

**تخطيط التدريب ودوره
في تحقيق أهداف
المنظمات العامة والخاصة**

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب المصرية
إسماعيل، محمد صادق

تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة
والخاصة / تأليف: محمد صادق إسماعيل
ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
192 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-043-9
1- التدريب الإداري
أ- العنوان

ديوي: 658,3124 رقم الإيداع: 2014/24085

تحذير:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر
ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته
بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بآية طريقة سواء
كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر
على هذا كتابة ومقداً.

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى
2014



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

محمد صادق إسماعيل

تخطيط التدريب ودوره في تحقيق

أهداف المنظمات العامة والخاصة

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

صدق الله العظيم

(سورة طه: 114)

المحتويات

9	مقدمة
11	الفصل الأول: ماهية التدريب الإداري
14	أولاً: أهمية التدريب
16	ثانياً: أهداف التدريب
19	ثالثاً: أسس التدريب الفعال
21	رابعاً: الأساليب التدريبية
39	الفصل الثاني: القيادة الإدارية... المفهوم والنظريات
47	1- نظريات التأثير على المرؤوسين
48	2- نظريات سلوك القائد وقدراته
49	3- نظريات النمط القيادي
53	الفصل الثالث: الاتجاهات الإدارية المعاصرة في التدريب الإداري
55	1- التدريب عن بُعد
58	2- التدريب القائم على الكفاءة
62	3- التدريب المباشر بواسطة الإنترنت
64	4- التدريب بالوسائط المتعددة
66	5- الحقبة التدريبية
69	الفصل الرابع: مراكز التدريب الكبرى في الدول المختلفة.. نماذج مختارة
71	أولاً: معهد الإدارة العامة بالرياض
81	ثانياً: المدرسة الوطنية للإدارة بتونس

الفصل الخامس**91 تقييم الأداء المؤسسي كمدخل لتطوير الجانب التدريبي للمنظمة**

- 93 أولاً: مفهوم تقييم الأداء
- 95 ثانياً: خصائص تقييم الأداء
- 97 ثالثاً: تقييم الأداء المؤسسي
- 99 رابعاً: مداخل تقييم الأداء المؤسسي

107 الفصل السادس: التطوير الإداري كأحد أهداف العملية التدريبية

- 114 أولاً: مداخل التطوير الإداري الحديثة
- 119 ثانياً: مداخل التطوير الإداري على مستوى المنظمة
- 121 ثالثاً: أهمية ودوافع التطوير الإداري
- 127 رابعاً: أساسيات التطوير الإداري

129 الفصل السابع: مدخل التخطيط الاستراتيجي للعملية التدريبية

- 132 أولاً: تعريف التخطيط
- 134 ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي
- 137 ثالثاً: تطور الفكر الاستراتيجي
- 140 رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
- 143 خامساً: إطار عمل التخطيط الاستراتيجي
- 146 سادساً: مرتكزات عملية التخطيط الاستراتيجي
- 147 سابعاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي
- 149 ثامناً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
- 152 تاسعاً: عوائق نظام التخطيط الاستراتيجي

155 الفصل الثامن: دور التدريب في تحفيز القيادات البديلة

- 157 أولاً: تطوير مهارة التحفيز
- 165 ثانياً: تأثير التحفيز في تدريب القيادات البديلة في ظل نظرية هيزبرج

7 المحتويات

- 166 ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في التحفيز
- 173 رابعاً: البيئة المحفزة لفرق العمل وما يترتب عليها من سلوكيات
- 176 خامساً: معوقات التحفيز
- 178 سادساً: دور السلوك التنظيمي في إعداد القيادات البديلة

183

مراجع الكتاب

- 183 (1) المراجع باللغة العربية
- 190 (2) باللغة الأجنبية

مقدمة

"تعدُّ هذه الفترة بحق حقبة التنمية الإدارية، فعلى كافة النظم الإدارية في العالم تقوم حركة نشطة للتنمية الإدارية وتطوير وسائلها حتى يمكن إدارة التطوير والتحديث الذي تفرضه المتغيرات العالمية بأقصى كفاءة وفاعلية، ويعد المحور البشري هو المحور الإستراتيجي للتنمية الإدارية - فالتنمية الإدارية في منظورها المتسع تشمل تنمية أبنية الإدارة التنظيمية والمادية وليس فقط مكوناتها البشرية." (1)

ونظراً لحجم التحديات التي تواجهها الدولة المعاصرة والمتمثلة في تحقيق التنمية الشاملة ومنها التنمية الإدارية، فقد ظهرت أهمية القيادة الإدارية والتي يكون لها دور فاعل ورئيس في تحقيق تلك التنمية المنشودة. (2)

ويقصد بالقيادة "القدرة على توجيه الآخرين لأداء أدوار يحددها القائد بهدف الوصول إلى غاية محددة مسبقاً، ومن ثم تنقسم عملية القيادة إلى تحديد الأهداف وتوزيع الاختصاصات والمهام على النحو الذي يحقق الأهداف المرجوة" (3)، والقيادة تعد بمثابة محور العملية الإدارية حيث أن نجاح أي منظمة سواء - حكومية أو خاصة أو أهلية - في تحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة عملية القيادة وقدراتها وإمكاناتها.

وبالنظر إلى دولنا العربية نجد أن العديد من مشاكل الجهاز الإداري تعود إلى سيادة البيروقراطية وغياب التنظيم الإداري وعدم الوصول إلى الدرجة المرجوة من التنمية الإدارية لتفعيل عمل الجهاز الإداري، ومن هنا فقد أخذت الحكومات العربية في التفكير نحو تطوير وتنمية العاملين بالجهاز الإداري من خلال التركيز على العملية التدريبية.

-
- (1) د. احمد رشيد، مقدمة الإدارة، (القاهرة، دار النهضة العربية، 1994)، ص 114
 - (2) د. أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، (الرياض : جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1422هـ) ص 2.
 - (3) د. سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة. دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، (الرياض : جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1421هـ)، ص ص 8-9.

ولاشك أن للتدريب الإداري دوراً أساسياً في الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية لكافة أنواع المنظمات، باعتباره عملية مخططة ومستمرة، تسعى إلى تزويد المشتغلين فيها بالعمل القيادي والإشرافي والإداري بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وأيضاً إلى تعديل اتجاهاتهم وسلوكهم، وتطويرها بما يتفق وظروف المتغيرات الفنية والإنسانية في مجال أعمالهم، وبما يؤدي إلى الارتفاع بمستويات الأداء لتحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة.⁽¹⁾ كما يساهم التدريب في تنمية المعرفة الإدارية والذاتية للموظف من خلال البرامج والدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظف، والتي تهدف إلى صقل إمكانيات وقدرات المتدرب وتزويده بأنماط سلوكية جديدة، تتناسب مع متطلبات العمل ومع قدرات الفرد وذلك من خلال تغيير اتجاهات المتدرب.⁽²⁾

وبالتالي فإن التدريب يُعدُّ هو أداة التنمية ووسيلتها في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافات والحضارة عامة، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

والله من وراء القصد،،،

المؤلف

للتواصل: info@acpss.net

-
- (1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية: "أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب وإدارة العملية التدريبية"، أوراق ووقائع ندوة "أفاق جديدة في التنمية البشرية"، (عمان: 2-4 مارس، 1997، ص 99).
- (2) سعود بن ضحيان الضحيان، عبد الكريم سعيد الغامدي: بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001)، ص 44.

الفصل الأول

ماهية التدريب الإداري

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- أولا: أهمية التدريب.
- ثانيا: أهداف التدريب.
- ثالثا: أسس التدريب الفعال.
- رابعا: الأساليب التدريبية.

الفصل الأول

ماهية التدريب الإداري

تشير الفلسفة الجديدة للتدريب بمعناها الشمولي والمتكامل إلى "القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب والإبقاء بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية"⁽¹⁾.

ولذلك تكون لفلسفة التدريب أهمية واضحة نذكرها فيما يلي:

- 1- أنها تتيح فهماً واضحاً لوظيفة التدريب في ضوء العلاقات مع الفعاليات الأخرى، وبالتالي تحدد سوء الفهم.
- 2- القيام بالتدريب داخل إطار تنظيمي متفق عليه وليس على المستوى الشخصي، وبالتالي تحدد من سوء الفهم.
- 3- تقويم فعالية التدريب بالعلاقة مع أهداف المؤسسة.

ولذلك تعمل فلسفة التدريب على إكساب المتدربين القدرات والمهارات التي تمكنهم من التفاعلي الحي والإيجابي المتجدد مع التحولات المتسارعة والاتجاهات العالمية الجديدة

(1) راجع: سعيد بن حمد بن سعيد الغنوصي، تطوير برامج تدريب الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، 2007

في مجال التدريب التربوي لكي ترفع من الكفاءة الفعالية، إضافة إلى الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في استشراف المستقبل وبتداع النظم والأساليب التي يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في التدريب وبالتالي يؤكد على بعدها من الجمود وتميزها بالمرونة.⁽¹⁾

أولاً: أهمية التدريب

إن عامل التجديد وملاحقته واستيعاب ما يطرأ من تغيرات على جميع مناشط الحياة ضرورة من ضروريات إقامة برامج التدريب على اختلاف أنواعها، ومن المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية والبرنامج التدريبي هو مصمم لزيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق علاج أوجه القصور، أو تزود العاملين في التعليم بكل مستجد معلومات واتجاهات لزيادة الخبرة وصقل الكفاءة الفنية ومن خلاله يتمكن القادة التربويون من تطوير قدراته.⁽²⁾

وقد أكد الكثيرون على أهمية التعليم والتدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد وزيادة مهارته اليدوية واعتباره نوعاً من الاستثمار وأكدوا على ضرورة اهتمام رجال الاقتصاد بدور التعليم والتدريب في التنمية الاقتصادية للمجتمع، حيث أن استثمارات التعليم والتدريب لها فائدة اقتصادية كبيرة، مؤكدين على أهميتها في زيادة مهارات الفرد.⁽³⁾ ولذلك نرى أن للتدريب فوائد عديدة لكل من الفرد، والمؤسسة، والمجتمع برمتها ولاسيما إذا كانت برامج مخططة تخطيطاً جيداً ومنفذة بطريقة فعالة فليس من الشك في أن التدريب يجعل الفرد في موقف العطاء الإنتاجي الأمثل بصفة مستمرة حيث يتابع الفرد في حركته الوظيفية.⁽⁴⁾

(1) عفاف صالح الياور، مرجع سابق، ص ص 121-122.

(2) مصطفى عبد السمیع محمد، وسهر محمد حواله: إعداد المعلم وتنميته وتدريبه، دار الفكر، 2005، ص 173.

(3) نبیل أحمد عامر: دراسات في إعداد وتدريب المعلمين، مكتبة الأنجلو المصري، القاهرة، 1987، ص 25.

(4) عادل محمد إبراهيم: المشكلات التربوية ببرامج التدريب بمراكز التنمية الإدارية، دراسة ميدانية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1999، ص 38.

ويتبين مما سبق أن هناك العديد من الأسباب التي تقف وراء الاهتمام بتدريب العاملين الإداريين في قطاع التربية والتعليم وخاصة القيادات التربوية ولذلك يمكن استعراض أهم العوامل التي تسهم في أهمية التدريب وهي:

- 1- يرفع التدريب من مستوى كفاءات المتدربين وأدائهم داخل المؤسسات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسة. (1)
- 2- الانفجار المعرفي الذي يتمثل في المنجزات التكنولوجية والمخترعات والاتجاهات الحديثة في أساليب الإدارة المتطورة. (2)
- 3- سهولة تدفق المعلومات مما أدى إلى نمو حضارة علمية فوسائل الاتصال الجماهيرية جعلت من الكرة الأرضية عالماً صغيراً.
- 4- ظهور نظريات جديدة في العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تستمد منها التربية في أحيان كثيرة مادتها وأهدافها ومنهجها. (3)
- 5- تغير الوظائف ذاتها كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل يتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم.
- 6- ضعف برامج الإعداد وكفاءتها وعدم الاهتمام بتطويرها ليتناسب ومتطلبات العصر.
- 7- الأخذ بمبدأ التربية المستمرة. (4)
- 8- يساعد على زيادة فهم الموظف للمجموعات التي يتعاملون معها، وفهم أفضل العمليات في النظام التربوي.

(1) سعود ضحيان الضحيان وعبد الكريم بن سعدي الغامدي: مرجع سابق، ص 41.

(2) خالد طه الأحمدي: تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الجامعي، الصين، 2005، ص 27.

(3) يوسف نبراوي: الإشراف التربوي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999، ص 89.

(4) يوسف جعفر سعاد: مرجع سابق، ص 32.

- 9- أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تفسير الاتجاهات، واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه مهنة الممارسة من قبل المتدرب بما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجية العمل.
- 10- إن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميتهم مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في أطر المهام والنشاطات الجماعية التي تتطلب العمل التعاوني.
- 11- عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات، فزيادة المهارات والكفاءات تؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء بالعمل.
- 12- يُنمّي التدريب لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية.⁽¹⁾

ثانياً : أهداف التدريب

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي تسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب فإذا تمكنا من تحديد الأهداف من التدريب فإنه يعتبر تحقيق لخطّة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف؛ أما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فإنه يصبح عملية فاشلة وهدر للمال والجهد والوقت.

هناك العديد من الأهداف التي ترمي إليها عملية التدريب لفئات متعددة أشار إليها العديد من الباحثين ونستطيع أن نستخلص منها بعض الأهداف التي يمكن الاعتماد عليها كأهداف خاصة لتدريب الإداريين العاملين في المجال التربوي؛ وهذه الأهداف هي:

- 1- يساعد التدريب على إكساب الإداريين معلومات ومعارف وظيفية تتعلق بأعمالهم

(1) مصطفى عبد السميع وسهير محمد حواله: مرجع سابق، ص 174.

- وأساليب أدائهم كما يهدف إلى صقل المهارات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات كما يعمل على تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرصة للمزيد من التطوير في العمل الإنتاجي.⁽¹⁾
- 2- يسعى التدريب إلى إحداث أساليب جديدة في بيئة العمل، تتصل بأداء الأعمال داخل التنظيم، وذلك لمساعدة الموظف على أداء عمله بصورة ذاتية بشكل تلقائي.
- 3- يهدف التدريب إلى السعي لتعديل السلوك وتغييره لدى الأفراد وتطويره وتحسين أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة سواء ما يتصل منها بالجوانب الإنتاجية أو ما يتعلق بالجوانب السلوكية لدى الأفراد.⁽²⁾
- 4- تأهيل الأفراد الذين اقتضت الضرورة أن تستند إليهم أعمالهم التي لم يسبق أعدادهم لها وليس لسابق دراستهم في معاهد التعليم صلة بالتزامات عملهم الوظيفية ووسائل أدائه، ويتطلب ذلك مدهم بالنواحي المعرفية اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء الأعمال المسندة إليهم.
- 5- تجديد وتحديث معلومات العاملين الإداريين وتنميتها لملاحقة التقدم والتطور الذي يحدث من حولهم وتمكنهم من مسايرة التطور العلمي.⁽³⁾
- 6- تنمية الوعي لدى الإداريين بحاجة إلى تقبل التغيرات والاستعداد له، وبذل الجهد لوضع التغيرات التربوية موضع الاختيار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد.⁽⁴⁾

(1) محمد هاشم فالوقي، مرجع سابق، ص 67.

(2) سعود بن ضحيان الضحيان وعبد الكريم بن سعيد الغامدي، مرجع سابق، ص 43.

(3) مصطفى عبد السميع محمد وسهير محمد حواله، مرجع سابق، ص 173.

(4) وليد محمد سالم الم خلفاوي: برنامج مقترح لتدريب أخصائيي تكنولوجيا التعليم أثناء الخدمة في ضوء بعض المستجدات التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2004، ص 73.

- 7- ضمان عامل الاستقرار للعملية التعليمية حيث يوفر التدريب للعاملين الإداريين عنصر المرونة في مجال عملهم، والقدرة على مواجهة المشكلات المختلفة، كما يزيد من قدراتهم على التكيف مع المواقف المختلفة.
- 8- تنمية قدرات الإداريين على التفكير الابتكاري، وتنمية رغبتهم في استخدام تلك القدرات استخداماً أفضل من استخدامهم لها في السابق مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة المشكلات من ناحية أخرى.⁽¹⁾
- 9- الحرص على مواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة في إعداد القيادات التربوية، والتي أدت في بعض بلدان العالم المتقدم إلى إعادة النظر في أهداف المؤسسات التربوية وبرامجها.⁽²⁾
- 10- الوقوف على التقنيات والأساليب والطرق التربوية الحديثة في التعليم وإكساب الإداريين مهارات استخدامها، وما تحتمه على المخططين من إعادة النظر في البناء التربوي القائم وأطره ووسائله.
- 11- زيادة قدرة الفرد على التفكير بطريقة علمية وموضوعية للتكيف مع عمله لمواجهة مشكلاته والتصدي لها.⁽³⁾
- 12- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.⁽⁴⁾

من خلال استعراضنا لأهداف التدريب نجد أن محصلتها النهائية وهدفها العام هو تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، للإسهام في عمليتي

(1) <http://www.moe.gov.sa/training> 18., (wednesday, February 21, 2007).

(2) رشدي طعيمة: المعلم كفاياته - إعداده - تدريبه، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995، ص 195.

(3) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص 9-10.

(4) يوسف محمد القبلان: أسس التدريب الفعال، معهد الإدارة العامة، عالم الكتب، ط 2، 1992، ص

التجديد والتطوير إن جميع الأهداف القريبة والبعيدة لبرامج التدريب تتجه نحو سياق إصلاح التعليم وتطويره، لأن ذلك يزيد من قدرة الإداريين في التعرف على مشكلاتهم الفعلية، وفي قدرتهم على التكيف في أعمالهم المستقبلية، وتحقيق الفرصة لهم في النمو المهني داخل إطار مفاهيم التربية المستديمة.

ثالثاً: أسس التدريب الفعال

قدمت العديد من الدراسات التي تناولت تدريب عدد من الأسس التي يمكن أن تبني عليها البرامج التدريبية لضمان فعالية التدريب

ويمكن تحديد أهمها في النقاط التالية:

- 1- أن تكون أهداف التدريب واضحة ومحددة ومناسبة للمحتوى وللمتدربين ومصاغة إجرائياً بلغة السلوك المتوقع أداءه من المتدربين، مع تحديد مستوى الأداء الذي ينبغي أن يصل إليه المتدربون، بعد انتهاء البرنامج.
- 2- أن يلبي البرنامج التدريبي الحاجات الفعلية للمتدربين وأن يتم التخطيط له وفقاً لهذه الاحتياجات حتى يشعروا بأهمية البرنامج لهم ويمكنهم من أداء واجباتهم في المهن التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية.⁽¹⁾
- 3- التكامل بين نمط التدريب وفلسفة المؤسسة، بحيث تكون موضوعات التدريب التي يوفرها البرنامج التدريبي متوازنة ومنظمة بشكل مناسب، وأن تكون مرنة حتى تستجيب لمتطلبات التغير الحادثة في المؤسسة.⁽²⁾
- 4- أن يراعي البرنامج التدريبي مبدأ تفريد التعليم، فيعتبر كل متدرب حالة خاصة

(1) وليد سالم محمد الخلفاوي: مرجع سابق، ص 62-63.

(2) وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير: ترجمة سعد أحمد الجبالي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 15.

يشعر من خلالها أن البرنامج يتفق مع قدراته واستعداداته، ويتيح لهم فرصة أن يتعلق وفق قدراته، وأن يتقدم في البرنامج حسب ظروفه الخاصة له وأن ينمو ذاتياً ويتعلم بمفرده في ضوء معايير عامة يمكن تطبيقها على جميع الدارسين في البرنامج.

5- يجب أن يكون تصميم برامج تدريب الإداريين من الدقة والفاعلية بحيث يتمكن المتدربون من ترجمة البرامج إلى خطط أو أفعال محددة لتطوير وتحسين أدائهم الإداري.⁽¹⁾

6- ضرورة توافر الدافع لدى المتدربين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.

7- اعتماد أساليب تدريبية ملائمة للمتدربين، تتسم بالتنوع والتطوير لتقديم الجديد للإداريين في مجال تخصصاتهم.⁽²⁾

ويمكن عرض مجموعة من الأسس العامة التي ينبغي مراعاتها في البرنامج التدريبي:⁽³⁾

1- الغرضية: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة هدفاً ملبياً للاحتياجات التدريبية ويعتمد على تحديد احتياجات المتدربين.

2- الاستمرارية: أن يكون التدريب أثناء الخدمة مستمراً باستمرار المتدربين في المهنة بداية من التحاقه بالخدمة الوظيفية.

3- الشمولية: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة مهما للتطور وتنمية كافة جوانب شخصية المتدربين مناهجها المتعددة من ذاتية ومهنية وتخصصية.

(1) على بن عبد الرضا بن جمعة اللواتية: دراسة تقييمية لبرامج تدريب مديري المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، 2005، ص 62

(2) صالحه سنقر: نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، المؤتمر التربوي، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، 1-3 مارس، 2004، المجلد الثاني، ص 147.

(3) محمد هاشم: فالوقي: مرجع سابق، ص 69-70.

- 4- الملائمة: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة ملبياً لاحتياجات المتدربين ومناسباً لقدراتهم وميولهم.
- 5- الواقعية: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة هادفاً إلى إكساب المتدربين المهارات والخبرات اللازمة التي تساعدهم على حل المشكلات الفعلية التي تواجههم.
- 6- الديناميكية: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة يتيح الفرصة أمام جميع المتدربين لإشباع حاجاتهم بطريقة مختلفة كما يجب أن يكون التدريب ديناميكياً وحيوياً مفتوحاً للإضافة والحذف والتعديل متى لزم الأمر⁽¹⁾.

رابعاً: الأساليب التدريبية

هناك عدة عوامل وعناصر تتداخل وتتفاعل لتحديد الأسلوب المناسب لأجراء العملية لتدريبية، وهذا تابع لحقيقة أن التدريب وسيلة وأداة للوصول إلى هدف محدد وليس غاية في ذاته.

ولذلك يعتبر الأسلوب التدريبي هو المسلك الذي يتجه لنقل مضمون أو محتوى أي نوع من أنواع التدريب إلى الأفراد المراد تدريبهم ونوعية الأسلوب الذي يُستخدم ويختلف باختلاف نوع البرنامج ونوع المادة التدريبية المقدمة والسبب الذي من أجله ستقدم تلك المادة أو مستوى الأفراد الذين تقدم لهم والتوقيت الذي تقدم فيه والإمكانات المتاحة من حيث الطاقات المدربة والمساعدات المتاحة والتمويل الكافي.⁽²⁾

(1) انظر: سعيد بن حمد بن سعيد الغنوصي، تطوير برامج تدريب الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، 2007.

(2) ميرغني عبد العال حمور: التدريب الإداري تحديد الاحتياجات.. التخطيط.. والأساليب، وزارة الخدمة المهنية. سلطنة عُمان، السنة الثالثة، العدد الخامس، ذي القعدة/ 1426 هـ ديسمبر 2005، ص

- ويقسّم "على عبد الوهاب" أهداف التدريب كما يوضح الشكل إلى ما يلي:
- (أ) زيادة المعرفة والمعلومات.
- (ب) تنمية القدرات والمهارات.
- (ج) تغيير السلوك والاتجاهات.

