيمي، بل أن حصوله على أفضل أداء من مرؤوسيه يتطلب منه أن يدرك الحاجة لتعزيز معنويات تابعيه، ويغرس فيهم روح التعاون والرغبة في العمل، وقد أدى تطور العلوم السلوكية إلى توجيه الاهتمام إلى عمليات التفاعل السلوكي في بيئة العمل وأثر القيادة على المرؤوسين، ونتج عن ذلك تصنيف أساليب القيادة تجاه المرؤوسين ودرجة تركيز السلطة إلى ثلاث أقسام.

أولاً: النمط القيادي بناء على مصادر السلطة

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة والتي حددها ماكس ويبر Max Weber، وتبعاً لذلك قسمت إلى:⁽³⁾

1- النمط التقليدي: وهو نوع من القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة وأساسها تقديس واحترام كبير السن، هذا الأخير الذي يتميز بفصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها، و يكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد، ويتميز أسلوب القائد هنا بالجمود أو المحافظة على الوضع الراهن دون تغيير، لأن مقاومة التغيير تعتبر عاملاً مهماً في تعزيز سيطرته القيادية وتقوية نفوذه.

(1) المرجع نفسه، ص 104.

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة، 2005، ص 278.

(3) سهيل أحمد عبيدات، مرجع سابق، ص 64-65.

2- النمط الجذاب: وتقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة، وقوة جذب شخصية يستطيع التأثير القوي بتابعيه، إذ ينظرون إليه على أنه شخص مثالي ولا يخطئ، لديه قوة خارقة فهو شخص ملهم، يعرف ما لا يعرفون وقادر على عمل ما لا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية حيث لا يصلح في المنظمات الرسمية وأفضل ما يناسب الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

3- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة و التعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي.

ثانياً: أنماط القيادة بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع

ويعود هذا التصنيف إلى دراسات تجريبية تمت في الثلاثينات من القرن الماضي قامت على بيان ثلاث

أنماط قيادية و سلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي وهي: (1)

1- النمط الأوتوقراطي في القيادة **Autocratic Leadership** : قد كشفت الدراسات المتعددة للقيادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي، والتي تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم لسلطتهم الرسمية كأداة تحكم وضبط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، ويعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم ويعتبر نفسه هو مركز اتخاذ القرارات، ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، كما يعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ما له من امتيازات عليهم، كما يتصرف القائد الأوتوقراطي بالصرامة والإيجابية والموضوعية، إذ يدرك ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلا عليه، ويفخر بأعماله وقلما يعترف بأخطائه، ويستخدم التأثيرات السلبية والإيجابية، كما يلجأ إلى وسائل ترغيبية كالثناء والمدح أو يلجأ إلى المناورة والإحتواء ويوهم المرؤوسين باهتمامه بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 5، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 161.

وتقيد القيادة الأوتوقراطية في المدى القصير خاصة عند حدوث الأزمات، ويحدث العكس في المدى الطويل حيث يتحول المرؤوسين من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه وعدم الرضا عنه، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم، ومن ثم نشاطاتهم وإنتاجهم، ومن سلبياته أيضا أنه يبعث على التراخي في العمل حال غياب القائد.

2- النمط الديمقراطي في القيادة Democratic Leadership: هذا الأسلوب على عكس القيادة الأوتوقراطية الاستبدادية، إذ أنه يشجع على حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنه يتسم بالاحترام المتبادل إذ يتقبلون المرؤوسون قائدهم بكل روح معنوية، ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، وبالمقابل يعمل القائد على إشراك التابعين له فيما يصدره من قرارات ويهتم بأرائهم ويستفيد منها ويساعدهم في التعبير عن آرائهم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات والتوجيهات التي تشجعهم على المناقشة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم، ويكون مهامه التركيز على التنظيم أكثر من التوجيه والرقابة، كما يظهر نفسه دائما على أنه أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته، أما من سلبيات هذا الأسلوب أنه يجب أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون الجماعة وما يحيط بها من ظروف، حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم وتحقق الآثار الفعالة، كما أنها تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها بعقد الاجتماعات والمناقشة، وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر، مما يؤدي إلى إضاعة الوقت حتى يتخذ القرار المناسب، ولكن تعتبر المنظمات التي بها قادة ديمقراطيين أكثر إنتاجا من غيرها.

3- النمط الحر في القيادة: ويطلق على هذا النموذج بالقيادة المطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد، ويطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان أو دعه يعمل، كما يطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفي هذا الأسلوب تكون القيادة شبه موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الإشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة، ويقوم القائد في هذا الأسلوب بتفويض سلطته في اتخاذ القرارات إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف.

وعلى الرغم من ذلك فإن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا يمكن تطبيقه في مجال الإدارة، لأنه مبني في الأصل على مبدأ حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، دون أي إشراف أو توجيه لجهود المرؤوسين أو ضبط سلوكهم، وافتقار المجموعات العاملة للضبط والتنظيم في ظل هذا الأسلوب يؤدي إلى التشجيع على التهرب من المسؤولية، وصعوبة قيادة المجموعات وتوجيهها وتوحيدها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، مما يضعف قدرتها على الإنتاج ويسود بذلك القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل، كما يؤدي إطلاق العنان للمرؤوسين في أداء العمل وفي اتخاذ القرارات إلى الفوضى والملل.

ويرى بعض الباحثين أن نجاح هذا الأسلوب القيادي في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه وتحدد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة، ويمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وكملخص لما سبق يمكن القول أن السلطة تمثل جانبا أساسيا من جوانب القيادة، لأن التفاوت في استخدام السلطة قد ينتهي إلى تفاوت مماثل في حجم التأثير الذي تمارسه القيادات على مجموعات المرؤوسين، كما أن طبيعة الظروف التي تحيط بممارسة وظيفة القيادة قد تدفع إلى التركيز على أسلوب معين من أساليب القيادة أكثر من سواه.

ثالثا: أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد

وتم التوصل إلى هذا التصنيف بناء على دراسة تمت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1966م، تم التوصل فيها إلى تحديد بعدين يحددان نمط القيادة وهما: (1)

1- بعد المبادأة: وهو البعد الذي يهتم بالإنتاج والعمل، فيكون التركيز على زيادة الإنتاجية، ويكون الاهتمام بالعمل وتصميمه، ويتميز هذا النمط القيادي بالمركزية وعدم مشاركة التابعين في اتخاذ القرار، مستخدما أسلوب العقاب والثواب، كما أنه يصدر الأوامر ولا يأخذ برأي التابعين، كما لا يسمح بالمناقشة ويصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات، وفي ظل هذا النمط تتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب على عكس المدى البعيد حيث تقل الإنتاجية وتتدنى الروح المعنوية للعاملين وتقل دافعيتهم للعمل.

2- بعد الاعتبارية: في هذا النمط يكون سلوك القائد مغاير للنمط السابق الذي يهتم بالعمل فيركز هنا على العاملين وتحقيق حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية ويراعي ميولهم ورغباتهم، ويوفر لهم حرية أكبر للعمل والحركة والتفكير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي ظل هذا النمط تكون الإنتاجية منخفضة على المدى

(1) سهيل أحمد عبيدات، مرجع سابق، ص 68.

البعيد بالرغم من اهتمام القائد بالتابعين، وهذا الانخفاض يكون سببه اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية على حساب العمل وبعد الإنتاجية، وتم التوصل في الأخير إلى أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- ✓ نمط (أ) يعطي اهتماما للبعدين، بعد العمل وبعد الإنتاجية وبعد الاعتبارية وهو أكثرها فعالية.
- ✓ نمط (ب) يركز على بعد الإنتاجية ويهمل بعد الاعتبارية وهو نمط أوتوقراطي مستبد.
- ✓ نمط (ج) يهتم ببعده العاملين و يهمل الإنتاجية و الذي يحقق رضا العاملين وتكون الإنتاجية قليلة.
- ✓ نمط (د) نمط سلوكي قيادي غير فعال حيث يكون الاهتمام بالبعدين منخفضا.

ويرى علماء الاتجاه الحديث في الفكر الإداري بأنه يوجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها لتؤثر في اختيار المدير لنمط قيادي معين، فلا يوجد نمط قيادي يصلح لكل زمان ومكان، فما يصلح لهذا الموقف وهذه الجماعة فإنه لا يصلح لموقف آخر وجماعة أخرى، فالنمط القيادي الفعال هو الذي يتناسب وطبيعة الموقف والجماعة.

المطلب الثالث: صفات القائد الإداري

قام كل من داني كوسن Danny Cox وجون هوفر John Hoover بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات، وقاموا من خلال هذه الدراسة تحديد صفات القادة في عشر صفات، أما السيد عليوة فحدد صفات القادة في مجموعتين هما الصفات الشخصية والصفات القيادية، كل هذه الصفات سنتناولها كما يلي:

أولا/ الصفات العشرة للقادة: وتتمثل في:

- 1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال العيش بأخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة والأخرى في العمل، إذ يجب تطابق الأخلاقيات الشخصية مع الأخلاقيات المهنية.
- 2- النشاط العالي: أي ترفع القائد عن الأمور التافهة و انغماسه في القضايا المهمة والمثيرة.
- 3- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات.

4- امتلاك الشجاعة: فهناك فرق بين الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ للمشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج

المرتتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، بينما الشخص المسالم ذو الحركة البطيئة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5- العمل بدافع الإبداع: فالقادة الفعالون يمتازون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف للبدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الاذن.

6- العمل الجاد بتفان والالتزام: فالقادة الفعالين يقومون بانجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8- استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم كالشعلة التي لا تنطفئ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً، وإن كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي تمكنه من الحصول على الحماس فما عليه سوى إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

9- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، فعندما يكون جو العمل سليماً وصحيحاً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، والذي تصبح من خلاله المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

ثانياً/ الصفات الشخصية: وتتمثل في:

1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

2- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

3- القوة البدنية والسلامة الصحية.

4- المرونة وسعة الأفق.

5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

6- المظهر الحسن.

7- احترام نفسه واحترام الغير.

8- الإيجابية في العمل.

9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

10- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

ثالثاً/ الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

1- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

2- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

3- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

4- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة غيره.

5- الحزم وسرعة البث وتجنب الاندفاع والتهور.

6- الديمقراطية في القيادة وتجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة.

7- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

8- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

9- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

10- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

المطلب الرابع: مهام القائد الإداري

لاشك أن القيادة لا تأتي بالتصويب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر ومهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار، بل لابد أن يتولى القائد مهاما أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتتقسم هذه المهام إلى قسمين هما: (1)

أولا/ مهام رسمية تنظيمية: وهي المهام التي تراعى فيها مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وهذه المهام هي:

1- التخطيط: أي رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافهم وطموحاتهم أيضا.

2- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أن أفضل أسلوب لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامهم حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرعا كبيرا للإدارة الأهم، ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

(1) زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 34-38.

3- التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه الجميع باتجاه هدف المنظمة والأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية: لابد للمدير على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الإتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه دائما أن يعمل على خلق روح الفريق المتكامل والمتعامل والمتحد الأهداف والطموحات.

4- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

المتابعة والإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب أداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وتعد كذلك مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة والمواصلة من المدير القائد تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات.

ثانيا/ مهام غير رسمية: وهي المهام التي تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم وتمثل هذه المهام في:

1- الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل العمل الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني، وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

2- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير القائد متفهم

لمصالحهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير ، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانتقاسات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح العلمي.

3- المشاركة: لقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

4- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين في الرأي و القرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بينما الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير و تعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

5- رعاية القيم والمثل الإنسانية في والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعيثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير القائد منظمته إلى مدرسة للتربية والتدريب والتعليم وهي تمارس أنوارها اليومية في العمل.

6- تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كلي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

7- تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة أي باختصار حسن استغلال الوقت وعدم تضييعه.

المبحث الثالث: المداخل النظرية للقيادة الإدارية

لقد تم التطرق لمختلف نظريات القيادة من خلال ثلاث مداخل أساسية للقيادة، حيث جاء المدخل الأول وهو مدخل السمات بنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات التي تناولوا موضوع القيادة على أنه عبارة عن سمات أساسية يجب أن تتوفر في القائد حتى يتمكن من قيادة الجماعة بشكل يسمح له بتحقيق الأهداف المرغوبة، أما المدخل الثاني وهو مدخل المواقف فقد جاء بنظرية التابعين والنظرية الموقفية والوظيفية، هذا المدخل الذي تناول القيادة من جانب الجماعة وعلاقتها مع القائد وقد افترض أن فعالية القيادة تتأكد فقط إذا ركز القائد على نفسية التابعين وشخصياتهم وكانت العلاقة وطيدة بينه وبينهم، أما المدخل الثالث وهو المدخل المشترك فقد جاء بالنظرية الموقفية الشخصية والنظرية التفاعلية.

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية في مدخل السمات

ويحتوي هذا المدخل على أولى النظريات التي قامت بدراسة ظاهرة القيادة كظاهرة اجتماعية إنسانية تجد تفسيراً للقيادة من خلال دراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية، وكذا دراسة القادة والقيادة وكيفية ظهور القائد والسمات التي يتمتع بها القادة، باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة، يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة، لذلك طرحت مجموعة من النظريات التي تفسر الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير وكيف يصبح قائداً جيداً وكيف يحدث التأثير الإيجابي في مرؤوسيه، من بين هذه النظريات نجد نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.⁽¹⁾

أولاً: نظرية الرجل العظيم The Great Man Teory

تعتبر هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، حيث حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين فقد اعتبر أصحاب هذه النظرية أن القائد هو إنسان عظيم يستمد عظمته من موهبته وقدراته الخارقة التي أعطاها له الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة، فالقائد حسب هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية

(1) صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، 2007، ص 432.

كاريزمية ساحرة، ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينفقون حوله ويقدمون له التضحيات راغبين غير مكرهين من أجل تحقيق إنجازات عظيمة.⁽¹⁾

كما يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، وقد استندوا في ذلك على الافتراضات التالية:⁽²⁾

- ✓ يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- ✓ يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- ✓ يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ولتقييم هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانباً من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جداً خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيين وعسكريين ورجال أعمال، ولكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين، من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراية محضه توهب للبعض وتجب عن البعض إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء، لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والاطلاع.

ثانياً: نظرية السمات Traits Theory

وهي من المحاولات الأولى التي ركزت في تحليل ظاهرة القيادة على اكتشاف السمات الشخصية والنفسية والمادية التي يتسم بها القائد الفعال، فهذه النظرية جاءت لتكمل النظرية السابقة إذ أنها تقوم على افتراض أساسي مفاده أنه يوجد مجموعة من السمات الرئيسية التي يمكن من خلالها التمييز بين القادة وغير القادة من المديرين والأفراد، وهذه السمات هي مجموعة من الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد وينفرد بها، بحيث تجعله قائداً فدا لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الذي يمتلك هذه السمات والخصائص، وفي إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة أي الصفات والخصائص يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، وبالرغم من أن الباحثين أشاروا لمجموعة كبيرة إلا أنه لم تؤشر بدقة خصائص معينة ترتبط دائماً بتحقيق النجاح، وإذا تم التعرف على هذه السمات فإنه يمكن

(¹) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(²) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل، الأردن، ص 263.

استخدامها للحكم على القدرات القيادية للأفراد المؤهلين أو المتقدمين لشغل المناصب القيادية المختلفة، لذلك حاول الباحثون تحديد أهم السمات المميزة القيادة الفعالة الذين يمتلكون سمات مشتركة.⁽¹⁾

وهذه أهم السمات التي تدور فلسفة هذه النظرية حول افراد القادة بها وتميزهم عن سواهم ما يلي:⁽²⁾

- ✓ سمات جسمية: مثل الطول، حسن المظهر، الصحة، الحيوية والنشاط.
- ✓ سمات ذهنية: مثل الذكاء، الفهم والتفكير، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- ✓ سمات وظيفية: مثل الاهتمام بالانجاز، المبادأة والابتكار، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
- ✓ سمات اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، القدرة على التداخل وإقامة علاقات مع الغير، الرغبة في التعاون مع الآخرين.

ولتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول أنها وفرت مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماته، ومكنت من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات والخصائص، ومدى استعدادهم لاستخدامها في العمل في حين أن ما يؤخذ عليها هو توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القادة، كما أنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات على أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين، وعلى العكس بروز آخرين يتمتعون بصفات أقل، كذلك من الانتقادات التي وجهت لها:

- ✓ عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة.
- ✓ عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- ✓ عدم خضوعها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات، فهذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه وبينه وبين البيئة الخارجية، وكيفية بناء العلاقات التي تحقق التغيير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين.

(¹) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الأردن، 2005، ص 559.

(²) محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 264.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية في مدخل المواقف

يعد المدخل الموقفي أحد طرق دراسة القيادة منذ 1935م، حيث ظهر كرد فعل على مدخل السمات الذي ركز على القائد وأهمل التابعين والموقف، في حين ركز مدخل المواقف على ظروف عمل القادة وليس على صفاتهم، فهو يأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي، فلا يعتبر العامل المشترك بين القادة هو سمات شخصية، وهذا يعني أنه في وقت معين يكون لمجموعة من الأفراد أهداف ومطالب تحتاج إلى خدمات شخص قادر على تحقيقها، فتحاول هذه الأخيرة تثبيت شخص للقيام بذلك، وهذا الشخص هو القائد، وهو يختلف باختلاف المجموعة، إذن فعليه لا تكون القيادة مجرد سمة من سمات الشخصية بل دالة للموقف الاجتماعي. (1)

وبما أن القيادة هي دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه، فإن هذا الأخير يلعب دورا في تحديد خصائص القيادة، وهنا ساد الاعتقاد أن القادة هم نتاج مواقف معينة، ومن هنا ظهرت نظريات مختلفة تفسر اختلاف المواقف القيادية للقادة والعوامل التي تحدد الموقف القيادي المتبع ومنها: نظرية التابعين، النظرية الموقفية، والنظرية الوظيفية.

أولا: نظرية التابعين The Follower Theory

تعتمد هذه النظرية اعتمادا كبيرا على قدرة القائد على إشباع الحاجات الأساسية للجماعة، وتحقيق ذلك الأمر يرجع إلى قدرته على التعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم، حيث تبرز قدرته وكفاءته في مدى تحقيق أهدافه وإشباع حاجات المرؤوسين التابعين له، إذ أن الأفراد حسب هذه النظرية يميلون إلى إتباع الشخص الذي يعتقدون أنه قادر على تحقيق طموحاتهم ورغباتهم الشخصية، وأنه يولي اهتماما لمصالحهم ويعمل دائما على تحقيق أهدافهم، فالتابعين أو المرؤوسين هم أساس نشأة هذه النظرية التي تركز على إرضائهم وفي هذه الحالة إذا التزم القائد بهذه النظرية فإن الفوضى ستعم في إدارته ويكون غير قادر على تحقيق الأهداف، حيث يترك الأمور لأهواء العاملين ومتطلباتهم، إضافة إلى اهتمام القائد بالأمور الشكلية والسطحية وعدم القدرة على التحسين والتطوير. (2)

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 35.

(2) يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي الإدارة والإشراف التربوي، ط 1، دار الطوفان، 2004، ص 36.

ويطلق على هذه النظرية نظرية القيادة الإنسانية، لأنها تهتم بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلا من التركيز على المنظمة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها، وأساسها أن الفرد يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمنظمة، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم، والانتماء للجماعة والفرصة لتنمية قدراته، أي الحاجات العليا في هرم ماسلو Maslow (1)

ثانيا: النظرية الموقفية The Situational Theory

وظهرت هذه النظرية كرد فعل مباشر لنظرية السمات، التي أفرطت في تركيزها على خصائص القائد وأهملت خصائص المرؤوسين و الموقف الذي يتواجد فيه القائد مع أتباعه، في ترى أنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في جميع المواقف حتى يكون قائدا ناجحا، لأن سمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد الإداري والعسكري، ولكن العامل المشترك بين القادة هو القدرة على إظهار كفاءة أفضل في مواقف معينة، فالقيادة في هذا المدخل تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه، حيث ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي يتواجد فيه الفرد وظهور هذه النظرية كان عام 1948م عندما ذكر ستوجديل Stogdill أن التحليل المنطقي للقيادة الإدارية أصبح لا يقتصر على القائد وإنما لابد من التطرق للمواقف، وتعني هذه النظرية أن كل شيء يتوقف على الموقف، حيث يرى أصحابها أن القيادة محصلة عوامل موقفية، وتتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد وتؤكد هذه النظرية على أن الأدوار والمهارات والسلوك القيادي يعتمد على الموقف الذي يوضع فيه القائد بعيدا عن السمات الشخصية له وعن حاجات التابعين، فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة فمضمون هذه النظرية يوحي من الناحية العملية أنه على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي وتفتح المجال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل و يبحث عن الحلول للمشكلات، وأن على الإدارة أن لا تنتظر ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن، وأنها هي التي تفسر سر القيادة، ومن بين العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هو الإهتمام بالعمل وإعادة تصميمه Job Redesign بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم.(2)

(1) فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2009، ص32.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص203.

ثالثاً: النظرية الوظيفية The Functional Theory

وتعتمد هذه النظرية على معرفة الأعمال التي يتوجب على جماعة التنظيم القيام بها من أجل بلوغ أهدافها، مع تحديد الدور الذي يساهم به كل فرد من الجماعة، حيث تتباين هنا خصائص القيادة تبعاً لمتطلبات كل وظيفة وما يكلف به من أعمال لشاغلها، وفي هذه الحالة على القائد أن يعمل على تحريك أصحاب الوظائف المختلفة والمتباينة أهدافهم نحو تحقيق التعاون بين أعضاء الجماعة وبالتالي نحو تحقيق الهدف الرئيسي الذي وجد من أجله التنظيم، ولا يتم ذلك إلا بالمحافظة على تماسك الجماعة وتوفير القوى والأدوات المختلفة المساعدة على ذلك.

فالقيادة وفق هذه النظرية عبارة عن وظيفة قد يؤديها عضو واحد على رأس الجماعة أو أعضاء كثيرون متعاونون كل منهم في موقعه، فهي وظيفة تؤدي عندما يتطلب الموقف القيادي أنواع محددة من الأعمال والإجراءات التي ينبغي القيام بها، وعلى هذا الأساس فإن القيادة الإدارية هي القيام بتلك الأعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف، وأن القائد ما هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية لتحقيق الحل المناسب تبعاً لمتطلبات الموقف القيادي، حيث يساهم هنا القائد في تحديد وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة، وينسق بين هذه الأدوار حتى يساعد الجماعة على القيام بالمهام الموكلة إليها و بالتالي تحقيق الأهداف التي ينبغي تحقيقها.⁽¹⁾

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك

ظهر هذا الاتجاه بناءً على انتقاده للمدخلين السابقين الذي يعتبرهما غير كافيان لاتخاذ كل منهما لوحده كميّار لتحديد خصائص القيادة الإدارية، فهو يرى ضرورة التوفيق بين المدخلين السابقين على أساس أن القيادة هي ثمرة تفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف القيادي وخصائص الجماعة، وأن النجاح في القيادة يتحقق إذا ما تم التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة، ويرجع نشأة القيادة إلى السمات الشخصية للقائد وإلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي، فظهور القيادة يتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد مواصفات الشخصية القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا الموقف وحده، وقد نتج من هذا المدخل مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير القيادة حسب وجهة نظر كل منها، نذكر من أهمها:

(¹) علي عبد الرحمن عصايرة، الإتصال الإداري في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 88.

أولاً: النظرية الموقفية الشخصية The Personal Situation Theory

تركز هذه النظرية على كل من السمات الشخصية للقائد، ومتطلبات أو عناصر الموقف، لأن كل موقف قيادي يتطلب سمات معينة يجب توافرها في القائد وإلا فشل في أداء مهامه، مثلاً هناك بعض المواقف تتطلب من القائد أن يكون متسلطاً وحازماً، وبعضها الآخر يتطلب منه أن يكون ليناً وطيباً، يفسح المجال لمروسيه للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، في حين أن البعض الآخر يتطلب قائداً وسطاً.⁽¹⁾

ويرى أصحاب هذه النظرية أنه لفهم القيادة ينبغي علينا ألا نغفل التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي، وهذا هو جوهر هذا الاتجاه، أما في ما عدا ذلك ففتنباين اهتمامات القادة إذ يتم التركيز على الجزئيات التي يرونها أنها جديرة بالاهتمام، فهناك من يرى وجوب توجيه الاهتمام بسمات الأفراد العملية والعقلية والعاطفية في نفس الوقت، حيث يتجلى دور القيادة في مساعدة أفراد الجماعة على الوصول إلى سبل تحقيق الأهداف، في حين أن هناك من يرى أن فهم حقيقة القيادة يتطلب توجيه الاهتمام نحو معرفة سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان، وإبراز ملامح وخصائص الدور الذي يؤديه كقائد، وتصورات وأفكار الأفراد الذين يحيطون به ودوافعهم لمتابعته، وكذلك مضمون الموقف الذي يشمل ويحتويه هو وأتباعه.⁽²⁾

ثانياً: النظرية التفاعلية

يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف، وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه على أنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة هنا عبارة عن وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي.

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العملية فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه، وبالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي

(1) فرخة ليندة، مرجع سابق، ص 35.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 290.

إلى نجاحه وبالتالي إكسابه قدرة على التأثير في الآخرين تساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل، والذي لا بد أن ينعكس إيجاباً على التنظيم ككل.⁽¹⁾

ثالثاً: النظرية التبادلية The Exchange Theory

جاءت النظرية التبادلية لتفسير العلاقة القائمة بين القائد وتابعيه، وقد افترض أصحاب هذا الاتجاه بأن التكامل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن شكل من أشكال التبادل الذي يقوم به أعضاء الجماعة بالتضحية لصالح الآخرين، ماداً هناك بالمقابل آخرون يقومون بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وبذلك يستمر التبادل بينهم مادام هؤلاء الأعضاء يحققون منافع متبادلة من وراء هذا التبادل.

وقد قيم هولاند وجوليان النظرية التبادلية على أن القيادة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين، وبالمقابل تأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف، وهما يرون أن تحديد خصائص القيادة الناجحة لا يمكن أن تتم إلا من خلال عملية التفاعل القائمة بين القائد والمرؤوسين، باعتبارهم يشكلون العامل الهام الذي تقوم عليه القيادة، حيث لا يمكن أن تكون هناك قيادة من دونهم.

