

الفصل الثالث عشر

تطبيقات عملية فى التدريب

تحقيقاً للفائدة ، وتدعيماً للمناقشات التى تمت فى الفصلين السابقين ، نعرض فى هذا الفصل بعض تطبيقات عملية لبرامج تدريبية ، وأغلبها من واقع البيئة العربية . وسنقسم البرامج على النحو التالى :

أولاً : برامج الادارة العليا .

ثانياً : برامج تدريب المشرفين .

ثالثاً : برامج متخصصة .

أولاً : برامج الادارة العليا

« المدير » هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠ فى المائة من وقته فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق . ويقصد « بالتخطيط » تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها . وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل أو تنفيذ العمليات ، ووضع توقيت للانجاز .

ويتضمن « ترويج البرنامج » جميع الجهود التى تشمل العلاقات العامة والمعلومات ، والتعامل مع الجمهور الذى يحتاج المدير الى تعاونه وتأييده وخطوات الحصول على هذا التعاون والتأييد . ويتضمن أيضاً تخطيط السياسات والاتصال بالعاملين ، وبمجلس الادارة ، وباقى المديرين والرؤساء بالمنظمة ، وبالجمهور ، وبالمستهلكين ، وسائر الجماعات التى تتأثر بالمنظمة أو الذين تؤثر آراؤهم على المنظمة .

ويشير « التنسيق » الى تحديد من يقوم بالعمل ، والى ربط تفكير الجماعات المتضمنة فى العمل وأفعالها . والتنسيق هو حصيله جهود وأفعال عديدة تتضمن اتخاذ قرارات ، وتحديد أهداف ، والمبادرة الى التعديل

والتغيير ، والموافقة على قرارات فى جوانب شتى لتجنب أى تضارب بين الآراء .

وفى ما يلى ملخص لوجهات النظر المختلفة التى أسفرت عنها شتى البحوث فيما يتعلق بصفات المدير الناجح (١) :

١ - نتيجة للبحوث المتعلقة بالقيادة ، ظهر أن العوامل الآتية ذات أهمية كبيرة فى الإدارة :

- (أ) المقدرة : وتتضمن الذكاء ، واليقظة العقلية ، والقدرة اللفظية ، والأصالة فى التفكير ، والحكم الصادق .
- (ب) التحصيل : ويشمل الاستعداد الأكاديمى ، والمعلومات ، والمعرفة .
- (ج) المسئولية : وتتضمن الاستعداد لتحمل المسئولية ، والمبادأة ، والمثابرة ، والاقدام ، والثقة بالذات ، والرغبة فى التقدم والتفوق .
- (د) المشاركة : وتشمل النشاط والاستعداد الاجتماعى ، والتعاون ، والمرونة .
- (هـ) المكانة : وتتضمن المركز الاجتماعى والاقتصادى ، وكسب ثقة الآخرين وحبهم وتقديرهم .

٢ - أسفرت دراسة شملت خواص المديرين عن الصفات الأساسية الآتية :

- (أ) القدرة على العمل بكفاءة تحت ظروف الضغط والاحباط .
- (ب) الاهتمام بالحصول على مشاركة الآخرين فى حل المشاكل .
- (ج) القدرة على النقد الذاتى الموضوعى .
- (د) القدرة على التعبير عن رأى الشخصى بلباقة وحرية .
- (هـ) القدرة على تحديد أهداف واقعية .
- (و) القدرة على تقبل النجاح بالعرفان ، والهزيمة بالصبر والمثابرة .
- (ز) القدرة على مواجهة العدوان بهدوء .

(١) السيد عبد الحامد موسى ، أسفرت البحوث عن صفات المدير الناجح ، مجلة الاقتصاد

والإدارة ، العدد الثامن ، ص ١٢٩٦ - ١٢٩٧ ، ١٩٦٦ م .

(ح) القدرة على تحمل القرارات المضادة الصادرة من الرؤساء دون
تذمر .

٢ - يمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها في
المدير الناجح فيما يأتي :

(أ) الخبرة السابقة في الأعمال القيادية والادارية .

(ب) الكفاية المهنية .

(ج) المهارة في شئون الأفراد ، وهي تتضمن القدرة على فهم العاملين
وتقديرهم وتقييم أعمالهم ، والقدرة على تنمية العاملين .

(د) القدرة اللفظية : بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم في
الزمان والمكان الملائمين ، ومعرفة مدلول الألفاظ وما يرتبط بها من
تعبيرات انفعالية ، والمهارة في التعبير الشفهي والكتابي .

(هـ) القدرة على الاستدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات وربطها
بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية الى أرقام وترجمة الأرقام الى
كلمات وعبارات دالة ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادئ
والمفاهيم من المواد غير اللفظية .

(و) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص .

(ز) القدرة العقلية العامة : أى الذكاء واليقظة العقلية ، والقدرة على
التصرف في المواقف العادية ، ومواجهة المشكلات اليومية . هذا
بالإضافة الى الذكاء العلمي ، أى القدرة على التصرف في المواقف
الطارئة .

(ح) القدرة على إصدار الحكم السليم الصادق على المواقف
والأشخاص ، مما يؤدي الى اتخاذ قرارات شديدة .

(ط) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة .

(ي) القدرة التنظيمية ، بمعنى تقبل وتفهم الحاجة الى وجود تنظيم
للعمل ، واجراءات واضحة ، وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة
على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الانتاجية لتحقيق أهداف
المنظمة .

(ك) الثقة بالذات دون غرور .

(ل) النضج الانفعالي .

(م) مستوى الطموح الملائم لامكانيات الشخص ؛ ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسئولية بدافع من الرغبة فى السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى .

(ن) الاستعداد الاجتماعى ؛ أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية .

(س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية .

(ع) التوافق الشخصى .

(ف) المشجاعة والاقدام .

(ص) العدالة والحزم .

ويلاحظ أن هذه المجموعة من الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة . ولكن ينبغي ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات معينة على أخرى ، فمثلاً نجد أن مدير التسويق يحتاج الى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال بالآخرين باستمرار ، بينما نجد أن مدير التخطيط أو البحوث يحتاج الى التحليل والاستدلال أغلب الوقت .

بعد مناقشة أهم الصفات التى أسفرت عنها غالبية البحوث المتعلقة بتحديد صفات المدير الناجح ، يبدو من المعقول أن ننتقل الى بعض البرامج التدريبية التى تستهدف تنمية مثل هذه الصفات والمحافظة على مستواها . وحيث ان « الادارة بالأهداف » هى من الاضافات الحديثة للادارة ، فسنركز عرضنا لبرامج المديرين المتعلقة بالادارة بالأهداف .

الادارة بالأهداف : Management by Objectives

أول من نادى « بالادارة بالأهداف » هو « دركر » (١) فى كتابه « ممارسة الادارة » عام ١٩٥٤ . وكانت وجهة نظره تتلخص فى الآتى : ان منشآت الأعمال تحتاج الى « مبدأ ادارة » يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية ، وفى نفس الوقت يعطى توجيهها بوحدة الرؤية الشاملة ، كما ينمى

(١) P. Drucker ; **The Practice of Management.** (New-York Harper, 1954).

روح الفريق وينسق أهداف الأفراد فى أهداف عامة مشتركة . ان المبدأ الوحيد الذى يحقق ذلك هو : « الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية » . ومن هنا بدأ النظر الى الادارة بالأهداف من عدة زوايا . فالبعض ينظر اليها على أنها طريقة للادارة لا تختلف كثيرا عن الادارة المعروفة لسنوات طويلة ؛ فى حين أن البعض الآخر يعتبر الادارة بالأهداف هى فلسفة جديدة للادارة ، يتطلب الأخذ بها تغييرا فى المفاهيم وفى الافتراضات الأساسية عن الانسان ودوافعه وسلوكه .

وبشكل اجمالى يمكن التمييز بين عدة جهات نظر للادارة بالأهداف للدول المختلفة . ففى أمريكا ينظر الى الادارة بالأهداف على أنها أساسا نظام للتحفيز الفردى والمشاركة فى الادارة وتقييم الأداء . أما فى انجلترا فينظر الى الادارة بالأهداف على أنها نظام للتخطيط على مستوى المنشأة كاستراتيجية ادارية . أما فى كندا فقد استخدمت الحكومة مفهوم الادارة بالأهداف على أنه نظام للتقدير والتقييم ، تقوم بتطبيقه ادارة الأفراد كبديل لتقييم الأفراد على أساس النظام التقليدى . أى سلوك الموظف وشخصيته وطريقة عمله (١) .

ويمكن تحديد السمات الرئيسية للادارة بالأهداف كالاتى : الادارة بالأهداف والنتائج ادارة من خلال أهداف للمناصب الادارية ، توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء ، بحيث تترايط بعضها ببعض الآخر ، رأسيا وأفقيا ، وبحيث تكون أساسا لأية تحسينات : فى الهيكل التنظيمى والسلطات والعلاقات ، ونظم تدفق المعلومات ، ونظم المكافآت والترقيات ، وبرامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى ، والرقابة الذاتية ، وتقييم الأداء . وعلى ذلك فان السمات الرئيسية للادارة بالأهداف هى :

أولا : وضع أهداف لكل منصب من المناصب الادارية .

ثانيا : اشتراك المرؤوسين والرؤساء فى وضع أهداف المناصب الادارية .