ويقول بالنسبة للهدف الأول فإن الأسلوب الأنسب له هو المحاضرات، فالمناقشات والمؤتمرات والندوات والتعليم المبرمج، وبالنسبة للهدف الثاني والأسلوب الأنسب هو دراسة الحالة وتحليل المواقف الميدانية، أما بالنسبة للهدف الثالث فإن الأسلوب الأنسب هو يمثل الأدوار وتحليل المعاملات والعلاقات.⁽¹⁾

ويشير على عبد الوهاب بأن عدة عوامل قد تؤثر في اختيار الأسلوب المناسب وتشمل: موضوع التدريب والمتدربين أنفسهم من حيث عددهم ومؤهلاتهم ومعرفتهم وتخصصاتهم ومقدار المشاركة المطلوبة في التدريب والمبادئ النفسية للتعليم مثل دوافع المتدرب ومعرفة النتائج وتكريس المشاركة، والوقف المتاح للتدريب، والتكاليف التي يستلزمها التدريب ومدى توفر التسهيلات التدريبية والمكانية.

لقد أدى الإحساس بأهمية التدريب كأحد عناصر التنمية الإدارية وكوسيلة رئيسة لزيادة كفاية وتأهيل وإعداد العنصر البشري إلى التركيز على تطوير وتحسين الأساليب التدريبية، كما أدى تحديث وتطوير التكنولوجيا الإدارية بدوره إلى ابتداء وإدخال العديد من أساليب التدريب الحديثة والتي تهدف في مجموعها إلى تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وعطاء العاملين⁽²⁾ لهذا فإن ما سيتم مناقشته من أساليب لا يعني بأي حال حصر كل الأساليب التدريبية والتي تزداد عدداً وتطويراً وصقلاً بصورة مستمرة؛ هذا فضلاً عن أنه كثيراً ما يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي في نفس الوقت.

(1) على عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 124.

(2) ميرغني عبد العال حمور: مرجع سابق، ص 32.

ويعرف (آدم الصراف) ⁽¹⁾ الأسلوب التدريبي بأنه "الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة".

إن استخدام الأساليب والوسائل المختلفة للتدريب هو النجاح ولكن الاستخدام الفعال لها هو النجاح الكامل.

وليس مهما أن نهتم بإعداد الخطط وتنفيذها فقط، بل المهم أيضاً أن تكون أساليب التدريب غير تقليدية وإلا ذهبت الجهود المبذولة في العملية التدريبية هباءً، وأصبحت النتائج محدودة الجدوى، وعلى ذلك نجد أن الالتجاء لأساليب متعددة هو الأفضل، ذلك لجعل المتدرب أكثر تحمساً ويبعد عنه الملل ويعطيه فرصة للتعلم المستمر.

والأساليب المتبعة في تنفيذ البرنامج متنوعة والاختيار السليم للأساليب المناسبة تعمل على خلق مناخ مناسب ومشجع للتدريب وتدعيم وتأكيد سياسة التدريب بالمشاركة، وتشجيع الإبداع، وتزيد من الثقة بالنفس، لذلك فإن اختيار الأسلوب المناسب هو أحد معايير الحكم على مدى فاعلية البرنامج التدريبي. ⁽²⁾

وهناك عدة تقسيمات لأساليب التدريب، نذكر منها ما يلي:

1- الأساليب التي تعتمد طريقة تنفيذها على المتدربين أنفسهم:

أ- أساليب جماعية:

ومنها يكون التدريب على جماعة من المتدربين، يختلف إعدادهم بحسب الإمكانيات والبرنامج التدريبي وتتبادل الأفكار وتعزيز المهارات، وهذه الأساليب التدريبية هي

(1) آدم أحمد الصراف : أساليب ووسائل التدريب في أثناء الخدمة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والورشة التعليمية في عمليات وأساليب تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، القاهرة، 1-20 فبراير 1997، ص 154.

(2) ماهر أحمد محمود: مرجع سابق، ص 88.

الأكثر شيوعاً في معظم دول العالم، توظف فيها المناقشة والورشات التعليمية والندوات والمحاضرات والمناقشة، ولقاءات، أو حلقات تمثيل الأدوار، والمشروعات العلمية وغيرها من الأساليب.

ب- الأساليب الفردية:

وتركز هذه الأساليب على الفرد المتدرب، وتستهدف إكساب الفرد مهارات معينة لرفع مستوى أدائه، ويتم التدريب في مواقف فردية، ويطبق أسلوب التدريب الفردي بعدة صيغ كالتدريب باستخدام الحاسب الآلي والتعليم المبرمج والتدريب عن بُعد والتدريب الافتراضي والتدريب المباشر، والتدريب أثناء الوظيفة والمحاكاة.

2- الأساليب التدريبية التي تعتمد في طريقة تنفيذها على الأساليب نفسها:

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي: ⁽¹⁾

أ- أساليب التدريب ذات الطابع النظري:

وتشمل أساليب المحاضرة وحلقات النقاش، الندوات، والبحوث وهذه الأساليب شائعة في الدول العربية، ولها الكثير من الإيجابيات وعليها الكثير من السلبيات.

ب- أسلوب التدريب العلمي:

وهي تشمل الورش التدريبية، الزيارات الميدانية، والرحلات ودراسة الحالة تمثيل الأدوار وقوافل التدريب: التدريب المصغر، المحاكاة.

ج- أساليب التدريب الذاتي والتقني:

وتشمل التدريب عن بُعد، والتدريب بواسطة الحاسب الآلي والتعليم المبرمج،

(1) جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، التربية وتطبيقاتها العملية، عمان، الدار العلمية، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001، ص 50.

والتدريب بواسطة الفيديو أو التليفزيون أو التسجيل، والتدريب الافتراضي، والتدريب بالشبكة العنكبوتية.

مما سبق نستنتج أن للتدريب أساليب كثيرة متعدد، وتتنوع هذه الأساليب حسب خبرة المتدرب وثقافته التدريبية، حسب الإمكانيات المادية المتوفرة بالمؤسسة؛ وسوف نستعرض أهم أساليب التدريب الحديث وفيما يلي عرض لبعض تلك الأساليب:

1- المحاضرة:

يعرف أسلوب المحاضرة بأنه "تقديم مضمون الموضوع بمعرفة خبير أو محاضر في مادة الموضوع لمجموعة من الدراسيين أو المتدربين. وتستخدم المحاضرة بهدف نقل مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والاتجاهات إلى الآخرين عن طريق التحدث والإنصات.⁽¹⁾

وتعتبر المحاضرة من أقدم الأساليب والطرق في التعليم والتدريب وتكمن قوتها في سيطرة المحاضر على الموقف التعليمي وتمكنه من تقديم كم هائل من المعلومات في وقت قصير؛ كما أن لديه الحرية في تنظيم عرض المعلومات بالطريقة التي يرغب فيها فهو سيد الموقف ومن أهم سلبياتها أنها نادر ما تسمح بالتفاعل بين المحاضر والمتدربين خاصة في ظل الأعداد الكبيرة؛ فهم يتلقون ولا يرسلون ويستمعون ولكن لا يتفاعلون ولا يشاركون ويشعرون بالإحباط والانسحاب من الموقف التدريبي لأنهم لا يدركون اهتمامهم ولا يجدون أنفسهم؛ وعندما يلجأ المحاضرون إلى استخدام الوسائل السمعية والبصرية يعرف هذا الأسلوب بالمحاضرة الموضحة، وهي أكثر تشويقاً من المحاضرة التي تلقى بدون توضيحات.⁽²⁾

(1) ميرغني عبد العال حمور: مرجع سابق، ص 32.

(2) محمد عزت عبد الموجود: تقويم مراكز تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2004، ص 21-22.

2- حلقات المناقشة:

تعتبر حلقات المناقشة من الأساليب الأكثر فاعلية وبخاصة في تدريب العاملين أثناء الخدمة حتى يتم فيها حوار مفتوح حول بعض الأفكار وتبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل خبرات في بعض الموضوعات، وهذا الأسلوب يتغلب على عيوب المحاضرة حيث يستطيع المدرب ملاحظة استجابات المتدربين والتعرف على قدراتهم على الاستيعاب.⁽¹⁾

3- العصف الذهني: (التحريك الحر للأفكار):

أحد أساليب المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات المبتكرة خلال فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجيل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقديمها أو انتقادها وتحليلها بعد جمعها دون مناقشتها.⁽²⁾

وبعد تحديد قواعد إثارة الأفكار، يقوم مقرر الجلسة بتسجيل مقترحات المتدربين المطروحة منهم كل المشكلة، ودور المدرب هو إعطاء المتدربين بعض مفاتيح الحل أو أن يقدم هو مقترحات إيجابية لحل المشكلة المطروحة، مع ملاحظة أن المدرب لا يجب أن يقدم بدور إيجابي في تقديم المقترحات ولا يجب أن تستمر مناقشات إثارة الأفكار أو العصف الذهني أكثر من ساعة.⁽³⁾

-
- (1) عبد الكريم دويش، ليلى تكلا: أصول الإدارة الحديثة القاهرة، الأنجلو المصرية، 1995، ص 639.
 - (2) سهيلة محسن كاظم التلاوي: تفريد التعليم في إعداد وتأهيل المعلمين (نموذج في القياس والتقييم التربوي، دار الشروق، 2004، ص 105.
 - (3) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: الدليل المرجعي لتدريب المعلمين بالمدارس ذات الفصل الواحد، ط1، تونس، 2004، ص 182.

4- الورش التعليمية:

"هي عبارة عن نموذج مناقشات هادفة لمجموعات صغيرة يتم العمل فيها بشكل تعاوني لإنجاز مشروع معين أو دراسة مشكلات تقابل المتدربين في حياتهم العلمية".

ويعمل في هذا النمط من الأساليب التدريب "المتدربين أفراداً أو جماعاتٍ في وقت واحد مع إرشاد المدرب أو المدربين لدراسة مشكلات وقضايا ومساائل تهم الإداريين، سواء كانت واحدة أو عدة مسائل مترابطة العلاقة، كالمناهج والإدارة والتوجيه والإرشاد ونظم التعليم، كما قد يشترك في الورش التعليمية المديرون والمشرفون وبعض المسؤولين ورجال المجتمع".⁽¹⁾

ويتم العمل في الورشة بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول منظم، كما يُمارَس فيها التدريب بشكل عملي مما يؤدي إلى اكتساب المهارات بشكل فعال، وتعتبر من الوسائل المفيدة في التدريب على التعاون الجماعي، والاشتراك الإيجابي الفعال في الدراسة وحل المشكلات.⁽²⁾

وتمتاز الورش التعليمية كأسلوب للتدريب بالميزات التالية:⁽³⁾

- 1- المرونة وسهولة الضبط والتكيف لمقابلة حاجات المتدربين والمشاركين فيها.
- 2- تتيح الفرصة للمتدربين للتزود بكم هائل من المعلومات واكتساب خبرات، الأمر الذي يدفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يعود بالفائدة عليهم.

(1) عاطف حسين الصفدي: الورش التعليمية، رسالة المعلم، المجلد (3) العدد الثاني، ذو الحجة 1410هـ، حزيران 1990، عمان ص 37.

(2) محمود عبد اللطيف موسى: الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في بعض الجامعات المصرية أثناء الخدمة في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، معهد الدراسات والبحوث العربية، 2005، ص 103.

(3) أحمد يونس محمد محمود فكري: تصور مقترح لبرنامج تدريبي لمعلمي المدارس ذات الفصل الواحد بالتعليم الأساسي في ضوء بعض التجارب والصيغ في مجال المدارس ذات الفصل الواحد وأساليب وطرق التدريب التقليدية الحديثة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1999، ص 31-32.

3- تطوير مهارات الفرد والجماعة في مواجهة المشاكل الجديدة التي يمكن أن تواجه المتدربين.

5- أداء الأدوار التمثيلية (تقمص الأدوار):

أحد أهم طرق التدريب الفعال لأنها تعد طريقة ممتازة لتحقيق عدد من الفوائد للموظفين والإدارة والأفراد حيث أن لعب الأدوار يسمح للعاملين بالتصرف في مجال عملهم.⁽¹⁾ وعندما سأل أحد المتخصصين عن أهم جزء مفيد في التدريب فأجاب أن ممارسة المهارات عن طريق تمثيل الأدوار، وتمثل الأدوار يساعد على بناء المهارات والثقة وتحديد احتياجات التدريب الفردي. والقضايا الشخصية في العمل.⁽²⁾

وتمثيل الأدوار عبارة عن عرض تمثيلية قصيرة، لتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح. ويعتمد هذا الأسلوب على قيام التدريب على تمثيل أدوار بعض الشخصيات التي تقابلهم في العمل لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية في مجال العلاقات الإنسانية أو المجالات الأخرى، ويقوم المتدرب بأداء الدور الذي يطلب منه كما يراه هو.⁽³⁾

ويتميز أداء الأدوار التمثيلية بأنه مفيد ومسل في الوقت نفسه، كما أنه يشد الانتباه بقوة.

ويتيح التحليل النقد المشترك للمجموعة تجميع كافة خبرات ومواهب الأفراد والاستفادة من المشاركة وتبادل الخبرات ويكون الأداء الناجح قصيراً وسريع الحركة. وتعتبر مدة الخمس دقائق مثالية لموقف تمثيلي واحد، على الرغم من مدها على فترة أطول

(1) <http://www.walescreators.com/section3/roleplayhtml>.(Saturday, February 17,2007).

(2) Awor Kshop on How To USE Role Play for training and supervision: kerry hope, ph.o. and susanvarra, B.s ,te and University. Student counseling helplin <http://www.uiceday/orgs/comvening/roleplay net> (satur day, February 17, 2007).

(3) السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز التوثيق العلمي، مركز التوثيق للاستشارات، ايتراك، القاهرة، 2001، ص 113

قد يكون مقبولاً إذا كانت التمثيلية مسلية إلى جانب قيمتها التعليمية ترتكز كل تمثيلية على نقطة واحدة رئيسية. أما التمثيليات الطويلة فهي تغطي عدداً من المسائل فالأفضل تجنبها.⁽¹⁾

6- دراسة الحالة :

هو أسلوب تدريجي يقصد به تنمية قدرات المتدربين على حل المشكلات بالأسلوب العلمي واكتساب مهارات عن طريق جمع البيانات وتحليلها. واستغلال ذلك كأدوات في حل المشكلة وهو يشكل بُعداً من أبعاد أسلوب التدريب الجماعي، ويقوم على أساس المشاركة الفعالة بين المتدربين لدراسة حالة معينة عبارة عن نموذج المشكلة عامة أو عدة مشكلات متشابهة، ويُقدّم وصف الحالة مكتوباً إلى المتدربين لتحليلها ودراستها بالأساليب المختلفة والتي تناسب مع طبيعة المشكلات.⁽²⁾

وتوفر طريقة دراسة الحالة طريقة منظمة للنظر في الأحداث وتجميع البيانات وتحليل المعلومات ورصد النتائج؛ ونتيجة لذلك يكتسب الباحث فهماً وعمقاً وبذلك يؤدي إلى تنمية قدرات المتدربين على حل المشكلات واكتساب المهارات.⁽³⁾

ولذلك فإن المتدرب القائم بدراسة الحالة لابد وأن يتبع خطوات حل المشكلة التالية:⁽⁴⁾

- 1- التعرف على المشكلة، أو مواقع الضعف التي تتطلب العلاج.
- 2- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

(1) رشدي فتحي كامل وزينب محمد أمين : مقدمة في تخطيط البرامج التعليمية، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط2، 2002، ص314

(2) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : مرجع سابق، ص184.

(3) http://wwwen.wikipedia.org/wiki/eases_ndy (Friday, February, 6, 2007).

(4) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : مرجع سابق، ص185

- 3- التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل خطة عمل على حدة باستخدام فكرة السبب والنتيجة.
- 4- اختيار وتطبيق العمل الناتج الذي يتوقع، أن يمثّل أو يفوق الناتج أو الهدف ويستفاد من هذا الأسلوب في التدريب على مهارات التحليل وكتابة التقارير واتخاذ القرار.
- ودراسة الحالة تعتبر من أفضل الأساليب في التدريب، ويمكن أن يعود بفوائد متعددة على أفراد المجموعة، فالمشاركة من حرية إبداء الآراء يصحبها عادة شعور بالرضا، نتيجة الحس بتحقيق الذات، وحرية التعبير تطلق المخاوف والانفعالات المكبوتة، وهي بهذا تعمل على تحقيق التوازن للفرد كفتح المجال للبحث الموضوعي، وكفهم آراء الآخرين ودراسة الحالة تخلق نوعاً من التسامح مهما كانت الحالة المعروضة للمناقشة عامةً في طابعها فإن مجرد التفكير فيها وتبادل الآراء بشأنها يؤدي بطريق غير مباشر إلى تدريب أعضاء المجموعة على التعبير فيما يحتمل أن يجابههم من مواقف حياتهم العملية مستقبلاً.⁽¹⁾

7- التدريب العلمي :

يقصد بالعروض العملية ذلك النشاط الذي يقوم به المدرب أو المختص أو أحد زملاء المهنة من المثقفين لذلك النشاط بهدف توضيح كيفية أداء عمل ما أو مجموعة من المهارات للمتدربين بطريقة علمية ويستخدم هذا الأسلوب لعرض كيفية تطبيق بعض الأفكار أو المفاهيم النظرية في مواقف تطبيقية أمام المتدربين لكي يتمكنوا من إعادة أداء العرض عند توفير نفس الظروف ويعتبر هذا الأسلوب بمثابة البيان العملي أمام المتدربين ويتم هذا النوع من التدريب في مراكز التدريب المجهزة بتلك الآلات والأجهزة أو في الورش والمصانع ووحدات الإنتاج المختلفة وهناك أنواع أخرى من التدريب العملي، وهو التدريب الميداني على أعمال الإدارة الدراسية أو استخدام طرق التدريس الجيدة⁽²⁾

(1) منظمة العمل العربية: مرجع سابق، ص 131.

(2) منظمة العمل العربية : مرجع سابق، ص 131.

8- الزيارات الميدانية:

"تعتبر الرحلات والزيارات الخارجية من أهم الوسائل التدريبية حيث تتوفر للمتدربين الإطلاع بصورة مباشرة على ما أنجزته الدول المختلفة في شتى مجالات العلوم التربوية"⁽¹⁾.

ويعتبر هذا الأسلوب من أنسب أساليب التدريب، لئلا من أثر في إكساب المتدربين المعلومات والمهارات والوسائل بصورة مباشرة، ويستلزم هذا الأسلوب قيام المدرب الزائر بوضع خطة محكمة ومنظمة ومفصلة، ويصطحب المتدربين في العادة مدرب يكون بمثابة مُوجه لسير هذه الزيارة حتى تحقق الزيارة أهدافها.

وتزود الرحلات أو الزيارات الميدانية المتدربين بالمعلومات الأولية وتمكنهم من رؤية كيفية انسجام عدد من المهارات والعمليات وتأليفها في وقت واحد.⁽²⁾

9- القوافل التدريبية:

يقوم هذا الأسلوب على أساس نقل الخدمة التدريبية إلى المتدربين في مواطنهم. وتوفير عناية انتقاهم إلى المركز التدريبي. والقافلة التدريبية عبارة عن مركز تدريبي متنقل مزود بكافة متطلبات التدريب من أجهزة ومعامل ومعينات التدريب ومكتبة لخدمة المناشط ووسائل الاتصال ووسائل تعليمية بالإضافة إلى مزود متكامل يضم مجموعة من المتخصصين في جميع المجالات التي ينبغي على البرنامج تحقيقها من خلال التدريب أثناء الخدمة.⁽³⁾

ويمتاز هذا الأسلوب التدريبي بأنه يستطيع بدوره التغلب على بعض المشكلات

(1) أحمد الخطيب ورد إلى الخطيب : اتجاهات حديثة في التدريب، الرياض، مطابع الفرزدة التجارية، 1986، ص 148

(2) أحمد خليفة أبو شرباك : مرجع سابق، ص 89

(3) أحمد يونس محمود فكري : مرجع سابق، ص 89

التي يعاني منها العاملون الإداريون، منها بُعد أماكن التدريب عن عملهم وصعوبة المواصلات، وعدم التفرغ الكامل للتدريب لعدم وجود عدد كافٍ من البدلاء.⁽¹⁾

10- التدريب الموجه نحو العمل :

يحمل هذا التدريب في جوهره تعليماً فردياً، ويعتبر هذا التدريب مكلفاً نوعاً ما لأنه من الأساليب المفيدة التي تتم خلال العمل المتمثل في التدريب عن طريق الأداء ومتابعته، ولعل هذا يقيد جداً في رفع المهارة الفردية للمتدرب، وتكمن فكرة التدريب خلال العمل على الإشراف العيني لحركات المهارات المطلوب زيادة كفاءتها، حيث يقوم المدرب بتمثيل الأداء من خلال عدة إجراءات تفصيلية ثم يطلب من المتدربين تمثيل الأداء السابق.⁽²⁾

ولذلك يرتبط أسلوب التدريب الموجه نحو العمل في أهدافه ومحتواه ومواده التعليمية وأساليب التقويم بالمهارات المهنية للفئة التي أُعدَّ البرنامج التدريبي من أجلها (المستفيدين) وبمتطلبات تلك المهام المهنية من كفاءات وحاجات تدريبية وهناك معايير لا بد من أخذها في الاعتبار عن تخطيط وتقويم البرامج التدريبية المستخدمة.

ومن أهم المعايير التي تستخدم أسلوب التدريب الموجه نحو العمل ما يلي:⁽³⁾

- 1- أن يرتبط أهداف البرنامج التدريبي الذي يستخدم أسلوب التدريب الموجه نحو العمل ارتباطاً وثيقاً بالمهام المهنية للمتدربين المستهدفين وبمتطلباتهم وأن تعلن أهداف البرنامج التدريبي وتكون مفهومة ومقبولة للمتدربين.
- 2- أن يكون محتوى البرنامج الموضوع للمتدربين متكاملًا من حيث الفكر النظري والممارسات العملية.

(1) علي عبد السلام عبد الرحمن : مرجع سابق، ص 27

(2) رأفت عبد الفتاح : سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية دار الفكر العربي، ط1، 2001، ص 115

(3) أحمد يونس محمد فكري : مرجع سابق، ص 36.

- 3- أن يكون للمتدرب دور فعال في تخطيط وتنفيذ وتقويم خبرات التدريب.
- 4- استخدام أسلوب التقويم التكويني والتغذية الراجعة لمتابعة مدى تقدم المتدربين في البرنامج.

ولابد من تنظيم البرنامج التدريبي على رأس العمل ويقصد بالتنظيم تخطيط التدريب لتحقيق الاستفادة القصوى من المدة الزمنية التي يقضيها المتدرب على رأس العمل بما يحقق أهداف المؤسسة ويساهم في رفع مستوى المعارف والمهارات والسلوك الايجابي لدى المتدربين من خلال التجربة العلمية.⁽¹⁾

11- التعليم المبرمج :

الغرض من التعليم المبرمج هو إدارة التعليم البشري تحت ظروف يمكن التحكم بها وتتضمن التقنية تعلم ذاتي والذي يُقدمُ منه معلومات للموظف أو الطالب في خطوات صغيرة يستطيع أن يُعلِّم نفسه وذلك بالعمل من خلال خطوات متتابعة تقود إلى تحقيق أهداف واضحة ولا يستطيع المتدرب الانتقال إلى الخطوة التالية حتى يتقن الخطوة الأولى.⁽²⁾

وتقدم التغذية الراجعة بتعليم المبرمج على تعزيز توقعات المتعلمين والتغذية الراجعة تعد المتدرب أو الطالب لعمل أفضل في الاختبارات المستقبلية والتزود بالثقة.⁽³⁾

ويتميز التعليم المبرمج بما يلي:

- 1- معالجة الفروق الفردية بين المتدربين.
- 2- يُمكن المتدرب من الاعتماد على نفسه، ومن التعلم ذاتياً بمساعدة البرنامج.