كما أن جاكوبس يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة لأجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد ما هو إلا حث المرؤوسين على أداء المهام الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو إجبارهم على ذلك، فالقيادة من وجهة نظره تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و التابعين وبدو هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.⁽²⁾

من خلال نظريات المدخل المشترك تبين أنه ساهم مساهمة إيجابية في تحديد خصائص القيادة، كونه لم ينكر أهمية المدخلين السابقين وحاول الجمع بينهما، فهو يرى عدم كفاية كل منهما لوحده كمياري يمكن الاعتماد عليه في تحديد خصائص القيادة الإدارية، بالإضافة إلى أنه يبدو واقعياً في تحليله لخصائص القيادة، حيث يرى أن نجاح القائد يرتبط بمدى قدرته على تحقيقه لأهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم من ناحية، ومن ناحية أخرى يرتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه الشخص الأصح للقيام بهذا الدور.⁽³⁾

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 204.

(2) فرخة ليندة، مرجع سابق، ص 37.

(3) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 371.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال عرضنا للمباحث الثلاث التي جاءت في هذا الفصل المتواضع والذي خصصناه لماهية القيادة الإدارية، توصلنا إلى أن القيادة الإدارية وظيفة تحتل أهمية كبيرة في المنظمات، وهي ضرورية لازدهار أنشطة المنظمات مهما كان نوع أو مجال نشاطها، فهي تستمد أهميتها من أهمية الدور الذي تلعبه في التأثير على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم واتجاهاتهم في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمات، وذلك نتيجة تميز القادة الإداريين بمهارات خاصة وقدرات متميزة تجعلهم قادرين على فهم السلوك الإنساني للمرؤوسين وكذا دوافع هذا السلوك ومحدداته، وبالتالي يصبحون أقدر على تسيير المرؤوسين وتوجيههم في الاتجاه الذي يرغبون فيه، وهذا ما جعل القيادة الإدارية تتميز بفاعلية مستمرة.

إن فالقيادة الناجحة تتطلب قدرات ومؤهلات خاصة يجب أن تتوفر في القادة حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وتجعلهم دائماً في تفاعل اجتماعي مع المرؤوسين أو أعضاء الجماعة، وهذا ما تم الإشارة إليه من خلال المداخل النظرية التي تناولت القيادة من جوانب مختلفة ولكنها كانت مكملة لبعضها البعض، والتي كانت غايتها الأساسية هي توجيه الأفراد للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

المبحث الثاني: أنواع التدريب

المبحث الثالث: طرق التدريب

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي منظمة رغم اختلاف نشاطها واختصاصاتها، ويعتبر كذلك من أفضل الوسائل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، فهو الوسيلة التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها، ومواجهة التغيرات السريعة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، لذا يلقي التدريب اهتماما متزايدا من قبل المنظمات المعاصرة، وينطلق هذا الإهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، فبعد تعيين الأفراد في وظائفهم يجب على المنظمة تزويدهم بتدريب مناسب يواكب تطورات وأهداف المنظمة والعاملين فيها، والذي يمكنهم من ممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل ويحقق أهداف المنظمة.

وانطلاقا من فهمنا لأهمية عملية التدريب في المنظمة قمنا بتخصيص هذا الفصل لتوضيح الإطار المفاهيمي للتدريب من خلال دراسة طبيعة التدريب، وأهميته ثم المبادئ الأساسية له، وفي الأخير الجهات المسؤولة عنه.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التدريب وأهدافه، ثم أهميته وفوائده، بالإضافة إلى المبادئ الأساسية له، وبعدها نتطرق إلى المسؤول عنه.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جيدة، وسيتم توضيح هذا المفهوم أكثر من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف التي قدمت للتدريب مع إبراز أهميته، بالإضافة إلى الفرق بينه وبين التنمية والتعليم، ثم الفوائد الناجمة عنه.

أولاً: تعريف التدريب

لقد تباينت المفاهيم الفكرية في تحديد مفهوم دقيق للتدريب يتفق عليه من مختلف الباحثين، وكانت النتيجة تقديم تعاريف متنوعة ومتعددة، إلا أن هذا التباين اقتصر على النواحي الشكلية ولم يمتد إلى المضمون الذي يتفق فيه على أن التدريب يلعب دوراً كبيراً في تحسين ورفع أداء العاملين والذي ينعكس على أداء المنظمة ككل، وكما هو الحال في كل المصطلحات الإدارية تتعدد تعاريف التدريب ونذكر من بينها:

* **التدريب لغة:** "من درب، درب فلان على شيء أي عوده وممرنه، وتدريب فلان أي تعود وتمرن".⁽¹⁾

* **التدريب اصطلاحاً:** "هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلب الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله".⁽²⁾

(¹) صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دبيوتو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 21.

(²) المرجع نفسه، ص 21.

* عرف التدريب أيضا بأنه: " العملية المنظمة التي يتم من خلاله تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم "، التدريب أيضا هو: " الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة ".⁽¹⁾

* كما أن التدريب هو: " مجموعة الحيل والأساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين"، بالإضافة إلى أنه هو: " عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأداء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها وتحسين الأداء باستمرار ".⁽²⁾

* عرف كذلك التدريب بأنه: " تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأسس السابقة لدى الفرد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى زيادة المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل معين أو أداء وظيفة ما ".⁽³⁾

* كذلك التدريب هو: " عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية ويعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية ".⁽⁴⁾

* كما عرف التدريب بأنه: " عملية تعليم الموظفين للمعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم اليومية والهدف منه هو زيادة مهاراتهم ".⁽⁵⁾

* كما عرف أيضا التدريب هو: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاتقن للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية ".⁽⁶⁾

⁽¹⁾ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية تدخل إستراتيجي متكامل، ط 3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

⁽²⁾ خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 125.

⁽³⁾ الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية، ط 1، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص 201.

⁽⁴⁾ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 15.

⁽⁵⁾ <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-formatio-80.html>, 10/05/2014, 17:30.

⁽⁶⁾ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 160.

*أيضا التدريب هو: "مجموع الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان وكفاءة أعمالهم الحالية أو المستقبلية من أجل السير الجيد للمنظمة".⁽¹⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل حول التدريب يتمثل في أنه عبارة عن نشاط مخطط ومنظم ومستمر بالمنظمات يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه وقدراته، لمواجهة احتياجات محددة في الحاضر والمستقبل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهداف الأفراد من جهة أخرى، إذن فالتدريب وسيلة لتحقيق غاية معينة، والغاية أو الهدف العام هنا يتمثل في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق إستراتيجيتها في التوسع والنمو وفقا لمتطلبات البيئة الإجتماعية.

ثانيا: الفرق بين التدريب والتعليم والتنمية

هناك من لا يميز بين كل من مفهوم التدريب والتعليم والتنمية، كونها تستهدف إحداث تغييرات إيجابية في معارف واتجاهات الأفراد، لذلك غالبا ما يتم الخلط بين هذه المفاهيم، إذ أن هذه المسميات غالبا ما تستخدم كمرادفات بالرغم من أن هذا غير صحيح، فالواقع غير ذلك لأن هناك فروقات بينها سنقوم بتوضيحها كما يلي:

1- الفرق بين التدريب والتعليم: من الناحية العملية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن هذا الأخير يعتبر أوسع نطاقا كونه يتم في المؤسسات الأكاديمية كالمدارس والمعاهد والجامعات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الأفراد ومجالات المعرفة لديهم، في حين نجد نطاق التدريب ضيق ويستهدف تنمية قدرات الأفراد في مجالات محددة للعمل، من جهة أخرى يتحقق عائد التدريب مباشرة وفي الأجل القصير بينما هدف التعليم يتحقق في الأجل الطويل، بالإضافة إلى أنه تزداد الحاجة للتعليم كلما اتجهنا نحو الوظائف الإدارية العليا حيث يقل الاعتماد على الجوانب الفنية ويتم التركيز على البرامج التدريبية التي تدور مواضيعها حول المهارة الذهنية مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتي يطلق عليها برامج التنمية الإدارية على عكس إذا اتجهنا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية نجد أنها يقل فيها الإهتمام بالجانب العلمي ويركز على الجانب الفني أي المهارة الفنية مثل برامج الصيانة. أما من وجهة النظر الوظيفية فنجد أن التدريب والتعليم يتزامنان حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وبعدها يتم تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه لعمله

(¹) Sekiou ,Blondin, Fabi, *Gestion Des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, Debook Université Montréal, 2001, p : 336 .

وتؤدي صعوبة الفصل بين التدريب والتعليم في الحياة الوظيفية إلى النظر إليهما على أنهما وجهين لعملة واحدة ومطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل، ويتضح مما سبق أن التدريب ما هو إلا شكل من أشكال التعلم هدفه زيادة المهارة المتخصصة للفرد وتحسين أدائه.⁽¹⁾

ويمكن توضيح الفرق بين التدريب والتعليم في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين التدريب والتعليم

وجه المقارنة	التدريب	التعليم
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية عامة محددة لتجعل العاملين أكثر فعالية في وظائفهم
المحتوى	متسع وشامل	محتوي البرنامج التدريبي محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة جدا بصفة عامة	ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما موجه إلى نوع معين من المهارات
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

المصدر: ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر ، 2007، ص 40.

2- الفرق بين التدريب والتنمية: هناك بعض الباحثين يفرقون كثيرا بين المفهومين فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم، كما أن هناك من يرى أن التدريب مخصص للعاملين من غير المديرين أما التنمية فمخصصة للمديرين فقط، ويضيف البعض أن التدريب بأنواعه يركز على مبدأ التخصص أي أنه يمد الفرد بمعلومات أو إرشادات محددة لأداء عمل معين، في النواحي النظرية والعملية والفنية والسلوكية في الأداء، بينما التنمية تزود المدراء بالمفاهيم النظرية والفكرية لأنهم ليسوا في

⁽¹⁾ كرامش بلال، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، الجزائر ، 2007، ص 26.

حاجة لتعليمات وإرشادات تخصصية بل هم في حاجة لتنمية دائرة معارفهم وتطوير أفكارهم، بالإضافة إلى أن هناك من يرى أن تنمية المديرين عملية مستمرة سواء كان التطوير داخليا أو خارجيا فلا يجب أن تتوقف بينما عملية التدريب قد تكون لفترات منقطعة ولتحقيق هدف معين، كما أن تطوير المديرين وتنميتهم لا يتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخليا أو خارجيا، ولكنهم أيضا مسؤولين عن تنمية قدراتهم الذاتية بأنفسهم.⁽¹⁾

وعلى الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه للحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، ويكون إسهامه فعالا قدر الإمكان، ومن ناحية أخرى نجد أن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم حيث تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة مع تطور المسار المهني للفرد، حيث تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها وإعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي.⁽²⁾

جدول رقم(02): الفرق بين التدريب والتنمية

أبعاد المقارنة	التدريب	التنمية
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 186.

⁽¹⁾ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 123.

⁽²⁾ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص 333.

ثالثاً: أهداف التدريب

تختلف أهداف التدريب من منظمة إلى أخرى حسب الغاية منه، ولكن يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل في: (1)

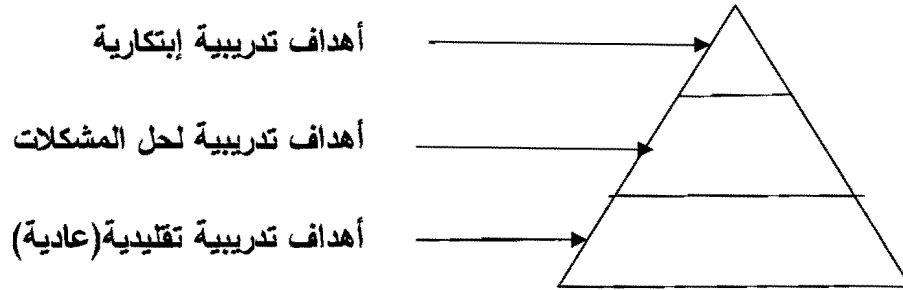
1- أهداف تدريبية تقليدية: وهي عبارة عن أهداف روتينية يسعى من ورائها التدريب إلى مواجهة المواقف الروتينية المتكررة، تساعد المنظمة على البقاء والإستمرار بمعدلات الكفاءة المعتاد دون أن تحقق نتائج جديدة أو مبتكرة ترفع من مستوى أداء المنظمة، وتتمثل هذه الأهداف في:

✓ تزويد العاملين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به، وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة داخلها، إضافة إلى شروط العمل كالمرتبات والترقيات والإجازات وساعات العمل ونظام التقاعد وغيرها.

✓ تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

وتأتي أهمية هذا النوع من الأهداف التدريبية في هرم الأهداف نظراً لارتباطها بالواقع التنظيمي واستنادها على مؤشرات تتعلق بالأداء اليومي للأعمال كما هو موضح في الشكل رقم (01).

شكل رقم (01): أصناف الأهداف التدريبية



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 169.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 160.

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات: وتتجه هذه الأهداف نحو:

✓ إيجاد حلول لمشكلات تعاني منها المنظمة، عن طريق تدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.

✓ استخدام أساليب علمية متطورة عندما لا تكون المشكلات واضحة ومحددة بحيث تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.

وبطبيعة الحال فإن البرامج التدريبية الهادفة لتخليص المنظمة من المشكلات التي تعيق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية عن المستويات المقرر الوصول إليها أفضل من تلك البرامج التدريبية التي تقتصر أهدافها على

مساعدة المنظمة على البقاء والإستمرار عند مستوى الأداء المقرر، ولهذا نجد أن الأهداف التدريبية لحل المشكلات تكون أعلى من الأهداف الروتينية في هرم تصنيف الأهداف.

3- أهداف تدريبية إبداعية: وهي الأهداف التي تقع بأعلى مستوى في هرم تصنيف الأهداف التدريبية حيث تسعى هذه الأهداف إلى الإنتقال بالمنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وتحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع من مستوى الأداء في المنظمة، وهذه الأهداف هي:

✓ تخفيض تكاليف التدريب وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.

✓ يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة، تتمتع بحسن أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، بحيث ترتقي البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والإبتكار والإبداع.

أيضا من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من وراء التدريب نجد: (1)

✓ تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.

✓ زيادة الإستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.

✓ تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي.

✓ مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

(1) حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، ط1، الشروق للنشر، الأردن، 2002، ص 16.

✓ العمل على تضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب.

✓ زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد التدريب

أولاً/ أهمية التدريب: تأتي أهمية التدريب في كونه مدخلا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعدهم على رفع كفاءاتهم النوعية في مجال العمل اليومي، فضلا عن اكتسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية التي تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم لوظائفهم، إضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل، ويمثل التدريب وسيلة لتطوير الأفراد العاملين بل إنه الوسيلة والنشاط التطويري الوحيد نسبيا في الدول النامية، كما أنه وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن لأي منظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين، ويتضح الإهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال التي تستثمر في هذا المجال وتظهر أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية: (1)

1- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت مكانة هامة في المنظمات الحديثة، لأنه أصبح يشكل الدعامة الأساسية لأية مجهودات تبذلها المنظمات بغية التطوير والتحديث، وتتمثل أهميته في المنظمات فيما يلي: (2)

- ✓ إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- ✓ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- ✓ التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- ✓ يساعد العاملين في التعرف على أهداف المنظمة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة لها.
- ✓ يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- ✓ يساعد في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستثمارات الداخلية.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي المتكامل، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 273.

(2) المرجع نفسه، ص 273

- ✓ يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
 - ✓ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 - ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- 2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: كون للتدريب أهمية في المنظمات فهو الحال نفسه بالنسبة للأفراد العاملين بها الذين يعتبرونه الأمل الوحيد في تقدمهم، وتتمثل أهميته بالنسبة لهم في: (1)

- ✓ مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
 - ✓ مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
 - ✓ مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - ✓ يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
 - ✓ يقدم الأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية.
 - ✓ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- 3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: يؤدي التدريب الفاعل إلى تطوير العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة مهما كانت مستوياتهم ويحقق النتائج التالية: (2)

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي البناء بين الأفراد العاملين.
 - ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة وعدم محاربتها.
 - ✓ تمتين العلاقة بين الأفراد العاملين.
 - ✓ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- ويعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، وتتضح أهميته في كونه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، كما أنه يساعد على تنمية قدرات ومهارات الأفراد، ويساعد أيضا في بناء الكفاءات وتنمية الروح الجماعية في العمل كفريق كما تتضح أهميته في كون أن كل العاملين بالمنظمة تقريبا هم بحاجة إلى التدريب، إذ أنه لا يقتصر على

(1) عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 133.

(2) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل، الأردن، 2003، ص 110.

موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ونفس الشيء الموظف القديم بحاجة إليه لزيادة مهارته.⁽¹⁾

ثانياً/ فوائد التدريب: نعلم أن التدريب هو وسيلة لتحقيق غاية معينة، والغاية أو الهدف يتم تحقيقه من خلال البرامج التدريبية التي تعود بفوائد عديدة على المنظمة والفرد ومن أهم هذه الفوائد:⁽²⁾

1- زيادة الإنتاجية: إن تطوير مهارات وقدرات الأفراد الناتجة عن نشاط التدريب ينعكس على حجم الإنتاج وجودته، والتوفير في وقت وجهد العاملين في المهام المطلوبة بصورة سليمة وفعالة.

2- رفع معنويات الأفراد: فإكتساب الأفراد للقدرات والمهارات الجديدة يؤدي بهم إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالسيطرة على العمل وتحدي صعوباته، مما يدفع إلى زيادة إشباع الحاجة للإنجاز وتأكيد الذات وبالتالي تحسين معنويات العاملين.

3- تخفيض معدلات دوران العمل: يساهم التدريب في التقليل من الحوادث التي قد تنجم نتيجة جهل العاملين باستخدام وسائل وطرق العمل، كما ينمي روح المسؤولية مما يعالج العديد من المشاكل الناتجة عن التأخر والغياب وتخفيض نسبة الشكاوي والمنازعات، كما يؤدي إلى تخفيض معدلات دوران العمل.

4- زيادة درجة الرضا والولاء: يساعد التدريب في العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المنظمة والفئات التي تتعامل معها كالمستهلكين والموردين، كما يعتبر التدريب عاملاً وسيطاً بين المقدرة والرضا، فهذا الأخير يرتبط بمدى قدرة الفرد على أداء عمله، لذا فإن التدريب يخلق لدى الفرد شعور بأنه موضع اهتمام الإدارة بتتمية قدراته ومواهبه، مما يرفع من درجة رضاه تجاه المنظمة التي يعمل فيها.

المطلب الثالث: مبادئ التدريب

هناك بعض المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ويحقق النتائج المرجوة منه، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:⁽³⁾

(1) محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2005، ص 138.

(2) الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، مرجع سابق، ص 103.

(3) ساعد قرمش زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

أولاً/ التدريب وظيفة أساسية ومستمرة: أي أنه ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية يتكرر حدوثه طالما المنظمة موجودة، فباستمرار يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلاته، واختيار الفرد واستقطابه وإعداده وتهيئته للعمل كمرحلة لاحقة، وكذا توجيه المستقبل الوظيفي من ترقية ونقل، كما أن التدريب أيضا لا يتعلق بالفرد فقط بل بالمنظمة كلها وخططها المستقبلية، لذا يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة، أيضا الأفراد يجب أن ينظروا إليه على أنه جزء من عملهم اليومي، ينتظر أن يتكرر معهم ولأكثر من سبب، لذلك يمثل التدريب نشاطا رئيسيا ومستمرا.

ثانيا/ التدريب نظام متكامل: فالتدريب يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مهام تكون محصلتها الختامية المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، وتتجلى مظاهر التدريب في التكامل والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب والمتدربين والخبرات والمعارف المطلوب اكتسابها والقائمين على التدريب بالإضافة للمشكلات التي تعاني منها المنظمة أيضا التكامل في الأنشطة التدريبية والتكامل في نتائج التدريب المتمثلة في النتائج الاقتصادية والسلوكية والبشرية، وعليه فالتدريب نظام متكامل من ناحيتين فهو متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته من جهة، ومن جهة أخرى يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية التنظيمية والتسويقية والإنتاجية والتي تهدف إلى النهوض بالمنظمة إذا كانت تعاني من عثرة ما.

ثالثا/ التدريب نشاط متغير ومتجدد: وهذه حقيقة لا يجب إغفالها وهي أن التدريب يتفاعل في بيئة تتسم بالتغيرات والتجديد، فالمتدرب عرضة للتغيرات في سلوكه وعاداته ومهاراته ورغباته، كذلك الوظائف التي يشغلها تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل ومستحدثاته، كما أن الرؤساء يتغيرون وتتغير أيضا نظم وسياسات المنظمات واستراتيجياتها، وكل هذه التغيرات تحتم على التدريب أن يكون هو كذلك متغير ومتجدد من خلال:

- ✓ التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية في المنظمة والتغير في أوجه نشاطاتها وأساليب العمل بها.
- ✓ التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

رابعا/ للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية: باعتباره عملا إداريا ينبغي أن يتميز بمقومات ويتصف بخصائص العمل الإداري من وضوح وتناسق في الأهداف مع الشفافية والواقعية في الأهداف والرؤى، وأن تتوفر لديه الموارد المادية والبشرية، وأن تتصف بعنصر التوازن في الخطط الموضوعية والبرامج المقترحة.

ومن مبادئ التدريب أيضا التي يجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي نجد: (1)

- * الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للإحتياجات الفعلية للمتدربين، ويجب أن يكون قابلا للتطبيق.
- * الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- * مواكبة التطور: بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الإحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين، وأن يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- * التدرج: أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- * الواقعية: أي أن يلبي التدريب الإحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

المطلب الرابع: مسؤولية التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنشأة، وحجمها وطبيعة عملها، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هناك من يرى أن مسؤولية التدريب تكون مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، باعتبار هذه الأخيرة هي المسؤولة عن تقديم الصورة العامة لأداء العاملين أمام الإدارة العليا، وهذه الأخيرة يقع على عاتقها الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة المباشرة عن تطوير المنظمة ككل وتحقيق الأهداف العامة، ولكن هناك من يرى أن المدير المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقويتها وتدعيمها بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية. (2)

وفي هذه الحالة يتبصر الفرد ذاته ويعي نواحي النقص والقصور في أدائه، ويناقشها مع رئيسه المباشر باحثا بذلك عن سبل جبر هذا النقص، حيث يدرك الرئيس التنفيذي الوعي احتياجات وحدته من المعارف والمهارات، ويبلور ذلك في شكل متطلبات أدائية مستقبلية ويبحث في أمرها وفي كيفية توفيرها مع مدير وحدة الموارد البشرية، حيث يتولى هذا الأخير إعداد تصور تدريبي كامل للمنظمة خلال سنة أو خلال مدة أطول

(1) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 390.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، 2000، ص 214.

مستشرقاً آفاق المستقبل، ثم يعد البرامج التدريبية اشتقاقاً من خطط التدريب قصيرة وطويلة الأجل، ومحققاً اتصالات فعالة مع المديرين التنفيذيين والأفراد ذاتهم والمنظمات التدريبية الخارجية، وأيضاً بيوت الخبرة والاستشارات العاملة في هذا المجال، وتقوم الإدارة العليا بتوفير كل الوسائل الضرورية لذلك لتتولى في الأخير وحدة الموارد البشرية تنفيذ البرامج التدريبية المتفق عليها.⁽¹⁾

وترجع مسؤولية التدريب في المؤسسات الكبيرة الحجم إلى الرئيس المباشر وأخصائي التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية، وقد تلجأ المؤسسة الكبيرة إلى جهات خارجية متخصصة في إعداد برامج تدريبية تغطي احتياجات المؤسسة، ويتمثل دور كل طرف من هذه الأطراف في:⁽²⁾

أولاً/ المسؤول المباشر: إذ يتولى تدريب مرؤوسيه ومعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل أول بأول، فالرئيس المباشر هو الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها.

ثانياً/ أخصائي التدريب: قد تعهد إدارة المنظمة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بالمنظمة ويكون تابعا تنظيمياً لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطالبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم الأخصائي بالاتصال بصفة دورية بهم لمعاونتهم في التعرف على الاحتياجات، ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التدريب يكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة، إلى جانب معاونته للرؤساء الإداريين في هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما أكسبه من معارف وقدرات، كذلك تقع مسؤوليته في نشر الوعي التدريبي بالمنظمة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاءة الأفراد الإنتاجية.

ثالثاً/ الجهة الخارجية: وقد تنشأ المنظمة الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المنظمة، أو تلك التي يطلب منهم إعدادها ولا شك أن هذا الشكل يضمن أن يتم التدريب على مستوى عالي إذ سيشرف عليه أناس متخصصين ومتفرغين لهذه العملية، فقد تستعين المنظمة بمراكز وأجهزة خارج المنظمة سواء كانت محلية أو دولية، إذ يتم ترشيح الأفراد من داخل المنظمة الذين يرى أنهم

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، ص 314.

(2) ساعد قرومش زهرة، مرجع سابق، ص 54.

في حاجة إلى التدريب، وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة وتحضير موضوعات متنوعة، وللمفاضلة بين البدائل السابقة يتم التوقف على عدد من العوامل أهمها: (1)

- ✓ عدد العمال.
- ✓ عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- ✓ مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المنظمة.
- ✓ تكلفة عملية التدريب داخل المنظمة ومقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- ✓ مدى توفر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء باحتياجات المنظمة.
- ✓ مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمنظمة، وخاصة الإدارة العليا.

المبحث الثاني: أنواع التدريب

تتحدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن لهذه الأخيرة من اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع، وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03): أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد	1- التدريب المهني والفني	1- داخل المؤسسة
2- التدريب أثناء العمل	2- التدريب التخصصي	2- خارج المؤسسة
3- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة	3- التدريب الإداري	أ- في شركات خاصة
4- التدريب بغرض الترقية والنقل		ب- في برامج حكومية
5- التدريب لتهيئة المعاش		

المصدر: أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر الجامعي، 1998، ص 114.

(1) مساعد قرمش زهرة، مرجع سابق، ص 55.

المطلب الأول: التدريب حسب مرحلة التوظيف

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم، كما أنه لا يقتصر على العاملين الجدد بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، وينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى: (1)

أولاً/ توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تعرفه على عمله الجديد، حيث يهدف هذا النوع من التدريب إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل، وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها، وعن مكانته في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ثانياً/ التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من رئيسه في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل، بهدف ضمان كفاءة أعلى للتدريب، حيث يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، فتلقى العامل التدريب على الآلة نفسها يكون أكثر فعالية، وما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، وما يعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

ثالثاً/ التدريب بغرض تجديد المعلومات: ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، مثلا حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات كلما أدت التطورات الحديثة في شتى المجالات إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية من وقت لآخر.