ثالثا : ترايط الأهداف بعضها ببعض الآخر رأسيا وأفقيا .

(١) سيد الهوارى : الادارة بالأهداف والنتائج . (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦) ، ص ٣ .

رابعاً : أهداف المناصب الإدارية أساس أى تحسينات فى :

- ١ - الهيكل التنظيمى والسلطات (الصلاحيات) والعلاقات .
- ٢ - نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية .
- ٣ - نظم المكافآت والترقيات .
- ٤ - برامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى .

خامساً : نتائج المناصب الإدارية أساس :

- ١ - الرقابة الذاتية .
- ٢ - تقييم الأداء (١) .

بعد هذا العرض السريع لمفهوم « الإدارة بالأهداف » وتوضيح سماتها الرئيسية ، نعرض فيما يلى خلاصة لبعض البرامج والتجارب التى طبقت فى مجال « الإدارة بالأهداف » فى بعض الدول الأجنبية وتقييم لهذه التجارب ، مع عرض شامل لتجربة مصرية عن « الإدارة بالأهداف والنتائج » .

دراسة مجلس المؤتمرات (٢) :

قام « مجلس المؤتمرات » بتقييم التجربة التى طبقت فى أربع شركات كبيرة ونشر نتائج الدراسة فى دراسة بعنوان « الإدارة بالأهداف ومن خلال الأهداف » . وفيما يلى تلخيص لهذا التقرير :

لقد أثبتت الدراسة فى تلك الشركات أن الإدارة بالأهداف حققت الفوائد الآتية على وجه الخصوص :

١ - تحسين فى أداء الإدارة :

لقد أثبتت الدراسة أن أهم فائدة لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف كانت تحسين أداء الإدارة ؛ أى تحسين عملية الإدارة ذاتها ، حيث تقول الشركات

(١) سيد الهوارى ؛ المرجع السابق ، ص ٦٩ - ٧٠ .

(٢) The Conference Board ; «Managing by and with Objectives.» **Studies in Personnel Policy**, no. 212 (New York : The Conference Board, 1973).

التي طبقت النظام أنها أصبحت أكثر قدرة على تحقيق الأشياء التي يراد تحقيقها . فمثلا اذا وضع أحد المشرفين هدفا لتحديد نوع معين من تكاليف الانتاج فان التكلفة تنخفض . واذا وضع مدير التسويق خطة لتقديم منتج جديد فى يناير مثلا فانه غالبا ما يظهر هذا المنتج فى الشهر المحدد . واذا وضع مدير المحاسبة هدفا بأن يقدم معلومات محاسبية مفيدة للإدارة ، فان الإدارة غالبا ما تذكر أن المعلومات المحاسبية كانت ذات فائدة لها .

٢ - تحسين فى التخطيط :

يقول المديرون الذين طبقوا نظام الإدارة بالأهداف أنه اذا سيطر أحد المديرين على النظام فانه سيستطيع - دون شك - أن يخطط بشكل أفضل . لقد ذكر المديرون أنهم كانوا قبل تطبيق النظام لا يركزون على النتائج بل كان محور اهتمامهم هو الأعمال المطلوب القيام بها . وبعد تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف أصبحوا يفكرون فى الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها أولا ، ثم يفكرون بعد ذلك فيما يجب القيام به من أعمال لتحقيق تلك النتائج . أنهم يذهبون الى القول بأن التخطيط - بعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف - أصبح أكثر شمولا . فانهم يحاولون أن يفكروا - على الأقل - فى كل ما سيحتاجونه لتحقيق الأهداف ويحاولون التأكد من وجود تلك الموارد حينما يطلبونها .

٣ - تحسين فى المراقبة :

لقد اكتشف المديرون الذين طبقوا نظام الإدارة بالأهداف أنهم كانوا مفهوما جديدا للمراقبة ، وتقديرا جديدا لضرورتها . فقد كانوا يشعرون قبلا أن المراقبة نوع من السلاح المسلط على رقابهم ، ولكن بعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف أصبحوا يشعرون أن المراقبة هى عجلة قيادة السيارة حيث يقررون عن طريقها الاتجاه الذى يريدونه . ويشعر المديرون كذلك أنهم من خلال تفكيرهم المسبق فى المشكلات المتوقعة أصبحوا أكثر استعدادا لتقبل أية مشكلات وأكثر قدرة على حلها . بينما كانوا فى الماضى - قبل تطبيق النظام - لا يفكرون فى المشكلات الا عند حدوثها ، وحينئذ يفكرون فى حلها .

٤ - تحسين فى المراقبة الذاتية :

ان أكبر راحة يشعر بها المديرون فى الشركات التى طبقت النظام كانت ناتجة عن التغيير الذى حدث فى مفهوم المراقبة ، فبعد أن كانت « المراقبة على

اشخاص « أصبحت « الرقابة على عمليات » • فالمدير يعرف المطلوب منه ،
ولديه المقاييس المتاحة لمعرفة تقدم سير العمل الذى يقوم به • انه - بهذا
الأسلوب - لايتماد على رئيسه ليقول له ماذا حدث أو ما يجب حدوثه • ان
الرئيس يتدخل فقط اذا ما جعل المدير المشكلة تمضى بعيدا دون علاج • ومن
الطبعى أن لذلك فوائد كثيرة ، كما ذكر المديرين الذين عملوا فى ظل الادارة
بالأهداف •

٥ - تحسين فى العلاقات بين الرؤساء والمرعوسين :

من بين الفوائد الكبيرة التى نتجت عن عدم « الاشراف المحكم » للرؤساء
أن تحسنت العلاقات بين مجموعة المديرين ، وخاصة العلاقة بين الرؤساء
والمرعوسين • ان المديرين - باعتبارهم مرعوسين - أصبحوا يسهمون بشكل
كامل فى وضع الأهداف واعداد برامج العمل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف •
وعلى الرغم من أنه قد يحدث تعديل أو تغيير فى الأهداف التى وضعوها عند
مناقشتها مع رؤسائهم ، فان أفكارهم ستجد اهتماما كبيرا من جانب
رؤسائهم ، بما يحقق لهم الاعتراف والتقدير •

والمديرون - باعتبارهم رؤساء - يؤكدون أن هناك أساسا أفضل للحديث
مع مرعوسيتهم • فعندما يكون البحث عن طريق جديدة لتحقيق أهداف معينة .
سيخرج المدير من المناقشة بمعرفة مدى كفاءة المرعوسين وصفاتهم الشخصية •
ولما كان المرعوسون منغمسين بشكل جدى فى عمليات تحديد الأهداف
وتحقيقها ، فان اقتراحات الرئيس تكون مقبولة لدى المرعوسين خاصة اذا
كانت تشير بملاءمتها للنتائج المرجوة •

وقد لوحظ فى جلسات تقييم الأداء فى ظل نظام الادارة بالأهداف .
تحسين فى العلاقات أثناء الجلسات • فلقد كان الرئيس فى الماضى يحاول أن
يصدر سلسلة من الأحكام حول عمل المرعوس ويوجه النقد لعمله • ولكن فى
ظل الادارة بالأهداف أصبحت عملية تقييم الأداء عملية مريحة للمرعوس ،
حيث يلعب دورا متساويا مع الرئيس • فالاثنان يعرفان الأهداف المطلوب
تحقيقها ، ويستخدمان نفس المقاييس لمقارنة النتائج بالأهداف • وقد تختلف
وجهات النظر ، ولكن كلا من الرئيس والمرعوس ينطلق من « خلفية معرفية »
واحدة • فغالبا ما تتحول جلسة التقييم - طبقا لما ذكره المديرين الذين طبقوا
النظام - الى جلسة « سعى مشترك » نحو طرق أفضل للادارة •

ان نظام الادارة بالاهداف يمكن أن يخلق ببساطة وسهولة « روح الفريق » فى المنظمة بشكل لا يخلقه أى نظام آخر ، وهذا هو رأى الكثيرين من المديرين الذين طبقوا النظام .

٦ - تحسين القدرات الإدارية للمديرين وتطويرها :

لقد أثبت نظام الادارة بالاهداف أنه أداة جيدة لتطوير القدرات الادارية للمديرين . فلقد ذكر أخصائيو التدريب والتطوير الادارى بالشركات التى طبقت النظام أن هذا النظام قد حقق معظم أهداف برامج التدريب والتطوير الادارى . وذلك على أساس أن كل رئيس مسئول قام من خلال نظام الادارة بالاهداف بتطوير مرعوسيه بطبيعة الحال ، دون أن يدري أنه يطور مرعوسيه . ان معظم الكلام العملى للمدير عن الأهداف والخطة والتقييم وملاءمة التنظيم والتنسيق . ثم رد المرعوس والمناقشة المستمرة لأحسن أسلوب لتطوير الادارة . ولما كان هذا يحدث بين كل مدير ومرعوسيه فى المنظمة ، فان هذا النوع من التطوير للادارة وللمديرين يصبح تطويرا للمنظمة ككل .

وعلى الرغم من الفوائد السابق ذكرها ، الا أن المديرين ذكروا أن هناك مشكلتين أساسيتين هما : صعوبة تعلم المديرين الادارة بالاهداف لشعورهم بأن ذلك يستغرق عدة سنوات ، والمشكلة الثانية هى صعوبة احداث التغييرات التنظيمية .