(1) التدريب والتنمية : تصدرها المؤسسة العامة للتدريب الفني والتدريب المهني الرياضي، العدد 91 أغسطس، 2006 ص23.

(2) http://www.en.wikipedia/wiki/programmed_Learning. (Saturday, February 17/2007).

(3) <http://coe.sdsu.edu/et/articles/ealtimefbk/index.htm> (satardg, February, 17/2007).

- 3- إتاحة الفرصة أمام كل متدرب لتكرار التجربة.
- 4- الحصول على معلومات ممتدة عن صحة استجابات المتدربين قبل الانتقال إلى الخطوة التالية:
- 5- يحقق الكفاءة والفاعلية لأداء المهام التي صُمم البرنامج من أجل التدريب عليها.⁽¹⁾
- 6- يوفر التعليم المبرمج حوالي 25٪ من الوقت اللازم للتدريب كما يُثبت المادة التدريبية.
- 7- يساعد التعليم المبرمج على تدريب العاملين الإدارتين في مواقع عملهم وتأهيلهم مهنيًا وتربويًا.
- 8- يساعد التعليم الذاتي المتدرب في استمرار تعلمه حتى خارج مقر التدريب.⁽²⁾

12- التدريب الضمني :

يعرف بأنه التدريب الذي يتم توفيره عن طريق القدرات التي تم بناؤها أو إضافتها على النظام التشغيلي أو النظم الفرعية أو المعدات لتعزيز وصيانة كفاءة مهارات الأفراد.⁽³⁾ يقوم هذا النوع من التدريب على استخدام أدوات ومعدات بيئية في العمل لإكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة لمواجهة متطلبات العمل المتنوعة ولتطبيق التدريب الضمني بنجاح ينبغي توافر عدد من المحددات هي:⁽⁴⁾

- أهداف واضحة ومحددة للتدريب.
- نظم لقياس الأداء.
- أنشطة تدريبية منظمة.

(1) عماد الدين حسن وآخرون : مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة، القاهرة، المؤسسة الثقافية العمالية، الجامعة العمالية، سنة 1996، ص45.

(2) <http://www.moegor.sa/training/training18.html>. (Wednesday, february 21, 2007).

(3) <http://www.atc.army.mil/tsaId/omtegratopm/e,bedded/trg.asp>. (14.2 / 2007).

(4) Dee Howard Andrews "Embedded Training and Embedded Educational Technology". Vol 31, No 10, October 1991, P 41.

- تحديد إستراتيجية التدريب.
- توفير التغذية الراجعة للتدريب.
- فرص لممارسة المهارات المكتسبة.

ويرتكز استخدام أسلوب التدريب الضمني في بيئات العمل المُستخدِم لأجهزة الكمبيوتر حيث يقدم التدريب في صورة معلومات مرتبة على شاشة الكمبيوتر.

والتدريب الضمني يوفر للمؤسسات التي تستخدمه نوعاً من التدريب المستمر، حيث أن التدريب يجري في مكان العمل بالمعدات والأجهزة المتوفرة فيه، ويسمح للعاملين المراد تدريبهم بالتطبيق الفوري للمهارات الجديدة المكتسبة، وذلك يُمكنُ قياس نتائج التغيير في المهارات المراد إكسابها للعاملين بصورة مباشرة من خلال الأداء في العمل.⁽¹⁾

13- التدريب باستخدام أسلوب المحاكاة :

يستخدم أسلوب المحاكاة لإكساب الأفراد مهارات عالية المستوى ويتم في بيئات زائفة تحاكي أو تماثل البيئة الحقيقية أو الفعلية، ويتوفر في هذه البيئات المصنوعة والتي تنشأ به مع الواقع نماذج من المعدات والأدوات الموجودة في البيئات الحقيقية، وخطوط تطبيق هذا النوع من طرق التدريب تأتي على ما يلي:⁽²⁾

- 1- أن يتضمن برنامج التدريب ممارسة مهارات متعددة وليست مهارة واحدة.
- 2- توفير عدة مستويات لكل مهارة بالبرنامج التدريبي.
- 3- تحقيق أداء معياري لكل مهارة بحيث يرتفع ذلك الأداء بشكل مستمر.

(1) أمل عبد الفتاح محمد : تصور مقترح لنظام تدريبي عن بُعد للمعلمين أثناء الخدمة في ج.م.ع في ضوء خبرات بعض الدول الأخرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1998، ص42.

(2) أحمد يونس محمد محمود : مرجع سابق، ص38

- 4- يترك للمتدرب حرية القيام بأي أداء للمهارات المتتمية للبرنامج.
- 5- يترك للمتدرب ترتيب أداء مهارات التي يريد ممارستها دون أي تدخل خارجي.
- 6- بعد انتهاء المتدرب من أداء ممارسة المهارات التي اختارها في البرنامج يصنع الكمبيوتر سجلاً كاملاً عن أداء وممارسات المتدرب.
- 7- يقدم الكمبيوتر تغذية راجعة عن أداء المتدرب تساعد في حل المشكلات في بيئة العمل الفعلية على ضوء ما اكتسبه من مهارات.

ومن أهم مميزات التدريب بأسلوب المحاكاة:

- 1- إتاحة فرصة أكبر أمام المتدربين للتعليم الذاتي والاكتشاف الحر التلقائي للأمر عبر "التجربة والخطأ" بعيداً عن أسلوب التلقين والتوجيه. وهو ما يضمن رسوخ المحتوى التدريبي في عقول المتدربين وعدم فقدان المحتوى من عقول المتدربين بسرعة بمجرد انتهاء الدورة التدريبية والعودة إلى بيئة العمل الحقيقية.
- 2- إشاعة جو من المتعة والتسلية والتنافس والمرح في برامج التدريب وفي قاعات الدروس، وهو ما يقضي على الشعور المحتمل بالملل لدى المتدربين.⁽¹⁾

14- التدريب الموزع:

هو شكل من أشكال التدريب المستقل الذي لا يرتبط بمكان معين أو زمن محدد ويستخدم الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات لنقل البرنامج التدريبي لمن يريد التدريب في مكانه بدون الانتقال إلى المكان المخصص للتدريب، وهذا النوع من التدريب يعتبر من أكثر أنواع التدريب إشباعاً لحاجات المتدرب كما أنه يستغرق وقتاً أقل من أي نوع من أنواع التدريب، كما أن هذه الطريقة التدريبية تعتبر من أقل طرق

(1) التدريب والتنمية : تصدرها المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض، العدد 97،

التدريب تكلفة من الناحية الاقتصادية حيث أنها توفر مصاريف النقل والإقامة للمتدرب كما أنها توفر تجهيزات خاصة بالتدريب؛ حيث أن هذه الطريقة تعتمد على استخدام وسائل تكنولوجية لتقديم البرنامج التدريبي والتي تتمثل في المادة المطلوبة والشرائط المسموعة والمرئية.⁽¹⁾

(1) أمل عبد الفتاح محمد : مرجع سابق، ص 45.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية... المفهوم والنظريات

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- نظريات التأثير على المرؤوسين.
- نظريات سلوك القائد وقدراته.
- نظريات النمط القيادي.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية... المفهوم والنظريات

يمكن القول أن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، وقد عرف ذلك منذ القدم، فالقيادة كلمة تتداول قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ. وبصفة عامة فإن مفهوم القيادة يذهب إلى أنه عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة⁽¹⁾.

وتُعرّف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

(1) د. محمد السالمى، القيادة الإدارية الحديثة، (القاهرة: دار الغد للنشر، 2006)، ص ص 22-23.

ويمكن تصنيف القيادة إلى :

1- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

وقد قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات وإستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:⁽¹⁾

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

(1) د. الياس سعد، النظريات الإدارية المعاصرة، (بيروت : الدار العربية للنشر والطباعة، 2007)، ص 32-33.

- 2- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال إكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.
- 3- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- 4- إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
- 5- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلّاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- 6- العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- 7- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- 8- استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا 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، وعندما يكون جو العمل سلبياً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:⁽¹⁾

1- حجم المنظمة ونوعها: فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

2- موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

3- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952م.

4- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على

(1) د. طلعت الهامى، مقدمة في الإدارة العامة، (القاهرة: دار الرحاب للنشر، 2008)، ص ص 72-73.

صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

5- المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونا على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

6- الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضًا.

7- مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

وقد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل: (1)

1- المهارة في العمل كعضو في فريق: يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون

(1) لمزيد من التفصيل انظر: د. سيد الهواري، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الكتاب الجامعية، ب.ت)، ط2، 2002.

أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

2- **التدريب الشخصي:** من الاعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون اختيار مرشحين أقوياء و متمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم.

3- **البراعة في الأعمال التشغيلية:** كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون ويسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالباً لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرين الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز، لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب وانعزال الآخرين في المنظمة والحد من إبداعهم.

4- **الخطابة الفعالة:** إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

5- **الطموح الواضح:** يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه.

6- **التشابه والانسجام:** كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم

تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة.

أما عن أهم نظريات القيادة فهناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات: (1)

1- نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

- 1- السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسون يقبلون به كقائد ويتأثرون به.
- 2- القدوة: حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.
- 3- الحزم والإصرار: يستجيب المرؤوسون لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحاً وواضحاً في طلبه.
- 4- التبرير المنطقي: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغه لهم.
- 5- التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب منهم ما يراه أداءه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

(1) د. الياس سعد،... مرجع سابق، ص ص 65-66.

2- نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:⁽¹⁾

- 1- القائد السلطوي: هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة.
- 2- القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.
- 3- القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكياً وقادراً على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.
- 4- القدرة على المبادرة: فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والشغرات.
- 5- القدرة الفنية: بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية.
- 6- دعم المرؤوسين: فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعتهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

(1) د. على سليم، السلوك التنظيمي، (القاهرة: دار الفجر الحديث، 2007)، ص ص 41-42.

7- التغذية الراجعة : وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالاً، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعّال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم.

3- نظريات النمط القيادي

تصّف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءً على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال، ومن هذه النظريات: (1)

أ. أنماط استخدام السلطة:

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

1- نموذج وايت وليبيت:

ومن هذه الأنماط

- السلطوي الأتوقراطي: حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة.
- النمط المشارك: وهو النمط الفعّال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسون بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

(1) د. أحمد عبد الرحمن بيومي، الإدارة العامة، (القاهرة: الدار الحديثة للنشر، 2006)، ص ص 84-85.

- القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.
- القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.
- النمط المتسبب: وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

2- نموذج تنبؤ وشمث:

- ويسمى نظرية الخط المستمر في القيادة، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:
- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءً على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

3- نموذج ليكرت:

- حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:
- المتسلط الإستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
- الاستشاري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
- الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعالته، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.

بد أنماط تعتمد على افتراضات القائد: ومنها: (1)

1- نموذج مكريجور:

- نظرية (x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.
- نظرية (y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

2- نموذج أوشي نظرية (Z):

يفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية:

القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معاً، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل.

الفصل الثالث

الاتجاهات الإدارية المعاصرة في التدريب الإداري

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- ✍ التدريب عن بُعد.
- ✍ التدريب القائم على الكفاءة.
- ✍ التدريب المباشر بواسطة الإنترنت.
- ✍ التدريب بالوسائط المتعددة.
- ✍ الحقيبة التدريبية.

الفصل الثالث

الاتجاهات الإدارية المعاصرة في التدريب الإداري

لقد سعت العديد من الدول المتقدمة إلى الاهتمام بتوفير فرص التدريب، إلى جانب قيامها بتأمين البرامج والإمكانات المادية والبشرية اللازمة، وقد تختلف هذه الدول أو تتفق في أنشطة التدريب التي تقدمها سواء في ظروف تنظيمها، أو أهدافها ومدتها، أو توقيتها، أو مكان عقدها أو طرقها وأساليبها أو محتوياتها... الخ إلا أن هناك اتفاقاً على إيجاد الأشكال المناسبة لتحسين نوعيتها، وفي هذا الصدد يمكن التعرض لأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في التدريب الإداري وذلك على النحو التالي:

1- التدريب عن بُعد

يختلف التدريب عن بُعد عن التدريب التقليدي في أنه يقوم على مفهوم التعلم الذاتي وتوظيف الوسائط التكنولوجية في التعليم، وعدم تواجد المدرب والمتدرب في مكان واحد أو توقيت واحد، وعدم تفرغ المتدرب للدراسة كما يحدث في التعليم التقليدي.

وتُعرّف الجمعية الأمريكية للتعليم عن بُعد بأنه "توصيل (Delivery) لمواد التدريس أو التدريب عبر وسيط نقل تعليمي إلكتروني الذي قد يشمل الأفهار الصناعية، وأشرطة الفيديو، والأشرطة الصوتية، والحاسوب، أو تكنولوجيا الوسائط المتعددة أو غير ذلك من الوسائط المتاحة لنقل المعلومات"⁽¹⁾.

(1) أحمد سالم، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، (القاهرة: مكتبة الرشيد، 2004، ص 389).

ويعرفه "حسام محمد"⁽¹⁾ بأنها نظام تعليمي غير تقليدي يقدم خدمة التعليم عن بُعد وذلك لمن فاتهم قطار التعليم أو الراغبين في تحسين ورفع مؤهلاتهم الدراسية، وهو لا يشترط وجود المعلم والمتعلم في الموقع نفسه أو بصورة مباشرة". ويعرفها عبد اللطيف الجزائر⁽²⁾ بأنها فرص تعليمية وتدريبية لنوعية من الدارسين في أماكنهم بالمنزل أو العمل مع مرونة في توقيت التعليم وفق متطلباتهم واحتياجاتهم للالتحاق ببرامج تعليمية تؤدي إلى مؤهل والحصول على شهادة معترف بها أو الحصول على برامج تدريبية تنموية ليست بهدف الحصول على مؤهل، تشرف عليه مؤسسة تعليمية مثل الجامعات أو المعاهد أو مؤسسات قومية أو عالمية بالاعتماد على نظم للاتصال بالدراسية لتحقيق المتابعة والتفاعلية معهم، ونظم محكمة للتقويم والتطوير".

ويعتبر الفيديو كونفرانس أحد الأساليب الشائعة في التدريب، وبدأ انتشار الفيديو كونفرانس كأسلوب للتدريب عن بُعد، حيث يتيح الحوار والمناقشة بين الأطراف المشاركين في عملية التدريب على اختلاف مواقعهم، بشكل يحقق التواصل الفوري بين جميع الأطراف، ولا يعتمد الفيديو كونفرانس على الحوارات اللفظية فحسب، بل تنوع فيها الأساليب والتي تساعد على نجاح ذلك النظام، وقد انتشر نظام التعليم عن بُعد في العديد من بلدان العالم في السنوات الأخيرة، حيث طبق هذا في كل من اليابان، الهند، والصين، وهولندا، وسيريلانكا، وإندونيسيا، ونيجيريا وغيرها من بلدان العالم. ويرجع ذلك إلى عدة عوامل هي:

1- التقدم الكبير في تكنولوجيا الاتصالات.

-
- (1) حسام محمد مازن، اتجاهات عصرية في تكنولوجيا تطوير المناهج والتربية العلمية (رؤية مستقبلية في أوراق بحثية)، النهضة المصرية، 2005، 2006، ص 445.
- (2) عبد اللطيف الجزائر: المعلوماتية والتربية تكنولوجيا المعلومات التعليمي، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، 2003، ص 42).

- 2- التحسن الكبير في تصميم مواد وأدوات التعليم.⁽¹⁾
- 3- صعوبة وتعقد الظروف الاقتصادية لكثير من الأفراد والمجتمعات.
- 4- التقدم الكبير في تكنولوجيا ووسائل ومواد الطباعة.
- 5- تطوير المفاهيم التعليمية في مختلف النظم الثقافية.
- 6- التحسن الكبير في الخدمات التي تقدم للمتدربين.

أما بالنسبة للوسائل المستخدمة في برامج التدريب عن بُعد فيجب أن يراعى في اختيارها ما يلي:

- 1- أن تساعد بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف الإجرائية للبرنامج التدريبي.
- 2- توجهات واهتمامات المتدربين وردود أفعالهم نحو استخدام وسائل تدريبية معينة بالإضافة إلى مراعاة قدرتهم على استخدامها بفاعلية ويعني أنه لا بد من اختيار وسائل تدريبية سهلة وبسيطة الاستخدام.
- 3- استخدام وسائل تدريبية متاحة محلياً وذلك لحقيق مرونة الاستخدام لكل من المتدربين ومنظمتهم.

ويوجد العديد من وسائل التدريب التي تستخدم في برامج التدريب عن بُعد أهمها: (الفيديو، الكمبيوتر، أسطوانات البيانات المرئية، الشرائط الصوتية المسجلة، الحقايب التدريبية، البريد والفاكس والتليفون).

لذلك يمكن القول أن التدريب عن بُعد يتميز بما يلي:⁽²⁾

- 1- مرونته بالمقارنة بنظام التعليم التقليدي.

(1) محمد أحمد سعفان، سعيد طه محمود: المعلم إعداده مكانه وأدواره في التربية العامة والتربية الخاصة والإرشاد النفسي، (القاهرة، ب.ن، 2002، ص 107).

(2) أحمد سالم، ... مرجع سابق، ص 390.

2- استجابة هذا النظام لعدد من مبادئ التعليم الإنساني الحديثة مثل توفير الدافعية للمتعلم والمرونة في بيئة التعليم ومراعاة أساليب التعليم عند الأفراد وارتباط التعلم بحاجات الأفراد الوطنية والمهنية والشخصية والاجتماعية.

2- التدريب القائم على الكفاءة

يعد مفهوم الكفاءة من أبرز الاتجاهات السائدة حالياً في مجال التدريب، حيث استخدم أول مرة في ستينات القرن العشرين عندما بدأ التربويون في الولايات المتحدة الأمريكية يركزون على الصفات والمعارف والمهارات والاتجاهات كأساس لأداء العاملين، وبعد ذلك ظهر ما يعرف بكفاءة المدرب والكفاءات الإدارية.⁽¹⁾ وقد سعى العديد من الباحثين والأكاديميين إلى تقديم تعريف واضح لمفهوم الكفاءة مثل "القدرة" على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات). ويذهب آخر إلى أن الكفاءة هي القدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية" ويعرفها "طعيمة" بأنها مختلف أشكال الأداء التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما.

والكفاءات هي الخصائص الأساسية التي تمكن المديرين من أداء وظائفهم على نحو أفضل في معظم المواقف وبتنتائج أفضل، ولذا فإن الكفايات هي العوامل التي تميز الأفضل عن الباقين، وليست هي المهام المرتبطة بالوظيفة ولكنها هي التي تمكن الأشخاص من أداء المهام. ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة القائمة على الكفاءة المهنية كرد فعل لفشل بعض الأساليب التقليدية في إعداد وتدريب الأفراد من العاملين الإداريين، ومحورها تنمية الجانب والمحور الأساسي لهذه الأساليب التقليدية هو المعرفي

(1) عبد الله مزعل العلواني: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة على ضوء التحديات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس كلية البنات، 2005، ص 119).

وإهمال الجانب السلوكي، فقد كانت تركز على إكساب الفرد المعلومات والمعارف دون التركيز على إكسابه المهارات، لذا فقد كان تأثيرها سطحياً لأنها تهمل الأداء والدوافع مما يؤدي إلى الانفصال بين ما تم تعلمه وبين التطبيق في ميدان العمل، فظهر هذا الاتجاه القائم على أساس الكفاءة المهنية الذي يركز على مفهوم مؤداه أن بنجاح المدير أو الموظف بصفة عامة في مهنته يتوقف على قدرته على إتقان الكفاءات المهنية أو التقليدية المرتبطة بالدور الذي يقوم به.⁽¹⁾

- وتوجد مجموعة من العوامل التي ساعدت على ظهور حركة التدريب القائم على الكفاءات حيث أنها لم تنشأ نتيجة عامل واحد بل نشأت نتيجة عدة عوامل وهي:
- 1- ظهور فكرة التعلم بالأهداف حيث أن كل متعلم قادر على الوصول إلى الأهداف المناسبة عندما يتوفر له التعليم المناسب الذي يشتمل على المعارف والمهارات والقيم.
 - 2- الأخذ بمبدأ التدريب والإعداد المستمر.
 - 3- ظهور حركة تفريد التعليم.
 - 4- انتشار فكرة التعلم الإتقاني التي تقوم بتجزئة العمل إلى مهام صغيرة ويطلب من المتعلم إنجاز هذه المهام تدريجياً.
 - 5- شيوع مبدأ المسؤولية حيث يتزايد الاهتمام بمبدأ المحاسبة المسؤولة فانعكس ذلك على العملية التربوية.
 - 6- تكنولوجيا التربية حيث ترتبط تكنولوجيا التربية بأفكار سكنر حيث يقسم الموقف التعليمي إلى سلسلة من الخطوات من المواقف الصغيرة المتتالية، يسير بموجبها المتعلم خطوة بخطوة.
 - 7- أسلوب النظم حيث أن حركة التربية القائمة على الكفاءات تركز على الاستراتيجيات المستخدمة في تحليل النظم.

(1) Hankinson p. And Issit, m, **The Challenge of Competence Professionalism to affect education and training** (London: cassel shop , 1994), P.87.

ويقوم البرنامج التدريبي المبني على أساس الكفاءات على مجموعة من الأسس العامة والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- تفريد التعليم.
- 2- التخطيط النظامي للبرنامج التدريبي.
- 3- تحديد العناصر المكونة للبرنامج التدريبي.
- 4- التأكيد على جانب المخرجات في التدريب.
- 5- إجراء التقويم المناسب.

وتتميز برامج التدريب المبنية على أساس الكفاءات بالخصائص الأساسية التالية:

- 1- تحديد ووضوح البرنامج التدريبي.
- 2- اشتراك المدرب والمتدرب في وضع البرنامج التدريبي.
- 3- اشتراك المتدرب في تحديد أهداف ومحتوى وأساليب التدريب وعملياته.
- 4- إعطاء المتدرب الوقت الكافي لاكتساب الكفاية المطلوبة.
- 5- تنوع أساليب التدريب المختلفة بحيث تتيح هذه الأساليب المختلفة الفرصة أمام الاختيار ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- 6- يشتمل البرنامج على تغذية راجعة تساعد المدرب على تعديل مسارات البرنامج بما يتلاءم مع حاجات المتدربين.
- 7- الأهداف التعليمية المحددة سلفاً، ومعرفة لجميع المشاركين في البرنامج⁽¹⁾.
- 8- تحويل مسؤولية التعلم من المدرب إلى المتدرب، فيتم التعلم على أساس سرعة المتدرب، وحاجاته واهتماماته.

(1) عزة ياقوت العزب: تطوير التنمية المهنية لمعلم الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة عين شمس، كلية التربية، 2005، ص 84).