(1) Werther Davis, Les cousin, la gestion des ressources humains, mc , Gaw Hill, Canada, 1985, p 159.

رابعاً/ التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف، وهذا النوع من التدريب يلزم لإعداد الفرد لتولى وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات أخرى، مثال على ذلك حينما ترغب المؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة مشرف، فإن هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامساً/ التدريب للتهيئة للمعاش: ويمارس هذا النوع من التدريب في المنظمات الراقية، حيث يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج للمعاش، فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تركه على الرف بالخروج إلى المعاش، فإنه يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو الإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

المطلب الثاني: التدريب حسب نوع الوظائف

نظراً لاختلاف الوظائف في المنظمة، نجد أن كل نوع من الوظائف له تدريب خاص به، وينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى الأنواع التالية: (1)

أولاً/ التدريب التخصصي: ويمثل هذا النوع من التدريب زيادة المعلومات والمعارف، وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الإختصاصات المهنية، فهو نوع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثانياً/ التدريب المهني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ويمثل التدريب الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة بتخصص الفرد المتدرب بأدائها وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة، وقد يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 323.

ثالثاً/ التدريب الإداري: وينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وغالباً ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحياناً يشمل هذا التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، وهو يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية، إذ يركز بشكل أساسي على تطوير المهارات الإنسانية والمعرفة للأفراد.

المطلب الثالث: التدريب حسب مكان إجرائه

وينقسم التدريب حسب مكان إجرائه إلى نوعين رئيسيين هما التدريب داخل المنظمة والتدريب خارج المنظمة:

أولاً/ التدريب داخل المنظمة: ويكون عندما ترغب المنظمة بتنفيذ برامجها التدريبية داخلها، بالإعتماد على مدربين من داخل المنظمة أو من خارجها، فهي تقوم بتصميم البرامج والإشراف على تنفيذها، ومن مميزات أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها على عدة أطراف، الأمر الذي يزيد من فعالية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برامج التدريب، أضف إلى ذلك أن مكان التدريب هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجزو العمل، وهناك نوع من التدريب الداخلي وهو التدريب في موقع العمل يقوم فيه الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ثانياً/ التدريب خارج المنظمة: بعض المنظمات نجدها تفضل أن تنفذ نشاطها التدريبي خارجها سواء بشكل جزئي أو كلي، في حالة كون الخبرات وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، وتعتمد في ذلك على الشركات الخاصة أو البرامج الحكومية:

1- شركات التدريب الخاصة: وهذا النوع يستوعب عدد كبير من المتدربين ويكون أكثر ضماناً للفعالية البيداغوجية، وما على المنظمات التي تسعى إلى التدريب خارجها إلا أن تطمئن على جدية التدريب المتاح في المكاتب والشركات الخاصة، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب.

2- البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب من خلال منظمات الخدمة المدنية أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي برامج تركز في العادة على رفع مستوى المهارات والمعارف في مجال اهتمامات الدولة.

وهناك تصنيفات أخرى للتدريب يتم اعتمادها من طرف بعض الكتاب نذكر من أهمها:⁽¹⁾

أ- التدريب وفقاً لعدد المتدربين: نجد فيه نوعان هما التدريب الفردي والتدريب الجماعي.

* **التدريب الفردي:** أي تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون بغرض الإعداد، أو تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة، وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، ولكن عادة ما تكون تكاليفه عالية.

* **التدريب الجماعي:** من خصائصه أنه يتم في مجموعات متفرعة، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه، كما يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل من أمثاله تدريب العمال على استخدام الآلات، ويسمح بتبادل الخبرات والآراء، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية، ولكنه يتطلب استعدادات خاصة ومدربين أكفاء وإمكانيات مادية مناسبة.

ب- **التدريب وفقاً لوقت التنفيذ:** وينقسم إلى نوعان هما التدريب قبل الخدمة والتدريب بعد الخدمة.

* **التدريب قبل الخدمة:** ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك فيها العامل قبل شغل وظيفته كالتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

* **التدريب بعد الخدمة:** ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاج إليها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى، أو التدريب الإنعاشي أي يمضي الفرد فترة من الدراسة تليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة تختلف عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 394-395.

ج- التدريب وفقا للزمن: ويتمثل في:⁽¹⁾

* **التدريب طويل الأجل:** ويستغرق هذا النوع من التدريب مدة سنة أو أكثر، ومن مزاياه حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يستفاد منه أكثر، كما أن المدرب يكون بحوزته الوقت الكافي للتطرق في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن عيوبه أن طول فترة التدريب تفرض تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

* **التدريب قصير الأجل:** ويستغرق هذا النوع من التدريب في الأغلب فترة تتراوح بين أسبوع وستة أسابيع يتم خلالها عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، يقوم فيها المدرب بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج، لذلك نجد من عيوبه عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية موضوع التدريب بصورة تفصيلية جيدة.

المبحث الثالث: طرق التدريب

يكتسب الفرد من ممارسته لعمله الخبرة وهي أبسط وسائل التدريب، ولكنها غير كافية ولا يمكن الإعتماد عليها فقط، لأنها تستغرق وقتا طويلا وقد تؤدي إلى اكتساب العامل خبرات خاطئة إذا لم تعزز بطرق منظمة، لذلك تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة في التدريب، ومن بين الطرق الأكثر شيوعا نذكر:

المطلب الأول: طرق التدريب في مكان العمل

يعتبر التدريب في مكان العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا ويرجع سبب ذلك إلى بساطته والإعتقاد بأنه قليل التكلفة، وخاصة إذا كانت موضوعات التدريب سهلة التعليم في فترة قصيرة نسبيا، لأن الفرد يكون تحت الإشراف المباشر ويؤدي عمله ويتم توجيهه وإرشاده لأساليب الأداء الجديدة أو لكيفية استخدامه وسائل العمل الجديدة، وبالتالي يبقى العامل مرتبطا بجو العمل الفعلي أكثر مما لو تم تدريبه خارج مكان العمل، وللتدريب خارج مكان العمل أشكال مختلفة تتمثل في:⁽²⁾

أولا/ **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** وتقع مسؤولية التدريب على عاتق الرئيس المباشر أو المشرف باعتبار هذا الأخير هو المسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية للوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقته

(1) خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 142-143.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 195.

بمؤوسيه علاقة تدريبية، حيث يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي، يقوم أثناءها المشرفون بتوجيه وتصحيح أخطاء العمال أول بأول، فالتدريب هنا يتم في بيئة طبيعية من الناحية المادية أو المعنوية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب كما أن الرئيس المباشر هو ذاته المدرب، وتعطى هذه الطريقة للعامل انطباع بأنه يساهم فوراً في الإنتاج، كما أنها تصلح في حالة عدم كفاية الإمكانيات التدريبية في المنظمة، حيث يكون الحصول عليها مكلف جداً، ولكن يعاب على هذه الطريقة في التدريب افتقارها للتقنيين اللازمين لانتظامها، كما أن العامل وفقاً لهذه الطريقة قد لا ينمي أبداً كل المهارات اللازمة لأداء وظيفته فتكون إنتاجية منخفضة، أو قد يقع في أخطاء قد تكلف المنظمة كثيراً نتيجة إهمال المشرف وعدم بذل جهده في تدريب العمال.

ثانياً/ التدريب عن طريق عامل قديم: في هذه الحالة يتولى مسؤولية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة، إلى جانب توافر القدرة لديهم على تقديم المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق، إذ تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب والنقاط الخبرة، ولهذه الطريقة نفس مزايا وعيوب الطريقة السابقة كإجراء التدريب في بيئة طبيعية واحتمال عدم اهتمام المدرب بتدريب العاملين، خاصة إذا كان نظام الأجور بالمنظمة يدفع على أساس الأجر بالقطعة، بالإضافة إلى احتمال نقل العامل القديم تجارب خاطئة إلى العامل المتدرب فيما يخص طرق ووسائل العمل، وللتغلب على عيوب الطريقتين السابقتين تقوم المنظمات بتقنين طرق التدريب أثناء العمل.

ثالثاً/ التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف: حين يحدد للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب مؤوسيه على أداء أعمالهم، يشار إلى هذا التدريب على أنه طريقة تدريب تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف للمتدرب، فكما يفعل " الكوتش " أو مدرب فريق لكرة القدم عندما يقوم بملاحظة وتحليل وتطوير أداء لاعبيه في الملعب، يقوم المشرف بنفس الدور بالنسبة لمؤوسيه في المنظمة، وهو يقوم بذلك بطريقة منظمة ومستمرة تم تدريبه وإعداده على استخدامها مسبقاً، فالمشرف يقوم بتوجيه أنشطة وأعمال مؤوسيه من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته.

وحتى يحقق التدريب في مكان العمل مزاياه لا بد من توفر شرطين أساسيين هما:

- ✓ إمام المشرف أو الشخص المسؤول عن التدريب بطبيعة العمل والإحاطة الكاملة بكل تفاصيله.
- ✓ توفر الوقت الكافي لدى المشرفين للقيام بواجباتهم بما في ذلك مسؤولياتهم التدريبية.

المطلب الثاني: طرق التدريب خارج مكان العمل

يقصد بالتدريب خارج مكان العمل ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين خارج أوقات العمل الرسمية، وقد يتم داخل المنظمة في مركز التدريب إن وجد، أو في مركز تدريب خارج المنظمة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، وتأخذ هذه الطريقة من التدريب صوراً عديدة نذكر منها:

أولاً/ المحاضرات: وهي الأسلوب الشائع في التدريس التقليدي، حيث تصلح لاكتساب وتوصيل معارف وحقائق محددة للمتدرب، فإذا احتاجت المنظمة أن تنظم دورة لتعريف العاملين منها على قانون جديد صدر فأفضل طريقة لذلك هي محاضرة تعرف بالقانون ومتطلباته.⁽¹⁾ ويتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات محددة للمتدربين، كالقواعد والإجراءات وطرق الأداء وغيرها، ومع وجود وسائل إيضاح سمعية وبصرية من الصور والخرائط والأفلام مما يزيد من انتباه المتدربين وزيادة اهتمامهم واتضح النقاط الأكثر صعوبة في المادة المقدمة، وتكون المحاضرة معدة بدقة ومنظمة بطريقة مسبقة بغرض توصيل المعلومات للمتدربين، ويؤخذ عليها تناولها العموميات من الأمور وعدم تعرضها غالباً للتفاصيل كما لا تضمن المتابعة والفهم لموضوعها من قبل المتدربين.⁽²⁾

ثانياً/ التطبيقات العملية: يقوم المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو اليدوية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات أو أجهزة ميكانيكية وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الطرق النظرية.⁽³⁾

ثالثاً/ تمثيل الأدوار: يقوم المدرب في هذه الحالة بإعداد سيناريو لموقف وظيفي ويوزع أدواره على بعض المتدربين، ثم يساهم بقية المتدربين في التمثيلية، ويقومون بالأداء الموازي ألا وهو النقد والتحليل واستخلاص النتائج التي تتسق أو لا تتسق مع الأهداف التدريبية، وتطبق هذه الطريقة مع المتدربين الذين يعملون في اختصاصات تحتاج إلى التفاعل المباشر مع الغير وهم عادة العملاء، كما تتيح هذه الطريقة المشاهدة الحية للمتدربين لكيفية التصرفات الإنسانية في الحالات التي أعدت لها هذه التمثيلية، وتوفر لهم فعاليات النقد

(¹) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، الأردن، 2007، ص 456.

(²) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198.

(³) المرجع نفسه، ص 199.

والتحليل وإبداء الرأي، بالمقابل قد لا يتم تمثيل الموقف بشكل واقعي، كما أن المواقف الحياتية الوظيفية في تغيير مستمر، فهي تسبق دائماً ما يجري في التدريب.⁽¹⁾

رابعاً/ دراسة الحالة (Cast study): تستخدم هذه الطريقة أساساً في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين، وتتطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولاً إلى تقدير أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، والحالة هي الصفة التي تنتم بها مشكلة معينة، أو موضوع معين في مجالات العمل الوظيفي، حيث يطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهماً وتحليلاً، ونقداً وتقديم الحلول الناجحة، وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين في المستويات الإدارية الوسطى والعلوية حيث يكون اتخاذ القرارات، من مزاياها توفير جوانب تطبيقية واقعية تساعد على تفعيل عملية اتخاذ القرارات للمتدربين بالمقابل يمكن للمتدربين عدم بذل الجهد المطلوب فتفقد الطريقة مقوماتها.⁽²⁾

خامساً/ الندوات والمؤتمرات: تسمح هذه الطريقة التدريبية بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين أنفسهم، فالمؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد يعقد وفقاً لخطة منظمة، وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين أو الطلاب إذ تتغلب المؤتمرات على بعض عيوب المحاضرات، لأن بعض المتدربين أو المشاركين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات، وبالتالي فإنهم يكونون غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات، ويعتمد نجاح أي مؤتمر على مدى مساهمة المتدربين فيه، ويتم فيه التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح المناقشة من قبل الحاضرين الذين يتعلمون من بعضهم البعض، ومن القيود الأساسية لهذه الطريقة في التدريب ما يلي:⁽³⁾

- ✓ اقتصار استخدامها على عدد محدود من الأفراد.
- ✓ بطء درجة التقدم في التدريب، وذلك لأن كل الراغبين في الحديث عن نقطة معينة يسمح لهم بذلك مما يضيع وقتاً طويلاً دون إحراز تقدم مستمر.

(¹) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 190.

(²) المرجع نفسه، ص 191.

(³) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 357-358.

سادسا/ المباريات الإدارية: وتشير هذه الطريقة إلى استخدام موقف تدريبي يشابه إلى حد كبير مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، حيث يقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف وتتم هذه الطريقة على النحو التالي:⁽¹⁾

أ- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منها منظمة أو قسم معين.

ب- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.

ج- تختار كل مجموعة مديرا لها بمثابة مدير المنظمة أو المجموعة المقترحة، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.

د- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.

هـ- بعد الإنتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

سابعا/ أسلوب الحسابية: وتعد هذه الطريقة من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك، وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم لبعض بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال فترة التدريب، ويتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب، وعدم وجود مدرب، بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنح حدوث احتكاك بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم بعضا، لذلك تستخدم هذه الطريقة من أجل زيادة حساسية المتدرب تجاه سلوك الآخرين، وردة فعل تصرفاته عليهم، ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:⁽²⁾

✓ فهم وإدراك سلوك الآخرين.

✓ تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة.

✓ فهم السلوك الشخصي والتغيرات الموجودة فيه، مما يساعد على تعديله للأفضل.

⁽¹⁾ عادل حرحوش صالح ومويد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 147.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد إستراتيجي"، ط 1، دار وائل، الأردن، 2005، ص 468.

✓ فهم الذات كما ينظر إليها الآخرون.

✓ تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم.

ولكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته، وصعوبة تقييم نتائج الإستفادة منه، إن كان قد اقتنع المتدربون بضرورة تعديل سلوكهم، أم أنهم ما زالوا مقتنعين بأن سلوكهم خالي من العيوب، كما أن بعض المتدربين لا يقبلون النقد الصريح الموجه إليهم.

ثامنا/ التدريب عن طريق التتلمذ (Apprenticeship Training): تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية، والتي يرجع استخدامها إلى العصور الوسطى في أوروبا، وهي طريقة تقوم على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، يعقب ذلك تدريب على العمل نفسه في إحدى الشركات، وعلى ذلك فإن هذه الطريقة تجمع بين التدريب خارج العمل، والتدريب أثناء العمل، ووفقا لهذه الطريقة يتعلم المتدرب على يد معلم محترف متمكن من حرفته، ويتقاضى أجر أقل بكثير من العامل العادي المؤهل، حيث تتلاءم هذه الطريقة في التدريب مع الأعمال الحرفية بصفة عامة مثل أعمال الكهرباء، والسباكة والذهاب وغيرها ومعظم العمال تعلموا حرفتهم بهذه الطريقة، كما تتراوح فترة برامج التدريب عن طريق التتلمذ عادة ما بين سنتين إلى أربع سنوات، كما قد تصل إلى عشر سنوات في بعض الحرف مثل أعمال الحفر أو النقش على المعادن، ولكن هذه الطريقة مكلفة نظرا لطول الفترة التدريبية وخاصة البرامج المعدة للإشراف الدقيق، وتجدر الإشارة إلى أن التدريب عن طريق التتلمذ في دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة تتحكم فيه المنظمات العمالية بطريقة شبه كاملة، وتستخدمه أحيانا كوسيلة للحد من دخول أعضاء جدد في هذه الحرف.⁽¹⁾

تاسعا/ الوسائل السمعية والبصرية (Audio-Visual): تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية مثل الفيديو، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل السبورة، و الأفلام، آلات عرض الشرائح ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي باستخدامه جنبا إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات.⁽²⁾

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 201.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا إعطاء تعريف كامل ومفهوم شامل للتدريب، وذلك بالإعتماد على تعاريف عدد من الكتاب والباحثين الذين أجمعوا على أنه نشاط مخطط ومنظم يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه وتحسين وتطوير قدراته ومهاراته من أجل مواجهة احتياجات محددة في الحاضر والمستقبل، بغية تحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف الأفراد من جهة، كما أبرزنا أن التدريب عملية مستمرة يحتاج إليها جميع الموظفين، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى وهذا ما زاد من أهميته سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد أو بالنسبة للعلاقات الإنسانية نظرا للفوائد المتحققة من ورائه.

كما وضحنا أهم الأهداف المرجوة منه، وكذا أهم المبادئ الأساسية التي ينبغي إتباعها من قبل المشرفين على التدريب في المنظمة لضمان فعاليتها، كما أبرزنا في الأخير الأطراف المسؤولة عن التدريب سواء كان داخل المنظمة أم خارجها.

الفصل الثالث: المراحل النظرية لعملية التدريب

تمهيد

المبحث الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية

المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي

المبحث الثالث: تقييم البرنامج التدريبي

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها فقط، وإنما يجب متابعتها وإعدادها وتنمية وتوجيه قدراتها بواسطة التدريب فالإعداد يبدأ بعد تعيين الفرد قصد تعريفه بالعمل المسؤول عن أدائه، وأهمية هذا العمل وأصول أدائه وعلاقته مع العمال الآخرين، وإحاطة الفرد بالسياسات العامة للمنظمة وأنظمتها الخاصة بالعمل وتوعيته عن دور المنظمة كخلية أساسية في المجتمع وأهمية هذا الدور في المساهمة بتحقيق أهدافه، ولا يفهم من ذلك أن عملية التدريب تقتصر على الأفراد الجدد الذين يتم توظيفهم، بل تطال أيضا الأفراد العاملين بالمنظمة، فهي عملية مخططة ومستمرة تشرف على تهيئتها إدارة الأفراد، عن طريق وضع برامج تدريبية يكون هدفها الأساسي زيادة المقدرة على الأداء وزيادة الشعور بالرغبة فيه وبروح عالية، ويعتمد نجاح عملية التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعدما يأخذ التدريب الفعلي محله.

وتمر عملية التدريب بمجموعة من المراحل، وهي خطوات متعددة ومتناسكة وتكمل بعضها البعض هذه المراحل سنتطرق لها بدءا بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أولى، ثم مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وأخيرا مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.

المبحث الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية

من الواضح أنه لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فعملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الأولى التي يبدأ بها النشاط التدريبي، وبما أن التدريب نشاطا مستمرا في المنظمة فإن الحال هو نفسه في كون الأفراد الجدد يحتاجون للتدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفعالية، فإن العاملين في المنظمة يحتاجون كذلك للتدريب سواء لترقيتهم أو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات.

المطلب الأول: مفهوم الإحتياجات التدريبية

إن تحديد مفهوم الإحتياجات التدريبية يعتبر أمرا ضروريا في هذا الجزء من مذكرتنا حيث سنحاول فيه تقديم الإطار العام له من خلال تقديم بعض التعاريف للإحتياجات التدريبية وأهمية تحديدها.

أولا: تعريف الإحتياجات التدريبية

إن كلمة حاجة تشير إلى أن هناك نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة، أما كلمة تدريب فإنها تدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء أو النواحي المقصودة، لذلك يمكن القول أن الحاجة التدريبية توجد عندما يكون هناك تطبيق لتدريب منظم هادف لشيء معين يؤدي أو يهيئ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء، ويمكن تقديم بعض التعريفات للإحتياجات التدريبية كالاتي:

الإحتياجات التدريبية هي: "مجموع التغيرات كما ونوعا والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين، لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين، أو الفجوة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء".⁽¹⁾

(1) خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 129.

* الإحتياجات التدريبية تعني: " تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير في المهارات في مجالات وظيفة محددة".⁽¹⁾

* كذلك الإحتياجات التدريبية هي: " مجموعة المهارات والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في منظمة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ويحدث الإحتياج التدريبي عندما هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية".⁽²⁾

* كما أنها تعبر عن: " مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفته، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية وهي أيضاً مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد".⁽³⁾

* وتعني أيضاً: " مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود مسببات تفسر الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب للأفراد سواء كانت نقصاً في معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد أو أن هذا الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب هو سبب قصور في سلوكهم واتجاهاتهم".⁽⁴⁾

* الإحتياجات التدريبية كذلك هي: " معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد ترميمها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمواجهة التوسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة وغيرها من الظروف التي تقتضي إعداد ملائم لمواجهتها ، وهي تشير أيضاً إلى نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها".⁽⁵⁾

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، 2004، ص 320.

(2) صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص 41.

(3) حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 29.

(4) عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران، الأردن، 2008، ص 94.

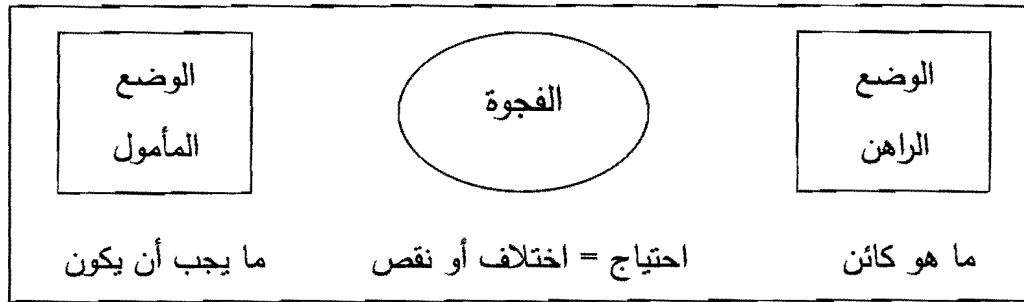
(5) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 41.

من خلال ما سبق من تعاريف للاحتياجات التدريبية يمكن القول أنها مجموع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد بشكل يستدعي تدريبه لمواجهة مواقف معينة تشير المؤشرات إلى احتمال حدوثها مستقبلا، وتتحدد الاحتياجات التدريبية بجانبين هما:⁽¹⁾

- ✓ جانب قوة: يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للفرد.
- ✓ جانب ضعف: ويتمثل في خصائص أو صفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب، وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية لدى الفرد العامل.

ويمكن تمثيل الاحتياجات التدريبية في الشكل التالي:

شكل رقم (02): الاحتياجات التدريبية



المصدر: صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ثانيا: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا هاما في العملية التدريبية كونها ترسم المسار الذي يجب السير عليه، فهي تحدد نوع وعدد البرامج التدريبية المطلوبة، بالإضافة للمتدربين الذين بحاجة للتدريب وهذا لجعل البرامج التدريبية مرغوب فيها من طرف المتدربين وكذا المدربين ومسيري الإدارة، كما تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في إعداد خطة التدريب، كون أن النتائج التي سيتم الحصول عليها من

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 298.

هذه العملية هي التي ستقرر نجاح أو فشل الخطة وبالتالي ستؤثر في موقف المنظمة المستقبلي⁽¹⁾، كما أن أهمية الاحتياجات التدريبية تظهر في كونها:⁽²⁾

- ✓ توفر معلومات مهمة يتم بناء علمها وضع الخطط التدريبية.
- ✓ تقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- ✓ تساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- ✓ توفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعلمية الوظائف والمسؤوليات، والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- ✓ تحديد الصعوبات التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- ✓ تساعد المدربين على تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات المتدربين.
- ✓ تعد عاملاً حقيقياً في رفع كفاءة العاملين لتأدية الأعمال المسندة إليهم.
- ✓ تساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً من الموضوعات ذات الاهتمام الكبير والغير معقدة وضياح الجهد والمال.
- ✓ أن تكاليف التدريب لا بد أن توجه إلى حاجات تدريبية ضرورية.
- ✓ أن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى تعطل الأعمال داخل المنظمة وبالتالي تقل إنتاجيتها.

من خلال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تهدف المنظمات إلى أهداف متعددة، ويتمثل أهم هدف في ضمان نجاح البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين، وهناك مجموعة أخرى من الأهداف تتمثل في:⁽³⁾

- ✓ توضيح الفئة المستهدفة من التدريب.
- ✓ تحديد معدلات الأداء المناسبة.
- ✓ كشف مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم ومجالات التدريب اللازمة لهم.

(1) عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص 47.

(2) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 45.

(3) مشعل العتيبي، نور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 39.

- ✓ التعرف على مشكلات التدريب في المنظمة حتى يتم وضع الحلول المناسبة.
- ✓ تزويد الإدارة بالمعلومات الواقعية التي تساعدهم على تحديد احتياجات الأفراد.
- ✓ العمل على تقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية.
- ✓ التخطيط الجيد للبرامج التدريبية اللازمة.

وكما أشرنا سابقا يبقى الهدف الأهم من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو التأكد من أن البرامج التدريبية التي تنفذها المنظمة وتحمل تكاليفها توجه لاحتياج تدريبي فعلي، يعود على المنظمة بفوائد كثيرة لعل أبرزها الارتقاء بمستوى الأداء للأفراد.

المطلب الثاني: أنواع الاحتياجات التدريبية

يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية في أي منظمة بناء على الغاية المرجوة منها إلى أربعة أنواع تتمثل في: (1)

أولا/ الاحتياجات التدريبية الاعتيادية: وهي الاحتياجات التي تتعلق بتدريب الأفراد الجدد، وكذلك الأفراد الحاليين الذين يراد ترقية أو نقلهم إلى وظائف أعلى، وتتسم تلك الاحتياجات عادة بالتمطية والتشابه في جميع المنظمات، وتشمل على معلومات تنشيطية وتعريفية بخصوص أعمال المنظمة المطلوب تهيئة الأفراد لأدائها وأساسيات عامة في العمل الإداري.