دراسة « كارول » و « توسى » (١) :

قام « كارول » و « توسى » بدراسة ميدانية لمعرفة رد فعل الشركات التى طبقت نظام الادارة بالاهداف ، وكانت عينة البحث تشمل ٥٠ مديرا من مختلف المستويات . وقد تم توجيه أسئلة لهم عن المزايا التى عادت عليهم من تطبيق نظام الادارة بالاهداف ، والمشكلات التى واجهتهم فى تطبيق النظام ومقترحاتهم .

وتوضح الجداول من (٢٩) الى (٣٢) تحليل اجابات المديرين الذين شملهم البحث عن الأسئلة .

(١) S. Carrol, and H. Tosi; **Management by Objectives; Application and Research.** (N.Y.: Macmillan, 1973).

السؤال الأول :

ما هي اغراض برنامج الادارة بالاهداف كما تتصورها ؟ وما هو منطق هذا المنهج ؟

ويوضح الجدول رقم (٢٩) تحليل الاجابة عن هذا السؤال

الاعداد (٤٨)	%	الأغراض والمنطق
١٧	٣٥ر٤	١ - ربط التقييم بالأداء .
١٢	٢٥ر٠	٢ - مساعدة المدير فى التخطيط .
١١	٢٢ر٩	٣ - تحفيز المديرين .
		٤ - زيادة تفاعل المرءوسين مع الرؤساء و « التغذية الرجعية » (المرتدة) .
١١	٢٢ر٩	٥ - تطوير القدرات الادارية الكامنة .
٨	١٦ر٦	٦ - ربط أهداف الشركة بأهداف الادارة
٨	١٦ر٦	٧ - المديرين يعرفون وظيفتهم تماما .
٦	١٢ر٥	٨ - اعطاء الادارة العليا صورة عما يجرى فى الواقع .
٤	٨ر٣	٩ - نادى للادارة لمناقشة ضغوط الأداء
٣	٦ر٣	١٠ - لاشئ .
٧	١٤ر٥	

جدول رقم ٢٩ - اغراض الادارة بالاهداف

كما يراها المديرين

السؤال الثاني :

ما هي مزايا الادارة بالأهداف ؟

ويوضح الجدول رقم (٣٠) تحليل الاجابة عن هذا السؤال .

المزايا	العدد (٤٨)	%
١ - أعرف ما هو المطلوب مني بالتحديد .	٢٨	٥٨ر٦
٢ - تجبر على التخطيط ووضع مواعيد محددة .	٢٠	٤١ر٦
٣ - تجبر على الاتصالات « والتغذية المرتدة » بين الرئيس والمرؤسين .	١٥	٣١ر٢
٤ - تزيد من ادراك الناس لأهداف الشركة .	٩	١٨ر٧
٥ - تسجل كتابة علاقة تقييم النتائج بالأهداف .	٨	١٦ر٦
٦ - تركز على التطوير الذاتي .	٧	١٤ر٥
٧ - أعرف موقفي بالتحديد .	٦	١٢ر٥
٨ - تنسق الأنشطة نحو أهداف الشركة	٦	١٢ر٥
٩ - توجه الدوافع والضغط نحو الأداء الجيد .	٥	١٠ر٤
١٠ - تحسين الأداء .	٤	٨ر٣
١١ - مساعدة عامة .	٣	٦ر٢
١٢ - ليست هناك فائدة .	٥	١٠ر٤

جدول رقم ٣٠ - مزايا الادارة بالأهداف

كما يراها المديرين

السؤال الثالث :

- عن المشكلات والعيوب المرتبطة بتطبيق نظام الادارة بالاهداف
- ويوضح الجدول رقم (٣١) تحليل الاجابات .

العدد (٤٨)	%	المشكلات والعيوب
٢١	٤٣٫٧	١ - متطلبات رسمية زائدة (أوراق ونماذج ومناقشات)
١٠	٢٠٫٨	٢ - غير محققة للاستفادة الكاملة منها
٧	١٤٫٥	٣ - الحاجة الى اعطاء اعتبار لأهداف مختلفة لوظائف مختلفة فى مستويات مختلفة
٧	١٤٫٥	٤ - « تغذية مرتدة » غير جيدة
٧	١٤٫٥	٥ - عدم الاشترك فى نظام الادارة بالاهداف
٥	١٠٫٥	٦ - عدم الرغبة فى الالتزام بالاهداف بشكل رسمى
٢	٤٫٢	٧ - غياب المعلومات عن الصفات الشخصية
١٨	٣٧٫٥	٨ - لا توجد مشكلات حقيقية

جدول رقم ٣١ - مشكلات تطبيق الادارة بالاهداف

كما يراها المديرون

السؤال الرابع :

ما هو المطلوب عمله لتحسين تطبيق الادارة بالأهداف ؟

ويوضح الجدول رقم (٣٢) تحليلا للجوابات

المقترحات	العدد (٤٨)	%
١ - عمل ضمانات للمتابعة « والتغذية المرتدة » .	٢٤	٥٠٫٠
٢ - اعادة وضع الأهداف فى حالة الظروف المتغيرة .	٢٠	٤١٫٦
٣ - استخدامها بواسطة المديرين فى الادارة العليا حتى يمكن معرفة أهدافهم عند المستويات الأقل .	١٩	٣٩٫٥
٤ - شمولها على تقييم « الشخص » بالاضافة للأهداف .	١٦	٣٣٫٣
٥ - الدعم القلبى والفكرى للادارة العليا .	١٥	٣١٫٣
٦ - زيادة فهمها وكيفية وضع الأهداف .	١٢	٢٤٫٩
٧ - شمولها على متطلبات عادية للوظيفة .	١٠	٢٠٫٨
٨ - ربط الأهداف الزمنية للوحدات بعضها ببعض الآخر .	٧	١٤٫٥
٩ - الاشتراك الحقيقى فى وضع الأهداف .	٥	١٠٫٤
١٠- اقتراحات أخرى .	١١	٢٢٫٩

جدول رقم ٣٢ - مقترحات المديرين لتحسين

الادارة بالأهداف

تجربة مصرية للادارة بالأهداف والنتائج (١) :

قام بهذه التجربة « مكتب الهوارى للاستشارات الادارية » عام ١٩٧٥ فى احدى شركات القطاع العام التى تعمل فى مجال الصناعة • وسنركز فى عرض هذه التجربة على توضيح بداية الفكرة فى الشركة وتطورها ، وتصور مكتب الاستشارات عن المنهج الفعال للتطوير التنظيمى ، وبيان كيفية ادخال النظام ، والتهيئة الفكرية ، وتقديم بعض النماذج وأوراق العمل ، وعرض بعض وجهات نظر المسئولين بالشركة ، ثم الدروس المستفادة •

بداية الفكرة فى الشركة :

فى منتصف عام ١٩٧٤ رأت ادارة الشركة ضرورة اعداد هيكل تنظيمى جديد للشركة يتوافق مع احتياجاتها الوظيفية ومع ظروفها وطبيعتها نشاطها فى وضعها الجديد ، بعد تحقيق التكامل فى مصانعها واتمام تشغيل باقى مشروعاتها ، بحيث يكون الهيكل التنظيمى الجديد كاملا ومستوفيا لجميع المقومات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة •

وعلى ذلك لم تكن الفكرة فى الشركة تطبيق « نظام الادارة بالأهداف » على وجه التحديد ، ولكن الفكرة كانت اعادة تنظيم الشركة (هياكل تنظيمية واختصاصات ومقررات وظيفية) ، وكذلك كل ما يمكن اتخاذه لتحقيق الأهداف •

تصور مكتب الاستشارات عن المنهج الفعال « للتطوير التنظيمى » :

لقد أحس مكتب الاستشارات الادارية أن الحلول الجزئية لن تحقق نتائج فعالة ، لارتباط التنظيم بنظم التشغيل ونظم العاملين واللوائح المالية • ومن المقابلات الاستطلاعية مع رئيس مجلس ادارة الشركة وبعض المديرين المسئولين عن القطاعات المختلفة ، اتضح ضرورة تطوير نظام العمل والادارة فى المصانع ، بحيث تنطلق لتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة فى ضوء المعطيات والظروف التى تعيشها الشركة فى اطار ظروف البلاد خاصة بعد حرب أكتوبر •

(١) سيد الهوارى ؛ المرجع السابق ، ف ٩ •

ولقد شعر مكتب الاستشارات أنه لتحقيق أية نتائج من خلال أشخاص فإنه يجب أن يكون هناك التزام من جانب الأفراد . ولكي يكون هناك التزام عن الأفراد فإنه ينبغي الاهتمام بمصالحهم الشخصية ، وبالتالي فمن الضروري ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف الشركة . وقد تأكد للفريق الاستشاري - بعد دراسة الطريقة المميزة للإدارة التي يتبعها المدير الفعال الذي يهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا ، وينسج الأهداف الشخصية في أهداف المنظمة التي يديرها) - أن المطالبة بتطبيق « الإدارة بالأهداف » يجب أن تأتي من الأشخاص المنفذين للنظام . ولذلك كانت الفكرة أن يتم عقد برنامج تدريبي بتسمية غير « الإدارة بالأهداف » تعالج فيه موضوعات تجعل الدارسين يشعرون أنهم بحاجة إلى نظام أكثر فاعلية من الحلول الجزئية . ومن هنا قرر المكتب الاستشاري - بالتفاسق مع إدارة الشركة - عقد برنامج استطلاعي يسمى « برنامج القيادة الإدارية » .