- 9- إتباع طريقة نظامية في تقييم المتدرب والبرنامج.
 - 10- تكونُ معايير تقييم الكفاءات واضحة، وتحديد مستويات الإتقان مقررّة، ومعلومة لدى المدرب والمتدرب.
 - 11- يعتمد تقدم المتدرب في البرنامج على إتقان الكفاءة بشكل سلوكي ظاهر، لأعلى جدول زمني مقيد، ولا على أتمام مناهج دراسة معنية.
 - 12- تحديد ووضوح البرنامج التدريبي.
 - 13- يتكامل فيه الجانب النظري والتطبيقي
 - 14- تراعى الفروق الفردية بين المتدربين وتلبي حاجاتهم المختلفة وتركز على اهتماماتهم.
 - 15- تساعد المتدرب على تعلم المهمة تماما قبل الانتقال إلى التي تليها.
 - 16- يمد المتدرب بتدريب عالية المستوى.
 - 17- إتباع طريقة نظامية في تقييم المتدرب والبرنامج.
 - 18- اشترك المتدرب في تحديد الأهداف أو على الأقل أن يكون على علم بها ويحق له أحياناً أن يختار من بينها.⁽¹⁾
- ويتكون تصميم برنامج التدريب القائم على الكفايات من عدة خطوات أساسية كما يلي:
- 1- تحديد الكفاءات المطلوبة للبرنامج التدريبي، وهناك عدة أساليب لوضع قائمة بالكفايات منها استشارة الذين سيتم تدريبهم على الكفاءات التي يشعرون في الحاجة إليها، ومراجعة برامج شبيهة طورتها مؤسسات أو مراكز تدريبية أخرى.
 - 2- ترتيب هذه الكفاءات وفقاً للحاجة إليها.

(1) Willam.E. Bank: **Hand Book for Developing Competency Based Training Programs** (New Jercey: Prentice Englewood ciffs. 1982).p6.

- 3- تصميم البرنامج أو المحتويات أو الحقائق التدريبية لهذه الكفاءات تبعاً لتحديد المحتوى المعرفي.
- 4- التخطيط لتنفيذ البرنامج.
- 5- التنفيذ.
- 6- المتابعة والتقييم والتغذية والمراجعة لتحسين المدخلات والعمليات وتحقيق أفضل النتائج.
- 7- التحسين أو التعديل في ضوء التغذية الراجعة.
- 8- استمرار التدريب بصفة دورية.

3- التدريب المباشر بواسطة الإنترنت : Online Training

يشكل التدريب باستخدام الإنترنت قفزة كبيرة في التدريب المعاصر وهو أسلوب من أساليب التعلم الذاتي كما أنه أداة لا حدود لها، ويعتمد ذلك على الطريقة التي يتبعها المتدرب في الاستفادة منها. وظهرت مسميات ومرادفات عدة لهذا النوع من التدريب، منها التدريب المباشر والتدريب باستخدام الشبكة العنكبوتية.⁽¹⁾

وتُعرّف الإنترنت بأنها "مجموعة من الشبكات العالمية المتصلة بملايين الأجهزة حول العالم، ويتم من خلالها نقل المعلومات بسرعة فائقة وفورية وفق بروتوكول معين. ولكل شبكة محلية مالكة وشخص مسئول عنها، أما شبكة الإنترنت العالمية فليس لها مالك واحد وإنما تنسيق بين الشبكات وفق نظام معين بين دول العالم".⁽²⁾

وتعد الإنترنت أكثر أدوات الاتصال استخداماً، فمن خلالها يستطيع الفرد إرسال

(1) Mcintyre, Moira: **The web As Effective Tool** for Adult earners, (Aste , Me Grow Hill 1999, New York , PP 30, 31).

(2) جمال عبد العزيز الشهران، الوسائل التعليمية ومستجدات تكنولوجيا التعليم، (الرياض، مطابع الحمصي، 2000، ص 119).

واستقبال المعلومات، والبيانات، والتقارير، والوثائق والإحصائيات بسهولة وبسرعة، وتعتبر شبكة الإنترنت أكبر مصدر للمعلومات في العالم، وتقوم الإنترنت بخدمات منها (البحث عن المعلومات - تلقي المعلومات - التعلم عن بُعد - التحوار من بُعد - الحضور من بُعد - النشر الإلكتروني البريد الإلكتروني - التسوق من بعد... الخ).

ويستطيع المتدرب الحصول على التدريب من أي بلد في العالم، كذلك يستطيع اختيار البرنامج التدريبي، والأسلوب الذي يتعلم من خلاله ودرجة الصعوبة والتكلفة التي تناسبه.⁽¹⁾

وهناك ثلاثة ملامح أساسية تميز استخدامات الإنترنت في التربية يجمعها "Doherty" في نموذج واحد وهي العروض والتفاعل الديناميكي، والتواصل وبذلك تعد شبكة الإنترنت من أكثر أدوات الاتصال استخداماً فهي تسهم بشكل كبير وفعال في إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومات على نطاق عالمي، كما يمكن للمتدرب الحصول على التدريب من أي مكان في العالم، ويمكن أيضاً التحكم في البيئة التدريبية، واختيار البرنامج والأسلوب.

ويتميز التدريب بالإنترنت بعدة خصائص أهمها:

- 1- الحرية في اختيار مكان التدريب، وموضوع التدريب، ووقت التدريب، والوسيلة التدريبية المناسبة.
- 2- وهو أقل تكلفة من التدريب في حجرات الدراسة.
- 3- تمكين المتدرب من الحوار، والمناقشة الفورية مع المدرب أو نظرائه من المتدربين.
- 4- مساعدته على تكوين مجموعة من الحوار، التي من أشهرها مجتمع المتدربين وفرق العمل الافتراضية.

(1) Bob, Phillip czach, **Trainers on The Net: Acommunity of colleagues**, (Astd, Ny mcqraw Hill, 1999, P, 45).

- 5- بأنه يمكن من الوصول إلى أعداد كبيرة جداً من الأفراد، والتعامل معهم كل حسب قدرته وإمكانياته.
- 6- تساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة.

4- التدريب بالوسائط المتعددة

هي مصادر المعلومات التعليمية يمكن أن تحفظ أو تعرض الرسالة المعلوماتية التعليمية في أشكال متعددة تضم اللغة المكتوبة والصوتية المسموعة والرسومات والصور بشكل تفاعلي متكامل. تستخدم الوسائط المتعددة في التدريب من خلال "البرمجيات المساعدة التي تقدم المعلومات بشكل جذاب ومختصر، وأصبحت هذه البرامج للجميع بين النص والصورة والحركة والصوت ويتم ربط الصورة والنص والرسوم والأشكال في البرنامج التدريبي عن طريق استخدام أحد نظم التأليف المساعدة التي تسمى: Author ware وهذه النظم تدعم العملية التدريبية وتعززها من خلال الطرق والأساليب المتنوعة التي توفرها للوصول إلى مصادر المعرفة المختلفة.⁽¹⁾

ويتم استخدام الوسائط المتعددة في التدريب من خلال:⁽²⁾

- 1- عرض المادة العلمية داخل الفصل التدريبي، أما باستخدام Datashow عند تقديم الفقرات الأساسية للبرنامج التدريبي بما يتضمنه من صور، ورسوم متحركة، ونصوص، أو استخدام المدرب للوسائط المتعددة، وانتقاله من فقرة إلى فقرة، وحصوله على تغذية فورية.
- 2- قيام المدرب بإنتاج البرنامج التعليمي وفق برنامج يتضمن التأليف من خلال

(1) محمد غنيمي أديب رياض، شبكات المعلومات، الحاضر والمستقبل، (القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1999، ص 49).

(2) جمال عبد العزيز، الوسائل التعليمية ومستجدات تكنولوجيا التعليم، (الرياض، مطابع الحميصي، ص 2000، ص 119).

الوسائط المتعددة، وتطبيق ما يحمله المدرب من المعلومات وأفكار ثم تضاف إليها الرسوم والصور والأشكال.

وهناك العديد من الدراسات أثبتت فاعلية توظيف الوسائط المتعددة في التدريب في مجتمع المعلوماتية، فهي تقدم المعلومات بشكل جذاب ومختصر من خلال استخدام رسومات ثلاثية الأبعاد تدعم العملية التدريبية من خلال عرض المعلومات بطرق متنوعة لمصادر المعرفة، تقدم تغذية راجعة وفورية للمتدرب، لمعرفة، تقدم تغذية راجعة وفورية للمتدرب، لمعرفة مستواه التحصيلي، وتهيئ للمتدرب الوقت الكافي للتدريب بالسرعة التي تتلاءم مع إمكانية فائقة، وخبراته، وقدراته العقلية⁽¹⁾.

ويتميز المنحنى المتعدد الوسائط بالمزايا التالية:

- 1- فعّال وقابل للتطوير وينطوي على كثير من الحركة والإبداع وقليل من التكلفة.
- 2- يتغلب على البعد بجوانبه المختلفة وظروف العمل والأعمار والأوضاع الاجتماعية.⁽²⁾
- 3- تُقدّم المعلومات بشكل جذاب ومختصر، وذلك من خلال استخدام الرسومات التقنية الثلاثية الأبعاد.
- 4- تُقدّم للمتدرب التغذية الراجعة الفورية التي من خلالها يستطيع معرفة مستواه التحصيلي.
- 5- تُهيئ للمتدرب الوقت الكافي لمتابعة البرنامج التدريبي بالسرعة التي تتوافق مع إمكانياته وقدراته.

وبالتالي فإن التدريب من خلال الوسائط المتعددة يعمل على توليد معارف جديدة

(1) عزة ياقوت العزب... مرجع سابق، ص. 101.

(2) على حسين حسن: استراتيجيات جديدة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة، دراسة ميدانية في الإنهاء التربوي، المؤتمر العلمي الثالث: إعداد المعلم التراكمت والتحديات، (الإسكندرية، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد الأول، يوليو 1990، ص 824).

ومرحلة تطوير في الأداء بالنسبة للمتدربين في مجال الحقل التربوي، لذلك يعتبر من أفضل الاتجاهات الحديثة لتطوير التنمية المهنية لكافة الإداريين على المستوى القومي، في مجالات مختلفة مثل التخطيط والإدارة، والمناهج، والخدمات التعليمية.

5- الحقيقة التدريبية

تُعدُّ الحقيقة التدريبية إحدى تلك الاتجاهات الحديثة التي تقوم على مبدأ التعلم الذاتي، ويقصد بالحقيقة التدريبية مجموعة من الخبرات التدريبية تتصل بموضوع تدريبي معين وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب (الأهداف، الأنشطة، المواد والخبرات التدريبية والتقييم) وهي بهذا المعنى تشكل نظاماً متكاملًا للتدريب، وتصمم هذه الحقائق في صورة مواد مكتوبة يلحق بها عادة تسجيلات مرئية (فيديو كاسيت، أفلام سينمائية، شرائح، شفافيات، أو تسجيلات سمعية كشرائط كاسيت أو أسطوانات أو غيرها من التقنيات التدريبية المتنوعة).⁽¹⁾

وتوجد للحقيقة التدريبية مجموعة من الخصائص التي تتعدد تبعاً لتصميمها والجهات التي قامت بذلك وطرق تطبيقها والفئة التي صممت من أجلها. والحقيقة التدريبية هي مجموعة متكاملة من المعايير والإرشادات ومؤهلات التدريب والتقييم وتحديد مهارات الأفراد التي تتطور من خلال الصناعة لتلبية الاحتياجات التدريبية لصناعة أو مجموعة صناعات.

وتتكون الحقائق التدريبية من المكونات الأساسية لمعايير الكفاءة والإرشادات ومؤهلات التقييم والمكونات الاختيارية الغير متحوّلة للمواد المساعدة مثل استراتيجيات التعليم وموارد التقييم ومواد النمو المهني.

(1) أحمد الخطيب ورداح الخطيب: الحقائق التدريبية، (عمان: دار المستقبل، 1997، ص 37).

ومن مميزات نظام الحقيبة التدريبية ما يلي:

- 1- تشكل الحقيبة التدريبية برنامجاً تعليمياً متكاملًا وضعت بموجب خطة مدروسة وعملية منظمة تتيح للمتعلم دراسة ما يريده ويرغب فيه من معارف، بدافعية كاملة، في جو محب وبيئة تعليمية مشجعة.
- 2- يتم تصميمها وفق مبدأ تفريد التدريب: بحيث يستطيع المتدرب استخدامها بمفرده من خلال دليل الاستخدام المرافق لها، كما تمكنه من اختيار المواد والأنشطة والخبرات التي تناسب ميوله واستعداداته وقدراته وفي الوقت الذي يختاره والمكان الذي يروق له.
- 3- تَمْزُجُ الحقيبة بين عمليات التدريب ونتائجها حيث أن النشاطات أو الخبرة التدريبية لا تشكل في حد ذاتها هدفاً وإنما الأهم هو النتائج المترتبة على هذه الأنشطة، وبمعنى آخر فإن التركيز يجب أن يكون على نتائج التدريب أكثر منه على عملياته. (1)
- 4- تراعي الفروق الفردية عند المتدربين حيث أن تنوع الخبرات والأنشطة والوسائط التدريبية يلبي التنوع في الميول والاستعدادات والقدرات والاحتياجات عند المتدربين، بحيث يختار كل متدرب ما يناسب ميوله وقدراته واستعداداته واحتياجاته.
- 5- تبني التقويم المستمر والتنوع في الأساليب_ فعملية التقويم في الحقيبة التدريبية عملية مستمرة تبدأ منذ تقديم الاحتياجات التدريبية، وتواكب البرنامج أثناء الخدمة وتستمر إلى ما بعد انتهاء البرنامج.
- 6- التغذية الراجعة وهي تعد خاصية أساسية من خصائص الحقيبة التدريبية

(1) توفيق أحمد مرعي، محمد محمود الجيلة، تفريد التعليم، (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 212).

باعتبارها نظاماً تدريبياً متكاملًا، وهي تزود المتدربين بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقق الأهداف التدريبية أو كشف مظاهر الخلل التي أعاقت دون تحقيقها.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك العديد من الاتجاهات الحديثة في التدريب الإداري والذي لا يقتصر على الأساليب التقليدية فحسب بل يتعداها إلى العديد من الأساليب التدريبية الحديثة إلى جانب متابعة المتدربين وتقييمهم حيث يؤكد المسؤولون على ضرورة إعطاء أهمية كبيرة لتقويم برامج التدريب والطرائق التي استخدمت في تنفيذها، بعد الانتهاء منها للتأكد على مدى فاعليتها، وتقويم الخبرات التي تم، اكتسابها ومدى تلبيتها لحاجات وأوليات جميع المشاركين والمعنيين. حيث تقوم كل جهة تدريبية بإعداد تقرير في نهاية كل برنامج تدريبي عن البرامج التدريبية وسير العملية التدريبية فيها، ويشمل على ما تم إنجازه والمبادرات المتميزة والعوائق والمقترحات والحلول وسبل تطوير البرامج.

(1) جبرائيل بشارة: الدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم في البلاد العربية، (طرابلس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1995، ص ص 117-118).

الفصل الرابع

مراكز التدريب الكبرى

في الدول المختلفة.. نماذج مختارة

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

✍ أولاً: معهد الإدارة العامة بالرياض.

✍ ثانياً : المدرسة الوطنية للإدارة بتونس.

الفصل الرابع

مراكز التدريب الكبرى في الدول المختلفة.. نماذج مختارة

يسعى هذا الفصل لتقديم بعض مراكز التدريب الكبرى في الدول المختلفة للوقوف على وضع التدريب الإداري بتلك المراكز ومعرفة الاتجاهات الأساسية التي يتميز بها عن غيره من تلك المراكز، ولقد تم التركيز على بعض المراكز احدهما داخل المملكة العربية السعودية والتي تبني النموذج الشرقي والآخر داخل الدولة التونسية والذي يتشابه إلى حد التطابق مع النموذج الفرنسي بالإضافة لمراكز أخرى.

أولاً : معهد الإدارة العامة بالرياض

لقد أدركت القيادة السعودية أهمية التدريب الإداري بالنسبة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية فأنشأت كليات الخاصة بالإدارة، والمؤسسات المعنية بالتدريب الإداري لتدريب العاملين في الأجهزة الحكومية وتدريب أفراد يعدون للالتحاق بالأجهزة الحكومية والقطاع الأهلي. في مقدمة هذه المؤسسات يأتي معهد الإدارة العامة باعتباره الجهة الرسمية التي أنيطت بها مهمة التدريب الإداري، حيث أن من أهم أهدافه المحددة في نظامه الأساسي أن يقوم بتحقيق الرقي بمستوى الإدارة بالمملكة، عن طريق رفع كفاء موظفي الدولة لزيادة إنتاجيتهم على النحو الذي يدعم قواعد التنمية. ومن ثم يمكن تناول المحاور الأساسية والخاصة بمعهد الإدارة العامة بالرياض وذلك على النحو التالي :

1- النشأة والتأسيس

أنشئ معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (93) وتاريخ 10/24/1380هـ الموافق (10/4/1961م)، كهيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. كما يختص المعهد بالمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث المتعلقة بشئون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة⁽¹⁾.

ينقسم نشاط معهد الإدارة العامة إلى أربعة نشاطات رئيسة هي التدريب (أثناء الخدمة - قبل الخدمة)، الاستشارات، البحوث الإدارية، التوثيق الإداري.

ولقد ركزت البرامج التدريبية للمعهد طبقاً للسياسات العامة للتدريب في المملكة التي تهدف إلى:

- 1- إعداد الموظف ليتولى مركزاً وظيفياً شاغراً أو مشغولاً بمتعاقد من الخارج ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص.
- 2- رفع مستوى الأداء لدى الموظفين أو تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية، عن طريق تحسين نظم وأساليب العمل فيها.
- 3- تهيئة الموظفين لاتباع أسلوب متطور في العمل واستعمال آلية فعالة.
- 4- إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو جهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين

ونظراً للدور الحيوي الذي يقوم به المعهد في مجال التنمية الإدارية، وبخاصة

(1) د. محمد الربيعان، الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، (الرياض : مكتبة المعرفة الحديثة)، 1426 هـ، ص ص 55-56.

التدريب الإداري، الذي يعد من أبرز نشاطاته، فقد ظهرت الحاجة إلى إنشاء فروع أخرى للمعهد. فلقد تم إنشاء فرع للمعهد في المنطقة الشرقية في عام 1393هـ ثم فروع في المنطقة الغربية في عام 1394هـ، ثم فروع للتدريب النسوي في الرياض في عام 1403هـ وذلك من أجل وضع فلسفة التدريب الإداري موضع التنفيذ والمساهمة في تحقيق التنمية الإدارية كمطلب حضاري تسعى إليه المملكة.

وينقسم نشاط التدريب في المعهد إلى نوعين أساسيين هما: التدريب الإعدادي (تأهيل المتدرب لشغل الوظيفة)، والتدريب أثناء الخدمة (تطوير مهارات وقدرات الموظف). لقد شهد نشاط التدريب في المعهد في عهد خادم الحرمين الشريفين نموًا مطردًا سواءً من حيث الكم أو النوع، حيث كان لهذا النمو أثره الواضح على كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي.

ويوضح الشكل التالي التنظيم الإداري للمعهد، كما يوضح التدرج الوظيفي للقائمين على إدارته وأهم الأجهزة العاملة وكذلك الفروع الخاصة بالمعهد وذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

(1) راجع في ذلك الموقع الرسمي لمعهد الإدارة العامة بالرياض : www.ipa.edu.sa

2- النظام الأساسي لمعهد الإدارة العامة

يعتبر معهد الإدارة العامة مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية، ويرتبط إدارياً بوزير الخدمة المدنية، ومقره الرئيس مدينة الرياض، ويجوز بقرار من مجلس الإدارة إنشاء فروع له في المملكة. ويعد المعهد جهة مركزية للتدريب والتطوير، والاستشارات في المجالات الإدارية للأجهزة الحكومية. ويجوز للمعهد تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية والبحثية وأي خدمة علمية أخرى لغير الجهات الحكومية وللجهات الحكومية في بعض الحالات بمقابل مالي وفقاً لضوابط يضعها مجلس الإدارة. وفي سبيل تحقيق أهدافه - يمكن للمعهد اتخاذ الوسائل المناسبة، وبخاصة ما يأتي:⁽¹⁾

- 1- وضع برامج تدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة في القطاع الحكومي وتنفيذها. إلى جانب وضع برامج إعدادية في المجالات الإدارية، وفقاً لاحتياجات سوق العمل.
- 2- عقد الحلقات التطبيقية واللقاءات العلمية للمستويات الإدارية العليا. وعقد المؤتمرات والندوات المتعلقة بقضايا التنمية الإدارية.
- 3- تقديم الخدمات الاستشارية لأجهزة الدولة والمساعدة على تطبيقها. وتشجيع التأليف، وإعداد البحوث والدراسات الإدارية ذات الصلة بالتنمية الإدارية ونشرها.
- 4- نقل النتاج الفكري العالمي المتميز في المجالات ذات الصلة بنشاطات المعهد إلى اللغة العربية. إلى جانب تبويب الوثائق الإدارية الحكومية وتصنيفها وتيسير سبل الاستفادة منها.
- 5- الاشتراك في عضوية المعاهد والمؤسسات والهيئات الإقليمية والعربية والدولية ذات الاهتمام بالتنمية الإدارية. والمشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات المتعلقة

(1) د. سعد بن محمد المخلف، إدارة المنظمات الحكومية في دول الخليج العربي، (الكويت : دار المعرفة)، 2006، ص ص 66-67.

بالتنمية الإدارية داخل المملكة وخارجها. هذا بالإضافة إلى إبتعاث أعضاء هيئة التدريب وإيفادهم للدراسة والتدريب في المجالات ذات العلاقة بنشاطات المعهد.

وللمعهد تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية والبحثية للدول والمنظمات العربية والإقليمية والدولية وفقاً للإجراءات النظامية، والضوابط التي يضعها مجلس الإدارة. و الذي يشكل على النحو الآتي :

- 1- وزير الخدمة المدنية (رئيساً).
- 2- مدير عام المعهد (عضواً ونائباً للرئيس).
- 3- ممثل عن وزارة التعليم العالي (عضواً).
- 4- ممثل عن المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (عضواً).
- 5- ممثل عن وزارة الخدمة المدنية (عضواً).
- 6- ممثل عن وزارة الاقتصاد والتخطيط (عضواً).
- 7- ممثل عن وزارة المالية (عضواً).

ويختار الوزير أو الرئيس المختص من يمثل جهته في المجلس، ويجب أن يكون من أصحاب الاختصاص في مجال نشاطات المعهد، وألا تقل مرتبة من يمثل الجهة الحكومية عن المرتبة الرابعة عشرة. ومجلس إدارة المعهد هو السلطة العليا المشرفة على شئون المعهد وتصريف أموره، وله في سبيل ذلك - على وجه الخصوص - ما يأتي :

- 1- وضع السياسة العامة للمعهد ومتابعة تنفيذها.
- 2- إصدار اللوائح والقرارات التنفيذية الخاصة بنظام سير العمل في المعهد من النواحي الفنية والإدارية والمالية. وإصدار اللوائح المنظمة للمكافآت لمختلف نشاطات المعهد وتحديد فئاتها وقواعد صرفها.
- 3- إقرار خطط المعهد إلى جانب تعيين موظفي المعهد من المرتبة الحادية عشرة إلى المرتبة الرابعة عشرة وترقيتهم، وكذلك أعضاء هيئة التدريب من حملة درجة الدكتوراه من السعوديين، وتطبيق كل ما تقضي به الأنظمة واللوائح والتعليمات بشأنهم.

4- وضع سياسات إبتعاث وإيفاد موظفي المعهد وأعضاء هيئة التدريب للدراسة. والموافقة على انضمام المعهد إلى عضوية الاتحادات والهيئات والمؤسسات الإقليمية والعربية والدولية ذات الصلة بالتنمية الإدارية، وفقاً للإجراءات النظامية.