ثانيا/ الاحتياجات التدريبية الفنية: وهي الاحتياجات التي تتعلق بضرورة تدريب الأفراد على تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات إما بسبب وجود نقص في قدرات ومهارات الأفراد في كيفية استخدام هذه الأجهزة أو بسبب حصول المنظمة على أجهزة حديثة يراد تعريف العاملين بكيفية استخدامها وقد تسمى أحيانا بالاحتياجات التدريبية النابعة من التطور التكنولوجي.

ثالثا/ الاحتياجات التدريبية الاجتماعية والإنسانية: وهي الاحتياجات التي تهتم بتحسين علاقات الأفراد العاملين فيما بينهم من جهة وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى، كذلك تهتم بعلاقات المنظمة مع زبائنها عملائها بهدف تطوير تلك العلاقات، والسعي لزيادة عدد العملاء بما يولد سمعة للمنظمة في المحيط الذي تعمل فيه ويجعل صورتها مشرقة دائما.

(1) عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سابق، ص 95.

رابعاً/ الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهام القيادية: وهي تلك الاحتياجات التي تتعلق بتطوير القدرات الذهنية والفكرية الخاصة بالمهام القيادية للأفراد العاملين لغرض إعدادهم لتولي مناصب قيادية مهمة داخل المنظمة حيث تتطلب تلك الوظائف مهارات خاصة باتخاذ القرارات والتعامل مع العاملين في محيط العمل أو في فن التفاوض مع الجهات الخارجية.

المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب بداية التحليل الإداري لمستويات ثلاثة تتمثل في: التنظيم والأعمال والأفراد، حيث يبرز التحليل أين نحتاج أن ندرّب ضمن نشاطات المنظمة المختلفة، ونوع التدريب المطلوب، ومن هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب، حيث يحدد تحليل التنظيم أين نحتاج للتدريب، في حين يحدد تحليل الوظائف والأعمال من هي الفئة المستهدفة من التدريب، ويحدد تحليل أداء الفرد نوع التدريب المطلوب، وتتم عمليات التحليل السابقة كما يلي:

أولاً/ تحليل التنظيم: ويقصد بتحليل التنظيم دراسة وتحديد وحدات التنظيم التي تحتاج إلى تدريب والنواحي التي يجب أن يعالجها التدريب، حيث يشمل تحليل التنظيم العوامل البيئية والاستراتيجيات لتحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المنظمة مستقبلاً نتيجة لخططها الإستراتيجية، مثل متطلبات التوسع في الاستثمار أو تقديم الخدمات مما يستدعي التدريب على دراسات الجدوى الاقتصادية، أو إدخال الأنظمة المحوسبة، أو قواعد المعلومات مما يستدعي التدريب على مهارات الحاسوب أو إتقان أساليب العمل الجديدة، كما يتطلب تحليل المنظمة فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية، كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما أن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي، وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج.⁽¹⁾

ثانياً/ تحليل المهام أو الوظائف: أي دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة، وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفعالية، ويركز

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

أسلوب تحليل المهمة ودراسة الوظيفة المؤداة من قبل الفرد من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شغلها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها وظيفة محددة.

إن فتحليل المهمة يستلزم تحليلاً مفصلاً ومتكاملاً لكل وظيفة على حدة ومراحلها، أي الاطلاع على طبيعة الوظائف التي تسند للأفراد العاملين للتعرف على نوع التدريب الذي يتناسب وطبيعة الوظائف المختلفة، ويكتفى هنا بالمعلومات التالية:⁽¹⁾

أ- الوصف الوظيفي: أي خلاصة الأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات للوظيفة.

ب- مواصفات الوظيفة: أي المعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفاعلية.

ج- قائمة بالواجبات: ويشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام، والتي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام.

د- تحليل المهارات: أي تحليل المهارات المطلوبة لأداء المهام سواء اليدوية أو الذهنية كاتخاذ القرارات.

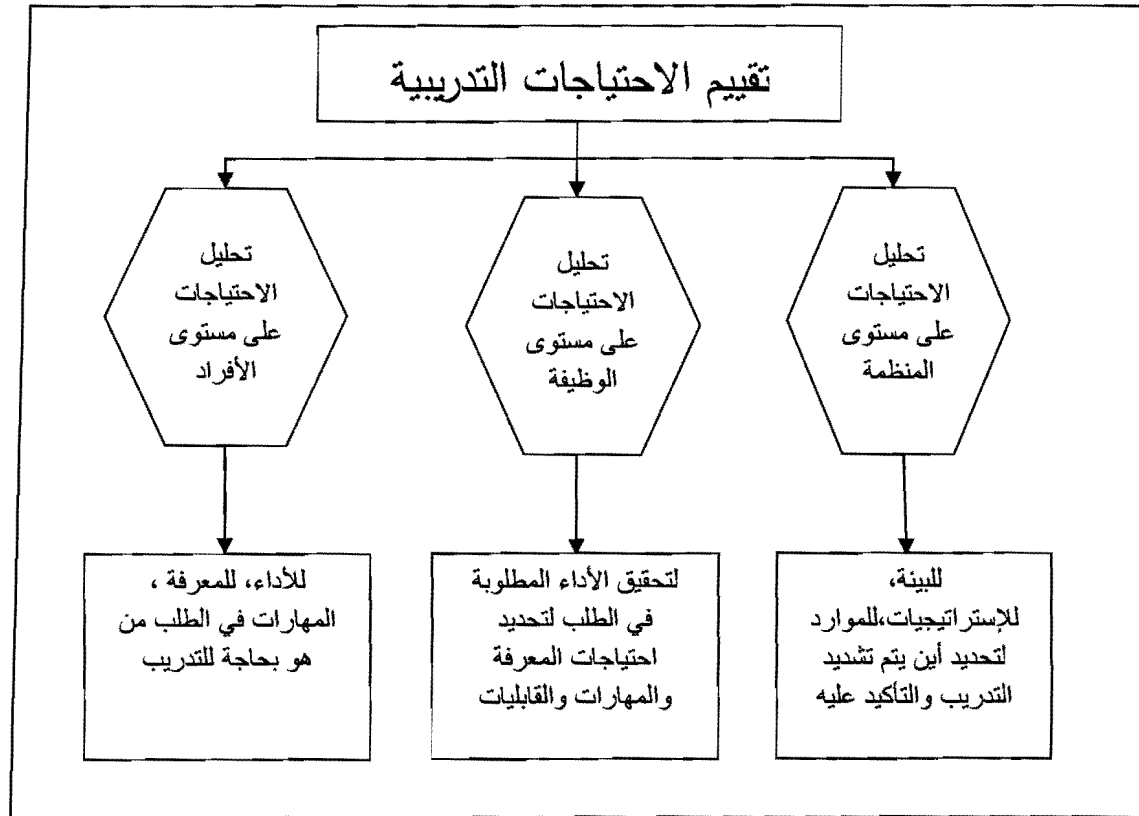
هـ- مستوى تحليل الفرد أو الموارد البشرية: ويقصد بهذا التحليل الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للأفراد من خلال دراسة وتحليل متوسط دوران الوظيفة، متوسط إنتاجية الأفراد، متوسط عدد الغياب والتأخير في الحضور إلى العمل، دراسة وتحليل تظلمات العاملين وشكاويهم، كما بإمكان المنظمة الرجوع إلى التقارير ومناقشة المشرفين فيما يخص ملاحظاتهم و شكاوي العملاء... الخ.

ثالثاً/ تحليل الأفراد: بعد أن تتم عملية تحليل البيانات الوظيفية، واشتقاق معايير الأداء الوظيفي بالاعتماد على ما جرى تحديده من واجبات ومهام كل وظيفة، يتم بعدها الانتقال إلى دراسة الأداء الفعلي للموظفين شاغلي الوظائف، ويتم ذلك من خلال تحديد مستوى الأداء الوظيفي الحالي لشاغلي الوظيفة الذي يتحدد من خلال دراسة مواصفات شاغل الوظيفة، من حيث المؤهلات العلمية والخبرات العلمية، والمعارف والمهارات والشروط الأخرى، ويتناول كذلك الجهد المبذول في إنجاز المهام والواجبات الوظيفية، أي الطاقة الجسمية والعقلية للموظف، إضافة إلى تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام وتحليل المهارات المطلوبة لأداء كل مهمة سواء الذهنية أو اليدوية أو الآلية، ومستوى هذه المهارات والقدرات، والمهارات الكامنة ضمن

(1) يوسف حجي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 299.

الإمكانات المتوافرة، وفي الأخير يتم مقارنة هذه المعطيات بالمعايير الأدائية التي تحدد الدور المطلوب من شاغل الوظيفة لتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف أو المخطط، حيث يمكن اعتبار هذه الفروقات بمثابة فجوات تشير إلى ضرورة تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وسلوكهم لتكون أكثر توافقاً مع المهام الوظيفية المطلوبة.⁽¹⁾

الشكل رقم (03): تقييم الاحتياجات التدريبية



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 300.

⁽¹⁾ عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 57.

المطلب الرابع: آليات تحديد الاحتياجات التدريبية

تلعب المعلومات دورا مهما خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، على أساس أن هذه العملية يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ويحدد منهن الأشخاص الذين يحتاجون إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد مدة البرنامج وأهدافه وكذا معرفة المهارات المطلوب اكتسابها، ومن أجل جمع كل هذه المعلومات هناك طرق وآليات تستخدم لذلك من بينها ما يلي:⁽¹⁾

أولا/ المقابلة: تمثل المقابلة في مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية يتم فيها طرح بعض الأسئلة على المتدربين من قبل الخبير، ولا بد عند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل للمتدربين المحتملين جيدا حتى لا يذهب لاستنتاج الإجابات، ومن مزايا المقابلة أنها تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، ومن عيوبها أنها تتطلب وقتا طويلا وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها كما يمكنها أن تنمي لدى بعض المتدربين المحتملين الإحساس بالجرح وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

ثانيا/ الاستبيان: يمثل الاستبيان استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يتم وضعها من طرف خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، ومن الشروط التي يجب مراعاتها عند تصميم الاستبيان أنه يجب أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة كلما أمكن ذلك على هيئة "إشارات" التي يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عليها، كما يجب أن تكون موضوعية تلبى الغرض الذي وضعت من أجله، ومن مزايا الاستبيان أنه بإمكانه الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير بالإضافة إلى أنه قليل التكاليف ويقدم بيانات مركزة وواضحة، ومن عيوبه ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

ثالثا/ الاختبارات: قد تكون الاختبارات شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب بهدف التوصل للاحتياجات التدريبية للعاملين، حيث تستخدم الاختبارات لتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة وليست نهائية في تقويم أداء الفرد في العمل أو احتياجاته التدريبية.

(¹) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص 400-401.

رابعاً: تحليل المشكلات: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

خامساً/ تقييم الأداء: تعتبر طريقة تقييم الأداء من بين المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المنظمة في جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية لأنها تعطي الوضعية الحقيقية للواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها. كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب، فهو- تقويم الأداء- وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، فإنه يستفد وقتاً طويلاً.

سادساً/ دراسة التقارير والسجلات: تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب. وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية، أي أن عامل الذاتية قد يظفي على النتائج المتوصل إليها مما يجعل هذه النتائج غير مطابقة للواقع.

وبصفة عامة تركز خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذا تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها، وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة، لذا تعتبر هذه الخطوة هدف أساسي من أهداف عملية التدريب والتي قد تشمل زيادة مهارات العاملين في المستويات التنفيذية، أو تطوير أنماط السلوك والاتجاهات، أو تطوير أداء القيادات الإدارية وزيادة قدراتهم على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، أو زيادة مهارات الإتصال.

المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي

إن تصميم البرنامج التدريبي مبني على عاملين أساسيين، يتمثل العامل الأول في تحديد الأهداف التدريبية، أما العامل الثاني فيتمثل في المحاور الأساسية التي تقوم عليها عملية التدريب، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد من أجل تحقيق النتائج التي تريدها الإدارة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التدريب

حيث تبدأ هذه المرحلة بتحديد الأهداف من البرنامج التدريبي ثم تأتي خطوات متلاحقة يتم على أساسها بناء البرنامج التدريبي.⁽¹⁾

المطلب الأول: تحديد أهداف البرنامج التدريبي

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، فهي توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، وهنا يجب تحليل احتياجات التدريب عند الموظفين قبل بدء عملية التدريب.⁽²⁾

وتعد خطوة تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي حيث ترتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتدربين والسلوك المرغوب فيه والشروط الواجب توفرها لتحقيق هذا السلوك، ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها.

ولزوم تحديد أهداف أي برنامج تدريبي عند تصميمه يعني بيان أوجه السلوك التي على البرنامج السعي لتغييرها، فهذه الأهداف تحدد مضمون البرنامج واسمه ثم الأدوات التدريبية المستخدمة فيه، فهذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم، فقد يصمم البرنامج لتغيير دوافع عمل أو زيادة مهارات أو تعديل سلوك، وذلك حسب نتائج حصر الاحتياجات التدريبية، وهنا نميز بين ثلاث أهداف مختلفة مثل اكتساب معارف، اكتساب مهارات وخبرات، واكتساب قيم واتجاهات كما يلي:⁽³⁾

أولاً: هدف اكتساب معارف محددة

يتطلب هدف اكتساب معارف محددة تصميم برنامج يكسب المشاركين معارف لا يمتلكونها حالياً، وهو هدف تحتاجه منظمات حصل فيها تطوير جذري في أعمالها أو أسواقها، بحيث تحتاج تزويد العاملين فيها بمعارف جديدة أصبحوا يحتاجونها، فمثلاً إذا باشرت بإنتاج منتج جديد ستحتاج تعريف العاملين في قسم الإنتاج وحتى في قسم المحاسبة على ما هو ضروري لتحقيق الإنتاج ومتابعة حساباته، وإذا باشرت بخدمة سوق جديد، ستحتاج تعريف العاملين في قسم التسويق بطبيعة وخصائص هذا السوق، وإذا دخل للسوق

⁽¹⁾ محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص 155.

⁽²⁾ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 139.

⁽³⁾ سعاد برونوطي، مرجع سابق، ص ص 449-450.

منافس خطر ستحتاج إلى تعريفهم بطبيعة هذا المنافس وأساليبه، وإذا صدر قانون جديد ستحتاج لتعريف المعنيين بطبيعة ومتطلبات تنفيذ نصوصه وهكذا.

ثانيا: هدف اكتساب مهارات وخبرات

يتطلب هدف اكتساب خبرات ومهارات تصميم برنامج تدريبي يسعى إلى اكتساب خبرات ومهارات، وليس مجرد تزويدهم بمعلومات ومعارف، وهذا يتطلب تدريب عملي وليس مجرد قراءة، وتظهر مثل هذه الحاجة عند أي تغيير في صيغ العمل الذي يتطلب تعلم العاملين لمهارات جديدة، فمثلا إذا قامت المنظمة بحوسبة أنظمتها المحاسبية ستحتاج تدريب العاملين في قسم المحاسبة على استخدام الحواسيب، وإذا باشرت استخدام تكنولوجيا إنتاج جديدة ستحتاج إكساب العمال مهارات استخدام هذه التكنولوجيا.

ويعني اكتساب الخبرة والمهارات هنا تغيير هذه المهارات وإنضاجها، وهذا يتطلب تمارين ونشاطات عملية تسمح بتحقيق هذا التطوير، إذ لا يكفي لذلك مجرد المعرفة بما هو مطلوب، كما هو الحال عندما يكون هدف التدريب هو التزويد بمعارف جديدة.

ثالثا: هدف اكتساب وتغيير الاتجاهات والقيم

يتطلب اكتساب الاتجاهات والقيم الجديدة تغيير اتجاهات راسخة باتجاهات مغايرة، والاتجاهات هي ميول السلوك بشكل معين، إذ يصدر هذا السلوك نتيجة علاقة معقدة بين معارف وقيم الفرد تدفعه للتصرف بطريقة دون أخرى، وتعتمد الاتجاهات على قيم هي ما يفضلها الفرد والتي غالبا ما تكون ضمن نظام قيم تعلمه خلال مرحلة نموه.

وتظهر الحاجة لتغيير اتجاهات وقيم العاملين عند حصول تغييرات جذرية في أولويات واهتمامات المنظمة تقتضي تغيير اتجاهات العاملين أيضا، فمثلا إذا قررت المنظمة تغيير إستراتيجيتها وأولوياتها من الربح إلى أن تكون القائمة في قطاعها، ستحتاج تغيير اتجاهات العاملين بحيث يبدعون بإعطاء أولوية أعلى لنشاط الإبداع والتطوير، وإذا قررت تغيير أولوياتها من الاهتمام بكم الإنتاج إلى الاهتمام بالإنتاج بنوعية متميزة، ستحتاج تغيير اتجاهات العاملين للاهتمام بالنوعية، وإذا تعرضت لمشاكل سببها هو عدم إعطاء الاهتمام الكافي بالمستهلك، ستحتاج تغيير اتجاهات العاملين إزاء خدمة المستهلك ورضاه.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة، فبرامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المدربين لا تصلح للفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات لأداء عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، فالمحاضرات والندوات والمؤتمرات لا تصلح إلا للأعداد الكبيرة من الأفراد، كما أن اختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي إلى اختلاف طرق تدريبهم، فالمؤتمرات كطريقة تدريب تتطلب أن يتوفر لدى أعضائها خبرات وتجارب كثيرة على عكس المحاضرات، هذا فضلا عما يعتقده المسؤولون في المنظمة من اعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتدريب بحيث يتم اختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة. فالمهم هنا هو أن يتم الاختيار على أساس نوع التدريب ونوع المتدربين والهدف المستهدف من التدريب، فقد يكون أسلوب المحاضرة مناسباً للتدريب الذي يستهدف زيادة المعارف ويلاءم العاملين الشباب من خريجي الجامعات، ولكنه لا يكون كذلك عندما يستهدف معالجة شكاوي ومتطلبات العاملين في المنظمة ويوجه للمشرفين.⁽¹⁾

ثالثاً: اختيار المتدربين

على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها، أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيداً عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية.⁽²⁾

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط 1، دار وائل، الأردن، 2003، ص 230.

(2) المرجع نفسه، ص 230.

رابعاً: اختيار المدربين

تحدد الخطوات التصميمية السابقة نوعية المدربين اللازمين للبرنامج، وعادة ما تتعاقد وحدات التدريب في المنظمات بكافة أنواعها، أو المنظمات المتخصصة مع أساتذة الجامعات والمعاهد، ومع الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، طالما كانت لديهم القدرة والمهارة على التفاعل ونقل خبرات محددة للمتدربين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل برنامج له نوعية من المدربين تصلح معه، فبرامج التنمية للإداريين من مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا تميل إلى التكتيف المعرفي والإتجاهي، فيلائمها أكثر المدربين من أساتذة الجامعات والمعاهد العليا، وأما ما دون ذلك فيفضل الخبراء من الممارسين والتطبيقاتيين⁽¹⁾.

خامساً: توفير مستلزمات البرنامج التدريبي

أي مختلف المساعدات التدريبية التي تساعد المدربين على تدريب المتدربين من جهة، وتساعد المتدربين على بلوغ الغاية من تدريبهم من جهة أخرى، ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات، بالإضافة لوسائل النقل المريحة، وكل ما يحتاج إليه المشاركين في البرنامج التدريبي طول فترة التدريب.

سادساً: تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي

تختلف مدة المادة التدريبية بناء على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب، ويجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، وتتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، فمثلاً نجد أن برامج تدريب أعضاء هيئة الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة، نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم لفترة طويلة.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج التدريبي على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وكذا حسب مستوى

(¹) محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 323.

المتدربين أنفسهم، بعدها يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي سيقدم بها الموضوع ، مثل التوزيع التالي:⁽¹⁾

جدول رقم(04): توزيع الأساليب التدريبية على الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي.

الوقت المحدد	الأساليب التدريبية
ساعة ونصف	محاضرات لتقييم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع
ساعة واحدة	حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين
نصف ساعة	عرض أفلام مرتبطة بالموضوع
نصف ساعة	حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع

المصدر: زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 446.

ونجد أن معظم المنظمات ترغب في تركيز أيام التدريب حتى يعود الفرد بسرعة مرة أخرى للقيام بمهامه فيها، ومع ذلك لا بد للمنظمة أن تقوم بتحديد ما إذا كان من المفيد إعطاء التدريب على مدى أيام متتالية أم على فترات أو فواصل زمنية أطول، بصفة عامة فإن امتداد التدريب على مدى فترة من الزمن يسهل من عملية التعلم.⁽²⁾

سابعاً: تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي حيث تتولى هنا وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن مميزات هذا التدريب الداخلي إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، أما ما يعاب على هذا التدريب الداخلي هو محدودية الخبرات والمهارات التي ستنتقل للمتدربين، إذ أنها خبرات ومهارات مستقاة في أغلبها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

⁽¹⁾ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ص 441.

⁽²⁾ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 174.

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي حيث تتولى هنا وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن مميزات هذا التدريب الداخلي إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، أما ما يعاب على هذا التدريب الداخلي هو محدودية الخبرات والمهارات التي ستنتقل للمتدربين، إذ أنها خبرات ومهارات مستقاة في أغلبها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة نافعة.

ويرجع اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي إلى عاملين أساسيين هما: (1)

1- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ومعينات ومساعدات التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها من ضروريات التدريب.

2- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية ومدى ما توفره هذه المراكز المتخصصة من برامج تدريبية تغطي احتياجات المنظمة، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ومعينات التدريب وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

ثامنا: تحديد ميزانية التدريب

يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية تحديد ميزانية التدريب، وذلك من أجل التعرف على التكاليف التقديرية فالتدريب يحتاج إلى تكاليف في نواح متعددة، وهي مكافآت المدربين والباحثين والمستشارين وأجور المشرفين على التنفيذ، وإيجار القاعات ونفقات المساعدات التدريبية من أقلام وأفلام وأوراق، بالإضافة إلى حقائب المدربين، وحقائب المتدربين والإعلانات والشهادات وغير ذلك من الأشياء التي تطرأ.

كل هذه التكاليف السابقة يتم تحديدها عند تصميم البرنامج التدريبي، لأنها تعطي فكرة واضحة عن كل بند من البنود السابقة، فمثلا إذا إرتأت وحدة التدريب بالمنظمة الفندقية تخفيض التكاليف سوف تعرف أي البنود يمكن أن يحدث فيه ذلك، وهناك أيضا تحديد اشتراك المتدرب ومن ثم تغطية تكاليف البرنامج. (2)

(1) زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 442-443.

(2) محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 325.

ويشترط أن تكون ميزانية التدريب مرنة وذلك من أجل مواجهة التغيرات الطارئة وما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التدريب وميزانيته تتأثر بطبيعة البرنامج التدريبي وعلى هذا الأساس يتم الأخذ بعين الاعتبار عناصر عديدة عن إعداد الميزانية وتحديد التكاليف من بين هذه العناصر نجد: (1)

- ✓ عدد المتدربين.
- ✓ أماكن التدريب.
- ✓ أنواع البرامج التدريبية.
- ✓ تكاليف تدريب الفرد في البرامج الخارجية.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة تنفيذ البرنامج هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود، وتتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج، وهذه المرحلة مهمة جدا إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة - تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا وسلبا على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المنظمة في مراكز تدريب متخصصة، وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن ميزات هذا التدريب الخارجي توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب تجمع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريبي واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار جديدة نافعة، وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى تطبيقه بنجاح.

ويعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون للبرنامج منسق أو مشرف يكون هو الذي صمم البرنامج التدريبي أو قد يكون البرنامج قد صمم من قبل جهة أخرى ويطلب من المشرف أو المنسق تنفيذه.

(1) بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 34.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج والمقصود بها " مجموعة التحضيرات و الإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي " ، وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإن على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج، ومن أهم هذه الأمور التي ينبغي مراعاتها نجد: (1)

أولاً/ بالنسبة للمدربين: التأكد من العمل على:

- ✓ وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- ✓ وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
- ✓ استقبالهم في المطار إن كان البرنامج التدريبي برنامجاً يعقد خارج بلادهم.
- ✓ وتهيئة أماكن إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج التدريبي في الوقت المحدد.
- ✓ تأمين عودتهم دون مشكلات إلى بلادهم من حيث حجز مقاعد سفر لهم والوداع بالمطار.

ثانياً/ بالنسبة للمدربين: التأكد من العمل على ما يلي:

- ✓ سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج.
- ✓ تهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة.
- ✓ توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات.
- ✓ الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.
- ✓ عدم إهمال دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.
- ✓ التدخل في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.
- ✓ إرسال كتاب شكر وتقدير للمدرب.

ثالثاً/ بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: التأكد من العمل على ما يلي:

- ✓ نظافة القاعة التدريبية ووجود التهوية أو التدفئة أو التبريد والإضاءة المناسبة.
- ✓ توفر صلاحية أجهزة العرض وشاشات العرض المختلفة والتقنيات المختلفة.

(1) عبد الباري درة وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل، الأردن، 2008، ص ص 327-330.

✓ ترتيب المقاعد بطريقة تسهل التواصل بين المدرب والمشاركين من جهة وبين المشاركين مع بعضهم من جهة أخرى.

✓ وجود أماكن أو قاعات أو غرف لعمل الجماعات إن استلزم الأمر.

✓ وجود بطاقات أسماء المشاركين.

✓ وجود المواد التدريبية المطبوعة.

✓ توفير القهوة والشاي والمرطبات.

✓ توفير وسائل النقل للمشاركين.

رابعاً/ بالنسبة لافتتاح البرنامج: التأكد من العمل على:

✓ افتتاح البرنامج في الوقت المناسب المحدد.

✓ شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

✓ الطلب من المشاركين تقديم أنفسهم والتعريف بخبراتهم وتطلعاتهم.

✓ التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.

✓ استخدام التمارين والأنشطة التي تزيد من ترابط المشاركين وتكسر الجليد بينهم.

✓ تسجيل الحضور اليومي، وتوزيع استمارات التقويم، وتوزيع شهادات التخرج، وتهيئة كتب الالتحاق

والانفكاك للمشاركين.

خامساً/ بالنسبة لسير البرنامج والفعاليات التي تتم فيه: هناك إرشادات على إدارة البرنامج والمدربين

مراعاتها لتكون فعاليات البرنامج ناجحة (المحاضرات والنقاش، مجموعات العمل، الأنشطة العلمية، الزيارات

الميدانية، النشاطات الإجتماعية والترفيهية)، وهذه الإرشادات تتمثل في:

✓ الحرص على فهم أهداف البرنامج التدريبي، والعمل على تحقيقها.

✓ معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم وخلفياتهم

وحل مشاكلهم.