ولقد كان الهدف من برنامج القيادة الإدارية أساسا أحداث تهيئة فكرية عند مجموعة المديرين بالشركة ، من خلال مناقشة أحوال الشركة وأحوالهم وأفكارهم . وقد ركز أسلوب البرنامج على دراسة الحالات والمناقشات أكثر من المحاضرات .

ولضمان الجدية والاهتمام من رئيس مجلس الإدارة ، فقد قرر أن تعقد الاجتماعات في مكتبه في عشر جلسات مسائية (ثلاثة أيام في الأسبوع) . وقد أدى حضور رئيس مجلس الإدارة لهذه الاجتماعات فاعلية كبيرة ، إذ أحس المشاركون في الجلسات برغبة الإدارة العليا واهتمامها بالبرنامج . وكانت الصراحة متوفرة في المناقشات ، واندمج الحاضرون في المناقشات وازداد إقبالهم عليها .

عناصر جلسات التهيئة الفكرية (برنامج القيادة الإدارية) :

كان الهدف من هذا البرنامج أحداث تهيئة فكرية عند مجموعة المديرين بالشركة . وبهذا التصور ، فهو برنامج استطلاعي لتدارس المشكلات والفرص المتاحة وامكانيات التغيير إلى الأفضل . وكان التركيز في برنامج القيادة الإدارية على « المفاعلية الإدارية » Managerial Effectiveness

ويوضح الجدول رقم (٢٣) عناصر موضوعات برنامج القيادة الإدارية للشركة .

اليوم	التاريخ	الموضوع	ملخص هدف الجلسة
١	١٩٧٥/٢/٤	دراسة حالة : هل نرقى الموظف الذى أدى عملاً ممتازاً أم نؤجل ترقيته حتى يتم تدريب شخص آخر يحل محله .	« كيفية حل المعضلة الادارية » كمدخل لمعرفة معنى « مدير » * managerial Dilemma
٢	١٩٧٥/٢/٥	استمرار دراسة الحالة : مناقشات حول معنى «مدير» *	معرفة « المدير من وجود مدير » * Raison d'etre
٣	١٩٧٥/٢/٦	دراسة حالة : ومناقشات عن كيفية تحديد « حجم المشكلة » *	التمييز بين « المدير Rational Manager و « المدير الفعال Effective
٤	١٩٧٥/٢/١١	المدير الفعال : محاضرة ومختبر سلوكى (تطبيق اختبار تشخيص النمط القيادى) *	اكتشاف الذات ، واستعداد للتغيير الذاتى *
٥	١٩٧٥/٢/١٢	الانماط المختلفة من المديرين *	المقارنة على مستوى الانماط ومستوى الأشخاص *
٦	١٩٧٥/٢/١٢	أوراق عمل عن وحدة الرؤية الشاملة * أوراق عمل عن كيفية اعداد مجالات النتائج * الشروط الواجب مراعاتها فى مجالات النتائج *	

جدول رقم ٣٣ - عناصر موضوعات برنامج القيادة الادارية

وقد تم التوصل الى جوهر عملية الادارة بالأهداف والنتائج ، وهي عملية وضع أهداف للمناصب الادارية حسب الخطوات الآتية :

- اعداد مجالات نتائج لكل منصب ادارى رئيسى (مركز مسئولية عن نتائج) .
- اعداد مقاييس لكل مجال .
- وضع أهداف رقمية فى زمن محدد .

وأصبح من الضرورى توزيع أوراق عمل عن مجالات النتائج للمناصب الادارية .

أوراق العمل الأولية :

من المسلم به أن « نظام الادارة بالأهداف » لا يمكن تعلمه ذاتيا فيما يختص باعداد مجالات النتائج ومقاييس كل مجال . ومن هنا قام مكتب الاستشارات بوضع عدة أوراق عمل أولية بعنوان أوراق عمل عن « وحدة الرؤية الشاملة » . وقد سميت أوراق عمل حيث أن وظيفة مكتب الاستشارات ليست تطبيق النظام ، ولكن مهمته مساعدة المديرين فى تطبيق النظام . فمجالات النتائج لا يمكن أن يضعها المكتب الاستشارى ، ولكنه يستطيع أن يقدم أوراق عمل عنها بحيث تكون السلطة النهائية لقبولها أو رفضها عند المسئولين عن تحقيق تلك النتائج . ويجب أن تكون هذه الحقيقة واضحة تماما فى أذهان من يطبق « نظام الادارة بالأهداف والنتائج » .

وتوضح الأشكال من (٣٩) الى (٤١) بعض أوراق العمل فى مجالات النتائج وسميت « مناطق الفاعلية ومقاييسها » Effective Areas وتغير اسمها فيما بعد الى « مجالات نتائج » Result Areas لسهولة فهمها وانتشارها فى العالم .

تسلسل	مناطق الفعالية (للمبيعات)	مقاييس الفعالية (للمبيعات)	تسلسل سنة ١٩٧٣	تسلسل سنة ١٩٧٤
١	الكمية المباعة (مستوى المبيعات)	نسبة المبيعات الحالية للسنة المسابقة لكل صنف (كمية وقيمة)		
٢	الرقابة على المخزون التام	نسبة العجز أو الزيادة الى اجمالي رصيد أول السنة		
٣	الأسواق الجديدة (المناطق النامية الجديدة) *			
٤	التفاعل البيعي أو الانتشار البيعي داخل المناطق البيعية			
٥	المعلمه الجدد			
٦	المنتجات الجديدة			
٧	التوزيع (منافذ .. عدائته .. تدفقه)			
٨	رضا المستهلكين			
٩				
١٠				

شكل رقم ٣٩ - ورقة عمل عن مناطق الفعالية ومقاييسها للمبيعات الحالية والتسوير

تتابع سنة	تتابع سنة	مقاييس العمالية (للعلاقات الصناعية)	مناطق العمالية (للعلاقات الصناعية)	مسائل
١٩٧٤	١٩٧٣	تسعة القباب ، تسعة الامتيازات والفصل والتفصل الخارجى الى اجمالى العاملين	الاجتياح الصف الثانى للقبائل سجاسة شئون الافراد العلاقات مع النقابات الامن التطوير السلوكى التدريب اخباية العاملين	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨
				٩
				١٠

شكل رقم ٤٠ - ورقة عمل عن مناطق العمالية ومقاييسها للعلاقات الصناعية

نتائج سنة ١٩٧٤	نتائج سنة ١٩٧٣	مقاييس القياسية (للشؤون المالية)	مناطق القياسية (للشؤون المالية)	مسلسل
		نسبة تغطية اجمالي مصادر التمويل طويلة الاجل الى الاصول الثابتة وما في حكمها	مركز التمويل	١
		- نسبة التداول	السوية	٢
		- نسبة السوية	البيانات المطروحة لاجهزة خارجية البيانات المطروحة للإدارة (بيانات ادارة)	٣ ٤
		- متوسط فترة التحصيل	تصنيف المعلومات	٥
		- متوسط فترة الائتمان	حسابات القبض	٦
		- فترة التخزين للائتمان	الاستثمار في المخزون	٧
		- فترة التخزين للخامات	التكاليف	٨
			المراجعة	٩
			مركز الاموال	١٠
			التقرير السنوي	١١
				١٢

شكل رقم ٤١ - ورقة عمل عن مناطق القياسية ومقاييسها للشؤون المالية

الدروس المستفادة :

يمكن تلخيص الدروس المستفادة من تجربة « الإدارة بالأهداف » فى الآتى :

١ - أن بداية ادخال النظام تحدد نهاية النظام • فيجب أن يتم الحصول على الدعم الفكرى والايمان بالفكرة ابتداء من الادارة العليا الى مستويات التنفيذ •

٢ - أن الادارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتيا • فلا ينبغي مطابفة مجموعة من المديرين - أيا كان مستواهم - بتطبيق الادارة بالأهداف موضع التطبيق العملى بشكل منهجى ، ولا سيما فيما يتعلق بوضع مجالات نتائج المناصب الادارية ومقاييس كل مجال •

٣ - أن الادارة بالأهداف والنتائج تغيير فى فلسفة الادارة ، أى تغيير جذرى فى أسلوب الادارة • وبالتالي يجب على المديرين فى أية شركة استيعابها من خلال احساسهم بأن التغيير ضرورى ، وأن الحلول الجزئية غير فعالة لتحقيق النتائج •

٤ - يجب أن يقوم بتطبيق النظام المديرون فيما بينهم بمساعدة بعض الخبراء • فمساعدة الخبراء ضرورية لاعداد أوراق العمل فى مجالات النتائج ومقاييس النتائج لكل من المناصب الادارية ، كى توضع تحت تصرف المديرين لتكون نقطة انطلاق يضيفون اليها ويحذفون منها فى ضوء ما يرونه بالاتفاق مع رؤسائهم •

٥ - يتوقف نجاح تطبيق الادارة بالأهداف على توافر نظام للمعلومات ، يضمن تدفقا لمراكز المسئولية عن تحقيق نتائج ، بشرط أن تكون هناك ثقة فى البيانات وملاءمة بالنسبة للتوقيت والاستخدام •

٦ - يتطلب نجاح تطبيق النظام تهيئة كل المدخلات وكل اللوائح الى منطق النتائج • فلوائح العاملين يجب أن تستمد مفهومها من منطق النتائج والتنظيمات الادارية ، فتصمم على أساس مراكز مسئولة عن تحقيق نتائج •

٧ - أن أى ثغرة فى نظام الادارة بالأهداف والنتائج كفيلة بهدمه • فلا يجوز للرئيس أن ينسى أن يدير بالأهداف والنتائج ، فيستمر فى الادارة

بالنشاط ورد الفعل ، كأن يركز على الحضور والغياب والتأخير
والحوادث والأخطاء الفردية ، أو يعامل الناس بقسوة كرد فعل لأخطائهم
فى تنفيذ اللوائح بصرف النظر عن النتائج .