5- الموافقة على تقديم المعهد للخدمات التدريبية والاستشارية والبحثية للدول والمنظمات العربية والإقليمية والدولية، وفقاً للإجراءات النظامية. وإقرار مشروع ميزانية المعهد وحسابه الختامي. واعتماد التقرير السنوي لإنجازات المعهد. إلى جانب قبول التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف والمنح العلمية التي تقدم للمعهد.

كما يجوز لمجلس إدارة المعهد تفويض بعض صلاحياته إلى مدير عام المعهد. ويجوز للمجلس أن يكون من بين أعضائه أو من غيرهم لجنة أو أكثر تتولى دراسة ما يراه من موضوعات. ويجتمع مجلس إدارة المعهد مرة كل ثلاثة أشهر بدعوة من رئيسه، وللرئيس في حالة الضرورة أن يدعو المجلس للانعقاد، وله دعوته بناء على طلب ثلاثة من أعضائه أو بطلب من مدير عام المعهد، ولا يعد اجتماع المجلس صحيحاً إلا إذا حضره ثلثا أعضائه، على أن يكون من بينهم رئيس المجلس أو نائبه. وتصدر قرارات المجلس بثلاثي أصوات الحاضرين. ويتولى مدير عام المعهد إدارته وتصريف شؤونه، وله على وجه الخصوص ما يلي:⁽¹⁾

1- تمثيل المعهد في علاقاته وصلاته بالغير. وتطبيق اللوائح وتنفيذ القرارات التي يصدرها من مجلس الإدارة.

2- إعداد خطط المعهد. ومشاريع اللوائح والقرارات التنفيذية الخاصة بنظام سير العمل في المعهد.

3- تعيين موظفي المعهد من المرتبة العاشرة فما دون، وترقيتهم، ونقلهم، وتكليفهم

(1) د. احمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لأداء الموظفين، الرياض : جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1422 هـ، ص ص 23-24 .

وإعارتهم، وتطبيق كل ما تقضي به الأنظمة واللوائح والتعليقات بشأنهم. إلى جانب إبتعاث موظفي المعهد وأعضاء هيئة التدريب للدراسة، وفقاً للقواعد المنظمة لذلك.

4- الموافقة على مشاركة موظفي المعهد وأعضاء هيئة التدريب في المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج والحلقات التدريبية والزيارات ذات العلاقة بأهداف المعهد واختصاصاته في الداخل والخارج، وفقاً للأنظمة وللوائح. والموافقة على عقد المعهد الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بالتنمية الإدارية.

5- إعداد مشروع ميزانية المعهد السنوية وحسابه الختامي. وإعداد التقرير السنوي عن إنجازات المعهد.

ويجوز لمدير عام المعهد تفويض بعض صلاحياته إلى من يراه من المسؤولين في المعهد.

وعلى الجانب الآخر تتكون موارد المعهد مما يأتي :

1- الاعتمادات التي تخصص له في الميزانية العامة للدولة. والأموال العينية المخصصة للمعهد.

2- الإيرادات التي يحصل عليها المعهد مقابل نتاجه العلمي، وخدماته الاستشارية والتدريبية والبحثية. إلى جانب ريع أملاكه وما ينتج من التصرف فيها.

3- التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف. والموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الإدارة.

وتتشكل الهيئة التدريسية للمعهد من أعضاء هيئة التدريب من حملة درجة الدكتوراه، للائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. وأعضاء هيئة التدريب الذين لا يحملون درجة الدكتوراه، للائحة الوظائف التعليمية. إلى جانب بعض الأعضاء الذين يخضعون لنظام الخدمة المدنية ولوائحه.

3- نظام التدريب بالمعهد

يعتبر نشاط التدريب أثناء الخدمة لموظفي الأجهزة الحكومية احد نشاطات المعهد الرئيسية، الذي يهدف إلى تلبية احتياجاتهم التدريبية ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الايجابية التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري والمساهمة في مسيرة التنمية الإدارية. وتتنوع برامج هذا التدريب لتشمل مجموعة من البرامج الإدارية والمالية والاقتصادية والمكتبية وبرامج الحاسب الآلي وغيرها ويقوم المعهد بتصميم هذه البرامج وتنفيذها وفقا لاحتياجات الأجهزة الحكومية. وهي برامج تدريبية قصيرة مكثفة تتراوح مدد تنفيذها ما بين يومين إلى عشرة أيام ، وبإمكان الموظف الحصول على أكثر من برنامج من هذه البرامج بما لا يتجاوز (20) يوماً تدريبياً في السنة⁽¹⁾.

أ- الترشيح للبرامج التدريبية

لتعدد وتنوع برامج التدريب المطورة التي بدأ المعهد بتنفيذها منذ العام التدريبي 1424/1425هـ، فقد سعى المعهد إلى تطوير نظام الترشيح الآلي للبرامج التدريبية من خلال الانترنت الذي حول جميع إجراءات الترشيح الورقية إلى عمل إلكتروني مما ساهم في انتقال المعلومة بسرعة ودقة متناهية بين المعهد والأجهزة الحكومية. ويمكن الوصول إلى نظام الترشيح الآلي للبرامج التدريبية من خلال التعاملات الالكترونية.

ويقوم المعهد بالعديد من البرامج التدريبية للفئات المختلفة، إلا أن ما يهمننا في هذا المقام هو الإدارة العليا وهي المحور الذي تتعرض له الدراسة والتي تقتصر على الإدارة العليا (مدير عام - وكيل وزارة)، ومن ثم يمكن التركيز على دور معهد الإدارة العامة في تدريب الإدارات العليا على النحو التالي:

(1) الموقع الرسمي لمعهد الإدارة العامة بالرياض : www.ipa.edu.sa ... مرجع سابق

بـ البرامج العليا

يتضمن نشاط التدريب في المعهد علاوة على البرامج الإعدادية والتدريبية تنظيم حلقات تطبيقية وندوات ولقاءات علمية لخدمة القيادات العليا في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، وتتولى الإدارة العامة للبرامج العليا بالمعهد هذا النشاط الهادف إلى تزويد القيادات الإدارية العليا بالجديد في مجال الإدارة، وإتاحة الفرصة لها لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها. إلى جانب إتاحة الفرصة لهذه لقيادات للوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتبادل الآراء والخبرات والمقترحات حولها. وفي هذا الجانب التدريبي يعمل المعهد بالتنسيق مع عدد من المنظمات الدولية كالصندوق الدولي والبنك الدولي والمعهد الدولي للعلوم الإدارية وغيرها على عقد عدد من الحلقات الدولية التطبيقية لكبار الموظفين في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة يشارك فيها عدد من القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي ويقدمها خبراء دوليون في اختصاصات إدارية واقتصادية ومالية محددة⁽¹⁾.

ومن خلال التعرض للركائز الأساسية للعمل بالمعهد يلاحظ أن هيكل البرامج التدريبية بالمركز يضم العديد من الدورات والتي تتلائم مع طبيعة الدرجة الوظيفية للمتدربين والتي تنقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية هي

- 1- مجموعة برامج الإدارة العليا والتي تضم مجموعة برامج الإدارة العليا.
- 2- برامج الإدارة الوسطي والإشرافية والتي تسعى لتحفيز العاملين (المتدربين) على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة والتي تمكنهم من تحقيق مستوى وظيفي أعلى.
- 3- مجموعة البرامج التخصصية والمكتبية الحديثة مثل تنمية المهارات الشخصية وتنمية الجوانب التنظيمية وتحفيز التفكير الإبداعي

(1) لمزيد من التفاصيل راجع : د. سعد بن عبد الله الكلاي، نحو نموذج شامل في القيادة. دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، (الرياض : جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1421).

ثانياً : المدرسة الوطنية للإدارة بتونس

المدرسة الوطنية للإدارة هي مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية تحت إشراف الوزارة الأولى وذات ميزانية ملحقة بالميزانية العامة للدولة. وفي سبيل التعرض لأهم الأبعاد الخاصة بعمل تلك المدرسة في سبيل تدريب العاملين في الحكومة التونسية، يمكن التركيز بالمثل على الإدارة العليا وهي محل الدراسة الحالية، وتمثل مهام المدرسة بالأساس في:

- 1- تكوين الإطارات العليا والمتوسطة
 - 2- تنظيم مراحل التكوين المستمر وتطوير الكفاءات الإدارية والمؤسسات والمنشآت العمومية
 - 3- القيام بدراسات وأعمال خبرة ومتابعة المستجدات في جميع ميادين التصرف العمومي وتنظيم ملتقيات وندوات وأيام دراسية حول مواضيع تتعلق بالإدارة العمومية والعلوم الإدارية
 - 4- تنظيم أنشطة تهدف إلى تنمية قدرات الإطارات الإدارية العليا.
- ويمكن تناول أهم الركائز الأساسية للمدرسة في المحاور التالية:

1- تنظيم المدرسة وأقسامها المختلفة

يدير المدرسة الوطنية للإدارة مدير يساعده مجلس توجيه. ويؤدي مجلس التوجيه رأيه خاصة في تنظيم التكوين بالمدرسة والمسائل العلمية المتعلقة بالتكوين والمسائل المتعلقة بالبحوث والدراسات الإدارية. وتشتمل المدرسة الوطنية للإدارة على الهياكل التالية:⁽¹⁾

(1) راجع الموقع الرسمي للمدرسة على شبكة المعلومات الدولية الانترنت : www.ina.nat.tn

أ. إدارة تكوين الإطارات العليا والمتوسطة

تتولى التنظيم العام للدراسة بمرحلتين تكوين الإطارات العليا والمتوسطة، كما تتولى مراقبة وضبط نتائج الدراسة بالمرحلتين المذكورتين. تشمل إدارة تكوين الإطارات العليا والمتوسطة على:

- 1- وحدة التكوين بالمرحلة العليا
- 2- وحدة التكوين بالمرحلة المتوسطة

ب. إدارة التكوين المستمر وتطوير الكفاءات

تتولى ضبط البرامج وتنظيم مراحل التكوين المستمر وتطوير الكفاءات لفائدة أعوان الإدارة والمؤسسات والمنشآت العمومية ومراقبة نتائج الدراسة بها. تشمل إدارة التكوين المستمر وتطوير الكفاءات على:

- 1- وحدة التكوين المستمر عن بُعد وعلى الخط.
- 2- وحدة التكوين المستمر الحضوري وتأهيل الأعوان الجدد.

ج. معهد تنمية قدرات كبار الموظفين

يندرج إحداث معهد تنمية قدرات كبار الموظفين في إطار البرنامج الرئاسي لسيادة الرئيس زين العابدين بن علي، رئيس الجمهورية التونسية الرامي إلى تحديث الإدارة التونسية وتعصير آليات عملها وذلك من خلال تطوير قدرات الإطارات الإدارية العليا. ويتولى تنظيم أنشطة تهدف إلى تنمية قدرات الإطارات الإدارية العليا في المجالات ذات الصلة بوظائف الاستشراف والقيادة الإدارية وتطوير الموارد البشرية وبتقنيات التجديد الإداري واليقظة الاستراتيجية.

وللغرض ينظم المعهد دورة سنوية يدعى لمتابعها عدد من الإطارات الإدارية السامية. ويحدد موضوع الدورة وتاريخ انطلاقها واختتامها بقرار من الوزير الأول. في حين يضبط برنامجها والإجراءات العملية لتنظيمها ومتابعة سيرها وتقويمها بمقتضى مقرر من مدير المدرسة بالتنسيق مع المصالح المختصة بالوزارة الأولى. وتتضمن مختلف

الأنشطة محور أساسي يتصل بالقيادة الإدارية والمناهج الجديدة في مجال التصرف العمومي من ناحية، ومحور خصوصي، بعنوان كل دورة، يتعلق بعدد من المسائل ذات العلاقة بالتحديث الإداري، من ناحية أخرى. ويضم المحور الأساسي خاصة بعض الموضوعات مثل : مفهوم القيادة الإدارية - القيادة الإستراتيجية - السلوكيات والتصرفات - الاستشراف الإداري - إعداد وتقييم المشاريع العمومية - التصرف حسب الجودة...الخ⁽¹⁾.

د- إدارة التعاون

تتولى تنظيم التدريب ومراقبة سيره وضبط نتائجه. كما تتولى متابعة اتفاقيات التعاون المبرمة بين المدرسة الوطنية للإدارة والمؤسسات التونسية والأجنبية وإنجاز البرامج المتصلة بها. تشمل إدارة التعاون والتدريب على إدارة فرعية للبرامج والتقييم ومصالحة تنظيم التربصات والتقييم.

ولاشك أن هذه الإدارة تعد أحد أبرز الإدارات التي تسعى للتفاعل مع المراكز والمعاهد الأخرى في سبيل التطوير الإداري.

2- هيكل العملية التدريبية

تتكون العملية التدريبية من المحاور التالية:⁽²⁾

أ- المدربون

يشتمل إطار التدريس على حوالي 400 مدرّس من الجامعيين ومن الإطارات العليا بالقطاعات العمومية والخاصة يقومون بالتدريس بمختلف مراحل التكوين إلى جانب

(1) د. أمجد الغيطاني، الإدارة في العالم العربي، (القاهرة : دار الغد)، 2001، ص ص 110-111.

(2) د. محمد رميح، المدارس الوطنية للإدارة في دول المغرب العربي.. أرقام وحقائق، (الرابط: جامعة الملك محمد الخامس) 2007، ص ص 219-220

العديد من الشخصيات السياسية والعلمية التونسية والأجنبية تتولى القيام بمحاضرات حول مواضيع تتعلق بقضايا الساعة في إطار كرسي الدراسات الإدارية. وهو الأمر الذي يشبه إلى حد كبير الهيكل القائم بالعملية التدريبية بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بمصر

بـ عدد المتدربين

يشتمل أعداد المتدربين بمختلف المراحل التكوينية (خلال عام 2007): 485 وتوزيعهم كالتالي منهم 143 من العاملين بالمرحلة الإدارية العليا .

3- العلاقات الدولية للمدرسة الوطنية للإدارة

في إطار تفتحها على محيطها الداخلي والخارجي وسعيها إلى مواكبة المستجدات في مجال الإدارة العمومية، تمكنت المدرسة من إرساء علاقات متينة مع عدد من المؤسسات بإفريقيا وأوروبا وأمريكا الشمالية والعالم العربي مما يسر لها الإطلاع على بعض التجارب الرائدة وتبادل المعلومات والمؤلفات والنشريات والخبرات والوثائق ذات العلاقة ببرامج التدريس والتكوين ومجال الدراسات والاستشارات والبحوث. وتربط المدرسة علاقات تعاون مع المؤسسات المماثلة والعاملة في المجالات المتصلة بالإدارة العمومية ومنها المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا والمدرسة الوطنية للإدارة بالكيبك (كندا) والمدرسة الوطنية للإدارة ببيكين - الصين والمعهد الوطني للإدارة بالرياض ومدارس ومعاهد الإدارة العمومية بالمغرب والجزائر وليبيا وموريتانيا إلى جانب معهد الإدارة العمومية كوريا الجنوبية

وكما سبقت الإشارة فإن تلك المدرسة تستفيد من الخبرات الدولية والاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التدريب وإعداد القيادات، الأمر الذي يفتقده مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بمصر.

4- نظام العمل بالإدارة العليا بالمدرسة

و تتمثل المحاور المختلفة لتلك المرحلة على النحو التالي:⁽¹⁾

أ- **أهداف التكوين:** تتمثل أهداف التكوين الأساسية في تكوين الإطارات العليا في رتبة مستشار المصالح العمومية أو رتب معادلة من الصنف الفرعي أ1 مكلفين بمهام التصور والتسيير والتأطير والتنشيط والمراقبة، إلى جانب الإعداد العلمي والمهني لممارسة الوظائف العليا بمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية وصقل قدرات التأطير والتسيير وفق مرامي سياسة الدولة في مجال تدعيم القدرات البشرية وتحديث الإدارة.

ب- **مجالات العمل:** تتمثل مجالات العمل الأساسية في الإدارة العامة والإدارة المحلية والمصالح الخارجية والإدارة الاقتصادية والمالية. إلى جانب الرقابة والتفقد والقضاء في المجالات الإدارية والمالية والهيئات الإدارية ذات الصلاحيات القضائية أو التنظيمية.

ج- **نظام الدراسة:** تدوم مدة التكوين بالمرحلة العليا للمدرسة الوطنية للإدارة سنتين ونصف (30 شهرا) متتالية تقسم على ثلاث فترات:

• الفترة الأولى تدوم اثني عشر (12) شهرا تتضمن شهرا واحدا (1) بعنوان راحة سنوية وثلاثة (3) أشهر على الأكثر للقيام بتربص وتخصص المدة المتبقية للدراسة والامتحانات.

• الفترة الثانية تدوم اثني عشر (12) شهرا تتضمن شهرا واحدا (1) بعنوان راحة سنوية وثلاثة (3) أشهر على الأكثر للقيام بتربص وتخصص المدة المتبقية للدراسة والامتحانات.

• الفترة الثالثة تدوم ستة أشهر (6) أشهر منها شهران (2) على الأقل للقيام

(1) الموقع الرسمي لمدرسة الوطنية للإدارة بتونس... مرجع سابق.

بتربص وتخصص المدة المتبقية لامتحانات التخرج وإعداد ومناقشة مذكرتي التربص واختتام الدراسة.

وتنظم التدريب بالمصالح الإدارية والمنشآت العمومية أو الخاصة بتونس أو بالخارج⁽¹⁾.

د- **مضمون التكوين:** يتضمن نظام الدراسة بالمرحلة العليا وحدات تكوين عامة ووحدات تكوين خصوصية كما يلي :

- **وحدات التكوين العامة:** تهدف هذه الوحدات إلى التعمق في المعلومات الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعمل الإداري خاصة في الميادين القانونية والاقتصادية والتصرف، إلى جانب إتقان العلوم والتقنيات الإدارية الأساسية واللغات الحية والإعلامية، والتدريب على العمل الإداري واكتساب الخبرات المهنية بما يساعد خريجي المرحلة على الاندماج المباشر في الحياة العملية. ويمكن أن تشمل وحدات التكوين العامة على وحدات تكوين مشتركة ملزمة لكل التلاميذ ووحدات تكوين تكميلية ملزمة للتلاميذ بحسب مجالات تكوينهم الجامعي. ويتخذ مدير المدرسة الوطنية للإدارة موقرا يتعلق بتحديد الوحدات المشتركة والوحدات التكميلية.

- **وحدات التكوين الخصوصية:** ترتبط وحدات التكوين الخصوصية بطبيعة المهام الموكولة لخريجي المرحلة العليا وتهدف مباشرة إلى التأهيل لممارسة الوظائف التي تقتضيها الخطط الإدارية المخولة لرتبة مستشار المصالح العمومية أو الرتب المعادلة والخاضعة لأنظمة أساسية أخرى. ويمكن إدراج وحدات التكوين الخصوصية أثناء فترة الدراسة ضمن ميادين تكوين موزعة على مجالات العمل التالية :

الإدارة العامة وتشمل وظائف التسيير والتصرف والتمثيل بالخارج،

الإدارة الاقتصادية والمالية وتشمل مختلف الوظائف المتعلقة بالمساهمة في تصور

(1) لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى : التقرير السنوي للمدرسة الوطنية للإدارة، تونس، 2007 .

استراتيجيات التنمية ووضع السياسات المتعلقة بها وتحديد الوسائل والطرق لمتابعة إنجازها وكذلك الوظائف المتعلقة بمجالات التصرف الإداري والمالي وحذق التقنيات المعاصرة المعتمدة في هذا الميدان.

الإدارة المحلية والمصالح الخارجية وتشمل خاصة وظائف التأطير والتصور والتسيير الرامية إلى دعم اللامركزية واللامركزية،

وظائف الرقابة والتفقد والقضاء في المجالات الإدارية والمالية والهيئات الإدارية ذات الصلاحيات القضائية أو التنظيمية في مختلف الميادين والأنشطة.

ويمكن بمقتضى أمر إدراج ميادين تكوين أخرى لتلبية حاجيات ثابتة ذات طابع أفقي.

ويتعين في كل الحالات أن لا يقل عدد التلاميذ عن عشرة (10) لتنظيم ميادين تكوين عامة أو خصوصية.

يضبط قرار من الوزير الأول وباقتراح من مدير المدرسة الوطنية للإدارة المحاور الأساسية للبرامج العامة للتكوين.

تتولى المدرسة الوطنية للإدارة، في مستهل الفترة الثانية للتكوين، ترتيب التلاميذ حسب النتائج الإجمالية التي تحصلوا عليها خلال الفترة الأولى للتكوين ومجالات تكوينهم الجامعي عند الاقتضاء. ويعتمد هذا الترتيب في توجيه التلاميذ إلى مختلف ميادين التكوين⁽¹⁾.

هـ- شروط النجاح والتخرج

1- يكون الحضور في مختلف الدروس والأنشطة والتدريبات المؤمنة في إطار مرحلة التكوين إجباريا، بما في ذلك المحاضرات والمقتنيات.

(1) مدرسة الإدارة الوطنية، المجلة التونسية للإدارة العمومية، تونس، يناير 2008، ص ص 13-14.

- 2- لا يمكن أن ينتقل أي متدرب من الفترة الأولى إلى الفترة الثانية إلا إذا تحصل على معدل سنوي يساوي على الأقل 11 من 20.
- 3- ولا يمكن أن يجتاز أي متدرب امتحانات التخرج التي يتم تنظيمها خلال الفترة الثالثة إلا إذا تحصل على معدل سنوي في الفترة الثانية يساوي على الأقل 11 من 20.
- 4- غير أنه يمكن للتلاميذ الذين لم يتحصلوا على المعدل المطلوب أن يستمروا إذا كان ذلك راجعا إلى أسباب صحية أو قاهرة تم إثباتها بصفة قانونية. في كل الحالات لا يمكن أن يستمر التلاميذ أكثر من مرة واحدة أثناء دراستهم ويرفت التلاميذ الذين لم يتحصلوا على المعدل المطلوب في الفترة الأولى من التكوين. كما يقترح التلاميذ الذين لم يتحصلوا على المعدل المطلوب خلال الفترة الثانية للتسمية بإحدى المصالح الإدارية في رتبة متصرف مستشار أو في رتبة معادلة لها.
- 5- تتولى لجنة خاصة يعين أعضاؤها بقرار من الوزير الأول باقتراح من مدير المدرسة الوطنية للإدارة الإعلان على النتائج النهائية للدراسة بالمرحلة العليا. ولا يمكن لهذه اللجنة أن ترشح التلاميذ للتسمية في رتبة مستشار المصالح العمومية أو رتبة معادلة لها إلا إذا تحصلوا في ختام دراستهم على معدل يساوي أو يفوق 11 من 20 بالنسبة إلى التلاميذ الذين لم يحصلوا على المعدل المطلوب يمكن للجنة الخاصة اقتراح تسميتهم في رتبة متصرف مستشار أو في رتبة معادلة لها.⁽¹⁾

و- مراكز التدريب

الفترة الأولى: يتم التدريب بولايات الجمهورية لمدة ثلاثة أشهر.

الفترة الثانية: يتم التدريب بالمنشآت الاقتصادية لمدة ثلاثة أشهر.

(1) مدرسة الإدارة الوطنية، المجلة التونسية للإدارة العمومية... مرجع سابق

الفترة الثالثة: يتم التدريب بالخارج لمدة شهرين لدى مؤسسات ذات صبغة اقتصادية أو مالية أو دولية.