✓ الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملي، وذات معنى للمشاركين.

✓ المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء في الوقت المحدد لجميع فعاليات

البرنامج التدريبي.

- ✓ تخطيط استخدام التقنيات السمعية والبصرية والأساليب التدريبية الحديثة تخطيطاً جيداً.
- ✓ التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج وأخذ تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج، وإطلاع المشاركين عليها.
- ✓ ضمان التنسيق والترابط والتسلسل في نشاطات وفعاليات البرنامج.
- ✓ تلخيص الاتجاهات والمفاهيم والمرتكزات الأساسية عقب كل فعالية تدريب.
- ✓ التأكيد على المشاركين بوجود دراسة المواد المعدة سابقاً، لثري دراستهم النقاش بينهم.
- ✓ مراعات الفروق الفردية بين المشاركين والتجارب والاحتياجات الخاصة بهم.
- ✓ مراعات مبادئ التعلم الفعال لتكون خبرات المشاركين خبرات غنية ذات معنى.
- ✓ توزيع شهادات الحضور بالبرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل ختامي.
- ✓ إرسال تقارير عن أداء المشاركين لمنظماتهم وإرسال كتب شكر وتقدير للمشاركين والحرص على التواصل المستمر معهم.

سادساً/ بالنسبة لما بعد البرنامج التدريبي: التأكد من العمل على كتابة التقرير النهائي للبرنامج، وتوجيه مذكرة إلى إدارة الحسابات تتضمن أسماء المدربين وعناوينهم لصرف أجورهم، وتسليم إضارة البرنامج إلى سكرتارية التدريب لحفظها بأسلوب يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.

المبحث الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

إن التدريب كأي وظيفة من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من تقييمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فاعليته، والتعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه، والوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشكلات، وذلك لأن وجود الكادر التدريبي، أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل تمتد لتثبيت أساليب عملية حيث يتم تلبية هذه الاحتياجات التدريبية بواسطة البرنامج التدريبي، ومن المؤسف أن نجد أن أغلب المعلومات التي نحصل عليها بشأن تحقيق الأهداف وأكثر الأساليب التدريبية فعالية في بلوغها هي معلومات مبسطة وغير دقيقة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم البرنامج التدريبي

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج التدريبية، وتكشف عن نقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، ولمعرفة أي البرامج سوف تستبعد في المستقبل، ويمكن على أساس هذا التقييم تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب لها شأن واحد مع مجالات إدارة القوى العاملة الأخرى يجب أن تخضع. للتقييم، لذا كان من الضروري قبل التطرق لمعايير التقييم الخاصة بالبرامج التدريبية أن نقدم تعريف لعملية التقييم ونبرز أهميتها.

أولاً : تعريف تقييم البرنامج التدريبي

*تعرف عملية تقييم البرنامج التدريبي بأنها: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".⁽¹⁾

*كما يعرف تقييم التدريب بأنه: "وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون، وما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرامج وعلى المنهجية وعلى أساليب الخدمة".²

*كما يقصد بتقييم برامج التدريب الوقوف على مدى المنافع المتحققة من هذه العملية ومدى إنتاجية النفقات التي استوجبتها لهذا الغرض، فطالما كان للتدريب تكاليف مختلفة تدور كلها حول رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وطالما تتكبد المنظمات وقت وجهود في تنفيذ برامجها التدريبية، كان من الضروري تقييم النشاط التدريبي كأحد وظائف إدارة الأفراد.⁽³⁾

بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي تكون هناك حاجة ماسة للقيام بعملية التقييم لأسباب عديدة من أبرزها:⁽⁴⁾

✓ التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.

✓ الوقوف على نواقص الخطة التدريبية.

(1) عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد السلم، مرجع سابق، ص 140.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 278.

(3) الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، مرجع سابق، ص 211.

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.

- ✓ الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل.
- ✓ لمعرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- ✓ لمعرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- ✓ لتحديد مدى تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة في البرامج التدريبية.
- ✓ معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
- ✓ لمعرفة مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة.

ثانياً: أهمية عملية تقييم البرنامج التدريبي

يمكن من خلال إجراء عملية تقييم فاعلية التدريب التأكد من حقائق معينة، ليتسنى لنا قياس نجاح التدريب، ولعل الإجابة على هذه الأسئلة توفر صورة متكاملة لتقييم فاعلية التدريب، وهذه الأسئلة منها ما يتعلق بالتدريب بذاته ومنها ما يهتم بأثر التدريب على أداء العمل، وتتلخص فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ هل حقق التدريب أغراضه؟
- ✓ هل لبي التدريب احتياجات العملاء؟
- ✓ هل اختلف أداء المتدربين بعد نهاية التدريب نتيجة تلقّيهم له؟
- ✓ هل أسهم التدريب بصورة مباشرة في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخفض التكلفة فيها إلى أقصى حد ممكن؟

هذا وتجدر الإشارة إلى أن عدم الإهتمام بتقييم فاعلية التدريب له آثار سلبية على المنظمات والمدربين وعلى العملية التدريبية، ومن هذه الآثار:

- ✓ إخفاق المدربين في الحكم بشكل فعال على مستوى أدائهم.
- ✓ إخفاق مديري التدريب في الحكم بشكل فعال على أداء هيئة المدربين لديهم.
- ✓ الإخفاق في تقييم كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي بدقة.
- ✓ عدم توافر آلية لدى المتدربين تمكنهم من تقييم التقدم الذي أحرزوه بطريقة موضوعية.
- ✓ عدم وجود طريقة يمكن بواسطتها إثبات أن اكتساب المعارف والمهارات والخبرات يعود إلى التدريب.
- ✓ عدم تمكن المدربين ومديري التدريب من تقييم مدى تطبيق المدربين لما تم تدريبهم عليه.

(¹) مجموعة من الخبراء، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 146.

✓ عدم القدرة على تقدير قيمة ما تم إنجازه من تدريب أو من تكلفة ولو بصورة تقريبية.

المطلب الثاني: مراحل تقييم التدريب

إن عملية تقييم التدريب هي مرحلة من مراحل عملية التدريب في حد ذاته، وهي أيضا تمر بمراحل أربعة تتمثل في التقييم القبلي والتقييم المتزامن والتقييم البعدي ومتابعة النتائج وسنتناولها كما يلي:⁽¹⁾

أولا/ التقييم قبل تنفيذ البرنامج: ويتناول التقييم في هذه المرحلة التأكد من دقة تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع أهداف محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس، كما يتناول تدقيق تصميم البرامج من حيث ملائمة الأهداف.

ثانيا/ التقييم أثناء تنفيذ البرنامج: وفي هذه المرحلة يتم تقييم الجلسات التدريبية من حيث مستوى تحقيقها للأهداف، وهل يسير العمل في البرنامج التدريبي كما تم التخطيط له، وكذلك التأكد من أن الوسائل والأساليب التي أقرت هي التي تستخدم فعليا ثم يتم تصحيح الانحرافات بشكل مباشر أول بأول، كما يتم تقييم نتائج التدريب بواسطة الاختبارات وقياس رد فعل المشتركين أثناء الجلسات عن طريق المناقشات.

ثالثا/ التقييم بعد انتهاء التدريب: ويتم في هذه المرحلة تقييم نتائج البرنامج التدريبي، ويتم فيها قياس وتقييم التغيير الحاصل في معارف ومهارات واتجاهات المشاركين، ويمكن هنا استخدام الاختبارات وقياس رد الفعل لدى المشتركين والمناقشات الموجهة للوقوف على حصيلة التقييم.

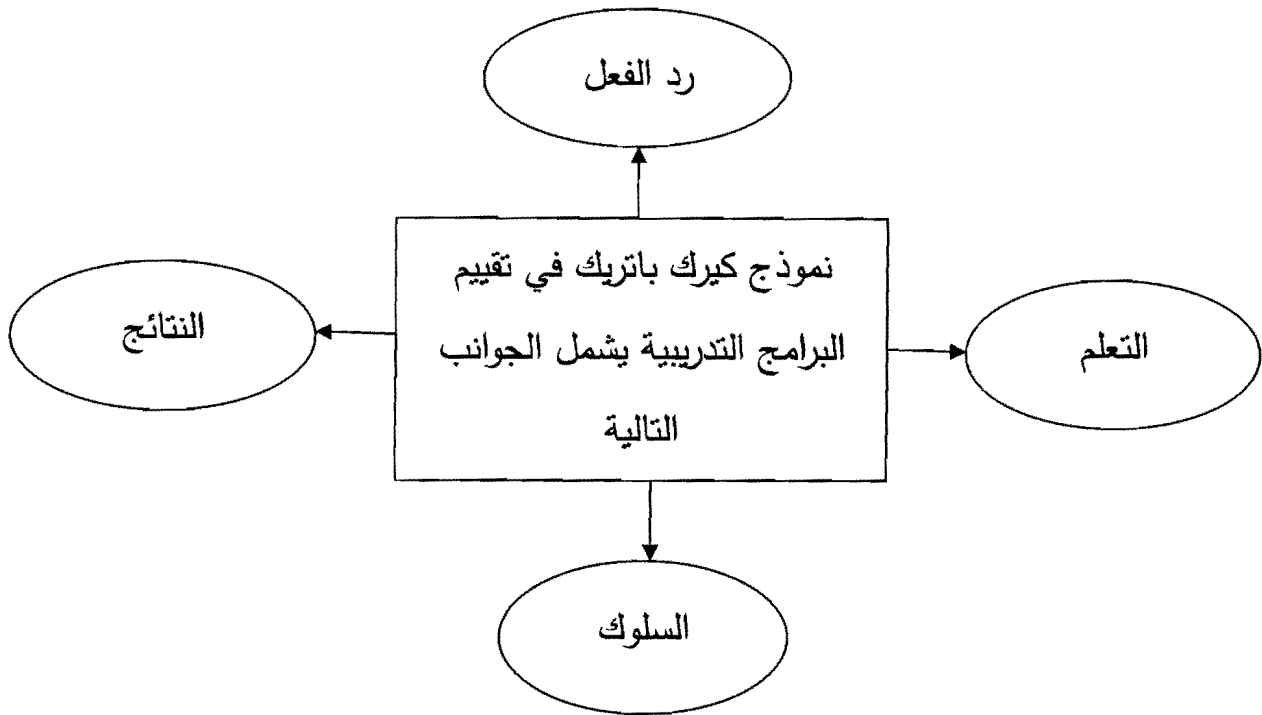
رابعا/ متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب: في هذه المرحلة يتم متابعة أداء المتدرب بعد عودته من التدريب إلى عمله للتأكد من أن التغييرات المطلوبة قد حدثت أم لا، وفيما إذا كانت بالمستوى المطلوب أم لا ومعرفة الأسباب، ويمكن استخدام الاستبيانات ودراسة سجلات الأداء وتقارير الرؤساء، ويمكن الطلب من المشتركين الإتصال بالجهة التدريبية أو أن يقوم اختصاصيون من الجهة التدريبية بزيارة المشاركين في مواقع عملهم.

(1) عصام عبد الوهاب النباغ، إدارة الأفراد، دار زهران، الأردن، 2008، ص 100.

المطلب الثالث: معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي

يجب أن يتم تقييم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها، ونقاط الضعف للتخلص منها، ولكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدوداً، وهناك عدة معايير تستخدم من قبل الإدارة في عملية تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي، ومن أشهر نماذج تقييم التدريب نموذج دونالد كيركباتريك كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وزهير الصباغ، مرجع سابق، ص 332.

أولاً/ ردود أفعال المتدربين: يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج، والذي يتلخص في التساؤل التالي: ما مدى رضا الأفراد على البرنامج وما الذي يفضلونه فيه؟، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة عن جوانب مختلفة مثل: مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة التدريبية، أي الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها وأياً أكثر صعوبة أو سهولة، وهنا يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج التدريبي موضوعات

متعددة مثل: محتوى البرنامج، هيكل وشكل البرنامج، أساليب الشرح، قدرات نمط المحاضر، جودة البيئة التعليمية، مدى تحقيق لأهداف التدريبية، توصيات لتحسين البرامج وغيرها.⁽¹⁾

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي على الأسئلة السابقة أو مجموعة منها للمتدربين فور الانتهاء التدريب مباشرة، ويمكن إعطاؤها للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر، ولكن في الواقع من الصعب الاعتماد على استقصاء ردود أفعال المتدربين بصورة تامة كدليل على تحسن قدرتهم وأداءهم في عملهم فبالرغم من سهولة هذا المعيار في القياس إلا أن صدق بياناته في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، لأن تصور الفرد لأثر البرنامج عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.⁽²⁾

ثانيا/ التعلم الذي اكتسبه المتدرب: أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها الموظف نتيجة اشتراكه في البرنامج التدريبي، حيث يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعليم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد لما قدم له خلال البرنامج، وهذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد، ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية، أو أن يصممها المدرب بمعرفته ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج ولكن بالرغم من أن هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى الفرد، وبالرغم من أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة من معيار رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي في العمل، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل.⁽³⁾

ثالثا/ سلوك المتدرب في العمل: أي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة اشتراكه في البرنامج التدريبي، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في الدورة التدريبية، كأن تلاحظ

⁽¹⁾ علي غربي ويلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 108.

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

⁽³⁾ راوية حسن، مرجع سابق، ص 186.

الإدارة، أو المشرف المباشر، أو زملائه في العمل، أو الفرد نفسه، أو أي أشخاص آخرين لهم ألفة بسلوك الفرد في العمل عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل، أو ملاحظة غيابه، أو علاقاته مع زملائه في العمل أو شكاوي المراجعين إلى غير ذلك.

ويعد تقييم سلوك المتدرب في العمل أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعلم، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية تتمثل في:⁽¹⁾

- 1- يجب تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل.
 - 2- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية: المتدرب، رئيس المتدرب، مرؤوس المتدرب، زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونون على معرفة بأدائه، والجدير بالملاحظة أنه كلما زاد عدد المقيمين يكون أفضل.
 - 3- يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب ولربط التغيرات التي تحدث ببرامج التدريب.
 - 4- يجب إجراء التقييم بعد مرور بضعة أشهر من انتهاء البرنامج التدريبي، وذلك حتى يتسنى للمتدرب أن يمارس فعلياً ما تعلمه، ويجد القائمون على التقييم ما يستندون إليه في تقييمهم.
 - 5- ضرورة الاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة أي مجموعة لم تحصل على التدريب.
- وينصح الكثير من خبراء التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياسه لأثر التدريب على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى.

رابعاً: النتائج على مستوى المنظمة

وهنا نقيس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس على أداء الفرد المتدرب فقط، حيث تقاس فاعلية التدريب وفقاً لهذا المعيار بمدى ما يحدثه التدريب على مؤشرات النتائج العامة للمنظمة كالربحية أو كمية الإنتاج وجودته، وقيمة المبيعات، معدل دوران العمل، الغياب، شكاوي الزبائن، ويتبين أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، وهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية النشاط التدريبي، لكن رغم وجود ارتباط مباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها

(¹) المرجع نفسه، ص 187.

مقاييسه، إلا أن استخدامه كمعيار لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي برنامج تدريبي نظرا لتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتدرب وإدارة التدريب في التحكم فيها، لذلك من الصعوبة المقارنة بشكل مباشر بين فاعلية التدريب والنتائج العامة للمنظمة.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المعيارين الأولين يمكن إنجازهما أثناء انعقاد الدورة التدريبية، أما المعيارين الآخرين أي سلوك المتدرب والنتائج التنظيمية فيتمان بعد التدريب وأثناء العمل، ولذلك يطلق عليها أحيانا المتابعة أي متابعة آثار التدريب على المتدربين وعلى البيئة التنظيمية بعد انتهاء البرنامج التدريب، ومن هنا يتبين أن معايير تقييم المجهودات التدريبية إما أن تكون موضوعية مثل: كمية الإنتاج وجودته والمدة الزمنية ونسبة التآلف، وإما أن تكون ذاتية مثل: رأي واعتقاد المشرفين في زيادة كفاءة الأفراد بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، ويكون المعيار مباشرة إذا اتجه لقياس أداء الفرد ونمط سلوكه بعد التدريب، في حين يكون المعيار غير مباشر إذا استخدم لقياس أداء فرد معين من تأثيره على أداء الآخرين.

(1) الصديق منصور بوسنية وسليمان الفارسي، مرجع سابق، ص 213.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما ورد في مضمون هذا الفصل يمكن القول أن نجاح عملية التدريب وتحقيقها للفعالية المرغوبة متوقف على مدى التخطيط الجيد لهذه العملية، وإعطاء الإهتمام الكافي لكل مرحلة من مراحلها حيث أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يوفر على المنظمة الوقت والجهد والتكاليف التي قد تضيع في برامج تدريبية لا حاجة للمنظمة بها، كما أن التصميم الجيد للبرنامج التدريبي يساعد المتدربين على الإلمام بنواحي الضعف والنقص التي يعانون منها، وذلك من خلال معالجة المواضيع المهمة واستخدام الوسائل والمستلزمات المساعدة على ذلك، وكذا إمضاء الوقت الكافي لذلك، وهذا ما يساعد على حسن سير البرنامج وتدارك المشاكل التي قد تحدث أثناء مرحلة التنفيذ والتي قد تصادف المدربين والمتدربين، ولكن كل ما سبق لا يمكن الحكم عليه إلا من خلال القيام بخطوة مهمة ألا وهي تقييم البرنامج التدريبي، وذلك بالإعتماد على معايير موضوعية تمكن من القياس الفعلي لمدى التغيير الحاصل في سلوك وأداء الأفراد الذين خضعوا لهذا البرنامج، كما أن هذه المرحلة تكشف عن الأخطاء التي قد ترتكب في المراحل السابقة، مما يساعد المنظمة على تداركها في البرامج التدريبية المستقبلية.

الفصل الرابع: متابعة عملية تدريب القادة الإداريين

بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

المبحث الثاني: سياسة التدريب على مستوى مؤسسة إنتاج الكهرباء-جيجل-

المبحث الثالث: سيرورة عملية تدريب القادة الإداريين بمؤسسة إنتاج الكهرباء

-جيجل-

خلاصة الفصل الرابع

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بالدراسة التطبيقية لعملية التدريب، حيث اخترنا أن نسقط دراستنا النظرية على الواقع بمؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل، هذه الأخيرة التي تعتبر من أكبر وأهم المؤسسات الوطنية الجزائرية والتي أخذناها كنموذج عن المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، وقد دام تربصنا في هذه المؤسسة حوالي شهرين حيث قمنا خلال هذه الفترة بمقابلة قادة إداريين بالمؤسسة كانت لنا معهم مجموعة من المقابلات التي حاولنا خلالها جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول سيرورة عملية التدريب بالمؤسسة والتي تخدم موضوع دراستنا، كما حاولنا قدر الإمكان الحصول على الوثائق التي ترافق المتدربين على طول فترة التدريب والتي دعمناها بثلاث دورات تدريبية مختلفة المدة والهدف.

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة التطبيقية إلى ثلاثة مباحث، قمنا في القسم الأول بتقديم مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل، وفي القسم الثاني تطرقنا إلى السياسة العامة للتدريب بالمؤسسة، أما القسم الثالث فقد تابعنا فيه سيرورة عملية تدريب القادة الإداريين بالمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز مراحل نشأتها وتطورها وعرض مختلف مهامها وأهدافها المسطرة من قبل الإدارة، مع إعطاء شرح مفصل للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وسيتم ذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

قبل أن نعرض نشأة وتطور مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- سنحدد في البداية المجال الجغرافي لها والذي يوضح المجال الجغرافي لدراستنا التطبيقية.

أولاً: المجال الجغرافي للمؤسسة

تقع مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- على بعد 12 كم شرق مدينة جيجل وبالضبط بمنطقة الأشواط بمحاذاة البحر المتوسط والطريق الوطني رقم 43، يحدها من الشرق ميناء جن جن ومن الغرب واد جن جن ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 43، ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 60 هكتار، 28 هكتار منها مغطاة تضم بنايات إدارية وورشات إنتاج الكهرباء وحظيرة للسيارات ومحطة تحلية مياه البحر ومطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط بين أجزاء المحطة.

ثانياً: النشأة والتطور

تعتبر مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل والتابعة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من أهم وأكبر المؤسسات الموجودة في الجزائر، ويعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1984م إذ أمضى في هذه السنة عقد الشراكة مع الشركة الروسية (Export Techno Promo) المختصة في مجال إنتاج الكهرباء، حيث أوكلت لهذه الأخيرة أشغال البناء والتدعيم والتي باشرت في بنائها في أفريل من سنة 1986م، وبعدها تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988م، والتي بدأت فيها المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج بالعمل يوم 06 جوان 1992م، تلتها المجموعة الثانية في 01 جوان 1993م، ثم المجموعة الثالثة في 07 جوان

(1) مقابلة مع السيد رضا بن حجي، رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمحطة، يوم 06 أفريل 2014 على الساعة 13:30 بمقر المؤسسة.

1994م وحينها تم استلام المؤسسة، وبدأ الإنتاج بها باستعمال 100% من القدرات المتوفرة، وقد بلغت تكلفة إنجازها 3.175.000.000 دج حيث تم تمويل 48% منها بالعملة الصعبة، وتبلغ طاقتها الإنتاجية الإجمالية 630 ميغاواط تتوزع على ثلاث مولدات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 210 ميغاواط لكل مولد، وتمثل نسبة إنتاجها 16% من الإنتاج الوطني الجزائري، وتقوم المحطة بعملها الخاص بإنتاج الكهرباء انطلاقاً من تحلية مياه البحر واستعمال الغاز الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للمحطة زيادة مستمرة مكنتها من تغطية جزء كبير من احتياجات السوق الوطنية، وتصدير جزء من إنتاجها.

وتخضع هذه المؤسسة لسلطة ورقابة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة، التي أصبحت تسمى الآن بمجمع سونلغاز الذي يعتبر الشركة الأم لمجموعة من الفروع تتوزع على التراب الوطني ذات تخصصات مختلفة وتمثلها مديريات عامة ومديريات جهوية، وبعد استقلال فرع إنتاج الكهرباء لوحده بعد الإصلاحات التي شهدتها الشركة الأم منذ 1999م تحول إسمها إلى مؤسسة إنتاج الكهرباء فرع جيجل سنة 2005م، وهي من بين المؤسسات التي لم تطرح أسهما في السوق بعد أن تحولت الشركة الأم سونلغاز إلى شركة ذات أسهم في فيفري 2002م على عكس مراكز سكيكدة وشرشال وأم البواقي.

وتلعب مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل دوراً مهماً في الإقتصاد الجزائري نظراً لما تساهم به في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية، ومساهمتها في الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي، بالإضافة إلى ضمانها لأهم مظاهر الحياة الحضارية في هذا العصر وهي الكهرباء الذي يستعمل من طرف الأشخاص أو المؤسسات المختلفة ولا يمكن الإستغناء عنه.

وحسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مصلحة الموارد البشرية لسنة 2014م تتوزع اليد العاملة على النحو التالي:

الجدول رقم (05): توزيع العمال حسب الفئات المهنية بمؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل لسنة 2014م.

العدد	المستوى الوظيفي
70	إطار
170	عون تحكم
51	عون تنفيذ
291	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمحطة توليد الكهرباء -جيجل-

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

تقوم مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل بمجموعة من المهام تسعى من ورائها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة، وهذه المهام تتمثل في:

أولا/ مهام المؤسسة: تتمثل المهام الرئيسية التي تقوم بها مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- في :

- 1- ضمان إنتاج الطاقة الكهربائية بفعالية وأداء جيد، والذي يظهر في حجم الإنتاج المستمر في الزيادة منذ نشأتها والذي مكنها من تغطية نسبة كبيرة من الإحتياجات المحلية والوطنية وتصدير جزء من إنتاجها.
- 2- العمل على التخطيط الجيد وتنفيذ البرامج السنوية لأشغال الصيانة الكبرى لشبكة توزيع الكهرباء وضمان التموين لها وضمان التسيير من حيث التوصيل والصيانة.
- 3- تطوير شبكات ضغط الكهرباء العالي والمتوسط والمنخفض.
- 4- الإشراف على الدراسات والبحوث التطبيقية والتجارب الكفيلة بتحسين جودة وأمن المنشآت الكهربائية.
- 5- القيام بدراسات حول تلاؤم الأعمال مع البيئة ودراسات خاصة بالإستعمال العقلاني للطاقة والبحث عن إدخال أشكال جديدة منها.

6- العمل على التسيير الحسن للأشخاص اللازمين لتأدية مهام الوحدة من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بإعدادها سواء الطويلة أو القصيرة الأجل بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لهذه البرامج.