ثانيا - برامج تدريب المشرفين :

المشرف هو ممثل المنشأة فى ادارة العاملين التابعين له وقيادتهم
مباشرة ، وهو يمثل القوة المباشرة التى تدفع العاملين على انجاز العمل
بمقتضى الصلاحيات المفوضة له من الادارة العليا للمنظمة . فهو يخطط للعمل
فى قسمه ، ويقوم بالمراقبة المستمرة للانتاج من حيث الكم والكيف ، ويحتفظ
بسجلات عن العاملين ، ويشرف على تنميتهم . ولكى ينجح المشرف فى عمله
ينبغى أن يتوافر لديه الاتجاه التنفيذى ، والقوة التى تمكنه من السيطرة على
العاملين ، مع حسن استخدام هذه القوة ، ويمارس صلاحياته فى اطار أهداف
المؤسسة وسياستها .

واجبات المشرف ومسئوليته (١) :

تتلخص مسئوليات المشرف من حيث قيامه بواجباته نحو المؤسسة فيما
يأتى :

- ١ - يعمل على تنفيذ سياسة الشركة بأمانة ، ويعمل على تأييدها .
- ٢ - ينفذ اللوائح والتعليمات الخاصة بالأمن الصناعى ، ويضع النظم الكفيلة
بمراعاة هذه التعليمات فى قسمه .
- ٣ - يعمل على اعداد جيل صالح من العاملين الذين يستطيعون تحقيق أهداف
الشركة بكفاءة .
- ٤ - يحافظ على ممتلكات الشركة باستمرار ، ويعمل على خفض التكلفة
ويكافح الاسراف . والتبذير فى استخدام المعدات والخامات .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الإدارة
والانتاج (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٦) ، ف ١٠ .

- ٥ - يشجع على استخدام منتجات الشركة فى كل فرصة .
 - ٦ - يضع معايير ملائمة للانتاج ويراقب تنفيذها .
 - ٧ - يعمل على تنمية الروح المعنوية للعاملين ويحافظ على رفعتها باستمرار .
 - ٨ - يشعر بالانتماء للمؤسسة ويعتز ويفخر بها فى كل مناسبة .
 - ٩ - يعمل على احترام الأوامر الصادرة من رؤسائه ، ويكون مواطنًا صالحًا داخل الشركة وخارجها ، ويحافظ على احترام ذاته واحترام العاملين له .
 - ١٠- يخطر المسئولين بالمنظمة فور حدوث أية مشكلات تؤثر على الانتاج أو سير العمل أو حفظ النظام ، حتى يمكن اتخاذ الاجراءات الكفيلة بالتغلب على العقبات والمشاكل التى تؤثر على العمل فى الوقت المناسب .
- ويمكن تلخيص واجبات المشرف نحو مرءوسيه فيما يأتى :
- ١ - النظر الى المرءوسين نظرة انسانية ويعمل على احترام مشاعرهم .
 - ٢ - يكون خير ممثل للعاملين لدى الادارة العليا للمنشأة .
 - ٣ - يعمل على تفسير وتوضيح سياسة الشركة وأهدافها للعاملين باستمرار فى حدود امكانياتهم .
 - ٤ - يكون مثلاً طيباً للعاملين فى سلوكه داخل الشركة وخارجها ليقفوا به .
 - ٥ - يعمل على توفير الفرص لمرءوسيه للنمو والتقدم فى العمل ، ويمد لهم يد المساعدة فى كل مناسبة .
 - ٦ - يعمل على اثارة دافعية العاملين ويقترح الحوافز المناسبة لهم .
 - ٧ - يدرس رجاله بعناية ويحاول أن يتعرف على كل منهم بأمانة وصدق ودقة ، دون أن يسمح للعوامل الشخصية أن تتدخل فى حكمه عليهم ، بمعنى ألا يكون متحيزاً أو متحاملاً فيما يصدره عليهم من حكم .

- ٨ - يعمل على أن يكون موضع ثقة مرءوسيه من خلال ارتباطه بهم واهتمامه بشئونهم ومراعاة ظروف كل منهم وعدالته فى التعامل معهم .
- ٩ - يعمل على أن يضع الرجل المناسب فى العمل الملائم وفقا لقدراته وامكانياته وصفاته الشخصية .
- ١٠ - يتحمل مسئولية ما يقوم به رجاله من أعمال ويتابع عملهم باستمرار .

صفات المشرف الناجح :

أسفرت البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للمشرف الناجح :

- ١ - توفر الدافعية للعمل ، ومستوى الطموح .
- ٢ - اللياقة البدنية .
- ٣ - المظهر الشخصى اللائق .
- ٤ - القدرة على الاقناع .
- ٥ - الرغبة فى مساعدة الآخرين .
- ٦ - القدرة على التعليم .
- ٧ - المبادرة والابتكار .
- ٨ - التعمق والاستبصار .
- ٩ - التعاون ، والقدرة على التعامل مع الآخرين .
- ١٠ - الذكاء العام .
- ١١ - الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة .
- ١٢ - القدرة على التعبير الشفهى والكتابى .
- ١٣ - الاستعداد لتنمية العلاقات الانسانية السليمة .
- ١٤ - تفهم العمل ، والشمول .
- ١٥ - النضج الانفعالى .

ان الهدف الأساسى من مناقشة واجبات المشرف ومسئوليته وصفات المشرف الناجح ، هو تحديد الأهداف الأساسية لبرامج تدريب المشرفين ، حيث

انها تستهدف تنمية المهارات الأساسية لديهم حتى يستطيعوا القيام بالمهام التي تسند اليهم بنجاح .

ونوضح فيما يلي أمثلة لمحتويات بعض البرامج التدريبية التي تسعى الى تنمية المشرفين في شتى الجوانب .

١ - اطار لبرنامج تدريبي للمشرفين الجدد لمدة أربعة أسابيع (١) :

يوضح الجدول رقم (٣٤) موضوعات البرنامج التدريبي للمشرفين الجدد .

عدد الساعات	الهدف من الموضوع	الموضوع
٢	لتوضيح أهمية هذا التدريب لدى الدارسين وأثارة دافعيتهم للاستفادة الكاملة منه ، وتوضيح مدى اتمام الإدارة العليا بالبرنامج .	حديث الافتتاح لمدير المنشأة
٤٧	لتهيئة أذهان الدارسين عن نشأة الشركة وتنظيمها ومنتجاتها . وتعريف الدارسين بكل ادارة وقسم في الشركة من حيث موقعه وأفراده ومسئوليته والتنسيق بين الأقسام المختلفة .	التهيئة بالنسبة للشركة
٩٥	لتعليم الدارسين طريقة وضع ارشادات العمل والتدريب على استخدامها .	ارشادات العمل

جدول رقم ٣٤ - موضوعات البرنامج التدريبي للمشرفين الجدد

(١) G. Halsey ; **Selecting and Development of First-Line Supervisors.** (New York : Harper, 1955), pp. 135—137.

عدد الساعات	الهدف من الموضوع	الموضوع
٩٥	لتعليم الدارسين أسس العلاقات السليمة بين العاملين وطرق تحليل مشكلات العاملين واكتساب الخبرة في هذا المجال .	علاقات العمل
٢٨	لاثارة دافعية الدارسين نحو أهمية دراسة الوقت والحركة ، وجداول العمل ، وأنماط معدات وأدوات الانتاج وموقعها . وإتاحة الفرصة لهم لاكتساب الخبرة العملية في دراسة العمل ، وربطها باستثمارات الشركة والاقتصاد في التكلفة .	طرق وأساليب العمل
١٤	تعليم الدارسين كيف ينمون العاملين من خلال المناقشات والندوات خارج العمل ، وتدريبهم على القيام بذلك ومساعدة الدارسين حتى يالّفوا أهداف الشركة بالنسبة لتنمية العاملين .	تنمية العاملين
١٠	لتعليم الدارسين كيفية التعبير عن آرائهم ، وتقديم التحديث ، وكيفية اعداد حديث أو خطاب ، وكيفية استخدام الوسائل التعليمية والتعليق عليها ببساطة .	التعبير عن الأفكار
١٦٥	لتوضيح عمل المشرف وواجباته والوسائل التي يستخدمها لانجاز عمله .	مسئوليات المشرف
١٠		العلاقات الصناعية

(تابع) جدول رقم ٣٤ - موضوعات البرنامج التدريبي للمشرفين الجدد (تكملة)

عدد الساعات	الهدف من الموضوع	الموضوع
١٥	لتعريف الدارسين بكيفية فض المنازعات بين العاملين ، وكيفية ادارة المناقشة .	المناقشات والندوات
٥	لعرض الأفلام التي تؤكد الطرق الصحيحة والطرق الخاطئة للتعامل مع الناس .	أفلام تعليمية
٣	لتعريف الدارسين بكيفية تقييم الوظائف وتقدير الأجور ، وكيف يتم التقدم في العمل .	تقييم الوظائف والتقدم في العمل
	لتوضيح ما دار في المحاضرات والتدريب بما يساعد الدارسين على استكمال معلوماتهم .	أسئلة ومناقشة

(تابع) جدول رقم ٣٤
موضوعات البرنامج التدريبي للمشرفين الجدد (تكملة)

٢ - التدريب على العلاقات الانسانية :

على الرغم من أن برامج التدريب ينبغي أن تقوم على أساس حاجات الدارسين على قدر الامكان . فمن المفيد لكثير من المؤسسات الانتاجية أن تضع في اعتبارها الموضوعات الآتية التي أثبتت البحوث أنها تصلح أساساً لبرامج التدريب على العلاقات الانسانية (١) .