يدوم التدريب على أقصى تقدير أربعة أشهر بالنسبة لكل سنة دراسية. ويُعين مدير المدرسة تلاميذ المرحلة العليا بمراكز التدريب على ألا يجري المتدرب مبدئياً تدريباً بإدارته الأصلية أو بالولاية التي ينتمي إليها بالسكن أو بالولادة. ويمكن لمدير المدرسة أن يعين بالنسبة لكل متدرب إطاراً سامياً بالإدارة أو بالمنشأة التي تم تعيينه بها للتدريب يتولى الإشراف ومتابعة المتدرب طيلة فترة التدريب وتأطيره في اختيار موضوع مذكرة التدريب. ويقترح التلميذ موضوع مذكرة التدريب ذات علاقة بنشاط الإدارة أو المنشأة التي تم تعيينه بها مع بيان الإضافة العملية من خلال التطرق إلى الموضوع المقترح. كما تقيم لجنة يتم تعيين أعضائها من قبل مدير المدرسة تتولى إصلاح المذكرة من خلال إسناد عدد عن تقييم المحتوى الكتابي وعدد عن المناقشة. ويمثل التدريب نسبة 25٪ بالنسبة لتقييم نتائج التلاميذ السنوية: 15٪ عن تقييم المحتوى الكتابي، 5٪ عن المناقشة و 5٪ عن تقييم السلوك والمواظبة خلال التدريب.

الفصل الخامس

تقييم الأداء المؤسسي كمدخل لتطوير الجانب التدريبي للمنظمة

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- ✍️ أولاً : مفهوم تقييم الأداء.
- ✍️ ثانياً: خصائص تقييم الأداء.
- ✍️ ثالثاً: تقييم الأداء المؤسسي.
- ✍️ رابعاً : مداخل تقييم الأداء المؤسسي.

الفصل الخامس

تقييم الأداء المؤسسي

كمدخل لتطوير الجانب التدريبي للمنظمة

تعد عملية تقييم الأداء المؤسسي أحد الركائز الهامة في السعي نحو تطوير أداء المنظمات والمؤسسات المختلفة.

وفي هذا الصدد يمكن تناول المحاور الرئيسية لهذا الجانب وذلك على النحو التالي:

أولاً : مفهوم تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء Performance Assessment أو التقييم المعتمد على الأداء Performance - Based Assessment مجموعة من الاستراتيجيات لتطبيق المعرفة والمهارات وعادات العمل من خلال أداء المتعلم لمهام tasks محددة ينفذها بشكل علمي ومرتبطة بواقع الحياة وذات معنى بالنسبة له⁽¹⁾، أما نيتكو فيعرف تقييم الأداء بأنه إجراء procedure تستخدم فيه المهام للحصول على معلومات عن مدى جودة تعلم الطالب وقدرته على تطبيق ما تعلمه من معرفة ومهارات في عدة مواد تعليمية وفي

(1) Brualdi. A, **Implimenting Perfomance assessment in the class room, practical and assessment**, research and evaluation London, Harlid Publishers, 1999

مواقف متعددة، ليظهر انه قادر على تحقيق هدف تعليمي Learning من خلال ذلك الأداء.⁽¹⁾ ويعرف تقييم الأداء بالتقييم الحقيقي (الأصيل) Authentic assessment أو التقييم البديل Alternative assessment، تميزه له عن التقييم التقليدي.

وهناك عدة أمثلة على تقييم الأداء مثل تنفيذ مشروع ما في مقرر دراسي أو كتابة تقرير عن مشروع تم تنفيذه، أو إجراء تجربة علمية في المختبر، أو تقديم عرض عملي تطبيقي على الحاسوب عن التصميمات الهندسية لمحرك سيارة أو طائرة، أو عرض نماذج لأنواع الصخور أمام الطلبة والتعرف على خصائصها الفيزيائية والكيميائية علميا في المختبر. وكذلك حل مشكلات رياضية، أو إجراء بحث حول موضوع معين، يتفق المعلم والطالب على تفصيلاته ومعايير تقييم أداء الطالب فيه.

ولا شك أن هذا النوع من التقييم يزود المدرب بمعلومات حول فهم المدرب للمعارف والمهارات وقدرته على تطبيقها، كما أنه يجعل المدرب قادرا على إيجاد نوع من التكامل بين عملية التعليم والتقييم المعتمد على الأداء مما يؤدي بدوره إلى إثراء الخبرة التعليمية، كما نجد من جانب آخر أن بعض العاملين في الأجهزة الحكومية المختلفة يترددون في تطبيق تقييم الأداء في المنظمات التي يعملون بها، وغالبا ما يكون السبب وراء ذلك هو شعور العاملين بعدم معرفتهم المعرفة الكافية بهذا النوع من التقييم، وكذلك لعدم معرفته بكيفية تقييم أداء المنظمة والعاملين بها بصورة عادلة، كما يمكن تفسير العزوف عن استخدام تقييم الأداء إلى الخبرة السلبية للعاملين عندما وجد أن تطبيقه لهذا النوع من الأداء لم يكن ناجحا، أو لم تتحقق النتائج المرجوة منه.⁽²⁾

(1) A.J Nitco., **Educational assessment of students**, Engelwood Cliffs, prentice hall, 1996 p.p.78-88

(2) د. راشد حماد الدوسري، القياس والتقييم التربوي الحديث مبادئ وتطبيقات وقضايا معاصرة، (عمان: دار الفكر، 2004)، ص ص 44-45.

ثانياً؛ خصائص تقييم الأداء

يتميز تقييم الأداء عن التقييم التقليدي أو التقييم المعتمد على الورقة والقلم بعدة خصائص ومن أهم هذه الخصائص: ⁽¹⁾

1- تقييم الأداء مباشر في طبيعته، يقيم المهام المعرفية والفكرية المعقدة، كما هي في واقع الحياة أو يحاكيها كما هي في الواقع وذلك خلافاً للتقييم التقليدي الذي يعتمد أساساً على الورقة والقلم والاختبارات التقليدية. كما يركز تقييم الأداء على العملية والنتائج وليس على النتائج فقط، إلى جانب أن تقييم الأداء يتطلب استخدام المتعلم لمهارات التفكير العليا كالتحليل والتركيب وحل المشكلات والنقد والتقويم وما يرتبط به من إصدار الأحكام بعكس التقييم التقليدي الذي لا يتعدى في كثير من الأوقات مستوى التطبيق في سلم التصنيف المعرفي للعمليات العقلية.

2- يتميز تقييم الأداء بالتكامل والفهم من جهة التطبيق من جهة أخرى، بينما التقييم التقليدي يعالج المعرفة بشكل عام معالجة جزئية تحل بعملية التكامل بين أجزائها ولا ترتبط بالكل. إلى جانب أن دور المتعلم في تقييم الأداء دور إيجابي وفاعل حيث يُقوم المتعلم عملية البحث عن المعلومات من عدة مصادر ويحللها وينقدها ويضعها في إطار تركيبي جديد ولا يأخذها كأمر مسلم به كما يحدث في التقييم التقليدي، حيث نجد أن المتعلم يتلقى المعلومات وينفذ ما يطلب منه ولا يتحقق من مصداقيته.

3- يقوم المتعلم في تقييم الأداء بعملية التقييم الآتي للمشروع أو العمل أو المهمة التي أنجزها وكذلك أثناء تنفيذها حسب مراحلها، ويعدل عمله وأسلوبه وفق ذلك التقييم كما يقوم المتعلم من جانب آخر بعملية تقييم مشتركة مع المعلم لتقييم المهمة المراد تنفيذها وخاصة فيما يتعلق بمعايير تقييم مستوى الأداء وقواعد تصحيح جودة الأداء وهذه القضايا يفتقر إليها التقييم التقليدي. كما أن الأسئلة التي يثيرها

(1) احمد صيداوى، نحو التقويم التربوي الحقيقي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي السنوي الحادي عشر، (المنامة : وزارة التربية والتعليم، 18-20 سبتمبر 2004)، ص 60.

تقييم الأداء والمهام المرتبطة بهذه الأسئلة لا ترتبط بإجابة واحدة صحيحة فقط بل من الممكن هنا التوصل إلى عدة إجابات صحيحة ممكنة مركبة في كل جديد نتيجة لقيام المتعلم بعملية البحث والتقصي من خلال رجوعه إلى عدة مصادر للمعرفة كما يتطلب الأمر هنا أن يدافع المتعلم عن إجاباته ويبررها بالحجج والبراهين تبريرا منطيقيا وعمليا ينبى عن فهمه للمهمة المطلوبة أداؤها⁽¹⁾.

4- تقييم الأداء يُمكن المتعلم من أن يكون على صلة مستمرة ومباشرة بالمعلم من بداية مهمة الأداء وحتى نهايتها، وهنا يتم تعديل المهمة المطلوب أداؤها بناء على التغذية الراجعة التي يحصل عليها المتعلم، نتيجة للحوار بين الطرفين وليس على أساس تعليمات مسبقة فقط ينفذها المتعلم، ورغم أهمية التغذية الراجعة الكتابية والتحريرية كما هو الحال في التقييم التقليدي، ألا أن التغذية الراجعة في تقييم الأداء تكون مستمرة وشفوية بين الطرفين وتعزز نظيرتها التحريرية. إلى جانب هذا فإن تقييم الأداء يستمد مصداقيته وصدقه من طبيعة الأداء الأصيل للمهمة التي ينفذها المتعلم وارتباطها بواقع الحياة اليومية للمتعلم وما تتضمنه من أعمال فكرية وأداء وإنتاج يرتبط بسلامة الحكم وصدق عواقب (نتائج) التقييم. أما بالنسبة للتقييم التقليدي، فغالبا ما يعتمد على معايير إحصائية غير مباشرة مثل الصدق المرتبط بمعيار خارجي.

5- يعتمد تقييم الأداء على التقدير الكيفي بناء على سلام تقدير وشفافية للأداء بينما يركز التقييم التقليدي على الجانب الكمي في تقدير مستوى الأداء اعتمادا على الأرقام والعمليات الإحصائية في أغلب الأحيان. كما يقود تقييم الأداء المتعلم إلى تطبيقه في مواقف حياتية أخرى مشابهة أو مواقف حياتية أخرى مشابهة أو مواقف طبيعية مختلفة عن المواقف التي طبق عليها أداءه، ولا يشعر بنوع من الانفصال بين ما يتعلمه وما سيطبقه مستقبلا في حياته العملية أما أساليب التقييم التقليدية وخاصة التي تركز على الاختبارات الموضوعية والتصحيح فقد لا يستطيع المتعلم

(1) د. جواد رضا، المدخل إلى الإدارة الحديثة، (عمان: دار الفكر العربي، 2005)، ص 119-120.

بواسطتها تطبيق أو استخدام معلوماته ومهاراته النظرية في مواقف معقدة من الحياة العملية اليومية الراهنة أو المستقبلية.

ثالثاً: تقييم الأداء المؤسسي

مع الاعتراف بأهمية تقييم الأداء، فإنه من المؤكد أن التقييم بصفة عامة يمثل معضلة، سواء كان ذلك بالنسبة لمن يقوم بعملية التقييم أو بالنسبة للفرد موضع التقييم، وذلك بسبب تداخل العوامل الشخصية والموضوعية في هذه المهمة وغياب الأطر المقننة لعملية التقييم المناسبة لجميع الأفراد وكافة بيئات العمل المختلفة⁽¹⁾. ويعتبر اختيار الأسلوب المناسب للتقييم من أهم العوامل التي تساعد على نجاحه، ولاشك في أن هذا الاختيار يتوقف على العديد من الاعتبارات مثل، مدى ملائمة الأسلوب لطبيعة العمل والهدف من التقييم، وإمكانية التطبيق، الأمر الذي ترتب عليه استخدام العديد من الطرق والأساليب المختلفة المعينة.

ومن خلال ما سبق يمكن التركيز على عملية تقييم الأداء المؤسسي والذي يعرف بأنه المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويقوم بالتقييم أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية. وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية. ويقاس فيه الفعالية البيئية والفعالية السياسية ومؤشرات القياس، درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ودرجة الاستقلالية في عمل المنظمة ومدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.⁽²⁾

(1) د. عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان، من تقويم الأداء الفردي إلى تقويم الأداء الجماعي: نظرة متوازنة، تجربة القطاع الخاص، وإمكانية الاستفادة منها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة، (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، أكتوبر، 1997)، ص 26.

(2) د. فؤاد علم الدين، الإدارة الحديثة، (بيروت: دار الياس للنشر، 2006)، ص 76.

- أما عن خطوات عمل تقييم الأداء المؤسسي فيمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾
- 1- جمع المعلومات وتحليلها لإعداد الدراسات اللازمة لتحديد مجالات تطوير أداء الهيئة المؤسسي وتطوير مواردها البشرية والمحافظة عليها.
 - 2- جمع المعلومات وتحليلها وإعداد مسودة تقارير الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الهيئة وبناء قدراتها المؤسسية ووضع خطط العمل لتنفيذها وقياس نتائجها.
 - 3- التأكد من وجود إجراءات عمل قياسية فعالة لكافة عمليات الهيئة وخدماتها والعمل على مراجعتها وتطويرها وتبسيطها وتحديثها بالتنسيق مع المعنيين في دوائر الهيئة.
 - 4- مراجعة الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الهيئة وبناء قدراتها المؤسسية والإشراف على تنفيذ خطط العمل المتعلقة بها.
 - 5- إعداد مسودات الوصف الوظيفي وتقديم الاقتراحات الأولية للتعديلات على الهيكل التنظيمي للهيئة والهيكل التنظيمية والمهام الرئيسية لدوائر الهيئة وفقاً لمضمون أهداف استراتيجية الهيئة.
 - 6- المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لموظفي الهيئة وإعداد الخطط لتنفيذها.
 - 7- تنفيذ الخطط التدريبية لموظفي الهيئة والتنسيق مع مراكز التدريب المحلية والخارجية والجهات المعنية بالتدريب.
 - 8- المشاركة في تطوير آلية تقييم أداء موظفي الهيئة ومتابعة تطبيقها. وحفظ الوثائق والملفات والسجلات المتعلقة بعمله.

(1) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية، أعمال الدورة التدريبية لبناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية التطوعية"، مجموعة المستشارين العرب بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة "اليونيفم"، (عمان، 2002)، ص 3.

وهناك عدد من المزايا لقياس الأداء المؤسسي للمنظمة أهمها :

- 1- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافا بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- 2- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
- 3- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- 4- تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- 5- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية، إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- 6- تحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسئولية أداء الخدمات.

ويتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس ويسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات وتليها عملية متابعة ورقابة مستمرة. ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

رابعاً : مداخل تقييم الأداء المؤسسي

هناك عدة مراحل لتقييم الأداء منها ما يلي :

1-المراجعة الإدارية:

تعتبر المراجعة الإدارية إدارة رقابية فعالة حيث تمتد الاستفادة منها إلى جهات

كثيرة تعينها أمور المشروع ونتيجة نشاطه ومركزه المالي وعوامل نجاحه أو فشله ومدى تنفيذ السياسات وتقييم إدارته وأجهزته. (1)

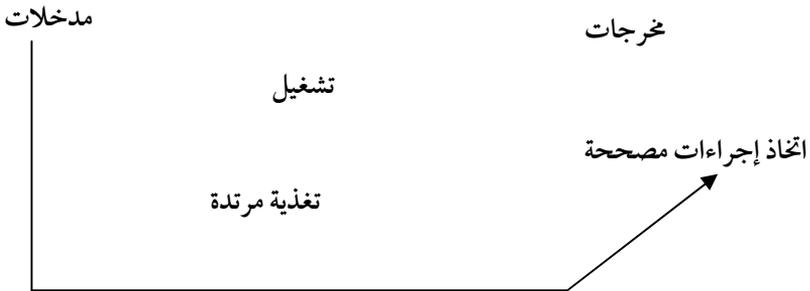
2- الإدارة بالأهداف والنتائج

وهو نظام مصمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة ووفقاً له يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء استراتيجية المنظمة، وأن يُعبّر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس حتى يتمكنوا من تقييم أدائهم :

وهناك عدة مؤشرات يمكن استخدامها لقياس الأهداف، منها : نصيب المنظمة من السوق - جودة الإنتاج - عدة شكاوي العملاء - أسعار ومنتجات المنظمة بالنسبة للمنافسة - رضا المستهلك عن الخدمة أو السلعة

3- مدخل تحليل النظم System Analysis

حيث يعرف تحليل النظم بأنه هو التقويم الإجرائي لأنشطة وعمليات المنظمة لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول المناسبة لها ونظام تقييم الأداء من خلال هذا المدخل يتكون من ثلاثة محاور، كما في الشكل التالي :



(1) إبراهيم علي عشاوي، أساسيات المراجعة والمراقبة الداخلية (القاهرة : مطابع أهرام الجيزة : د. ت)

ومن أهم مميزاته، أخذ العوامل البيئية بالمنظمة في الحسبان والتركيز على ما يجب أن تكون عليه المنظمة.

4- مدخل تقييم الإنتاجية

حيث يعني تقييم الإنتاجية على المستوى الكلي قياس المستوى المطلق للإنتاجية واتجاهاتها والتي يُعبّر عنها من خلال سلسلة من المؤشرات ويمكن استخدام نوعين من النسب الإنتاجية لقياس الإنتاجية، هما :

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{المدخلات الجزئية}}$$

وفي الواقع يمكن استخدام هذا الاقتراب في القطاع الصناعي، وأيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الشهر العقاري على سبيل المثال

وعلى الرغم من تلك المزايا التي تتوافر في عملية قياس الأداء المؤسسي، إلا أنه توجد العديد من الصعوبات التي تعترض عملية قياس الأداء المؤسسي، حيث ترجع صعوبة قياس الأداء في أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية. والتي يمكن التعرض لأهم تلك الصعوبات كما يلي:⁽¹⁾

(1) د. أحمد صالح، الإدارة العامة في الوطن العربي، القاهرة : الدار العربية للنشر، 2008، ص ص 76-

1- **طبيعة الخدمات الحكومية:** فمن المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، (ومنها بالطبع مركز إعداد القادة) هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه وإخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

2- **تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:** عادةً ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

3- **غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:** حيث أن عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

أ) التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

ب) الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

ج) غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

4- **التعقيدات الإدارية (الروتين) في الأجهزة الحكومية:** ذلك أنه كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

- 5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: وتتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي:
- أ - التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.
- ب - ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.
- ج - صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.
- د - خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.
- 6- غياب رقابة الملكية الخاصة: حيث تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء، نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.
- 7- الضغوط السياسية: حيثُ عادةً ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.
- 8- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص: فلقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.
- 9- قياس الأداء المضلل: ففي ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس، فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو الاستفادة من الخدمة.

- وهناك العديد من الخصائص المميزة لمؤشرات القياس أهمها ما يلي:⁽¹⁾
- 1- تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها من أجل التوصية بإتباع أفضلها.
 - 2- تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواتها لمتبعة من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.
 - 3- تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.
 - 4- تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.
 - 5- تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.
 - 6- تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

أما بالنسبة للمجالات التي تغطيها مؤشرات القياس، ذلك أن المجالات التي يغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها في الأنشطة التالية:

1- الأنشطة التي يمكن قياسها والأنشطة التي يتعذر قياسها:

إن الأنشطة التي يمكن قياسها هي الأنشطة التي تكون وحدات العمل بها متماثلة في جميع الأوقات وفي جميع الوحدات التنظيمية المتشابهة. أما الأنشطة التي يتعذر قياس العمل بها فهي تلك التي لا يمكن تحديد وحدة مناسبة يعتمد عليها في قياس العمل بها. وفي هذه الحالة لا بد من وضع مؤشرات للقياس مثل الأداء المقارن ومقاييس الإحلال.

(1) د. أحمد النجدي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2003)، ص 82-83.

2- الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة:

يطلق على الأنشطة الرئيسية اسم الأنشطة التخصصية أو الفنية ويتمثل وصفها بوصف اختصاصاتها الرئيسية حيث يتم وصف الاختصاصات الرئيسية لكل وزارة مثلاً وما يتبعها من وحدات إدارية وفقاً للتنظيم الإداري. أما الأنشطة المساعدة فهي تقوم بدور المساعدة والمعاونة للأجهزة الفنية وتتجمع هذه الأنشطة في الجهاز القائم بالشئون الإدارية، والجهاز القائم بالشئون المالية

3- الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة:

إن الأنشطة المحددة هي تلك التي تحدد فيها الاختصاصات تحديداً واضحاً قاطعاً بحيث يمكن مساءلة الموظف الذي كلف بالعمل مع إمكانية قياس هذا العمل مثل الموظف الذي يقوم بإعداد مرتبات العاملين. أما الوظائف التي قد تكون في ظاهرها محددة ولكنها في الحقيقة غير ذلك، هي وظائف المديرين. وتعتبر هذه أعمال يصعب قياسها كمياً نظراً لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي يتم.

4- الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة:

الأنشطة الثابتة هي التي لا تتغير ولا تزيد مع مرور الأيام. أما الموظف الذي يتغير عليه عبء العمل فبالتالي فإن مؤشر القياس سيتغير وبناءً على ذلك نجد أن هناك تغير وتنوع في الأنشطة الحكومية يحتاج إلى مؤشرات قياس متنوعة حسب طبيعة الأنشطة وتعددتها.

ونظراً لوجود العديد من المشكلات التي تعوق عملية تقييم الأداء المؤسسي، فإن ثمة مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء أهمها: ⁽¹⁾

1- السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.

(1) د. احمد النجدي،... مرجع سابق، ص 90

- 2- ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معيارًا اجتماعيًا أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياسًا اقتصاديًا.
- 3- فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.
- 4- تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.
- 5- تطوير الجهاز الوظيفي في الأجهزة الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في تلك التي بها نقص، ودفع فائض العمالة في الأجهزة الأخرى لترك العمل.
- 6- توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.
- 7- تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبرًا عن الدور الذي قامت به الوحدة.
- 8- تبني الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء.

الفصل السادس

التطوير الإداري

كأحد أهداف العملية التدريبية

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- ✍ أولاً: مداخل التطوير الإداري الحديثة.
- ✍ ثانياً: مداخل التطوير الإداري على مستوى المنظمة.
- ✍ ثالثاً: أهمية ودوافع التطوير الإداري.
- ✍ رابعاً: أساسيات التطوير الإداري.

الفصل السادس

التطوير الإداري كأحد أهداف العملية التدريبية

تشير الأدبيات والدراسات إلى وجود العديد من التعريفات التي قُدمت لمفهوم التطوير الإداري، ولقد أثارت هذه التعريفات الجدل حول طبيعة ومحتوى هذا المفهوم فالبعض ينظر إليه بالمنظور الكلي، حيث يعتبره الإطار المتكامل لتطوير الجهاز الإداري للدولة، بينما ينظر إليه آخرون من خلال المنظور الجزئي، حيث يعتبرونه نموذجاً من نماذج تطوير المنظمات⁽¹⁾. وبمراجعة عدد من التعريفات التي قُدمت لمفهوم التطوير الإداري، أمكن للباحث تقسيم هذه التعريفات وفقاً لمتغيرين أساسيين، هما:

1- المستوى الذي يتعامل معه التطوير الإداري: وفقاً لهذا المتغير، يمكن تقسيم التعريفات التي قُدمت لمفهوم التطوير الإداري إلى مجموعتين رئيسيتين من التعريفات، تركز أولهما على مستوى المنظمة، وتعامل ثانيهما مع الجهاز الإداري ككل.

2- العناصر التي يغطيها التطوير: وفقاً لهذا المتغير، يمكن تقسيم التعريفات التي قُدمت لمفهوم التطوير الإداري إلى مجموعتين رئيسيتين من التعريفات، ترى أولهما أن التطوير الإداري يمتد ليشمل جميع عناصر العمل الإداري، بينما ترى ثانيهما أن التطوير يقتصر على عدد محدود من العناصر.