ثانيا/ أهداف المؤسسة: من خلال المهام السابقة تسعى محطة توليد الكهرباء إلى تحقيق إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في:

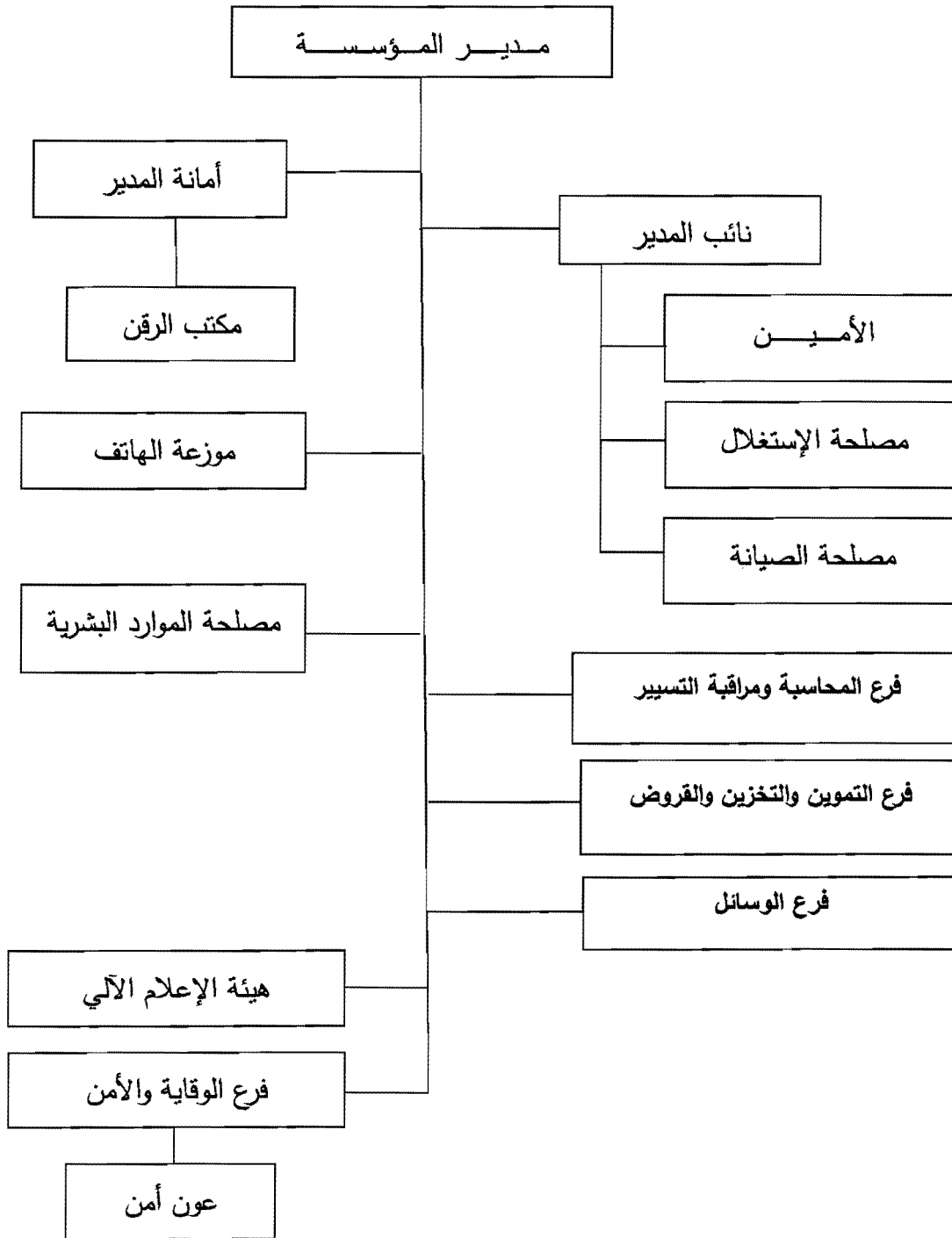
- 1- تحقيق الربح لضمان إستمراريتها وضمان رفع رأسمالها.
- 2- السهر على توسيع نشاطها للسمود أمام الشركات الأخرى المحتمل دخولها لمجال إنتاج الكهرباء.
- 3- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفير أهم مظاهر الحضارة العصرية.
- 4- الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي خاصة وعلى المستوى الوطني عامة.
- 5- تحسين المستوى المعيشي للعمال من خلال مستوى الأجور الممنوحة لهم ومن خلال توفير مناصب عمل دائمة وأخرى مؤقتة.
- 6- تحسين نوعية الإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- من مصالح عدة وفروع متنوعة وضعت من أجل خدمة أهداف المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمحطة توليد الكهرباء - جيجل -



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمحطة توليد الكهرباء - جيجل -

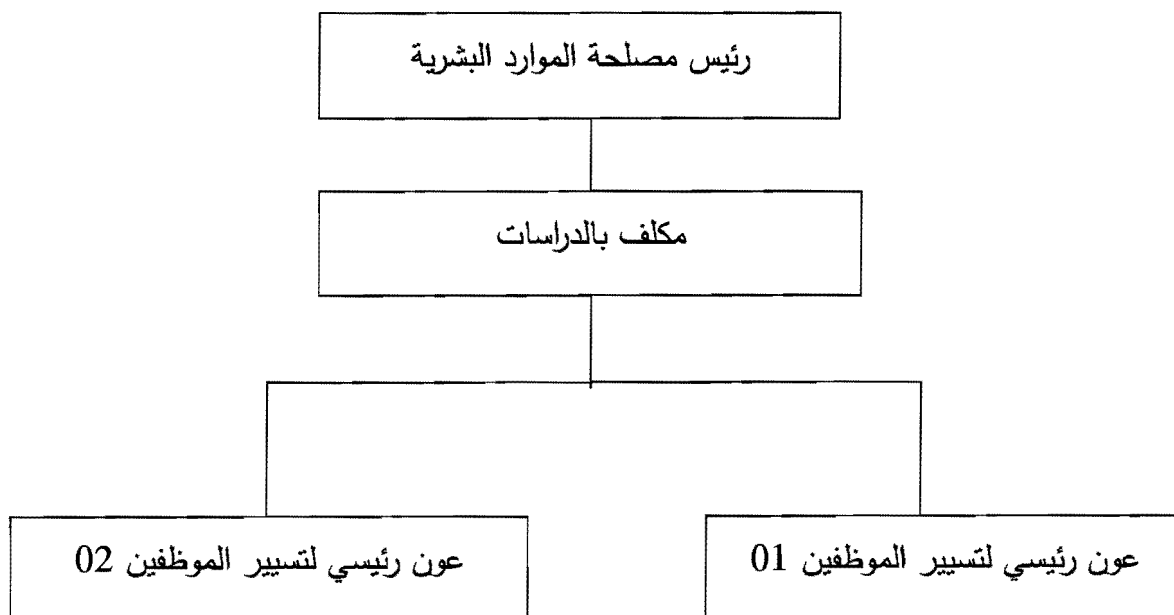
ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

- 1- المديرية العامة: وتشمل كل من مدير المؤسسة، والأمانة العامة، موزعة الهاتف، ونائب المدير.
- 2- مدير المؤسسة: يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة نظرا لاعتباره مديرا تنفيذيا، وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية، وتوجيه وتنظيم عمل هذه الهياكل، كما يقوم بالإشراف على تنسيق أعمال التسيير التقنية والإدارية والمالية للمؤسسة، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل المؤسسة، ومن صلاحياته ما يلي:
 - ✓ التنسيق بين نشاطات المصالح والإشراف عليها.
 - ✓ مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للوحدة.
 - ✓ التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح.
 - ✓ تقييم الوسائل والموارد الضرورية لضمان أمن المنشآت والوسائل البشرية.
- 3- الأمانة العامة: تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة، وتحتفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الإستدعاءات الخاصة بالإضافة إلى توزيع البريد على مختلف مصالح المؤسسة.
- 4- نائب المدير: إن أول مهمة يقوم بها نائب المدير هي تولي وظيفة المدير في حالة غياب هذا الأخير كما يقوم بمساعدته في أداء مهامه حيث يستشير عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة، وهو المشرف المباشر على مصلحتي الإستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال، كما يتحمل مسؤولية الوحدة في المجال التقني، وهو يسير كذلك المستخدمين الذين هم تحت مسؤوليته.
- 5- موزعة الهاتف: ولها دور بالغ الأهمية في المؤسسة من خلال تحقيق وتسهيل عملية الإتصال الداخلي بين الإدارة ومختلف المصالح وورشات العمل، حيث يمكن من خلالها لكل طرف في المؤسسة الإتصال بغيره من خلال بث نداء عبر الهاتف الداخلي.
- 6- مصلحة الإستغلال: تختص هذه المصلحة في إدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وكذلك تحضير برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها، إضافة إلى دراسة تقارير الإستغلال اليومية وتحليل الإختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الإستغلال.

7- مصلحة الصيانة: تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعملية الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج السنوية وتحضير الأشغال الكبرى والإشراف عليها.

8- مصلحة الموارد البشرية: وتشتمل على مدير مصلحة الموارد البشرية وفرع مكلف بالدراسات الذي يتفرع بدوره إلى فرعين رئيسيين لتسيير الموظفين كما سيأتي في الشكل رقم (06)، ومن مهام هذه المصلحة إعداد تقارير شهرية وفصلية وسنوية عن نشاط وتقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وتعمل على توفير الظروف الملائمة للعمل، والتدخل لحل النزاعات الإدارية بين أفراد المؤسسة إن وقعت، كما تعتبر همزة الوصل بين المؤسسة وشركائها الاجتماعيين، وبما أنها المصلحة التي تتكفل بالأفراد فهي التي تقوم بإعداد عناصر الأجور الخاصة بالعمال. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المصلحة هي المعنية بموضوع دراستنا التطبيقية والمكان الذي أجرينا فيه التريص لمدة شهرين.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمحطة توليد الكهرباء -جيجل-.

وكما ذكرنا سابقا يشمل الهيكل التنظيمي لمحطة توليد الكهرباء علي مجموعة من الفروع تتمثل في:

* فرع المحاسبة ومراقبة التسيير: ويعتبر أمين سر المؤسسة كونه من يمسك حساباتها، ويقوم كذلك باستلام الفواتير من شعبة التموين وفحصها وتلخيصها، بالإضافة إلى إعداد الجداول المالية التي تحتوي على مداخيل ومصاريف المؤسسة ومتابعة وضعيتها المالية.

* فرع التموين والتخزين والقروض: ويسهر على تموين المؤسسة بالمستلزمات اللازمة لمختلف نشاطاتها مثل الأدوات المكتبية وقطع الغيار، وتقديم طلبات الشراء في الداخل والخارج، وكذا الإحتفاظ بالملفات الخاصة بالموردين ومتابعة الطلبات حتى تحقيقها، ويختص بإبرام العقود مع المتعاملين المحليين والأجانب.

* فرع الوسائل: يقوم هذا الفرع بتسيير الوسائل بنوعها المنقولة وغير المنقولة لضمان السير الحسن لعمل المؤسسة ووضع وسائل وعتاد النقل في خدمة مستخدميه.

* هيئة الإعلام الآلي: تقوم هذه الهيئة بإعداد دراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة كما تقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها.

* فرع الوقاية والأمن: يختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل وحماية تجهيزات المؤسسة من التلف والسهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

المبحث الثاني: سياسة التدريب بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

في هذا المبحث من الدراسة التطبيقية لعملية تدريب القادة الإداريين بمؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل سنبرز مكانة التدريب على مستوى هذه المؤسسة، ونبين مختلف أنواع التدريب فيها، ثم نقوم بإعطاء تقييم شامل لسياسة عملية التدريب في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: مكانة التدريب على مستوى مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

إن الإستخدام الأمثل للموارد البشرية يعتبر عامل أساسي من عوامل نجاح أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، فالفرد في المنظمة لا يشكل عبئا عليها مادام يمكن تحويله إلى طاقة إنتاجية بواسطة التدريب والحوافز التي تدفعه إلى بذل مجهودات أكبر وتحسسه بمدى أهميته ومكانته داخل المنظمة.

ومن هنا كان لوظيفة الموارد البشرية والتدريب بصورة خاصة داخل مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل مكانة هامة ومحورية ضمن الأهداف الإستراتيجية لها، حيث تعتبر هذه الأخيرة في مقدمة المؤسسات الوطنية من حيث اهتمامها بعملية التدريب ويتجلى ذلك من خلال تخصيصها سنويا لمبلغ هام يقدر بـ 9% من كتلة الأجور الإجمالية، ويعتبر رئيس مصلحة الموارد البشرية هذا المبلغ استثمارا مباشرا في الموارد البشرية حيث أكد أن العائد منه يتأتى من خلال إبرام عقد مع الفرد الخاضع لعملية التدريب يقضي ببقائه في خدمة المؤسسة لمدة معينة تقوم بتحديدتها المؤسسة.

كما يتجلى اهتمام مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل بعملية التدريب من خلال تميز هذه الأخيرة بالديمومة والإستمرارية والشمولية، إذ أنه في كل سنة تقوم المديرية العامة لشركة سونلغاز بإعداد مخطط تدريبي معين يغطي احتياجاتها المتأتية من كل الوحدات التابعة لها بما في ذلك وحدة جيجل، حيث يضم هذا المخطط مختلف التخصصات ويشمل مختلف المستويات الإدارية من قادة إداريين وعمال مؤهلين وعمال التنفيذ، وينقسم هذا المخطط إلى دورات تدريبية مختلفة المدة خلال السنة حسب التخصصات، منها ما يتم في ثلاثة أشهر ومنها ما يتم في ستة أشهر كما منها ما يتم في سنة... الخ، كما يحدد هذا المخطط عدد المتدربين في كل دورة تدريبية بالإضافة إلى الجهة المسؤولة عن تنفيذ عملية التدريب.

ولا بد لأي خطة تدريبية تضعها المديرية العامة لشركة سونلغاز أن تندرج ضمن التوجهات والأهداف الإستراتيجية لهذه الأخيرة التي يمكن حصرها فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ تنمية وتطوير الخبرة التقنية في مجال الإنتاج والصيانة عن طريق التحكم في طرق وتقنيات الإستغلال والإنتاج، واكتساب تقنيات جديدة في الإستغلال وعصرنة عملية الصيانة.
- ✓ رفع مستوى الأمن داخل المؤسسة بتقليل الأخطاء الناجمة عن حوادث الإستغلال.

(¹) مقابلة مع السيدة دباح سعاد مكلفة بالدراسات بمصلحة الموارد البشرية بالمحطة يوم 08 أبريل 2014 بمقر المؤسسة.

✓ تنمية المهارات في مجال الإدارة والتسيير .

✓ اكتساب المهارات في مجال التموين والتخزين من أجل تقليص قدرات التموين .

✓ تحسيس المسؤولين بأهمية الجودة ونوعية المنتج .

وتعمل إدارة مؤسسة إنتاج الكهرباء من أجل تدريب مواردها البشرية وتكوين رأسمال بشري على زيادة عدد الأفراد ذوي المهارات والكفاءات، والتي تعتبر عناصر إستراتيجية للنمو الإقتصادي ترتبط بالإستثمار في الفرد باعتباره مصدرا إنتاجيا، وهنا يرى رئيس مصلحة الموارد البشرية أنه لا بد من اشتراك عدة أطراف في عملية التدريب من أجل تضافر الجهود ودمج الأعمال بغية تحقيق الأهداف المسطرة، وتتخصر هذه الأطراف في:

الأطراف الداخلية: والمتمثلة في المديرية العامة، مصلحة الموارد البشرية، المصالح الإدارية المتمثلة في الأفراد والعمال.

الأطراف الخارجية: والمتمثلة في المدارس التدريبية (مدرسة بن عكنون، مدرسة عين مليلة، مدرسة البليلة)، والوزارة الوصية وهي وزارة الطاقة والمناجم.

كما صرح لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية أنه ليس للمؤسسة سياسة مستقلة للتدريب عن سياسة المديرية العامة بالجزائر العاصمة حيث أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن أغلب مراحل التدريب من تصميم البرنامج التدريبي ومتابعته وتقييمه في الأخير، ويقتصر دور محطة جيجل وباقي الوحدات التابعة للشركة الأم في تحديد احتياجاتها التدريبية وإرسالها إلى المديرية العامة لإنتاج الكهرباء بالجزائر العاصمة، هذه الأخيرة التي تقوم بتصميم مخطط تدريب لكل سنة بناءا على حجم ونوع الإحتياجات المقمنة من طرف جميع الوحدات التابعة لها، وتتمثل الأهداف المسطرة عموما فيما يلي:

✓ تحسين الكفاءة المهنية للعمال والذي بدوره يؤثر على المرودية.

✓ تأهيل مهني أكبر للعمال سواء لتحسين الأعمال التي يؤدونها أو لاكتساب مهارات وقدرات للإرتقاء إلى مناصب أعلى.

✓ مساعدة العمال على أداء أعمالهم وفقا للقواعد والأنظمة المعمول بها.

✓ إدماج العامل أكثر فأكثر في الوسط المهني.

- ✓ تعريف العامل بالأساليب التي تساعد على اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع المستجدات والأشياء الغير منتظرة.
- ✓ مساعدة العاملين لكي تكون لهم نظرة عن بعد لتوقع الأخطار المحتمل حدوثها خاصة التقنية منها.
- ✓ تأهيل أكثر للعاملين لضمان استمرارية العمل في المصلحة التي يعمل بها كتعويض حالة غياب عامل.

المطلب الثاني: أنواع التدريب المعتمدة في مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

في إطار سعي مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل الدائم لوضع سياسة متكاملة للتدريب نجد أنها تركز على عدة أنواع من التدريب، وتفضلها حتى تكون لها سياسة شاملة وأكثر فعالية، وتتحصر في:⁽¹⁾

أولاً: توجيه الموظف الجديد

يستفيد كل عامل أو إطار أو قائد إداري من تدريب خاص عند توظيفه في منصبه الجديد يخضع خلاله لفترة تجريبية قصد تمكينه من استيعاب الجوانب العملية والنظرية لعمله الجديد، إذ تحدد هذه الفترة حسب التصنيف المهني لكل عامل وهي كالتالي: العمال التنفيذيين شهرين، العمال المؤهلين أربعة أشهر، وخلال هذه الفترة وقبل انقضائها تكون الإدارة مطالبة بإبلاغ المسؤول المباشر للعامل للإدلاء برأيه فيه سواء بالثبوت أو عدمه، أو المطالبة بزيادة فترة التجربة.

ثانياً: التدريب الإداري

تنظم المديرية العامة بالتنسيق مع جميع الوحدات الإنتاجية دورات تدريبية لإطارات الإدارة العليا لمختلف الوحدات بالمعهد الوطني للتسيير ومدرسة بن عكنون قصد الرفع من المهارات الإدارية والمعارف للقادة الإداريين والتي تتعلق بعملية التسيير.

(¹) مقابلة مع السيد رضا بن حجي رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمحطة يوم 15 أبريل 2014 على الساعة 09:20 بمقر المؤسسة.

ثالثا: التدريب بغرض الترقية والنقل

تعمل مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء على تخطيط المسار المهني للأفراد العاملين بها مما يقضي بضرورة التحاق الأفراد ببرنامج تدريبي لتلقي المعارف والمهارات الإشرافية والإدارية التي تلائم المناصب الجديدة.

رابعا: التدريب داخل مؤسسة إنتاج الكهرباء

في هذا الجانب تنظم إدارة مؤسسة إنتاج الكهرباء دورات تدريبية يدور محورها أساسا حول موضوع الأمن الصناعي بالتعاون مع الهلال الأحمر الجزائري أو مصالح الحماية المدنية، حيث تشمل عمال فرع الوقاية والأمن وعمال قسم الإستغلال وقسم الصيانة والصحة، وأحيانا يتم استقدام خبراء أجانب في مختلف التخصصات لإجراء دورات تدريبية في مختلف التخصصات.

خامسا: التدريب خارج مؤسسة إنتاج الكهرباء

في هذا الإطار يتم إجراء التدريب في مدارس تابعة لشركة سونلغاز الأم بالإضافة إلى المعهد العالي للتسيير بعنابة ومعهد التسيير وترقية المؤسسات بوهران، وذلك بمشاركة أخصائيين وخبراء يتم جلبهم من الخارج.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مؤسسة إنتاج الكهرباء أحيانا ومن أجل تخفيض التكاليف تقوم بإرسال فرد واحد لإجراء دورة تدريبية في تخصص معين، وبعد انتهاء الدورة التدريبية يقوم الفرد الذي خضع للتدريب بتعميم المعارف الجديدة التي تلقاها في التدريب على بقية زملائه، ويعتمد على هذا النوع من التدريب في تخصص تسيير الصيانة المتحكم فيها بالكمبيوتر.

المطلب الثالث: تقييم السياسة العامة للتدريب بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

يهدف استغلال الموارد البشرية أحسن استغلال من قبل مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل لجأت هذه الأخيرة إلى الإعتماد على سياسة خاصة بها للتدريب، وذلك بغية الإستفادة من هذا المورد الهام من أجل تحويله إلى طاقة إنتاجية دائمة عن طريق التدريب، ومن خلال العرض السابق لهذه السياسة سنقوم بإبراز أهم الإيجابيات الناتجة عنها والمتمثلة في:⁽¹⁾

- ✓ اعتماد مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل على أغلبية أنواع التدريب، وهذا من أجل تنمية مواردها البشرية وتكوين رأسمالها البشري ذات كفاءة عالية في شتى التخصصات والمستويات، مما يحقق لها الإستمرارية والنجاح وتطلعها نحو المستقبل.
- ✓ تتميز عملية التدريب في مؤسسة إنتاج الكهرباء بالديمومة والإستمرارية والشمولية الذي يظهر في إعداد المخططات التدريبية السنوية التي تشمل كل التخصصات مما يسمح لجميع الأفراد العاملين الإستفادة من الدورات التدريبية.
- ✓ تعتبر مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل من أكثر المؤسسات الوطنية الجزائرية اهتماما بعملية التدريب وهذا ما يتجلى في المبلغ المالي الذي تخصصه لها والمقدر ب9% من كتلة الأجور والذي يمثل استثمارا مباشرا في الموارد البشرية بالمؤسسة.
- ✓ إهتمام مؤسسة إنتاج الكهرباء بعملية التدريب يتجلى من خلال المدارس المختلفة التابعة لشركة سونلغاز الوطنية بالإضافة إلى استقدام الخبراء وفرق البحث من الخارج، وإجراء الدورات التدريبية خارج الوطن خاصة للإطارات.
- ✓ الإعتماد على الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة العالية والمختصين الأجانب من مختلف الدول في بعض الدورات التدريبية.

وبالرغم من الإيجابيات السابقة الذكر والتي تسعى من ورائها مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل إلى شموليتها، وأن تكون أكثر فعالية بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إلا أنه هناك من يعيق ذلك ألا وهو مركزية الإدارة التي تتجلى في المسؤولية المطلقة للمديرية العامة للإنتاج بالجزائر العاصمة في أغلبية مراحل

(1) مقابلة مع السيد رصا بن حجي رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمحطة يوم 22 أفريل 2014 على الساعة 13:30 بمقر المؤسسة.

العملية التدريبية واقتصار مسؤولية الوحدات التابعة لها في تحديد احتياجاتها التدريبية الخاصة بكل واحدة منها، مما يؤدي إلى غموض أهداف الوحدات والإخلال بها وعدم الاستفادة من هذه الدورات التدريبية.

المبحث الثالث: سيرورة عملية تدريب القادة الإداريين بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل-

سنقوم في هذا المبحث بعرض واقع عملية التدريب داخل مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- من خلال التطرق إلى مختلف مراحلها، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع البرنامج التدريبي وبعدها تنفيذ البرنامج وتقييمه.

ولتوضيح الرؤية أكثر قمنا بتدعيم دراستنا بثلاث دورات تدريبية مختلفة، الأولى تم إجراؤها في الفترة الممتدة بين 15 ماي 1999م و25 أبريل 2000م والتي كان موضوعها تدريب القادة الإداريين من الناحية النوعية لكي يمارسوا أنشطتهم المهنية بكفاءة وفي أحسن الظروف، أما الدورة الثانية فتم إجراؤها في الفترة الممتدة ما بين 05 ماي 2013م إلى 24 أكتوبر 2013م والتي كان موضوعها تكوين القادة في اللغة الإنجليزية، بينما الدورة الثالثة تمت في الفترة الممتدة بين 20 أبريل 2013م إلى 14 أبريل 2014م والتي كان موضوعها تكوين الإطارات ذات الكفاءات العالية، ونشير هنا إلى أن الدورات التدريبية السابقة تم إجراؤها بمركز التكوين بين عكنون التابع للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف

أولا/ تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتمد مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل على طريقتين رئيسيتين في تحديد احتياجات التدريبية، وذلك حسب ما أطلعنا عليه رئيس مصلحة الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية بالتنسيق بين مصلحة الموارد البشرية وبقيّة المصالح الأخرى بالمؤسسة، وتتمثل الطريقتين في:⁽¹⁾

* الطريقة الأولى: ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب هذه الطريقة بتحضير بطاقة تقنية (Fiche Technique) (أنظر الملحق رقم 01) لكل عامل داخل المحطة، تتضمن هذه البطاقة تقييم أداء الفرد خلال السنة من كل الجوانب، وتخصص فيها مساحة للفرد ليسجل فيها رغبته في إجراء دورة تدريبية في تخصص

⁽¹⁾ مقابلة مع السيدة دباح سعاد، مكلفة بالدراسات بمصلحة الموارد البشرية، يوم 28 أبريل 2014 على الساعة 10:00 بمقر المؤسسة.

معين، إذ يقوم بملأ هذه البطاقة الفرد نفسه أو رئيسه المباشر وذلك حسب المستويات الإدارية، بمعنى أن المدير العام يقوم بتقييم رؤساء المصالح، ورؤساء المصالح في الإدارة الوسطى، والقادة في الإدارة الوسطى يقومون بتقييم المرؤوسين التابعين لهم في الغدارة التنفيذية، وهكذا حتى تصل العملية إلى أبسط مرؤوس موجود بالمؤسسة، وبعدها يتم جمع هذه البطاقات من طرف مصلحة الموارد البشرية والتي تقوم بدراسة رغبات الأفراد وفقا لإحتياجات المؤسسة المستقبلية وتوجهاتها.

الطريقة الثانية: في هذه الطريقة تشعر مصلحة الموارد البشرية كل المصالح بتقديم جميع الإحتياجات التدريبية الخاصة بها، وذلك عن طريق تحديد القصور والعجز الذي يلاحظونه في مختلف المستويات الإدارية بما في ذلك العجز الذي الموجود في القادة الإداريين بصفتهم مراقبين ومشرفين يقومون بمتابعة مستمرة للأفراد أثناء أدائهم لمهامهم، وتتعدد أسباب القصور أو العجز وفقا للحالات التالية: الترقية، النقل، التناوب الوظيفي، التطور التكنولوجي... الخ، وبعد الإنتهاء من جمع البطاقات التقنية الخاصة بالإحتياجات التدريبية الواردة إلى مصلحة الموارد البشرية، تقوم هذه الأخيرة بدراستها وتحليلها مما يمكنها من تحديد حجم ونوع الإحتياجات الموجودة ومعرفتها بدقة، بعدها تقوم نفس المصلحة بترتيبها حسب أولوياتها وفقا لضرورتها وأهميتها بالنسبة للمحطة وتماشيا ما السياسة العامة وإستراتيجية المديرية العامة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

وكأخر خطوة في هذه المرحلة تقوم مصلحة الموارد البشرية بتحديد الخصائص المميزة للفئة المستهدفة بالتدريب كالسن والمستويات التعليمية، أسماء وأنواع الدورات التدريبية التي سبق لهم وأن تابعوها، والمهن التي مارسوها، وسنوات الأقدمية بالمؤسسة، كما تقدم الوصف الدقيق لمتطلبات العمل الفعلية مع تحديد درجة التقدم أو الإحاطة بكل عنصر منها، وتتبع ذلك بالتعليق أو إبداء الملاحظات الممثلة للبيانات المقدمة، وكل هذه المعلومات يجب أن تتضمنها البطاقة التقنية الخاصة بكل قائد إداري أو عامل بسيط، والتي سترسل إلى المديرية العامة بالعاصمة من أجل وضع القائمة النهائية للأفراد الذين سيخضعون للتدريب، مع الأخذ بعين الإعتبار حدود طاقات المديرية العامة للإنتاج، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الطريقتين السابقتين تستخدمان سواء عند تحديد الإحتياجات التدريبية لدى العاملين أو عند تحديد الإحتياجات التدريبية لدى القادة الإداريين.