(١) الواجبات والمسئوليات ، وتشمل :

- عمل المشرف .
- عمل الادارة .

(١) G. Halsey ; Op. Cit., pp. 148—150.

(١)

- مسئوليات المشرف بالنسبة للعاملين •
- مسئوليات المشرف بالنسبة لتوزيع العاملين •
- التعاون مع الأقسام الأخرى •

(ب) التوظيف ، ويشمل :

- اختيار العاملين (الانتقاء) •
- الاختبارات المستخدمة فى انتقاء العاملين وترقيتهم •
- مشكلات التوظيف •
- نظام الترقيات •
- أجازات العاملين •
- السياسة المهنية •
- مشكلات الغياب •
- انتهاء الخدمة •
- مقابلة تاركى الخدمة •

(ج) التدريب ، ويشمل :

- قيادة المناقشات والمؤتمرات •
- تخطيط المؤتمرات مع العاملين •
- مسئوليات المشرف بالنسبة للتدريب •
- تهيئة العاملين الجدد •
- تنمية المبادرة •
- تنمية الذات •
- تقدير الانجاز •
- علاقات العمل •
- مسئوليات المشرف بالنسبة للإدارة العليا •

- صفات القيادة •
- سياسات الأفراد •

(د) الاشراف ، ويشمل :

- توجيه العاملين وتنميتهم •
- الاشراف على العاملين •
- معوقات التعاون •
- أسباب الإهمال في العمل •
- الاشراف الفعال •
- اعطاء التعليمات •

(هـ) برامج الأفراد ، وتشمل :

- برامج الترويح (الترفيه) •
- نظام تقديم المقترحات •

(و) الاتصال ، ويشمل :

- الاتصال بالعاملين •
- ارشاد وتوجيه العاملين •
- امداد العاملين بالمعلومات عن التأمينات الاجتماعية •
- تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم •
- تعريف العاملين بنواحي التكلفة والربح •
- شرح مشكلات الأجور للعاملين •
- تجنب الحوادث والأمن الصناعي •

(ز) المكافآت والتعويضات ، وتشمل :

- تقييم الوظائف •
- نظام الحوافز بالنسبة للعاملين •

(ح) الروح المعنوية ، وتشمل :

- تنمية الثقة فيما بين العاملين •
- تنمية النوايا الحسنة لدى العاملين •
- مشكلات العاملين •
- تنمية التعاون فيما بين العاملين •
- كيفية الحصول على احترام الآخرين •
- ما يتوقعه العامل من المشرف •

(ط) السلوك الانساني ، ويشمل :

- الفروق الفردية •
- سمات الشخصية •
- ديتاميات السلوك •
- الاتجاهات •
- السلوك السلبي - الاحباط •
- السلوك الايجابي •
- سلوك الجماعة •
- الصفات الشخصية للقائد الناجح •
- أنماط العاملين المشكلين •
- العامل المتبرم (الساخط) •
- العامل القلق •

ونعرض فيما يلي برنامجا عربيا للاشراف ..

٣ - برنامج عربى عن الادارة الحكومية للمشرفين :

قام « المركز العربى للتطوير الادارى » (١) منذ انشائه عام ١٩٧٥ بتركيز اهتمامه وتوجيه طاقاته الى تنمية وتطوير القدرات الادارية للمديرين العرب .
وقد نجح المركز فى حشد الخبرات العربية فى مجالات الادارة المختلفة لتسهم فى تنمية المديرين العرب فى مختلف مؤسسات وهيئات الوطن العربى .

ويعرض المؤلف فيما يلى موضوعات أحد البرامج التدريبية التى قدمها المركز عن « الادارة الحكومية للمشرفين » عام ١٩٧٧ ، وقد اشترك المؤلف فى تدريب الدارسين بهذه الدورة .

والبرنامج موجه الى رجال الادارة الوسطى والاشرفية فى القطاع الحكومى فى الوطن العربى . والمهدف من البرنامج هو تطوير الأداء الادارى لرؤساء الأقسام ورجال الادارة الوسطى فى القطاع الحكومى ومؤسسات قطاع الأعمال العام فى العالم العربى ، بمساعدتهم على تطوير معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم . ومدة البرنامج ستة أسابيع . ويوضح الجدول رقم (٣٥) موضوعات البرنامج :

عدد الساعات	الموضوع	مسلسل
١٥	تقديم البرنامج وتعارف	١
١٥	العملية الادارية والسلوك الادارى	٢
٤	ديناميكيات العمل الجماعى	٣
١٥	الأدوار التى يلعبها الأفراد فى الجماعات .	٤
	دور المؤسسات الحكومية فى تنمية الوطن العربى	٥

جدول رقم ٣٥ - موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين

(١) المركز العربى للتطوير الادارى ؛ برامج التنمىة الادارية (القاهرة :
المركز العربى للتطوير الادارى ، ١٩٧٧) .

عدد الساعات	الموضوع	مسلسل
١٥	السلوك الانساني	٦
١٥	الاتصال	٧
٤	اتخاذ القرارات	٨
٤	مبادئ التخطيط ومقوماته فى الوطن العربى	٩
١	تقييم المشروعات	١٠
٤	التخطيط الزمنى للمشروعات	١١
٥٥	الادارة بالأهداف	١٢
٣	الدوافع والحوافز	١٣
٤	التنظيم - سلسلة الادارة العامة	١٤
١٥	التنظيم - توصيف الوظائف	١٥
٣	نظم المعلومات والحاسب الألكترونى	١٦
٤	زيارة الحاسب الألكترونى بجريدة الأهرام	١٧
٣	الخدمات المحلية والتنمية المحلية	١٨
١	التنظيم فى الادارة الحكومية	١٩
٣	تنظيم وادارة الذات	٢٠
١٥	التعاون الاقتصادى	٢١
١٥	البيروقراطية	٢٢
٢٥	تبسيط الاجراءات	٢٣
٢	العلاقات العامة والتعامل مع الجمهور	٢٤
٤	الرقابة وتقييم الأداء	٢٥
٤	الموازنات الحكومية والرقابة المالية	٢٦
٦	القيادة الادارية وبعض مهارات القيادة	٢٧
٣	العدو الصهيونى وتحديات القضية الفلسطينية	٢٨
٤	التجديد والتغيير والتغلب على مقاومة التغيير	٢٩
٣	الابتكار	٣٠

(تابع) الجدول رقم ٣٥

موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين (تكلمة)

عدد الساعات	الموضوع	مسلسل
١	استراتيجيات النمو الذاتي	٣١
١٥	تقويم البرنامج	٣٢
٦	تمارين سلوكية	٣٣
٨	مباريات ادارية	٣٤
٤	ندوات	٣٥
٤	زيارات ميدانية	٣٦
٤	أفلام تعليمية	٣٧

(تابع) الجدول رقم ٣٥
موضوعات برنامج الادارة الحكومية للمشرفين (تكملة)

ثالثا : برامج تدريبية متخصصة

نعرض فى هذا القسم نماذج لبرامج تدريبية متخصصة ، أحدها فى
الأعمال المصرفية ، والثانى لتدريب مندوبى البيع .

١ - تدريب العاملين فى بنك فيصل الاسلامى السودانى :

لقد كانت هناك حاجة ماسة لانشاء البنوك الاسلامية فى الأمة العربية
والاسلامية عموما ، لتقود المسيرة الاقتصادية فى هذه البلاد ، ولتختط سبيلا
يجمع بين المبادئ الاسلامية عموما والممارسات الاقتصادية العصرية . وان
انشاء مثل هذه المؤسسات لابد أن يستند منذ البداية الى أساس راسخ من
العلم والممارسات الموضوعية .

ان عملية انتقاء العاملين فى مثل هذه المؤسسات ، وخاصة فى مرحلة
البداية ، لابد وأن تقوم على أسس علمية موضوعية حتى تحقق أهدافها
الانسانية والاجتماعية والاقتصادية . والهدف من عملية الانتقاء هو تحقيق

مستوى من الكفاية الانتاجية والاقتصادية للبنك الاسلامى يزيد عن المستويات والمعدلات المألوفة فى العالم العربى ، وفى نفس الوقت أن تضمن للعاملين قدرا من الرضا النفسى والتوافق الاجتماعى بما يزيد من رفايتهم ويرفع من مستوى الكفاية الانتاجية .