(1) د. محمد صلاح عمارة، المدخل إلى الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2007، ص 67.

بناءً على المعيارين السابقين، يمكن التمييز بين أربع مجموعات لتعريف التطوير الإداري، هي:

المجموعة الأولى: التعريفات التي تركز على مستوى المنظمة، وترى أن التطوير الإداري يشمل جميع عناصر العمل داخل المنظمة.

في هذا السياق يرى البعض أن التطوير الإداري عبارة عن عملية تغيير هادفة والهدف النهائي للتطوير هو تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معاً، وأن أي تغيير نحو الأحسن في أداء الأفراد أو في طرق ووسائل العمل أو في العلاقات بين الإدارة والعاملين هو تطوير إداري بشرط أن يكون قد حدث نتيجة تنفيذ خطة أو برنامج أو قرار يستهدف التطوير. وهناك مَنْ يُعرّف التطوير الإداري بأنه جهد مخطط يهدف إلى تغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية وأكثر إنسانية⁽¹⁾. أو أنه عملية تغيير تهدف إلى تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معاً وأخيراً، هناك من ينظر إلى التطوير الإداري على أنه الجهود المخططة الهادفة لإيجاد المناخ الذي يساعد على عملية التغيير في سلوك الأفراد والجماعات وتطوير أساليب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.

المجموعة الثانية: التعريفات التي تركز على مستوى المنظمة، وترى أن التطوير الإداري يغطي عدد محدود من عناصر العمل داخل المنظمة.

في هذا السياق يرى البعض أن التطوير الإداري عبارة عن الإقناع لإحداث التحول الإداري ضد مقاومة التغيير⁽²⁾. وهناك من يرى أنه مجهود مخطط طويل الأجل يحظى بتأييد الإدارة العليا في المنظمة يسعى لتحسين أساليب حل المشكلات وتطوير العمليات التشغيلية والإدارة الفعالة لثقافة المنظمة.

(1) Gary Johns, Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work, Harper Collins College Publishers, 4th ed, 1996 ,p. 572.

(2) Ahmed H.Al - Hamoud, the prospect of more Effectiv Reform: an Analysis of the Relationship Between the Saudi National Agencies Responsible for Reform Indian Journal of policy and Administration,BVol.2, No.2 , 1996 , p.96.

وأخيراً، هناك من ينظر إلى التطوير الإداري على أنه إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج.

المجموعة الثالثة: التعريفات التي تركز على مستوى الجهاز الإداري ككل، وترى أن التطوير الإداري يشمل جميع عناصر العمل لهذا الجهاز.

في هذا السياق، يرى البعض أن تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة، بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية للجهاز ككل⁽¹⁾.

وهناك من يرى أن التطور الإداري هو جهد هادف لتنمية وتجديد القدرة الإدارية في بناء وتنمية وتطور الهياكل والنظم والمهارات لمقابلة الاحتياجات المائلة والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية⁽²⁾. ويعرفه البعض بأنه جهد سياسي وإداري واقتصاد واجتماعي وثقافي وإداري هادف، لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات الجهاز الإداري وإمكاناته، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاية والفعالية في إنجاز أهدافه⁽³⁾.

وهناك من ينظر إلى التطوير الإداري على أنه مجهود لتطبيق أفكار جديدة أو مزيج من الأفكار الجديدة للنظم الإدارية برؤية واعية لتحسين النظم الإدارية لتحقيق أهداف إيجابية من أجل التنمية. وأخيراً، هناك من يرى أن التطوير الإداري مرادف للتنمية الإدارية، وأنه يعني تنمية القوى العاملة في الإدارة، وتنمية وتطوير التنظيم الإداري والآلات والمعدات وتطوير وتعديل السياسات والنظم الإدارية لتواكب التغيير من خلال خطة مدروسة وموجهة نحو أهداف عامة ومحددة.

(1) International Seminar on Major Administrative Reform Developing Nations, 1991,p.2.

(2) ياسر مناع العدوان، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، ص 789.

(3) عسم بن إبراهيم الرمضي، "المفاهيم التطويرية وأطرها الفكرية"، مجلة آفاق الإدارة، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، العدد الثالث، رمضان 1422هـ/ نوفمبر 2001 م، ص 36.

المجموعة الرابعة: التعريفات التي تركز على مستوى الجهاز الإداري ككل، وترى أن التطوير الإداري يشمل عدد محدود من عناصر العمل لهذا الجهاز.

في هذا السياق، يرى البعض أن التطوير الإداري عبارة عن تغيير مُوجَّه للعناصر الأساسية للنظم الإدارية.

من خلال التعريفات السابقة، وغيرها من التعريفات، يتضح أن التطوير الإداري يتسم ما يلي :

- 1- عملية منظمة مستمرة تتطلب تخطيطاً علمياً سليماً وتنفيذاً دقيقاً ومتابعة واعية، أي لا بد وأن تتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتهم وأساليبها.
- 2- يهدف التطوير الإداري إلى تنمية وتطوير القدرات الإدارية، سواء على مستوى الجهاز الإداري ككل.
- 3- تمتد أنشطة التطوير الإداري، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الجهاز الإداري، لتشمل ثلاثة عناصر أساسية، هي⁽¹⁾:
 - أ- الأفراد : من حيث المهارات، والقدرات، واتجاهات العاملين.
 - ب- جماعات العمل: من حيث التشكيل ودرجة التماسك والأهداف، أساليب الاتصال الجماعي والمشاركة في صنع القرار، وقيم ومعايير الجماعة.
 - ج- التنظيم: من حيث الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، وعلاقات السلطة ومسئولية محتوى الوظائف.
- 4- إن التطوير الإداري عملية متعددة الجوانب، تشمل البشر والوسائل والأساليب،

(1) د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: ب.ن، 1993، ص480.

ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية وبيئية. وعلى ذلك، تمتد أنشطة التطوير لتشمل الجوانب التالية⁽¹⁾:

أ- الجوانب الهيكلية والوظيفية: وتشمل تطوير الهياكل والوظائف وإعادة تشكيلها بما يحقق الاتساق بين الهياكل التنظيمية والهياكل الوظيفية والأداء المطلوب، من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات بشكل دقيق.

ب- الجوانب الإنسانية وتتعلق بتطوير الجوانب السلوكية للأفراد من خلال تخطيط القوى العاملة والاختيار الدقيق للعاملين، وتنمية الموارد البشرية، وزيادة مهاراتها وقدراتها العملية.

ج- الجوانب الإجرائية: وتتعلق بتطوير أدوات التنفيذ من خلال تطوير الوسائل والأساليب التي تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة النظام الإداري، والعمل على الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتلاحقة في كافة المجالات، لاسيما التطبيقات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات.

د- الجوانب التشريعية: وتتعلق بتطوير الجوانب القانونية الخاصة بالعمل الإداري بالشكل الذي يساهم في تحسن مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

هـ- الجوانب البيئية: وتتعلق بتهيئة وتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل من خلال استحداث نظم تأثيرية لتشجيع المشاركة الايجابية لمختلف أطراف العملية الإدارية بما يساهم في إحداث توازن بين أهداف المجتمع ومنظّماته المختلفة والجماعات العاملة فيه وأفراده جميعاً.

5- إن نجاح خطط وجهود التطوير الإداري في المنظمات العامة يتطلب توافر عدد من المقومات الأساسية، من أهمها⁽²⁾.

(1) قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، عمان: دار زهران للنشر، 1997، ص 22.

(2) المرجع السابق... ص 23.

- أ- وعي إداري عام من الإدارة العليا بأهمية التطوير والحاجة إليه، والاعتقاد بأنه أمرٌ حتميٌّ لتطور وتحسين الأداء.
- ب- توافر الكفاءات البشرية والخبرات الإدارية المنوط بها مهمة التطوير، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- ج- توافر الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي يمكن أن تستخدم في جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لعملية التطوير.
- د- توافر الإمكانيات المالية اللازمة للإنفاق على متطلبات التطوير.
- هـ- الاستعداد لبذل الجهود الجادة ولفترة زمنية طويلة لتنفيذ مراحل التطوير.
- و- اقتناع العاملين في مستويات الإدارة المختلفة بأهمية وفوائد التطور، سواء بالنسبة لهم أو بالنسبة للمواطنين أو للمجتمع ككل.
- ز- تأييد ودعم من جانب جمهور المتعاملين مع المنظمات العامة والأطراف المرتبطة بها.
- ح- المتابعة والتقييم المستمر لنتائج التطوير والاستفادة من التجارب أولاً بأول.

أولاً: مداخل التطوير الإداري الحديثة

تتعدد التصنيفات التي قُدمت لمداخل التطوير الإداري، بتعدد المعايير المستخدمة في التصنيف، فهناك من اعتمد في التصنيف على المستوى التنظيمي الذي تتعامل معه مداخل التطوير، وهناك من ركز على مدى شمولية العناصر موضع التطوير، وهناك فريق ثالث ركز على المجالات التي تتناولها جهود التطوير.

وفي هذا السياق، يرى البعض إمكانية تقسيم مداخل التطوير الإداري، وفقاً لمدى شمول جهود التطوير لمختلف عناصر العمل، إلى مجموعتين أساسيتين من المداخل تضم أولاهما: المداخل التقليدية، وهي مداخل قد تكون مكاملة لبعضها البعض، وليست بالضرورة مداخل بديلة يجرى الاختيار من بينها، مثل: مد صلاحية الخدمة الحكومية وتبسيط الإجراءات. وتشمل ثانيهما: المداخل الجذرية، مثل إعادة الهندسة

Reengineering وإعادة الهيكلة Restructuring⁽¹⁾. وهناك من يصنف مداخل التطوير الإداري، وفقاً للمجالات التي تركز عليها إلى ثلاث مجموعات من المداخل، تركز أولاً على الجوانب الهيكلية والوظيفية، مثل: إعادة الهيكلة. وتهتم ثانيها بالجوانب الإنسانية، وتطور الجوانب السلوكية للأفراد، مثل: تمكين العاملين. وتتعامل ثالثها مع الإجراءات المتعلقة بالعمل مثل: تبسيط الإجراءات وفك القيود Deregulation. وهناك من يرى إمكانية تصنيف مداخل التطوير الإداري، وفقاً للمستوى التنظيمي الذي تتعامل معه، إلى مجموعتين من المداخل، هما⁽²⁾:

1- مداخل التطوير على مستوى الجهاز الإداري

تهدف هذه المداخل إلى إدخال تغييرات جوهرية في نظم الإدارة العامة من خلال الإصلاح الشامل للنظام الإداري ككل، ورفع مستوى قدراته الإدارية والتنظيمية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به، وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بكفاءة وفعالية. ويعتبر مدخل New public Management من أهم المداخل المستخدمة في تحقيق ذلك، والذي يدعو إلى تطوير الأداء من خلال التركيز على ثلاثة معايير أساسية لأداء المنظمات العامة، وهي: الاقتصاد أو التكلفة والكفاءة والفعالية، والتي تعرف بـ 3E مع الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء⁽³⁾.

(1) د. عبد العزيز الشربيني، "المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري"، أخبار الإدارة (نشرة ربع سنوية) القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الحادي عشر، يونيو 1995م، ص 1-2.

(2) خالد مصطفى بركات أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة القاهرة، 2005، ص 103-105.

(3) OECD, Public Management Developments: Survey 1993, Paris: OECD, 1993 p.7.

2- مداخل التطوير على مستوى المنظمة

تسعى هذه المداخل إلى تطوير المنظمات العامة من خلال الاهتمام بالجوانب والأبعاد السلوكية للعاملين، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتحسين أساليب العمل، وزيادة قدرة الهيئة على تلبية احتياجات العملاء مع الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة بها. ولا شك أن تطبيق مثل هذه المداخل في المنظمات العامة، يساهم في تحقيق التطوير الإداري للجهاز الإداري ككل.

وأخيراً هناك من يصنف مداخل التطوير الإداري بناء على معيارين، هما⁽¹⁾:

الأول: درجة احتواء جهود وبرامج التطوير للعناصر الحرجة المحددة لأداء المنظمات الحكومية. فمدخل التطوير يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محددة، أو أن تشمل مختلف العناصر والعوامل التي تؤثر في الأداء.

الثاني: درجة شمول التطوير لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة فالتطوير الإداري بصرف النظر عما إذا كان يركز على عناصر واحد أو على مختلف العناصر الحرجة، يمكن أن ينصرف إلى عدد محدود من المنظمات، أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة، كما يمكن أن يشمل كل أو الجزء الأعظم من منظمات وقطاعات هذا الجهاز.

بناءً على هذين المعيارين، يمكن التمييز بين أربع مجموعات أساسية لمداخل التطوير الإداري، هي:

1- مداخل التطوير الإداري الشامل

تهدف هذه المداخل إلى إدخال تغييرات جوهرية في نظم الإدارة العامة من خلال التطوير الشامل للنظام الإداري ككل، ورفع مستوى قدراته الإدارية والتنظيمية عن

(1) د. أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية: أفق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 17.

طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به، وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بكفاءة وفعالية. وتعتبر الإدارة العامة الجديدة New public Management ومداخل إعادة اختراع الحكومة Government Re-Inventing من أهم هذه المداخل، والتي تعد بمثابة ثورة في نظم وممارسات الجهاز الحكومي، إذا تم تطبيقها دفعة واحدة على نطاق شامل، لذلك فإن نجاحها رهن بتوافر الدفعة السياسية اللازمة، وكذلك المقومات الكلية التي تدعم إصلاح وتطوير نظم إدارة الجهاز الحكومي ككل، فنجاحها يتطلب توافر ما يلي⁽¹⁾.

- أ- تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.
- ب- تطوير الدور الرقابي للمؤسسات التشريعية، وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية عن الحكومة.
- ج- تغيير وتصحيح توازنات القوى بين المؤسسات والسلطات في المجتمع.
- د- تطوير نظم التعليم.
- هـ- تطوير القيم والسلوكيات السائدة في المجتمع.

لذلك فإن احتمالات نجاح هذه المداخل التطورية تعتبر أكبر عندما يمر المجتمع ككل بعمليات تغيير وتنمية مجتمعية شاملة، وبالتالي فإن التطوير الإداري الشامل للجهاز الحكومي لا يتصور أن يسفر عن نجاح حقيقي دون أن يكون جزءاً من إستراتيجية شاملة لتطوير المجتمع ككل، وتتصافر في داخلها جهود الإصلاح والتطوير الإداري مع جهود الإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

(1) د. أحمد رشيد، مرجع سابق، ص 20.

2- مداخل التطوير الإداري الأفقي

تركز مداخل التطوير الإداري الأفقي على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، لكن مع التطبيق على كل أو معظم منظمات أو قطاعات الجهاز الحكومي. فمثلاً الجهود التي تستهدف توصيف الوظائف في الجهاز الحكومي، أو تطوير الهياكل التنظيمية لمنظّماته، أو إجراء تقييم للوظائف أو تصحيح للأوضاع الوظيفية للعاملين فيه تعتبر أمثلة لجهود التطوير الأفقية.

مداخل التطوير الإداري القطاعي: تمثل هذه المداخل جهود التطوير التي تنتقي عدداً محدوداً من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها، فيتم بناءً على هذا تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة وممارسات هذه المنظمات. وبهذا المعنى فإن هذه المداخل تعتبر نموذجاً مصغراً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل.

ويمكن بالتالي أن يكون تطبيق هذه المداخل تمهيداً لتغيير وتطوير شامل في نظم الإدارة الحكومية أو تطبيقاً لهذا التغيير والتطوير الشامل على مراحل تركز كل مرحلة منها على قطاع معين أو مجموعة من المنظمات. ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل الأداء المتوازن، ومدخل المقارنة المرجعية، من أبرز هذه المداخل.

مداخل التطوير الإداري الجزئي: تركز مداخل التطوير الإداري الجزئي على قلة من العناصر ويختار للتطوير فيها عدد محدود من المنظمات، فقد يتم تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل التنظيمية، أو تدريب القيادات الإدارية، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية. وتنوع هذه المداخل من رؤية محدودة للعوامل والعناصر التي تؤثر على الأداء الإداري والفعالية التنظيمية، ومن اهتمام بأوضاع منظمات بعينها من منظمات الجهاز الحكومي وغالباً ما تتبع جهود التطوير الإداري، في هذه الحالة، من داخل المنظمات الحكومية ذاتها، لذا تأتي جهود وبرامج التطوير في الحدود وللخدمة مصالح واهتمامات ذاتية للمنظمة نفسها والعاملين فيها. فقد يتم تعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية لإضافة وحدات أو وظائف لا تبررها بالضرورة أعباء العمل، أو

لتحسين الأوضاع الوظيفية لقيادات المنظمة، وقد يتم تبسيط إجراءات العمل بدافع تخفيف الأعباء على بعض الوظائف أو لتركيز السلطة والنفوذ في البعض الآخر، وقد يتم تحديث نظم المعلومات لاعتبارات مظهرية أو لخلق كيان تنظيمي ووظيفي جديد يستخدم لأغراض دعائية، دون أن ينعكس هذا التحديث بالضرورة على مؤشرات فعالية الاستخدام والأداء.

كما سبق، يتضح إمكانية تقسيم مداخل التطوير الإداري، بناءً على معيارين أساسيين، هما :

الأول: المستوى التنظيمي الذي تركز عليه مداخل التطوير. وفقاً لهذا المعيار يمكن تصنيف مداخل التطوير الإداري إلى مجموعتين، هما : مداخل تصلح للتطبيق على مستوى المنظمة، ومداخل تصلح للتطبيق على مستوى الجهاز الإداري ككل.

الثاني: العناصر التي تركز عليها مداخل التطوير الإداري. وفقاً لهذا المعيار يُمكن تصنيف مداخل التطوير الإداري إلى مجموعتين، هما: المداخل التي تتعامل مع عنصر واحد أو مع عدد قليل من عناصر العمل، ومداخل تتعامل مع جميع العناصر الأساسية للعمل.

ثانياً : مداخل التطوير الإداري على مستوى المنظمة

1- المداخل التي تتعامل مع جميع العناصر الأساسية للعمل

تمثل هذه المداخل جهود التطوير التي تركز على متطلبات تطوير المنظمات العامة لرفع فعالية أدائها، فيتم بناءً على هذا، تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة وممارسات هذه المنظمات. وبهذا المعنى فإن هذه المداخل تعتبر نموذجاً مصغراً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل، ويمكن بالتالي أن يكون تطبيق هذه المداخل تمهيداً لتغيير وتطوير شامل في نظم الإدارة الحكومية أو تطبيقاً لهذا التغيير والتطوير الشامل على مراحل تركز كل مرحلة منها على قطاع معين أو مجموعة من المنظمات.

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل الأداء المتوازن ومدخل المقارنة المرجعية، من أبرز هذه المداخل⁽¹⁾.

2- المداخل التي تتعامل مع عنصر واحد أو مع عدد قليل من عناصر العمل

تركز هذه المداخل على عدد محدود من العناصر، ويختار للتطوير فيها عدد محدود من المنظمات، فقد يتم تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل التنظيمية، أو تدريب القيادات الإدارية، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية. وتنبع هذه المداخل من رؤية محدودة للعوامل التي تؤثر في الأداء والفعالية التنظيمية، ومن اهتمام بأوضاع منظمات بعينها من منظمات الجهاز الحكومي وغالبا ما تتبع جهود التطوير الإداري، في هذه الحالة، من داخل المنظمة الحكومية ذاتها، لذا تأتي جهود وبرامج التطوير في أضيق الحدود، ولخدمة مصالح واهتمامات ذاتية للمنظمة نفسها والعاملين فيها. فقد يتم تعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية لإضافة وحدات أو وظائف لا تبررها بالضرورة أعباء العمل، أو لتحسن الأوضاع الوظيفية لقيادات المنظمة، وقد يتم تبسيط إجراءات العمل بدافع تخفيف الأعباء على بعض الوظائف أو لتركيز السلطة والنفوذ في البعض الآخر، وقد يتم تحديث نظم المعلومات لاعتبارات مظهرية أو لخلق كيان تنظيمي ووظيفي

(1) لمزيد من التفصيل حول هذه المداخل، يمكن الرجوع إلى المراجع التالية:

- د. عطية حسين أفندي، الإدارة العامة: إطار نظر - مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة القاهرة: المؤلف، 2002.
- د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- سالم سعيد القحطاني " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة الرياض: معهد الإدارة العامة، السنة 32، العدد 278، إبريل 1993.
- Jerry W. kohles, & joseph pankowsk, Quality Governments Design Developing and Implementing TQM, New York: Luke Press, 1995.
- Colin Morgan & Stephan Murgatroged, Total Quality Management in the public Sector, Buckingham: Oen University Press, 1994.

جديد يستخدم لأغراض دعائية، دون أن ينعكس هذا التحديث بالضرورة على مؤشرات فعالية الاستخدام والأداء.

وتتضمن هذه المجموعة عدد المداخل الهامة، منها: المدخل الثنائي في تقديم الخدمات العامة، والذي يهدف إلى رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة، وتطوير الخدمات العامة التي تدبرها الدولة بحيث تمكن المواطنين من الحصول على هذه الخدمات بسهولة ويسر من خلال آليات من قبيل تبسيط الإجراءات، ومن خلال وضع برنامج أولويات معياره أهمية الخدمة وتكرارها وحجم المتعاملين معها، بحيث يشعر المواطنون أن برنامج التطوير الإداري موجه لهم جميعاً وليس للفئات المتميزة فقط⁽¹⁾.

ثالثاً: أهمية ودوافع التطوير الإداري

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. ويمكن تحويلها على أهداف مثل:

- 1- فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
- 2- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- 3- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
- 4- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- 5- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- 6- زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج الإدارة.

(1) د. أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة Government Re-Inventing، مرجع سابق،

وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد:⁽¹⁾

1- الإدارة العليا

ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم المديرون بالتعرف على المشاكل اليومية إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه. وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتناعهم أو عدم تمسيهم مع هذا التغيير. وتميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

- تغيير الأفراد.. فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وإن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.
- تغيير الجماعات.. فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هي.
- تغيير هياكل التنظيم.. ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والدورات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم⁽²⁾.

(1) د. أحمد موسى، مدخل إلى التطوير الإداري، القاهرة، دار الغد، 2008، ص ص 33-34.

(2) د. عبد الله محمد حماد، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي، 2007، ص 54.

2- المشاركة

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتين:⁽¹⁾

- اتخاذ القرار الجماعي.. وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضًا بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار البديل الأنسب لها. وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

- حل المشاكل الجماعي.. وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

3- التفويض

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يظطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوب الآتين:

(1) انظر في تفصيل ذلك : د. أحمد رشيد، مقدمة الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1998.

• مناقشة الحالة.. ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض اكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة. وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

• تدريب الحساسية.. ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين. والسؤال هنا.. كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضلية الطرق المتبعة؟ ولكن لن تتم الإجابة على هذا السؤال إلا وفقاً لمعايير معينة مثل:

- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير.
- سرعة التغيير.
- النتائج المباشرة والقصيرة المدى.
- النتائج طويلة المدى.
- مقاومة التغيير.
- الالتزام بالتغيير.

ما الذي يتم تطويره

أولاً: الأفراد

يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي.. أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظمتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم) من ناحية، وبين الإدارة، أعمال ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة. ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل. وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى. كما أن التغيير الذي يحدث في الأفراد يترتب ضرورة التدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي. فما الذي يتغير في الأفراد ويقلب التوافق بين الأفراد ومنظمتهم؟⁽¹⁾

- اهتمام متزايد بالنقود والأجور.
- زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
- الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.