وفي دراستنا هذه تم تحديد الإحتياجات التدريبية بإتباع الطريقة الأولى في الدورة التدريبية الأولى، أما الدورة الثانية وهي دورة اللغة الإنجليزية فقد شملت جميع القادة الإداريين في مختلف الوحدات التابعة للشركة

الأم رغبة منها، ولكن نشير هنا إلى أن عملية التدريب لم تتم في نفس الوقت للجميع وإنما بالتناوب بين القادة الإداريين لكل وحدة لأن القادة في المؤسسة الواحدة لا يمكنهم ترك عملهم في نفس الوقت، حيث تمت لدورات تدريبية متكررة، حتى يتسنى لجميع القادة تلقي هذا النوع من التدريب، وقد جاءت هذه الدورة بهدف تمكين القادة الإداريين من حسن استخدام اللغة الأجنبية في المجال الذي يعملون به، أما الدورة الثالثة فتمت بطلب من المديرية العامة بالجزائر العاصمة لجميع المديريات الجهوية إرسال عدد معين من القادة الإداريين في تخصصات معينة من الوحدات التابعة لها بغية إجراء تدريب خاص بكل تخصص، جاءت هذه الدورة التدريبية ليس لتلبية احتياجات حالية وإنما من أجل تلبية احتياجات يمكن أن تكون في المستقبل نظرا للمشاريع التي تقوم بها الوزارة الوصية والتي هي في طريق الإنجاز مثل مشروع المؤسسة الضخم الذي بدأت الأشغال فيه والمتواجد بمنطقة البلارة بولاية جيجل. فهذه المشاريع تحتم على الوزارة الوصية توفير القادة ذوي الكفاءة من أجل تسييرها عند تدشينها، فكما تقوم ببناء المنشآت من جهة تقوم كذلك بتحضير الكفاءات التي ستعمل بها وتسييرها مستقبلا من جهة أخرى، لذلك جاءت الدورة التي تحدثنا عنها سابقا، وهنا تقوم المديريات الجهوية بإشعار مديريات المحطات التابعة لها على أن تقوم هذه الأخيرة باقتراح مترشحين حسب العدد المطلوب والذي لا يتجاوز في العادة مترشحين من كل مؤسسة.

بعدها يتم إرسال الإحتياجات التدريبية الخاصة بالمؤسسة مرفقة بإذن بالغياب (أنظر الملحق رقم 02) وبطاقة التكلفة بمهمة (أنظر الملحق رقم 03)، مع البطاقة التقنية (أنظر الملحق رقم 01) لكل متدرب إلى المديرية العامة الموجودة في الجزائر العاصمة، وبذلك يتم وضع القائمة النهائية للأفراد الذين سيخضعون لعملية التدريب والتي تأخذ بعين الإعتبار حدود طاقة المديرية العامة للإنتاج. مع الإشارة إلى الدورات السابقة تمت بطريقة أسبوع تدريبي من كل شهر، وفي كل أسبوع تدريبي يتم إرسال المتدربين مرفقين بإذن بالغياب وتكلفة بمهمة.

ثانيا: صياغة الأهداف

بعد تحديد الإحتياجات التدريبية تأتي خطوة مهمة وهي صياغة الأهداف التي تروجو المؤسسة تحقيقها من خلال الدورة التدريبية، حيث تقوم مديرية المؤسسة بعقد اجتماع مع رؤساء المصالح الموجودة بها بغية الإتفاق على وضع الأهداف المنشودة من عملية التدريب، وبعدها يتم عقد اجتماع آخر بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة يضم رؤساء الوحدات الإنتاجية التابعة لشركة سونلغاز وكذا الإطارات العليا وبعض

الخبراء لصياغة الأهداف العامة والمفصلة من البرنامج التدريبي، حيث تختلف الأهداف المسطرة من دورة تدريبية إلى أخرى حسب مجال التخصص، إذ يهدف التدريب في مجال التسيير الإداري أي من وراء تدريب القادة الإداريين إلى تأهيلهم لشغل المناصب الإدارية التي يمكن ترقية إليهم إليها مستقبلاً، كما يهدف إلى زيادة معارفهم الأساسية واللازمة حول المناصب المقترحة عليهم أو التي يشغلونها، بينما يهدف التدريب في المجال التقني إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة والعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى زيادة كفاءات القادة ومهندسي الصيانة بما يضمن استمرارية الإنتاج والحفاظ على تجهيزات الإنتاج والتقليل من أعطابها وبالتالي زيادة عمرها الإنتاجي.

وبصفة عامة فإن صياغة الأهداف يكون بإتباع جملة من الخطوات تتمثل في:

- ✓ تحديد الأولويات من الإحتياجات التدريبية وخاصة المتعلقة بجانب الإستغلال والصيانة.
- ✓ تحليل خصائص المحيط المهني والإجتماعي الذي سيمارس فيه المتدربين أعمالهم وكذلك علاقات الإتصال الموجودة فيه.
- ✓ إعطاء صورة واضحة عن الأفراد الذين سيخضعون للدورات التدريبية.

وفيما يخص تحديد الأهداف المتعلقة بالدورات التدريبية التي أجريت في مدرسة بن عكنون فقد تمت على مستوى المديرية العامة للإنتاج بالعاصمة وذلك انطلاقاً من تحديد الإحتياجات التدريبية حيث كان الهدف العام من الدورة الأولى هو تكوين القادة في الإدارة الوسطى من الناحية النوعية لكي يتمكنوا من ممارسة أنشطتهم المهنية بكفاءة وفي أحسن الظروف، أما الدورة الثانية فكان هدفها العام هو تكوين جميع القادة في اللغة الإنجليزية لتسهيل التعامل في المجال الذي يعملون فيه والإتصال مع المتعاملين الأجانب في حين كان الهدف من الدورة الثالثة هو تكوين القادة في الإدارة الوسطى ذات الكفاءات العالية وتحضيرهم من أجل استلام مناصب عليا في المستقبل.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

بعد القيام بعملية تحديد الإحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف العامة من الدورة التدريبية المسطرة تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي التي تفي بتلبية تلك الإحتياجات وتحقيق الأهداف، حيث تتم هذه المرحلة بإتباع ثلاث خطوات تتمثل في:⁽¹⁾

الخطوة الأولى: يتم فيها وضع محتويات الدورة التدريبية، حيث يتم استدعاء خبراء وذوي الإختصاص وممثلين عن جميع الوحدات التابعة لشركة سونلغاز لعقد اجتماع بالمديرية العامة للإنتاج بالجزائر العاصمة يتم فيه ضبط محتويات ومواضيع دراسية يتم تنسيقها وترتيبها وفقا للأهداف المسطرة، كما يتم التحديد الدقيق لحجم ومستوى كل مادة حسب ما يحتاجه فريق المتدربين تبعاً للخصائص المتميزة في كل دورة. إذ يتم التطرق في مجال التسيير الإداري وتدريب القادة الإداريين إلى مواضيع تتعلق بتسيير الموارد البشرية، تحليل ومعالجة المشاكل، مواضيع حول تسيير المخزون والتموين، المحاسبة العامة والتحليلية ومراقبة التسيير، عمليات الإتصال وبحوث العمليات، أما فيما يخص المجال التقني فتدور حول الإستغلال والصيانة وتتحصر المواضيع الدراسية في التعديل الأوتوماتيكي، تحليل الإهتزازات، تجهيزات نظام التعديل، تشغيل تجهيزات آلات المحطة، حوادث العمل، حيث يتم تناول المواضيع التدريبية في المرحلة الأولى من الدورة التدريبية بطرق نظرية بحتة وهو ما يعرف بالقسم النظري، ثم يتبع ذلك بدراسة تطبيقية يتم فيها التعرف على مدى استيعاب المتدربين لما تناولوه أثناء الدراسة النظرية.

ويعد كل ما سبق يصبح من الممكن للمديرية العامة لإنتاج الكهرباء من وضع خطة البرنامج التدريبي التي تتضمن العناوين الأساسية لحصص الدراسة والتطبيق، والمكونات الأساسية لكل حصة دراسية، وتحديد تاريخ هذه الحصص، كما يتم تحديد مكان إجراء الدورة التدريبية باختيار إحدى المدارس التابعة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء كمدرسة بن عكنون للتسيير الإداري، ومدرستي عين مليلة والبليدة المتخصصتان في الجانب التقني.

كما تقوم الشركة بالتعاقد مع مدارس خاصة أو وطنية كالمعهد العالي للتسيير بعنابة، ومعهد تسيير وترقية المؤسسات بوهران، الهلال الأحمر الجزائري، مصالح الحماية المدنية، كما قد تلجأ الشركة إلى التدريب في مدارس أجنبية.

(1) مقابلة مع السيد رضا بن حجي، رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمحطة يوم 06 ماي 2014 على الساعة 14:00 بمقر المؤسسة.

الخطوة الثانية: في هذه الخطوة يتم تحديد الأساليب التي يمكن للمدرب استخدامها حيث يعتمد المدربون على أسلوب المحاضرة خلال تقديمهم للجانب النظري في العملية التدريبية سواء تعلق الأمر بالجانب التقني أو جانب التسيير الإداري أما في الجانب التطبيقي فغالبا ما يعتمد المدربون على أساليب دراسة الحالة ودراسة الوقائع، حل التمارين، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، حيث تختلف باختلاف نوعية المتدربين موضوع التدريب وفترة التدريب، كما يتم في هذه المرحلة اختيار المساعدات التدريبية التي تجعل التدريب شيقا ومرنا والتي تكون في أغلب الأحيان وسائل بسيطة وتقليدية تتمثل في صبوريات عادية أو ممغنطة بالإضافة للوحدات الورقية عندما تجري الدورات التدريبية داخل الشركة، أما إذا كانت الدورات التدريبية تجري في المدارس التابعة للشركة أو الخواص أو المدارس الأجنبية فتتعدد المساعدات التدريبية التي تستعمل في تقديم المواضيع وإيصال الأفكار للمتدرب.

أما فيما يخص عملية اختيار المدربين فهي من صلاحيات المديرية العامة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، إذ نجدها تعتمد على الإطارات من ذوي الكفاءة العالية والخبرة الكافية في مختلف المواضيع التدريبية في حالة توفرهم داخل الشركة، أما في حالة عدم توفرهم فيتم اللجوء إلى إجراء دورات تدريبية في مدارس خاصة أو عمومية والإعتماد على المدربين المتواجدين بها كما هو الحال بالنسبة للمعهد الوطني للتسيير بعناية أو إستقدام مدربين ذوي خبرة واختصاص من خارج الشركة كما هو الحال في تعاملها مع الهلال الأحمر الجزائري ومصالح الحماية المدنية خلال الدورات التدريبية الخاصة بالأمن الصناعي.

الخطوة الثالثة: في هذه الخطوة من مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تقوم المديرية العامة بإعداد الميزانية التقديرية للدورة التدريبية وهي تمثل التقييم المالي للدورة، وتتضمن هذه الميزانية عدة عناصر تتمثل في:

* **المصاريف البيداغوجية:** تتمثل في مرتبات المدربين والمصممين والمستشارين، بالإضافة لمصاريف المساعدات التدريبية من أقلام، ومطبوعات، ونماذج... الخ.

* **مصاريف إيواء وإطعام المدربين:** وتتمثل في المصاريف التي تدفعها المديرية العامة للفنادق والمطاعم التي تتولى وتضمن إيواء وإطعام المتدربين والمشرفين على عملية التدريب طول فترة الدورة التدريبية.

* **مصاريف النقل:** أي مصاريف تنقل المدربين والمشرفين والمتدربين إلى أماكن التدريب المقررة سواء داخل الوطن أو خارجه.

* منح العلاوات للمتدربين بالخارج: فالأفراد الذين يقومون بالدورات التدريبية خارج الوطن يحصلون على منح تضاف إلى رواتبهم كنوع من التحفيز.

* علاوات التوثيق: أي المصاريف الخاصة بعمليات إبرام العقود والإتفاقيات مع المدارس الخاصة أو المدربين أو المشرفين الأجانب.

وتجدر الإشارة إلى أن الدورات التدريبية التي تجرى على مستوى مؤسسة إنتاج الكهرباء تتحمل نفقاتها المحطة نفسها، أما الدورات التدريبية التي تجرى خارجها تتحمل مصاريفها المديرية العامة للإنتاج بالعاصمة.

وإذا ما حاولنا مطابقة الخطوات السابقة في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي للواقع نجد أن المواد الأساسية التي تم تدريسها في الدورة التدريبية الأولى تتمثل في المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الإعلام الآلي، الرياضيات المالية، أما الحجم الساعي فقد بلغ 852 ساعة (أنظر الملحق رقم 04)

أما في الدورة الثانية فلم تكن هناك مواد تدريبية معينة للتدريب، حيث أن التدريب على اللغة الإنجليزية ينقسم إلى ثلاث مستويات، مستوى أول ومستوى ثاني ومستوى ثالث، وقبل البدء في عملية التدريب يتم توجيه المتدربين لهذه المستويات بإجراء اختبار للمتدربين المترشحين للتدريب في اللغة الإنجليزية، حيث أن الإختبار يبين المترشحين ذوي المستوى الضعيف والذين يوجهون إلى المستوى الأول، أما المترشحين ذوي المستوى المتوسط فيوجهون إلى المستوى الثاني، في حين المترشحين ذوي المستوى الفوق متوسط فيوجهون للتدريب في المستوى الثالث (أنظر الملحق رقم 05)، كما أن التدريب يتم بطريقة تسمى وجه لوجه، حيث يتلقى المتدرب الدروس بطريقة مباشرة من قبل المدرب، وكما ذكرنا سابقا فإن التدريب يتم بتوزيع زمني أسبوع من كل شهر.

في حين الدورة الثالثة فقد تمحورت مواضيعها حول إدارة العمليات، التحليل الإستراتيجي، تسيير الإتفاقيات، إدارة الأداء الإقتصادي والمالي، التسويق العام، إدارة الموارد البشرية، طريقة تسيير المشاريع.. الخ، مع العلم أن التوقيت الزمني لهذه الدورة وزع بمعدل أسبوع لكل شهر وكل أسبوع يخصص له موضوع (أنظر الملحق رقم 06)، كما أن المواضيع السابقة الذكر تقسم هي الأخرى إلى مواد مختلفة تتوزع إلى حصص يتم تدريسها في نفس الأسبوع المخصص للمواضيع التي انبثقت منها، فنجد مثلا أن موضوع التحليل الإستراتيجي يحتوي مادة طرق وسائل ومناهج ومادة طرق التحليل الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز

أيضا موضوع تسيير الميزانية يحتوي على مادة تسيير الميزانية ومادة تطبيقات التسيير للإستثمارات بسونلغاز
(أنظر الملحق رقم 07)

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي

أولاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

تلقى عملية تنفيذ البرنامج التدريبي أهمية كبيرة من قبل المديرية العامة لمؤسسة إنتاج الكهرباء لأن نتائجها تنعكس بطريقة مباشرة على مردودية عملية التدريب ككل، إذ تعمل الشركة على تجنب الإنحرافات التي يمكن أن تحدث عند القيام بعملية التنفيذ خاصة خلال الدورات التي تتم في المدارس الخاصة بالشركة الأم، أما الدورات التدريبية التي تجرى على مستوى مؤسسة -جيجل- فهذه الأخيرة هي التي تتحمل مسؤولية تنفيذها.

لذا تقوم اللجنة التي أشرفت على تصميم البرنامج التدريبي والمكونة من خبراء وأخصائيين بالسهر على تنفيذ هذا البرنامج من خلال القيام بما يلي:

* وضع الجدول الزمني للبرنامج: ويحتوي على مدة الدورة التدريبية، تاريخ بدايتها ونهايتها، عدد الحصص التي تقدم في اليوم وتوقيتها، والإختبارات التي سيتم إجراؤها.

* تحديد قاعات التدريب: وهي القاعات التي يتم فيها التدريب سواء البيداغوجي أو العملي، وقد لاحظنا في أرض الواقع أن مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل لا تحتوي إلا على قاعة وحيدة تأخذ شكل حرف "U"، والتي يعاب عليها عدم رؤية المتدربين لبعضهم البعض بشكل جيد، فالمؤسسة لا تولي إهتماما كبيرا بشكل القاعات التدريبية كونها تركز على التدريب في المدارس التابعة للمديرية العامة لإنتاج الكهرباء سونلغاز، هذه الأخيرة التي تحتوي على قاعات كبيرة الحجم وواسعة، فهي تلقي إهتماما كبيرا من قبل المديرية لأنها تستضيف المتدربين من مختلف الوحدات التابعة للشركة الأم، إذ نجد القاعات الكبيرة خاصة بالجانب البيداغوجي الذي يستعمل أساليب المحاضرات والمؤتمرات التي تستوعب الكثير من المتدربين، كما نجد القاعات الدراسية الصغيرة الحجم الخاصة بالجانب التطبيقي والتي تستعمل في حل التمارين التطبيقية وإجراء المناقشات الجماعية لأفواج المتدربين، حيث تتيح هذه القاعات الصغيرة الفرصة لكل مشارك بإبداء رأيه وطرح وجهة نظره بحرية، وبالمقابل الإصغاء لزملائه المتدربين مما يستفيد أكثر من المناقشة الجماعية.

* المتابعة اليومية للبرنامج: وتقوم بهذه المهمة اللجنة المشرفة على تنفيذ البرنامج التدريبي خطوة بخطوة ودون انقطاع طول الفترة التدريبية، وهذا من أجل التحقق من السير الحسن للبرنامج التدريبي من خلال القيام بالمهام التالية:

- ✓ المراقبة اليومية لنظافة القاعات التدريبية .
- ✓ التحقق من توفر كل المساعدات التدريبية اللازمة في مكان التدريب.
- ✓ مراقبة التزام المتدربين والمدرسين بالجدول الزمني المسطر والعمل على المحافظة عليه.
- ✓ التدخل في حالة حدوث مشاكل بين المتدربين والمدرسين أو بين المتدربين أنفسهم.
- ✓ أخذ حضور وغياب المدرسين والمتدربين والتدخل في حالة غياب المدرسين بتعويضهم أو تأجيل الحصص الدراسية حسب الحالات.

وإذا رجعنا إلى الدورات التدريبية التي استعنا بها في دراستنا الميدانية نجد أن اللجان المشرفة عليها قد حددت مكان إجرائها في مركز بن عكنون، أما المدة الزمنية فقد اختلفت حسب كل دورة، حيث كانت المدة الزمنية للدورة الأولى من 04 سبتمبر 1999م إلى 25 ماي 2000م (أنظر الملحق رقم 08)، كما حددت مدة زمنية قدرت بأسبوعين للتقييم النهائي لهذه الدورة، بالإضافة للمواضيع التدريبية والمدرسين والحجم الساعي الذي قدر ب 852 ساعة (أنظر الملحق رقم 04).

أما الدورة التدريبية الثانية فتمت في الفترة ما بين 05 ماي 2013م و 24 أكتوبر 2013م أما التقييم فتم برمجته في نهاية كل أسبوع تدريبي (أنظر الملحق رقم 09).

في حين الفترة الزمنية للدورة الثالثة التي استعنا بها كانت لمدة سنة تراوحت بين 21 أبريل 2013م و 27 مارس 2014م كما تم تحديد أسبوع تدريبي من كل شهر وكذا المواضيع التدريبية الخاصة بكل أسبوع بالإضافة إلى المواد التدريبية لكل موضوع (أنظر الملحق رقم 06 والملحق رقم 07).

ثانيا: تقييم البرنامج التدريبي

تعتبر هذه المرحلة مهمة كونها تمكن من الحكم على نجاح الدورة التدريبية أو فشلها، لذلك تقوم شركة سونغاز بوضع آليات وأسس لهذه المرحلة، حيث يتم التقييم كالاتي:

*التقييم البيداغوجي: وتختتم به الدورة التدريبية حيث يتم في مكان إجرائها، وذلك عن طريق إجراء اختبارات كتابية لكل المتدربين تغطي كافة المواضيع التي درسوها خلال مدة الدورة التدريبية، بغية معرفة مدى إلمام المتدربين بالمعارف والمعلومات المقدمة لهم ومدى تعلمهم للمهارات والخبرات الجديدة، وفي الأخير يتحصل كل فرد على علاماته التي تعتبر بمثابة معيار أساسي لنجاحه أو رسوبه في الدورة التدريبية، وفي أغلب الحالات يقوم المتدربون بتقديم تقارير أو مذكرات حول الموضوع أو المواضيع التي تطرقوا لها خلال الدورة والتي يتم مناقشتها من طرف ذوي الاختصاص، وتستعمل هذه الطريقة بكثرة في مجال التسيير الإداري أي في حالة تدريب القادة الإداريين.

وبالعودة إلى الدورات التي درسناها والتي تمت بمركز بن عكنون بالعاصمة نجد أنه فيما يخص الدورة الأولى قد تم إجراء اختبار كتابي للمتدربين في كافة المواضيع التي درسوها وقد نجح فيها المتدرب الخاص بمؤسسة جيجل (أنظر الملحق رقم 04)، وهذا ما يدل على مدى إلمامه بالمعارف التي قدمت له خلال الدورة وبذلك قد تحصل على شهادة التأهيل المهني (أنظر الملحق رقم 08).

أما فيما يخص الدورة الثانية والمتعلقة باللغة الإنجليزية والتي تمت بطريقة أسبوع تدريبي من كل شهر فقد كانت الإختبارات تجرى في نهاية كل أسبوع تدريبي، وقد استطاع فيه المتدرب الخاص بمؤسسة جيجل بالنجاح والحصول على شهادة نجاح (أنظر الملحق رقم 09).

أما الدورة الثالثة الخاصة بتدريب الإطارات ذات الكفاءات العالية فكانت الإختبارات الكتابية تجرى في نهاية كل أسبوع تدريبي أي إجراء اختبار لكل موضوع من المواضيع الموزعة على الأسابيع التدريبية بالإضافة إلى تقديم مذكرة نهاية التدريب في نهاية الفترة التدريبية والخضوع لمناقشتها من قبل مختصين (أنظر الملحق رقم 10)، وقد استطاع من خلالها المتدرب الخاص بمؤسسة جيجل بالنجاح والحصول على شهادة في نفس المجال، مع الإشارة إلى أن الشهادات الخاصة بهذه الدورة لم تسلم بعد للمشاركين فيها لسببين الأول هو أن شركة سونلغاز ليست مستعجلة في ذلك كونها تدرب هؤلاء القادة لإسلام مناصب قيادية في مؤسسات لا تزال مشاريع في قيد الإنجاز، أما السبب الثاني هو تأخر بعض المتدربين في مناقشة مذكراتهم لأسباب معينة حسب ما صرح لنا به السيد لمواري عبد المجيد الذي خضع لهذه الدورة وهو يشغل منصب رئيس قسم الصيانة.⁽¹⁾

(1) مقابلة مع السيد لمواري عبد المجيد رئيس قسم الصيانة يوم 13 ماي 2014 على الساعة 10:30 بمقر المؤسسة.

وللإشارة هنا أن هذه الدورات التدريبية والاختبارات التي تجرى فيها تتميز بالإنضباط والصرامة وبالجدية العالية لذلك يلاحظ أن أغلب المتدربين يجتازونها بنجاح، ولكن في حالة غياب المتدرب عن بعض الحصص التدريبية أو عن اختبار معين فإنه يضطر لتدارك ما سبقه من حصص أو اختبارات مع المجموعات التي تلي المجموعة التي ينتمي إليها، كما تقوم هنا اللجنة المشرفة على الدورة التدريبية بإبلاغ الوحدة التي ينتمي إليها المتدرب الغائب بغيابه والطلب منهم تبرير هذا الغياب، كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن عدم خضوع متدرب ما إلى اختبار خاص بأسبوع تدريبي ما ورغم نجاحه في كل اختبارات الأسابيع التدريبية الأخرى وحتى لو قام بتقديم مذكرته وتمت مناقشتها من قبل اللجنة المختصة فإنه لن يتمكن من الحصول على شهادة النجاح في الدورة التدريبية ما عدا شهادة مشاركة في هذه الدورة.¹

*التقييم العملي: وهو على عكس التقييم البيداغوجي حيث يتم على مستوى الوحدات الخاصة بكل متدرب أي في مكان العمل الأصلي، وهنا يقوم المتدرب بملا الإستمارة الخاصة بالتقييم والتي يحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية، حيث تتكون هذه الإستمارة من أربعة محاور أساسية تخص معلومات معينة، إذ يمثل المحور الأول معلومات خاصة بالفرد المتدرب مثل: الإسم، اللقب، المنصب، الأقدمية، الشهادة، المستوى... الخ. في حين المحور الثاني يتعلق بالمعلومات الخاصة بالمتدرب قبل إتحاقه بالدورة التدريبية أما المحور الثالث فيتعلق بالمعلومات الخاصة برأي المتدرب حول سيرورة البرنامج التدريب، ويتعلق المحور الرابع بالمعلومات الخاصة برأي المتدرب بعد انتهاء الدورة التي أجريت له (أنظر الملحق رقم 11)، ومن جهة أخرى يقيم المتدرب من قبل المشرف المباشر أو رئيس المصلحة التي يعمل بها وذلك بإجراء اختبارات تطبيقية عملية يقوم بعدها بإعداد تقارير مفصلة حول مدى استفادة المتدرب من الدورة التدريبية.

وآخر خطوة بعد كل ما سبق يتم الحكم على نجاح الدورة أو فشلها من خلال مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المسطرة، عن طريق مقارنات لبعض المؤشرات التنظيمية والإنتاجية، وهنا تختم الدورة بحفل جماعي يحضره كل المشاركين في الدورة التدريبية يتم فيه منح شهادات شرفية للناجحين في الاختبارات (أنظر الملحق رقم 08 والملحق رقم 09).

(¹) مقابلة مع السيد مسعودان بلال رئيس مصلحة الإستغلال يوم 20 ماي 2014 على الساعة 14:00 بمقر المؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- حاولنا بجهودنا إعطاء صورة واقعية عن عملية التدريب من خلال إبراز مكانتها ومدى اعتمادها وتطبيقها من قبل مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- كمثال عن المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

وقد ركزنا في هذه الدراسة التطبيقية على عرض السياسة التدريبية العامة لمؤسسة إنتاج الكهرباء ونظرتها الشاملة لعملية التدريب، كون التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الإنتاج الذي تقدمه المؤسسة، كما قمنا بإبراز أهمية ومكانة وأهداف العملية التدريبية داخل المؤسسة وكذا تطرقنا لأنواع التدريب المعتمدة بالمؤسسة، بالإضافة إلى الإمكانيات المالية والمادية والبشرية التي يتم تسخيرها لهذا الغرض، ومدى المتابعة وتقييم العملية التدريبية من قبل المشرفين عليها.

وقد قمنا بإبراز كيفية سيرورة عملية التدريب بمؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- من خلال عرض وتحليل ثلاث دورات تدريبية، تتبعنا فيها المراحل الأساسية لعملية التدريب خطوة بخطوة.