وقد بدأت أول عملية انتقاء للعاملين فى بنك فيصل الاسلامى السودانى ، على أسس علمية سليمة قام بها خبراء فى عملية الانتقاء والتوجيه المهنى . وقد جاء فى التقرير المقدم من لجنة الخبراء عن عملية الانتقاء المهنى بينك فيصل الاسلامى السودانى - البند (٢) من التوجيهات - ما يأتى :

« ان عملية الانتقاء فى المجال المهنى هى فى حقيقة الأمر الخطوة الأولى، تليها عملية التدريب . وينبغى أن يتم تدريب المطلّع الأولى على أساس علمى، بمعنى الافادة من نواحى القوة والضعف فى خبراتهم ومهاراتهم . ويتم ذلك للتشخيص فى ضوء تحليل الأعمال البنكية ، وأن يتم التدريب بأسلوب يفيد من آخر التطورات العلمية فى هذا المجال » (١) .

وتنفيذا لهذه التوصية عقدت « الدورة التعريفية الأولى للعاملين بينك فيصل الاسلامى السودانى » لمدة أسبوعين فى الفترة من ١٩٧٨/٤/١ الى ١٩٧٨/٤/١٤ . وقد تحدد الهدف العام لهذه الدورة التدريبية فى الآتى :

« تعريف المتدربين بماهية البنوك الاسلامية . والأنشطة التى تمارسها . والأسس الشرعية والفنية لهذه الأنشطة ، والفلسفة التى تكمن خلف كل نشاط . وأساليب العمل فى هذه البنوك بشكل عام » .

وفى ضوء الأهداف تم تصنيف المادة التدريبية الى الموضوعات الرئيسية التالية :

١ - بنوك اسلامية .

٢ - موضوعات اقتصادية واجتماعية عامة .

(١) جابر عبد الحميد جابر . سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى : « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » ، بحث غير منشور . (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية . سبتمبر / اكتوبر ١٩٧٧) . ص ٥٢ .

٣ - دراسات مصرفية .

٤ - ثقافة اسلامية .

وفيما يلي تفصيل الموضوعات :

١ - بنوك اسلامية : (عدد الساعات ٢٠)

(أ) الاطار الشرعى للبنوك الاسلامية ، ويشمل :

- نظام التمويل الحالى فى البنوك التجارية ، ومناقشة هذا النظام وتحديد موقفه من الشريعة الاسلامية .
- العمليات المصرفية فى البنك الاسلامى وتكييفها الشرعى (الایداع - الاقراض - فتح الحسابات - الحسابات الجارية - ودائع الادخار - خطابات الضمان - الاعتمادات المستندية - تحويل النقود) .
- الاستثمار بالمشاركة (تأصيل المبدأ فى ضوء الشريعة الاسلامية ، وطرق التنفيذ ، وتوزيع الأرباح) .

(ب) الأسس النظرية للبنك الاسلامى وأنشطته المختلفة ، وتشمل :

- نظرة تاريخية عن الفكرة والظروف التى عاصرت انشاء البنوك الاسلامية - التحديات التى تواجه البنك الاسلامى .
- أنشطة البنك الاسلامى (الودائع - القروض - التمويل بالمشاركة - الاستثمار - التكافل الاجتماعى - الزكاة) .
- الفلسفة التى تكمن خلف كل نشاط من الأنشطة .
- مدى قدرة البنك الاسلامى على تجسيد النظام الاقتصادى فى الاسلام .
- شبكة البنوك الاسلامية وعلاقة كل منها بالآخر ، وعلاقتها بالبنك الاسلامى الدولى ، وبالاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية .

اسلوب التنفيذ : المحاضرة ، والمناقشة ، والندوة .

٢ - موضوعات اقتصادية واجتماعية عامة : (عدد الساعات ١٠) ،
وتشمل :

- الموارد الاقتصادية البشرية والطبيعية .
- أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية فى الدول الاسلامية ، مع التركيز على مشاكل المجتمع السودانى .
- معوقات التنمية ، وكيفية التغلب عليها .
- المذاهب الاقتصادية المعاصرة ، مع المقارنة بالمبادئ الاقتصادية فى الاسلام .
- نظرة على الهيئات المالية الدولية (صندوق النقد الدولى - البنك الدولى للانشاء والتعمير - السوق الأوروبية - مجالس الوحدة الاقتصادية العربية) .
- نقود وبنوك (مصادر التمويل واستخداماته فى المجتمعات الحديثة - أجهزة التمويل المعاصرة - البنوك التجارية - البنوك المتخصصة - شركات التأمين - شركات الاستثمار - الأوراق المالية) .

أسلوب التنفيذ : المحاضرة ، والمناقشة

٣ - دراسات مصرفية : (عدد الساعات ٢٠) ، وتشمل :

- أساسيات العمل المصرفى ، والعمليات التى تقوم بها كل ادارة من ادارات البنك .
- أساليب الايداع والسحب ، ومشكلات العمل اليومية .
- الدورة المستندية وأنظمة الضبط الداخلى .
- حسابات التكاليف .
- تحليل المراكز المالية .
- ادارة مصارف (مسئولية المديرين والتنفيذيين - السياسات الادارية) .
- أساليب الرقابة الداخلية والخارجية .
- مبادئ فى طرق دراسة المشروعات وتحليل الاستثمارات .

- تحليل بنود الميزانية الاجمالية للمصرف •
- تنمية المدخرات (أهمية المدخرات - وسائل جذب المدخرات) •
- أسلوب التنفيذ : المحاضرة - المناقشة - التدريب بالنماذج - دراسة الحالة •
- ٤ - ثقافة اسلامية : (عدد الساعات ١٢) ، وتشمل :
 - حاضر العالم الاسلامى ومستقبله •
 - البنك الاسلامى دعامة النهوض بالمجتمعات الاسلامية •
 - خلود الشريعة الاسلامية وحاجة المجتمعات الاسلامية لتطبيقها •
 - الاقتصاد الاسلامى جزء من منهج الله الشامل للبشر •
 - التوازن بين الجوانب الروحية والمادية فى الاسلام •
 - كيف تم عزل الاسلام عن قيادة المجتمع ، والعوامل الذاتية والخارجية التى ساعدت على ذلك ، وما خسرت المجتمعات الاسلامية من جراء ذلك •
 - مقومات ازدهار الحضارة الاسلامية •
 - حتمية الحل الاسلامى ومعاله •
 - كيف نغير من أحوال المجتمعات الاسلامية ، ومسئولية المسلم ودوره فى ذلك •
 - الصراع بين الفكر الاسلامى والحضارة الغربية •
 - المفهوم الحقيقى لكلمة المسلم ، والمصدر الحقيقى لقوته •
- أسلوب التنفيذ : المحاضرة - الندوة •

٢ - تدريب مندوبى البيع :

ان التدريب على أعمال البيع مسئولية أساسية للمؤسسات التى تنتج السلع وتروجها ، حتى تعد مندوبيهها وتنمى قدراتهم على ترويج وبيع هذه السلع • واتحديد مسئوليات مندوب البيع نجد طرقا عديدة • يوضح شكل رقم (٤٢) نموذجا لتحديد مسئوليات مندوب البيع (١) •

(١) R. Craig (ed.) ; **Training and Development Hand-** book (2nd ed.). (N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1976), p. 26—11.

(٤) مواجهة الجوانب المالية للعمل	(٣) مواجهة استراتيجيات نمو المنظمة	(٢) مواجهة العملاء	(١) ادارة الذات
<ul style="list-style-type: none"> ١ - اعترف سلمتك من حيث خواصها ومزاياها وقرائنها . ٢ - اعرف السوق جيدا . ٣ - اعرف منافسك وخواصهم وبنائهم قوتهم وضعفهم . ٤ - اعرف حدود نفوسك ولا تتجاوزوه . ٥ - تعامل مع زملائك . ٦ - استخدم الاجراءات الفنية المتعارف عليها في المؤسسة . 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - اعترف رئيسك كمتخصص وانقل طريقة للتعامل معه . ٢ - حاول التوافق مع مواقف العمل المختلفة . ٣ - تعرف على اهداف المؤسسة ومشاكلها واستراتيجياتها . ٤ - حاول التعرف على تطور المؤسسة منذ نشأتها وموقفها الحالي . ٥ - تعرف على نظم المؤسسة وسياساتها . ٦ - اعترف الانخفاض المهمين بالمؤسسة وظائفيهم . ٧ - احتفظ بالسجلات اللازمة لمطابقتك . ٨ - اعد التقارير المطلوبة وقمها . ٩ - كن مصادرا للمعلومات والراي للمؤسسة . ١٠ - تعاون مع زملائك وقدم لهم المساعدة عندما يطلبونها . ١١ - اشترك في الاجتماعات . ١٢ - ابحث عن الاكسسار التي تساعد المؤسسة وقمها الادارة . ١٣ - اشترك في جهود العلاقات العامة اللازمة للمؤسسة . 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - اعترف اسلوبك في البيع وحاول تعديله بما يناسب الموقف . ٢ - حاول التعرف على اسلوب العميل في الشراء وحاول مواجهته بما يحقق أفضل النتائج . ٣ - حاول التعرف على مختلف مواقف البيع وكيفية التوافق معها . ٤ - حاول الحصول على عملاء جدد . ٥ - اعمل على أن يكون لديك رصيد من المقترحات ووسائل المرض . ٦ - حاول ادارة الحديث البيعي حتى نهايته . ٧ - تابع عملاءك باستمرار . 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - اعرف نفسك على حقيقتها . ٢ - شارك في تحديد حصصك في البيع وغيرها من الاهداف . ٣ - خطط عملك ونشاطك . ٤ - اعمل على تنمية شتى جوانب مهاراته الشخصية واستفد منها . ٥ - اعمل على تنمية مهارات الاتصال واستخدامها . ٦ - اعمل على تنمية مهاراتك الابتكارية واستخدمها . ٧ - استخدم مهاراتك في حل المشاكل . ٨ - تابع نمو المؤسسة . ٩ - تابع التطورات الصناعية . ١٠ - تابع التطورات الفنية في مجال البيع .

برنامج تدريبي مندوبي البيع :

اتفقت « مؤسسة تهامة للاعلان والعلاقات العامة وأبحاث التسويق » بالملكة العربية السعودية ، مع مركز البحوث والتنمية ، بكلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبد العزيز على اعداد برنامج تدريبي لمندوبي البيع .
 واتفق على أن يكون الدارسون من الحاصلين على المؤهلات المتوسطة .
 وقد تم اختيار الدارسين باستخدام الاختبارات النفسية والمقابلة الشخصية .
 واتفق على أن يتم تنفيذ هذا البرنامج في ١٢ أسبوعا ، على أن تشمل الدراسة النظرية ثلاثة أيام ويخصص يومان للزيارات والتطبيقات العملية .

وقد قام المؤلف باعداد الاختبارات النفسية اللازمة لانتقاء الدارسين واشترك في عملية المقابلة ، وقام بتصحيح نتائج الاختبارات واستخراج النتيجة النهائية ، كما اشترك في التدريب بالنسبة للموضوعات السلوكية .

ويوضح الجدول رقم (٣٦) موضوعات الدراسة

عدد الساعات	الموضوع	مسابيل
٢	معلومات عن السلع وتقسيماتها	١
٢	معلومات عن المستهلكين وتقسيماتهم	٢
٢	معلومات عن قنوات التوزيع وتجارة الجملة والتجزئة .	٣
٢	معلومات عن أساليب الترويج	٤
٢	معلومات عن السوق السعودي وظواهره المختلفة .	٥
٦	تطبيقات عن الموضوعات السابقة	٦
٣	دور الاعلان في الحياة الاقتصادية	٧
٤	الاساس السيكولوجي للاعلان واهتمامه بالفرد ودوافعه وتصرفاته المنطقية والانفعالية .	٨

جدول رقم ٣٦ - موضوعات تدريب مندوبي البيع

عدد الساعات	الموضوع	مسلسل
٢	تحرير الاعلان	٩
٢	الجوانب الفنية فى الاعلان	١٠
٢	تنفيذ الاعلانات فى مرحلتها الأخيرة	١١
١	قياس أبعاد الاعلانات وتكاليفها	١٢
١٦	زيارات ميدانية لأقسام المؤسسة وورش انتاج الالواح الاعلانية والمطابع .	١٣
١٢	وحدة سوق الاعلان بالملكة العربية السعودية .	١٤
٨	تطبيقات للموضوع السابق .	١٥
٢	وظيفة الوكالة الاعلانية ودورها فى الداخل والخارج .	١٦
١	تنظيم الوكالة الاعلانية .	١٧
٢	دور الوكالة فى اجراء البحوث ووضع خطط الدعاية والعلاقات العامة .	١٨
١	العلاقة بين الوكالة الاعلانية ووسائل الاعلان .	١٩
٢	معلومات عن مؤسسة تهامة وعلاقتها بعملائها .	٢٠
٨	تطبيقات عملية للوحدات الخاصة بالوكالة الاعلانية .	٢١
٢	تحديد أسماء العملاء المرتقبين والاتصال بهم .	٢٢
١	أنواع العملاء وكيفية مواجهتهم .	٢٣
٤	الحديث البيعى ، ومعالجة الاعتراضات وختام الحديث .	٢٤
١	امكانيات المؤسسة وتشمل : المعارض ، والعينات ، والنشرات التوضيحية ، والتعبئة والتغليف ، وتصميم نوافذ العروض .	٢٥
٦	تدريب عملى على الموضوع السابق .	٢٦
٣ شهور	برنامج مركز فى اللغة الانجليزية .	٢٧

(تابع) الجدول رقم ٣٦ - موضوعات تدريب مندوبى البيع

مراجع الباب الخامس

- ١ - أحمد زكى صالح : نظريات التعلم . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ،
سنة ١٩٧١ .
- ٢ - المركز العربى للتطوير الادارى : برامج التنمية الادارية . القاهرة :
المركز العربى للتطوير الادارى ، سنة ١٩٧٧ .
- ٣ - رمزية الغريب : التعلم (ط ٤) . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ،
سنة ١٩٧٦ .
- ٤ - جابر عبد الحميد جابر ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى :
« تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » ،
بحث غير منشور . القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية سبتمبر
- اكتوبر ، سنة ١٩٧٧ .
- ٥ - سيد الهوارى : الادارة بالأهداف والتناجج . القاهرة : مكتبة عين شمس
سنة ١٩٧٦ .
- ٦ - سيد عبد الحميد مرسى : الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى .
القاهرة : الخانجى ، سنة ١٩٧٦ .
- ٧ - سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج .
القاهرة : العالمية للنشر ، سنة ١٩٧٨ .
- ٨ - سيد عبد الحميد مرسى : « صفات المدير الناجح » . مجلة الاقتصاد
والادارة ، العدد الثالث ، رجب ١٣٩٦ هـ . ص ٢٧ - ٤٠ .
- ٩ - سيد عبد الحميد مرسى : سيكولوجية المهن (ط ٤) . القاهرة : المطبعة
العالمية ، سنة ١٩٧٧ .
- ١٠ - سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) : السلوك
الانسانى فى العمل . القاهرة : دار نهضة مصر ، سنة ١٩٧٤ .

- ١١- فتوح محمود أبو العزم : تمثيل الأدوار كوسيلة من وسائل التدريب
الاسكندرية : معهد الادارة العامة ، سنة ١٩٧٠ .
- ١٢- فؤاد أبو حطب ، وآمال صادق : علم النفس التربوى . القاهرة . مكتبة
الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٧٧ .
- ١٣- مصطفى فهمى : سيكولوجية التعلم . القاهرة : مكتبة مصر سنة ١٩٥٧ .
- 14 — Berger, M., and Berger, P. (eds.); **Group Training Techniques**. Essex: Gower, 1972.
- 15 — Blake, R., and Mouton, J.; **The Managerial Grid**. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- 16 — Bloom, B.; **Taxonomy of Educational Objectives**. N.Y.: Longmans, 1955.
- 17 — Bradford, L., Gibb, J., and Benne, K. (eds.); **T-Group Theory and Laboratory Method**. N. Y.: Wiley, 1964.
- 18 — Carrol, S., and Tosi, H., **Management by Objectives: Application and Research**. N. Y.: Macmillan, 1973.
- 19 — Craig, R. (ed.); **Training and Development Handbook** (2nd ed.). N.Y.: Mc. Graw-Hill, 1976.
- 20 — Drucker, P.; **The Practice of Management**. N. Y.: Harper, 1954.
- 21 — Gagne, R.; **The Conditions of Learning**. N.Y.: Holt, Rinehart, and Winston, 1965.
- 22 — Gilbert, T.; «Praxonomy: A Systematic approach to Identifying Training Needs.» **The Management of Personnel Quart.**, 6, 3, Fall 1967.
- 23 — Halsey, G.; **Selecting and Development of First-Line Supervisors**. N.Y.: Harper, 1955.

- 24 — Hilgard, E.; and Bower, G.; **Theories of Learning** (4th ed.). Englewood, N. J. : Prentice-Hall, 1975.
- 25 — Kalley, G.; **The Psychology of Personal Constructs**. N.Y. : Norton, 1955.
- 26 — Kirkpatrick, D.; «Evaluation of Training.» In Craig, R. (ed.); **Training and Development Handbook** (2nd ed.). N.Y. : Mc. Graw-Hill, 1976, Ch. 18.
- 27 — Koffka, K.; **The Growth of the Mind**. N.Y. : Harcourt Brace. 1925.
- 28 — Laird, D.; **Approaches to Training Development**. Mass. : Addison-Wesley, 1978.
- 29 — Levine, M.; **Cognitive Theory of Learning**. N.Y. : Wiley, 1975.
- 30 — McCormick, E., and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th ed.). London : Allen and Unwin, 1975.
- 31 — Morrison, J.; «Determining Training Needs.» In Craig, R. (ed.); **Training and Development Handbook** (2nd ed.). N.Y. : Mc.Graw-Hill, 1976, Ch. 9.
- 32 — Pavlov, I.; **Conditioned Reflexes**. N.Y. : Oxford Univ. Press, 1927.
- 33 — Skinner, B.; **The Technology of Teaching**. N.Y. : Appleton-Century-Crofts, 1968.
- 34 — The Conference Board; «Managing by and with Objectives.» **Studies in Personnel Policy**, 212. N.Y. : The Conference Board, 1973.

- 35 — Thorndike, E.; **The Psychology of Learning.** N.Y. :
Teachers College, Columbia Univ., 1913.
- 36 — Warren, M.; **Training for Results : A Systems Approach
to the Development of Human Resources in Industry.**
Mass. : Addison-Wesley, 1969.