الخطات مئة

من خلال هذه الدراسة التي أجريناها حول موضوع تدريب القادة الإداريين في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، اتضح لنا أن الدور الذي تلعبه الموارد البشرية داخل المؤسسة الإنتاجية المعاصرة يدعو بإلحاح إلى ضرورة الإهتمام بها وتطويرها باستمرار من أجل مواكبة التغيرات السريعة في مختلف المجالات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال عملية التدريب وذلك بالتخطيط والتنظيم الجيد لها، على اعتبار أن التدريب يهدف إلى إحداث التغيرات في سلوكيات واتجاهات ومهارات الأفراد نحو النمط الذي يتناسب أكثر مع أهداف المنظمة، خاصة فيما يخص تدريب القادة الإداريين كونهم من يؤثرون في الأفراد الآخرين ويوحدون جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

لهذا وجب على إدارة المؤسسة محل الدراسة أن تهتم بقادتها الإداريين وتستثمر فيهم نظرا لما يحققونه من عوائد مهمة وهذا بالتركيز على عملية التدريب، لأن هذه الأخيرة لها تأثيرات عديدة على الفرد حيث أنها تحقق ولاء الفرد وترفع من كفاءته الإنتاجية، كما أنها تقلل من معدل دوران العمل، وهذا ما لاحظناه في دراستنا التطبيقية من المجهودات المبذولة من قبل مؤسسة إنتاج الكهرباء -جيجل- في مجال تدريب القادة الإداريين كونه أداة تغيير إستراتيجية تمكن المنظمة من مواكبة التغيرات في المجال العلمي والتكنولوجي وتساير التغيرات المتسارعة التي تحصل في مجال العمل.

وقد تمكنا من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي أجريناها حول موضوع تدريب القادة الإداريين في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية إلى الإجابة على الفرضيات المطروحة، حيث فيما يخص الفرضية الأولى نجدها صحيحة من خلال البرامج التدريبية المخططة بشكل جيد والتي تضعها المؤسسة كل سنة، كما أن الفرضية الثانية أيضا صحيحة حيث تتوفر بالمؤسسة المهارات القيادية والتي تظهر في عدد القادة الإداريين المتواجدين بها وهذا ما يوضحه جدول توزيع العمال، وكذلك تأكدنا من صحة الفرضية الثالثة والمتعلقة بالإهتمام الكبير الذي توليه إدارة المؤسسة بالتدريب من خلال النسبة التي تخصصها من الميزانية الإجمالية لمؤسسة سونلغاز وهي المؤسسة الوطنية الوحيدة التي تمتلك مراكز تدريبية خاصة بها.

كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

النتائج:

- 1- أن المورد البشري كان محل اهتمام المنظمات ولا يزال حيث تزداد أهميته الإستراتيجية في المنظمات الإنتاجية التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة والمهارات، وخاصة عندما يتمتعون بصفات ومهارات قيادية تمكنهم من قيادة المنظمة إلى الأمام وتميزها عن منافسيها.
 - 2- أن التدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته الهدف منه إحداث التغيير اللازم في سلوكيات واتجاهات ومهارات الأفراد التي تتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.
 - 3- تحقيق التدريب للفعالية المرجوة منه في تحفيز الأفراد داخل مؤسسة إنتاج الكهرباء، كون مختلف المستويات الإدارية تستفيد من الدورات التدريبية حسب مجال التخصص، وهذا ما يجعل الأفراد يحسون بمدى الإهتمام بهم من قبل إدارة المؤسسة والذي يتجلى بوضوح أكبر من خلال الميزانية العامة التي ترصدها لذلك والمقدرة بحوالي 9% من إجمالي ميزانية المؤسسة، بالإضافة إلى توفير الشركة الأم لعدة مدارس تدريبية في المجال الإداري والتقني.
 - 4- لاحظنا الإهتمام الكبير الذي توليه مؤسسة إنتاج الكهرباء لعملية التدريب والذي يظهر في الإمكانيات المادية والبشرية التي تخصص لهذا الجانب، وإتباع خطة محكمة تسطر كل سنة وفقا لاحتياجات المحطة من جهة وإمكانيات وتوجهات إستراتيجية المديرية العامة من جهة.
 - 5- تدريب العمال خارج مؤسسة إنتاج الكهرباء في المدارس التابعة للشركة الأم يتيح الفرصة لهم للإحتكاك وتبادل الخبرات بينهم.
 - 6- شغل قادة الإداريين لمناصب مهمة وحساسة يجعل من وقت التدريب قصير ينحصر في أسبوع من كل شهر في دورة التدريبية.
 - 7- اعتماد المؤسسة على أساليب المحاضرات والملتقيات يجعلها غير فعالة بالشكل المطلوب كونها تعتمد على إلقاء المعلومات دون التفاعل معها.
- وبناء على النتائج السابقة المتحصل عليها ومساهمة منا في توجيه الإهتمام خلصنا إلى بعض التوصيات ندرجها فيما يلي:

التوصيات:

- 1- اعتماد التدريب بشكل أكبر داخل مؤسسة إنتاج الكهرباء من أجل زيادة الوقت المخصص له خاصة الوقت المخصص للقادة الإداريين الذين يشغلون مناصب حساسة لا يمكن تركها لمدة طويلة، أو اعتماد مبدأ التناوب الوظيفي حتى يتسنى للجميع الاستفادة من الدورة التدريبية.
- 2- بذل جهد أكبر في تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية حتى لا تكون البرامج التدريبية مضيعة للجهد والوقت والمال.
- 3- الإعتماد على المساعدات التدريبية الحديثة والمتطورة في مدارس المؤسسة بما يتماشى والتطور التكنولوجي الحاصل في هذا المجال وفي الآلات والتكنولوجيا المستعملة في المحطة.
- 4- تطوير المعايير الخاصة بتقييم التدريب لتتلاءم مع المتغيرات الجديدة، والإعتماد على معايير أكثر موضوعية لكي يتمكن نظام تقييم التدريب من قياس مدى فعالية البرامج التدريبية بالكفاءة المطلوبة.
- 5- العمل على زيادة مشاركة القادة الإداريين في البرامج التدريبية ودفعهم لذلك من خلال وضع نظام تحفيز جيد لهم.

وفي الأخير لا نزعم أننا قد أحطنا بكل جوانب الموضوع، فمذكرتنا هذه تعتبر نموذج بحث متواضع نتمنى الإستفادة منه من قبل الجميع ونأمل أن يكون نقطة انطلاق لبحوث أخرى في المستقبل القريب من قبل الدفعات اللاحقة، لذا نقترح لهذا العمل مجموعة من المواضيع نراها مكتملة لهذا البحث تحت العناوين التالية:

- * دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الإقتصادية.
- * دراسة علاقة التدريب بالرضا الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.
- * أثر التحديد الدقيق الإحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

أ-1- بالعربية:

1. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديوتو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة، 2005.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر الجامعي، الأردن، 1998.
5. إبراهيم بختي، الدليل في إعداد وتنظيم البحوث العلمية "المذكرات والأطروحات"، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرياح بوقلة، 2007.
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوني، الأردن، 2010.
8. بيتريج نورث هاوس، القيادة الإدارية "النظرية والتطبيق"، ترجمة صلاح بن معاد، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2005.
10. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
11. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
12. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2010.
13. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، ط 1، الشروق للنشر، الأردن، 2002.
14. حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، ط 1، دار الكندي، الأردن، 2004.
15. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2003.
16. خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2009.
17. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
18. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
19. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط 1، دار البداية، الأردن، 2008.

20. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، الأردن، 2007.
21. سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريا مفاهيم، ط 1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
22. سهيلة محمد عباس وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل، الأردن، 2003.
23. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
24. صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، 2007.
25. الصديق منصور بوسنيينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية، ط 1، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2009.
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، 2000.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
28. طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقيادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
29. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل"، ط 3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
30. عبد الباربي درة وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط 1، دار وائل، الأردن، 2008.
31. عبد الرحمان عصايرة، الإتصال الإداري في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
32. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران، الأردن، 2008.
33. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 3، دار المسيرة، 2010.
34. علي غربي وبلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2007.
35. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد إستراتيجي"، ط 1، دار وائل، الأردن، 2005.
36. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008.

37. مجموعة من الخبراء، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
38. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
39. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
40. محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009.
41. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية.
42. محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
43. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر، الأردن.
44. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2006.
45. معن محمود عصايرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2008.
46. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات عملية"، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
47. نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، ط 1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010.
48. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط 1، عمان، 2009.
49. يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي الإدارة والإشراف التريوي، ط 1، دار الطوفان، 2004.
50. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "المدخل الإستراتيجي المتكامل"، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

أ-2- بالفرنسية

1. Sekiou , Blondin ,Fabi, **Gestion des Ressources Humaines**, 2éme édition, Debook université Montréal, 2001.

2. Werther Davis, les couslin, la gestion des ressources humains ,mc, Graw Hill, canada, 1985, p 159.

ب-المذكرات:

1. كرامش بلال، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007.
2. بوعريزة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007.
3. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007.
4. مشعل العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
5. فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2009.
6. لواج منير، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007.
7. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.

ج- المواقع الالكترونية:

1. <http://www.jobinree.com/dictionnaire/definition-formatio80.html>.10/05/2014,17:30

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01: البطاقة التقنية لتحديد الإحتياجات التدريبية.

الملحق رقم 02: إذن بالغياب.

الملحق رقم 03: بطاقة التكليف بمهمة.

الملحق رقم 04: قائمة المواد المدروسة والعلامات المتحصل عليها.

الملحق رقم 05: مستويات التدريب في اللغة الإنجليزية.

الملحق رقم 06: المواضيع التدريبية لكل أسبوع.

الملحق رقم 07: مواد المواضيع التدريبية.

الملحق رقم 08: شهادة نجاح في عملية التدريب.

الملحق رقم 09: شهادة نجاح في دورة التدريب للغة الإنجليزية.

الملحق رقم 10: ملخص عن مذكرة تدريب.

الملحق رقم 11: استمارة تقييم عملية التدريب بالمؤسسة.

IDENTIFICATION BESOIN FORMATION

البطاقة التقنية لتحديد الإحتياجات التدريبية الملحق رقم (01)

DEMANDEUR : SPE.PPE.JL

INTITULE DE THEME

SPECIALITE

OBJECTIF DE LA DEMANDE :

LA FORMATION DEMANDEE VISE L'ACQUISITION DE :

POPULATION CONCERNEE						
NOM	PRENOM	GSP			POSTE	CODE
		C	M	E		

ECHEANCE DE REALISATION SOUHAITEE

AUTRES PRECISIONS :



الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء Société Algérienne de Production de l'Electricité

Pôle de production TV-TG-
Centrale Thermique de Jijel
SPE/PPE-JL

N° 2789 SPE/PPE/JL/SRH /13

أذن بالغياب

AUTORISATION D'ABSENCE POUR FORMATION OU ENSEIGNEMENT

Nom : MESSAOUDENE
Prénom : Bilal
Fonction : Chef de service quart de production
G S P : Cadre

EST AUTORISE A PARTICIPER

Au séminaire : « Anglais »
Se déroulant à : CBA
DU 20-10-2013.
AU 24-10-2013.

IMPUTATION

. FORMATION PROF.SPEC.ET RECY	9251912
. <u>PERFECT.PROF.EN ALGERIE</u>	<u>925113</u>
. PERFEC.PROF.A L'ETRANGER	9251914
. FORMATION PAR MOYENS PROPRES	9251915
. APPRENTISSAGE	9251916
. COURS PAR CORRESPONDANCE	9251917

LE DIRECTEUR DE LA CENTRALE



تكليف مهمة

الملحق رقم (03)

رقم : 538/13

إلى سيد مسعود ان بلال

موظف بالشركة

الوظيفة :

محطة جيجل لتوليد الكهرباء

الرتبة : مديرية / مصلحة :

جيجل

السكن :

الجزائر العاصمة

(1) يتنقل الى :

تكوين

سبب التنقل :

2013/10/19

(2) مدة المهمة :

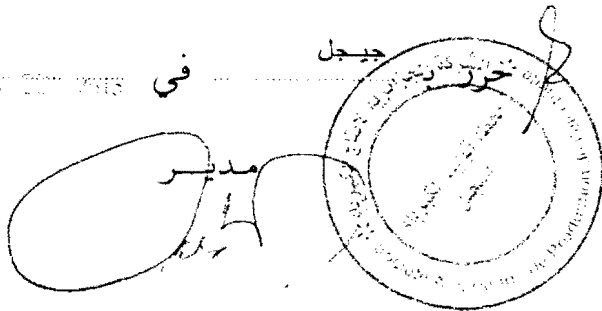
2013/10/25

(3) وسيلة النقل المستعملة : الطائرة

20

في

جيجل



استمارة م/75 بتاريخ

(1) أذكر الاماكن أو التنقلات المتوجه اليها

(2) في حالة تجاوز المدة المقررة، تمنح شهادة مكاملة تجيز تمديد المهمة، وتقدم عند طلب تعويض نفقات المهمة.

(3) أ- في حالة السفر عن طريق السكك الحديدية يذكر ما اذا كان العون يمتلك بطاقة سفر خاصة.

ب- يذكر ما اذا كان العون مرخص له استثنائيا باستعمال سيارته الخاصة.

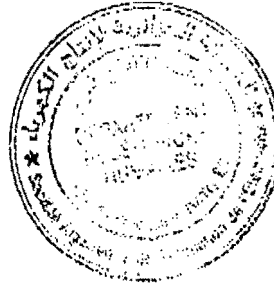


الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

Société Algérienne de Production de l'Electricité

Planning réalisation par niveau

Anglais niveau 1	Anglais niveau 2	Anglais niveau 3	Business English	Technical E
Du 06 au 10/04/2014	Du 13 au 17/04/2014	Du 20 au 24/04/2014	Du 06 au 10/04/2014	Du 20 au 24/04/2014
Du 04 au 08/05/2014	Du 11 au 15/05/2014	Du 11 au 15/05/2014	Du 04 au 08/05/2014	Du 11 au 15/05/2014
Du 01 au 05/06/2014	Du 08 au 12/06/2014	Du 15 au 19/06/2014	Du 01 au 05/06/2014	Du 15 au 19/06/2014
Du 06 au 10/07/2014	Du 13 au 17/07/2014	Du 20 au 24/07/2014	Du 06 au 10/07/2014	Du 20 au 24/07/2014
Du 07 au 11/09/2014	Du 14 au 18/09/2014	Du 21 au 25/09/2014	Du 07 au 11/09/2014	Du 21 au 25/09/2014
Du 28 au 02/10/2014	Du 12 au 16/10/2014	Du 19 au 23/10/2014	Du 28 au 02/10/2014	Du 19 au 23/10/2014





CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN

Dispositif de Réalisation de Formation

Nom de l'Action de Formation : PLD MANAGEMENT OPERATIONNEL

PLD MO-01

Du : 21/04/2013 Au : 27/03/2014

Méthodologie de conception d'un projet professionnel

Du 21/04/2013 Au 25/04/2013

Semaine du : 21/04/2013

MÉTHODOLOGIE DE CONCEPTION D'UN PROJET PROFESSIONNEL

30 Heure(s)

L'analyse stratégique

Du 19/05/2013 Au 23/05/2013

Semaine du : 19/05/2013

L'ANALYSE STRATÉGIQUE

30 Heure(s)

Gestion Budgétaire (coûts et décisions)

Du 23/06/2013 Au 27/06/2013

Semaine du : 23/06/2013

GESTION BUDGÉTAIRE (COÛTS ET DÉCISIONS)

30 Heure(s)

Gestion des contrats

Du 14/07/2013 Au 18/07/2013

Semaine du : 14/07/2013

GESTION DES CONTRATS

30 Heure(s)

Management de la Performance économique et financière

Du 22/09/2013 Au 26/09/2013

Semaine du : 22/09/2013

MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

30 Heure(s)

Marketing général

Du 20/10/2013 Au 24/10/2013

Semaine du : 20/10/2013

MARKETING GÉNÉRAL

30 Heure(s)

Management des ressources humaines

Du 22/11/2013 Au 26/12/2013

Semaine du : 22/11/2013

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

30 Heure(s)

Siège Sociale:7, Chemin FERNANE Hanafi Hamma - Alger- CBA 38, Route de Dely Ibrahime Ben Aknoun- A
Tél. : 021 91.26.69/15.35 Fax : 021 91.29.79 R.C. : 07 B 0973227



Centre de formation de Ben Aknoun
Département Pédagogie et Formation
Laboratoire Management Générale

PLANNING DE REALISATION DU PLD MANAGEMENT OPERATIONNEL G1

MODULE 1 : Méthodologie de conception d'un projet professionnel.

THEME	UNITÉ D'APPRENTISSAGE	DUREE	RESPONSABLE	AVRIL 2013				
				21	22	23	24	25
1	Aspect méthodologique.	02	CBA					
2	Techniques de rédaction d'un mémoire.	03	CBA					

MODULE 2 : L'analyse stratégique.

THEME	UNITÉ D'APPRENTISSAGE	DUREE	RESPONSABLE	MAI 2013				
				19	20	21	22	23
1	Méthodes, concepts et outils.	03	CBA					
2	Le processus de diagnostic stratégique pratiqué à la SONELGAZ.	02	EQUIPE DGSP					

MODULE 3 : Gestion Budgétaire (coûts et décisions).

THEME	UNITÉ D'APPRENTISSAGE	DUREE	RESPONSABLE	JUN 2013				
				23	24	25	26	27
1	Gestion budgétaire	03	CBA					
2	La pratique de la Gestion des investissements à SONELGAZ	02	CBA					

الملحق رقم (07)

المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز
Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial Sonelgaz

مديرية الموارد البشرية

مركز التكوين بـنـه عـكـزنا

مديرية التسجيل : ٨٥٥٥

شهادة التأهيل المهني

Me

السيد (ة) تكريانة جيجل ب تاريخ 1970 م على صلاحي 1970
المولود (ة) بتاريخ 1970 م على صلاحي 1970
المديرية : الطاقة والقطاع
قد تابع (ت) التكوين بنجاح في اختصاص الطائرات المالكية والمحاسبة
تسمية الإختصاص باللغة الأجنبية : CADRES FINANCIERS ET COMPTABLES
دورة : 04 من 04 صلاحي 1999 إلى 2000 صلاحي 2000

مديرية الموارد البشرية
مركز التكوين بـنـه عـكـزنا
بنـه عـكـزنا
22
مديرية التسجيل : ٨٥٥٥

مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز

INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

شركة ذات أسهم رأسمالها 10.000.000,00 د.ج. Société par actions au capital de

شركة تابعة لمجموع سونلغاز ش.ذ.أ - Filiale du Groupe SONELGAZ S.p.A.

IFEG

CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN

Département Pédagogie et Formation

Subdivision Administration de la Formation

N° 02113 /SAF/DPF/CBA/2013

Fait à Alger, le 24/10/2013

Attestation de Réussite

الملحق رقم (09)

Je soussigné, le Directeur du centre de formation de Ben Aknoun, atteste que:

Mme, Mlle, M. : **MESSAOUDENE BILAL**

Unité: **SPE/DPPE.JIJEL**

Né(e) le : **05/08/1972** à : **JIJEL**

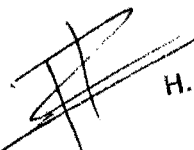
A suivi avec succès l'action de formation :

"ANGLAIS INTERMEDIATE/NIV3 (25 JOURS)"

Du : **05/05/2013** Au : **24/10/2013**

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Responsable de l'Action


H. BOUALI

Le Chef du Département
Pédagogie et Formation




Le Directeur
S. KELLOU

Le Directeur

L'impact du leadership sur le rendement des employés

1-Introduction :

Les dernières décennies, ont reconnais une évolution rapide dans le domaine de la recherche scientifique, technologique et culturel ce qui oblige les établissements et les organisations de suivent ces développements a travers la révision de leurs activités, leurs stratégies et leurs objectifs pour faire face a ces changement.

Parmi ces changements les avancées des technologies de communication, multiplication des milieux de travail virtuels, la transformation des modèles d'affaires, l'instabilité de l'économie, les nouvelles tendances démographiques.

Ce qui est certain que le succès de ses organisations revient en premier lieu a leur ressource humaine ce dernier qui était et reste encore l'éléments le plus important qui peut être invoqué pour apporter le développement et la prospérité, Parce que c'est le seul élément que nous ne pouvons pas facilement contrôler sa performance .

Par conséquent, les ressources humaines ont occupé la première place sur la liste des préoccupations des l'entreprises. Nous constatons, par exemple, les rapports de l'ONU et de ses organisations insistent sur la nécessité de s'appuyer sur la l'effort du travail humain dans les pays moins développés et non sur leurs capital physique.

Le leadership dans les organisations modernes se présente comme un besoin non négligeable au changement organisationnel. Car il implique les trois facteurs clés au sein d'une organisation : homme, influence et exercice du pouvoir et l'atteinte des objectifs.

Et puisque la performance des travailleurs devenue une priorité dans diverses organisations, afin d'atteindre ses objectifs et augmenter la capacité concurrentielle en termes de quantité et de qualité de production.

Ce la pose un défis complexe devant le leader afin d'orienter ses efforts vers l'amélioration du rendement et vers la fidélité a l'organisation ainsi que de comprendre ce qui motive les employés ce qui stimuler leurs satisfaction leurs fierté et leurs implication.

2-problématique :

. Le rendement d'un individu commence par les capacités, la connaissance du rôle et taches, et se réfère donc au degré de réalisation des tâches, constitué de la fonction des ressources humaines des questions fondamentales, et en raison des son importance dans la réalisation des objectifs de l'organisation et l'accès à l'avancement et le développement,

IDENTIFICATION DU STAGIAIRE

Nom et Prénom :
Poste occupé :
Structure de travail :
Ancienneté :
Dernier diplôme obtenu :

NB : cocher dans la case correspondante à la réponse choisie

2- VOTRE ÉTAT AVANT LE DÉTACHEMENT POUR LE PERFECTIONNEMENT

2.1 Qui a proposé votre détachement en perfectionnement ?

Votre hiérarchie	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
Vous-même	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>

2.2 Pourquoi

- S'initier à de nouvelles tâches
- Plus grande maîtrise des tâches
- Apprendre une nouvelle technologie
- Apprendre une nouvelle technique
- Autre (préciser).....

2.3 Précisez éventuellement la nature des difficultés que vous rencontriez dans votre

- Professionnelles
- Relationnelles
- Matérielles
- Autre : (Préciser la nature)

2.4 Pensez-vous que ce perfectionnement vous aiderait à maîtriser votre travail ?

Oui Non

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفعالية أي تنظيم، لأنها أكثر العمليات الإدارية تأثيراً على الموارد البشرية في المنظمة، لذلك تعمل المنظمات على جعل قادتها ذات كفاءة عالية عن طريق تدريبهم باستمرار، ولذلك تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول كيفية تدريب القادة الإداريين.

لذا حاولنا في الجانب النظري عرض مختلف مفاهيم القيادة الإدارية، كما قمنا بإبراز الأساليب المختلفة لها، وقد تطرقنا كذلك للمداخل النظرية للقيادة الإدارية، بالإضافة إلى عرض الإطار المفاهيمي للتدريب من خلال عرض مفهومه وأنواعه، والطرق الأكثر استعمالاً في عملية التدريب، كما تناولنا المراحل الأساسية للعملية التدريبية، حيث أن وضع أي برنامج تدريبي دون التعرف بقة على وجود احتياجات تدريبية فعلية للأفراد يعني تكاليف وجهود إضافية على المنظمة هي في غنى عنها، وبعد ذلك تأتي مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج والتي تضمن الإختيار الدقيق لطرق التدريب المناسبة حسب كل موضوع بنوعها سواء المتعلقة بالتدريب في مكان العمل أو بالتدريب خارج مكان العمل، بالإضافة إلى تحديد المكان الخاص بالتدريب وتحضير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه، وفي الأخير تأتي مرحلة تقييم هذا البرنامج التي تعتبر في غاية الأهمية لأنها تساعد في التعرف على مدى فعالية البرنامج ومدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها، والتي تتم بالإعتماد على مجموعة من المعايير.

الكلمات المفتاحية: القادة الإداريين، البرنامج التدريبي، عملية التدريب، الإحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي، الحقبة التدريبية.

Résumé:

Le moteur de base de leadership administratif et l'efficacité de l'organisation, il est une fonction nécessaire dans toutes les organisations, car ils ont plus d'impact sur les processus administratifs sur le comportement des ressources humaines dans l'organisation, afin que les organisations travaillent à rendre leurs dirigeants avec une grande efficacité par une formation constante et régulière, mais il a porté le problème de cette étude sur la façon de former les responsables administratifs.

Nous avons donc essayé dans la présentation théorique des différents concepts de leadership administratif, et nous mettons en évidence les différents styles de leadership, que nous avons traité avec les entrées de la théorie de la gestion de la direction, en plus d'afficher le cadre conceptuel de la formation à travers la présentation de son concept, les types et les méthodes les plus couramment utilisés dans le processus de formation, que nous nous approchons des principales étapes du processus de départ de la formation identifier les besoins de formation, puis de concevoir et mettre en œuvre le programme de formation et de continuer à évaluer ce processus, qui est la première phase de ce qui est fait par l'analyse de l'organisation et l'analyse du travail ou des tâches, ainsi que l'analyse de l'individu est très importante pour l'organisation, où le programme de formation sans identifier avec précision la présence de besoins de formation des membres réels signifie que les coûts et les efforts complémentaires de l'organisation est indispensable, et puis vient l'étape de la conception et la mise en œuvre du programme de formation, qui comprend une sélection rigoureuse des méthodes de formation qui sont appropriés dans chaque matière, à la fois pour la formation en milieu de travail ou de formation à l'extérieur du lieu de travail, et ici il est nécessaire de prendre en compte certaines considérations comme la pertinence de pétard du matériel de formation et les membres des stagiaires et de leurs attitudes et de leurs niveaux de l'éducation et de l'organisation, ainsi que pour déterminer où vous serez dans la formation et la préparation du matériel et des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de ce programme, et dans ce dernier vient l'étape de l'évaluation de ce programme, qui est très importante car elle permet d'identifier l'utilité du programme et la façon d'atteindre les objectifs qui mettent pour cela, et est ce stade selon un ensemble de critères qui mesurent l'efficacité du programme de formation, y compris les critères proposés par Patrick, à savoir: la réaction des participants au programme, l'apprentissage, le comportement et les résultats, accompagne le processus du programme de formation à l'évaluation préalable à la mise en œuvre et au cours d'une après il se termine, comprend également l'évaluation des stagiaires et des formateurs.

Mots-clés: les dirigeants administratifs, le programme de formation, le processus de formation, les exigences de formation.