ثانياً: جماعات العمل

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر.

(1) سيد الراعي، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الدار العربية، 2006، ص 77-78.

- تغير قيم ومعايير الجماعة.. أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.
- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف.
- الأساليب المستخدمة في علاج وحل المشاكل.
- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها.
- أساليب المشاركة في التصرف.

مراحل التطوير

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة إلى التغيير
<p>الأفراد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاتصال • التأثير • اتخاذ القرارات • الدافعية • توافق فرص العمل • أداء عالي • انضباط والتزام • مهارات فنية 	<ul style="list-style-type: none"> • التدريب لرفع المهارات الفنية. • التدريب لرفع المهارات السلوكية. • تحليل تفاعلات الاتصال. • الاستشارات والتوجيه. • تخطيط المستقبل الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> • البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين. • إحصاءات الغياب والتأخير. • فحص سياسة المكافآت.
<p>الجماعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إعادة بناء جماعات العمل. • استقلال الجماعات. • الاتصالات الجماعية. • اتخاذ القرارات الجماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • جماعات العمل المستقلة. • مشاركة العمل في الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> • البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها. • الاجتماعات بين جماعات العمل.

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة إلى التغيير
<ul style="list-style-type: none"> • حل الصراع الجماعي. • التعاون. • تبادل المعلومات. • الحساسية للآخرين. 		<ul style="list-style-type: none"> • اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.
<p>التنظيم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأهداف • السياسات والخطط. • هيكل التنظيم. • أساليب العمل والإجراءات. • التكنولوجيا. • الاتصالات الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> • إعادة تنظيم الهياكل. • تبسيط الإجراءات. • التخطيط الإستراتيجي. • جداول العمل المرنة. 	<ul style="list-style-type: none"> • دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشاكل العمل. • المقابلات بين المديرين. • مقابلات المديرين مع الاستشاريين.

رابعاً: أساسيات التطوير الإداري

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التطوير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التطوير التنظيمي.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التطوير.

إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية⁽¹⁾.

(1) شريف حامد، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الرحاب، 2005، ص ص 76-77.

الفصل السابع

مدخل التخطيط الاستراتيجي للعلمية التدريبية

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

1. أولاً : تعريف التخطيط.
2. ثانياً : تعريف التخطيط الاستراتيجي.
3. ثالثاً: تطور الفكر الاستراتيجي.
4. رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي.
5. خامساً : إطار عمل التخطيط الاستراتيجي.
6. سادساً : مرتكزات عملية التخطيط الاستراتيجي.
7. سابعاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي.
8. ثامناً : مراحل التخطيط الاستراتيجي.
9. تاسعاً : عوائق نظام التخطيط الاستراتيجي.

الفصل السابع

مدخل التخطيط الاستراتيجي للعملية التدريبية

التخطيط ظاهرة أساسية من ظواهر العصر الحديث وهو وسيلة عامة يمارسها المجتمع على مستوى الدولة، كما يمارسها الأفراد في حياتهم الخاصة فلا يوجد مجتمع لا يفكر في المستقبل ويحاول تشكيله بالصورة التي توافق آماله وتطلعاته، ويحاول هذه الآمال في حدود إمكانياته وفي حدود الفرص المتاحة أمامه، وبالنسبة للإدارة العامة صارت ملزمة في العصر الحديث - وتحت تأثير الأعباء المتراكمة عليها - باتباع منهج التخطيط العلمي لمواجهة المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية وحتى تتمكن من استخدام جميع مواردها بأفضل الطرق علمياً وإنسانياً ومبدأ سيادة التخطيط يتوقف على أساسه نجاح كل مراحل العملية الإدارية، وهو قبل التخطيط أو طبيعة توقعية. فهو أسلوب للعمل يدعو المجتمع لاتباع منهج علمي لرسم المستقبل وحل مشكلاته دون أن يترك أموره للقوى الغيبية سواء في المجالات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو العمرانية وقد زاد الاهتمام بالتخطيط حتى صارت الكلمة شبه مقسمة في جميع الدول. أياً كان نظامها الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي، وهذا يرجع لطبيعة عملية التخطيط فهي ليست مذهباً سياسياً أو اقتصادياً محدداً، وإنما هي ظاهرة علمية تقدمية لحل مشكلات المجتمع⁽¹⁾.

(1) د. عزيزة الشريف، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة دار النهضة العربية، 2004، ص 139.

يعتبر التخطيط أول الوظائف الأساسية للإدارة التي يمارسها المدير، فمن خلاله يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وتهدف إلى تحقيقها فهو يعتبر الوظيفة الأولى للإدارة. وبرغم أنه ليس من الضروري ترتيب الوظائف الإدارية لأن هذه الوظائف تتداخل في الحياة العملية بحيث يجد المدير نفسه يمارس أكثر من وظيفة في وقت واحد، إلا أن التخطيط له الأولوية بين جميع هذه الوظائف والتخطيط يعني الاستعداد للمستقبل والتهيؤ لمواجهة الظروف المحتمل حدوثها ويمكن تحديد ثلاث سمات رئيسية للتخطيط هي :

- 1- التخطيط ذو طبيعة توقعية: إذ يتحتم أي قرار فوري حيال أمر ما قبل حدوثه بالفعل.
- 2- التخطيط مجموعة متماسكة من القرارات: يشتمل التخطيط على عملية اتخاذ القرارات بشأن الأحداث المتوقعة في المستقبل ووضع خطط العمليات بهدف تحقيق الأهداف.
- 3- التخطيط تأكيد على النتائج المستقبلية المرجوة: يعد التخطيط وسيلة لبلوغ الأهداف التنظيمية وفقاً لما هو مخطط لها وحسب رغبة المؤسسة⁽¹⁾:

وتتجه معظم شركات الأعمال في الوقت الحاضر إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بدرجات متفاوتة من حيث درجة الرسمية ومدى رقى نظام التخطيط الاستراتيجي المستخدم.

أولاً : تعريف التخطيط

يتمثل مفهوم التخطيط في إعداد دراسة للأوضاع القائمة تمهيداً للتعرف على المشكلات والاحتياجات المطلوبة ومن ثم يجرى تحديد الأهداف حسب جدول

(1) د. إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة والأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 11 - 12.

الأولويات وذلك في إطار زمني محدد الجوانب والأبعاد، مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر مهم وأساسي في مفهوم التخطيط ويتمثل ذلك بالبعد الزمني⁽¹⁾.

ويعتبر التخطيط على أسس علمية سليمة على درجة كبيرة من الأهمية للمنظمات خاصة في ظل تضخم حجم الأعمال وازدياد المنافسة في الوقت الحالي، ويمكن توضيح أهمية التخطيط فيما يلي:

- 1- يعد التخطيط عملية رئيسية في المنظمات التجارية والصناعية المعاصرة، فالنقد المتنامي في المشروعات المعاصرة، والابتكارات التكنولوجية الحديثة، والتحويلات السريعة في أذواق المستهلكين، والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيد.
- 2- يرتبط التخطيط بالأداء، وبالتالي يمكن توقع الأداة بناءً على التخطيط والمنظمات التي تلتزم بإجراء تخطيط علمي، تنجز أهدافها بشكل أفضل من ذلك التي لا تلتزم وكذلك يتحسن أداؤها بمرور الزمن بشكل ملحوظ.
- 3- يركز التخطيط على الأهداف، وتعتمد فعاليته أساساً على وضوح هذه الأهداف، حيث توجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ الأهداف المحددة، وهذا يتضمن الاستغلال الأمثل للوقت والمجهود الإداري.
- 4- يساعد التخطيط على انسياب العمليات، ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فإنه يخفف فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهوررة إلى الحد الأدنى.
- 5- يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية، ونظراً لوضع الخطط يقصد بلوغ الأهداف، فبالاستطاعة التعرف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات⁽²⁾.

(1) موسى يوسف خميس، مدخل في التخطيط، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 15.

(2) د. إيمان إبراهيم عوده، الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص 22.

ثانياً : تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تم بالفعل تحديدها مسبقاً⁽¹⁾. ويعرفه "جورج تيري" بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. ويمكن تقسيم التخطيط إلى نوعين أساسيين:⁽²⁾

التخطيط الاستراتيجي Strategic والذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنشأة ككل. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالمستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، وبشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجي يترابط مع مفهوم الاستراتيجية Strategic، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج. والتخطيط الجاري (أو تخطيط العمليات) Operational: والذي يهتم بوضع خطط الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير والمتوسط.

وتحدد استراتيجية المنشأة الخط الأساسي لعملياتها وتصيغ كل شيء فيها بصيغة مميزة وبالتالي تكون التعديلات فيها عادةً بطيئة ومتباعدة في الزمن، يعكس التخطيط الجاري الذي يتصف بالحركية والتغير المستمر على فترات قصيرة.

ويتم من خلال التخطيط الاستراتيجي تحديد الهدف الاستراتيجي، والبحث عن البدائل الاستراتيجية ويساعد ذلك في الوصول للاختبار المثالي، ووضع تفاصيل تنفيذ الخطط والميزانيات من أجل تطبيق الإستراتيجية المختارة⁽³⁾.

ويلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يوفر مزايا المشروع القائم به، فهو يمكنه من

(1) Jeffrey Harison, **Strategic Management of Resources** and wiley & sons), 2003, P. 24

(2) د. على السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة دار غريب للطباعة، 2000، ص ص 115-120.

(3) Balaji Chakravarthy, peter Lorange, **Managing the strategy process: A Framework for a multibusiness firm**, united states of Americas, Premtice Hall), 1991, P.4

التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع، وفي انتهاز أي فرص قد تسنح له، وفي مواجهة المشاكل الداخلية، وفي استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق مرونة المشروع وعدم تحجره، وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، على الأخص لو أنها تتغير باستمرار، ويعبر التخطيط الاستراتيجي المشروع على التنبؤ بالمستقبل وتحديد المخاطرة في ذلك. وبناءً على ما تقدم يتبين أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يأخذ أشكالاً عديدة، وذلك كنتيجة لتعدد الباحثين، بل ويمكن القول أن مفهوم التخطيط يتفاوت في شكله ومكوناته بتفاوت عوامل وظروف الزمان والمكان من جهة، وتفاوت الأهداف المنشودة من جهة أخرى. ومن ثم، فإن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد رسالتها، ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكن القائمين على إدارة المنظمة من صياغة وتحديد الخطة الإستراتيجية التي تساعدها في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الرقابة الإستراتيجية على الأداء⁽¹⁾.

والخطة الإستراتيجية: هي خطة أساسية على نطاق واسع، طويلة المدى بالنسبة للمنظمة، وهي تحدد المجال الرئيسي للمنظمة لما سوف تقدمه للمجتمع من منتجات أو خدمات، كما أنها تحدد موضوعات العمل، أو الاستراتيجيات، مثل: التوسع الجغرافي أو التشكيل اللذين من خلالهما تنوى المنشأة إنتاج أو توزيع هذه الخدمات⁽²⁾.

ويحتاج المشروع إلى تخطيط استراتيجي في ثلاثة أحوال:

1- إذا كان لدى المشروع أهداف طويلة ويريد أن يبدأ الآن في تحقيقها:

قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات الفردية الخاصة بتحقيق

(1) عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي كمدخل تطوير المنظمات العامة في مصر: دراسة حالة المعهد القومي للقياس، والمعايرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2001، ص 52.

(2) Alfred A chandler, **Strategy and structure**, Cambridge, Mass, MIT press, 1962, P. 12.

الأهداف الطويلة الأجل، وأهم هذه التصرفات تخصيص الموارد، وعليه تتحدد تصرفات المديرين بأن تأخذ الطابع التجاري (التسويقي والمالي)، حيث يغلب عليهم حساب المبيعات، وتقبل المستهلك لسلع المشروع والعائد والتكلفة من المبيعات بطريقة عقلانية رشيدة، تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، والتي يمثل الربح فيها جانب قوى بالطبع.

2- إذا كان المشروع لا يعرف أن يتكيف مع البيئة والسوق من حوله، ويريد أن يفعل شيئاً حياً ذلك.

قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالتكيف بين البيئة وبين المشروع، فإذا أشارت البيئة إلى عدم تقبل السوق لمنتجات معينة فعلى المشروع أن يكون مرناً وأن يغير نوع أو جودة المنتجات بشكل يناسب رغبات المستهلك. والبيئة لا تشير فقط إلى المستهلكين، وإنما تشير إلى أطراف أخرى هامة يجب التكيف معها، من أهمها المنافسون ويجب أن تركز تصرفات المديرين على تتبع التغيرات البيئية وتقديرها وإيجاد التصرفات الإستراتيجية التي تتناسب معها.

3- إذا كان المشروع لا يعرف كيف يحل على قبول الأطراف المؤثرة عليه، ويريد أن تكون إيجابية في هذا الصدد.

قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالحصول على قبول وقناع الأطراف الداخلية والخارجية في المشروع لمواجهة نظر إدارة المشروع في قضايا معينة فالقضايا الهامة للمشروع قد تكون لماذا ارتفع السعر؟ ولماذا زاد عدد المنتجات؟ ولماذا تغير نظام ساعات العمل؟ ولماذا تغيرت طريقة تمويل المشروعات الرأسمالية؟ ويجب على مديري المشروع أن يقدوا تفسيرات واضحة وقوية تبرر موقف المشروع من هذه القضايا، وتكون النتيجة هي قبول واقتناع أطراف المشروع بوجهه نظر إدارة المشروع.

ثالثاً: تطور الفكر الاستراتيجي

يمكن تداول تطور الفكر الاستراتيجي من خلال تناول عنصرين هما التطور التاريخي، وبيان الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والخطط طويلة الأجل، وذلك على النحو التالي:

1- يوضح التطور التاريخي أن تفكير المنظمات قد تطور من حيث اهتمامها بالمستقبل، وقد مر بالمراحل التالية⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: التخطيط المالي البسيط:

ويطلق عليها التخطيط المالي البسيط حيث كان اهتمام المديرين هو انجاز عمليات الرقابة على الأنشطة المختلفة من خلال التأكد من مدى تحقيق الموازنات السابق إعدادها.

المرحلة الثانية: التخطيط المبني على التنبؤ

وهي عبارة عن التخطيط المبني على التنبؤ والذي كان يهتم بتخطيط نمو المنظمة من خل التنبؤ بالمستقبل ولكن لفترة قصيرة لا تزيد عن سنة.

المرحلة الثالثة: التخطيط المعتمد على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة

التخطيط الذي يعتمد على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة والذي كان يركز على مقدرة المنظمة على الاستجابة للأسواق والمنافسة من خلال التفكير الاستراتيجي وفي هذه المرحلة كان نظام التخطيط طويل الأجل، وذلك من خلال مجموعة من المتخصصين والتي تقوم برفع توصياتها للإدارة العليا، وقد تأخذ بها في بعض الأحيان، وقد تأخذ بها في أحيان أخرى. وقد كان لنظام التخطيط طويل الأجل أثر ولكن أقل

(1) Gluck William, **Strategic Management for competitive Advantage**, Harvard Business review, no. 58, 1980, p. 50.

مما كان متوقعاً منه لو كانت الإدارة هي التي أعدت هذه الخطط. ولقد سمي التخطيط طويل الأجل بالجيل الأول للتخطيط، حيث كان يتم إعداد خطة واحدة أو سيناريو واحد يمكن تطبيقه في المستقبل.

المرحلة الرابعة: التخطيط المبني على مفهوم الإستراتيجية

وتركز الإدارة على ما يطلق عليه الجيل الثاني للتخطيط، وهو الذي يتسم بتحليل بيئة الشركة وإعداد خطط أو سيناريوهات عديدة للمستقبل مع إعداد استراتيجية لكل سيناريو بحيث إذا حدث هذا السيناريو يتم تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقاً⁽¹⁾.

وتركز الإدارة الإستراتيجية على إدارة كل موارد المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين، ومن خلال محاولة تعديل المستقبل الذي يناسب المنظمة. ويمكن إضافة مرحلة أخرى قبل هذه المراحل وهي مرحلة عدم الاهتمام بالمستقبل: وهي تتمثل في المشاكل الحالية والماضية، وعدم وجود اتجاه واضح، الاستغراق في التفاصيل والتركيز على النواحي البيروقراطية⁽²⁾.

2- الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

بداءً، يمكن من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وآراء الكتّاب في الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الطويل الأجل، تلخيص أهم هذه الاختلافات في تناول العناصر التالية:

- أ- يبدأ التخطيط الاستراتيجي في حين أن التخطيط طويل الأجل يبدأ بالأهداف.
- ب- أساس ومدى التخطيط: يقوم التخطيط الاستراتيجي على تصور المستقبل وخلق

(1) Sameul certo, and paul peter, **Strategic management : A focus on process** , (New York: McGraw - Hill international edition , 1990) P. 21.

(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية بناء منظمات المستقبل، القاهرة: مطابع الدار الهندسية، 2006، ص 26.

صورته التي قد تكون أم لا تكون امتداد للماضي، بينما يؤسس التخطيط طويل المدى على التنبؤ بفرضية أن المستقبل امتداد الماضي، ويتراوح المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي من (5-20) سنة، بينما التخطيط طويل المدى تتراوح مدته من (1-5) سنوات.

ج- فلسفة التخطيط: تقوم فلسفة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، بينما التخطيط طويل الأجل يسعى إلى تحقيق خطة المنظمة.

د- أهداف التخطيط: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الميزة التنافسية الواجب توافرها، بينما يهدف التخطيط طويل المدى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يؤدي تفاعلها الكلي إلى تحقيق تلك الميزات⁽¹⁾.

هـ- معايير الكفاءة والفعالية⁽²⁾: في التخطيط الاستراتيجي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير خارجية تعتمد أساساً على مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين، أما في التخطيط طويل المدى فيتم التقييم أساساً وفقاً لمعايير داخلية مستهدفة وضعتها الإدارة.

و- درجة عمق التحليل البيئي: يقوم التخطيط الاستراتيجي على التحليل المتعمق لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، أما التخطيط طويل المدى فيعتمد أساساً على نتائج التحليل والافتراضات التخطيطية التي سبق التوصل إليها، ولا يجري من التحليلات إلا القدر اللازم للتأكد من استمرار صلاحيتها.

(1) د. حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1994، ص ص 24-25.

(2) السيد محمود سباحه، التخطيط الاستراتيجي للإنتاج لرفع كفاءة وفعالية القطاع العام: دراسة تطبيقية على إنتاج مواد ومستلزمات البناء، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1994، ص ص 80-82.

ز- البيانات والمعلومات: يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الاتجاه، لذا يتناول الأمور العامة مثل الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة والبرامج الإستراتيجية، أما التخطيط طويل المدى فيعمل وبالدرجة الأولى على تحديد خطوات السير في الاتجاه السابق تحديده، وتحقيق الأهداف المرحلية، لذا فهو أكثر تفصيلاً ويحتاج إلى كم أكبر من البيانات والمعلومات.

ح- نوعية القرارات: يتعلق التخطيط الاستراتيجي باتخاذ القرارات الأساسية العامة، أما التخطيط طويل المدى فيختص بالقرارات التكنيكية والتشغيلية، وبناءً عليه فإن الأول أكثر تأثيراً على مستقبل المنظمة حيث يسعى إلى تكيفها مع المتغيرات البيئية وخلق وإحداث مميزات المنظمة، أما الثاني ذو الأفق الزمني الأقصر نسبياً فيسعى إلى ضبط المنظمة لكي تشير وسط هذه المتغيرات.

رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتم التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص تتمثل في أنه:

1- عملية منظمة لها إجراءات معروفة ويختص بتنفيذها جهاز (أجهزة) محددة في المنشآت حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء، ثم إلى الكل مرة ثانية، كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية والتشغيلية.

وبناءً على هذا تقسم مستويات اتخاذ القرارات إلى :

أ- مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة، حيث يتم عنده وضع أهداف وسياسات عامة للمنظمة كما في وثيقة إعلان الأهداف العامة للمنظمة وسياستها عند بدء إنشائها.

ب- مستوى القرارات الإستراتيجية وتكون الأهداف عند هذا المستوى في

- صورة مخرجات محددة، ويتم اتخاذ هذه القرارات بالاختيار بين البدائل الإستراتيجية الموصلة للأهداف.
- ج- مستوى القرارات الإدارية أو التنفيذية أو التنظيمية، وتعلق بأوجه النشاط الوظيفية.
- د- مستوى القرارات التشغيلية: حيث يكون النشاط موجهاً نحو تحقيق الأهداف التشغيلية.
- 2- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على نتائج البحوث والدراسات في مختلف مجالات النشاط (بحوث التسويق، بحوث صناعية، دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية، تحليل الإحصائيات).
- 3- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تكامل جهود مجموعات متعددة من العاملين في مختلف أجزاء المنشأة⁽¹⁾.
- 4- يتبلور التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من الخطط والبرامج المكتوبة.
- 5- يستند التخطيط الاستراتيجي إلى نظرة مستقبلية للأمر، إذ يعتمد على تحليل النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت معين، حيث أن من خصائصه هو تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ وبالعكس، حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج الخطط.
- 6- يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل.
- 7- تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الفلسفة الأساسية للإدارة وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة للقضايا العمل الإداري المختلفة.
- 8- التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خطة واحدة، بل هو هيكل من الخطط Structure

(1) Kemp Roger , **Strategic planning for local Government** (North 1) carolina MC Farland Company), 1993, P. 6.

يحتوى الخطط طويلة الأجل وتلك قصيرة الأجل في مختلف المجالات والمستويات⁽¹⁾.
حيث تسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط :

أ. الخطة الإستراتيجية:

وهي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعديد من الجوانب مثل تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والاحتياجات من القوى العاملة، وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل وذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا من التنظيم وتتميز بالمرونة وتعتبر كسلطة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، ووضع الإطار لترشيد القرارات الخاصة بها.

ب. الخطة متوسطة الأجل :

يتم وضع الخطة لأوجه النشاط الرئيسية في التنظيم كالإنتاج والبيع، والأفراد والبحوث والتطوير والاستثمارات وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم إعداد هذه الخطة على مستوى التنسيق أو مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة إلى ثلاثة سنوات، أو خمسة سنوات حسب طبيعة عمل المنظمة، ويكون مجال الخطط هنا محددًا بمجال وظيفي معين، مع تركيز أكثر على التفاصيل، وتتميز بالثبات نسبيًا بالمقارنة بالخطة الاستراتيجية.

(1) Bateman Thomas and Cari P. Zeithamal **Management function & strategy**, Boston: Irwin Homewood Publishers), Second edition, 1994 , P. 14.

ج- الخطة قصيرة الأجل:

وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير.

وقد صارت طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة بشرط أن يتوافر لدى المديرين في القيادات الإدارية العليا مهارة التفكير الاستراتيجي، أي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الكلي وليس في إطارها الجزئي، وهذا يختلف عن المدخل التقليدي في معالجة المشكلات وهو تحليل المشكلة التي أجزاءها أولاً ثم رؤيتها ككل ثانياً⁽¹⁾.

خامساً : إطار عمل التخطيط الاستراتيجي⁽²⁾ :

1- تحديد الرسالة والهدف

قبل تحديد الرسالة أو الهدف لابد من وضع رؤية (صورة المستقبل المنشود) ثم صياغة الرسالة وهي مبرر للوجود. والرسالة هي قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها، وفلسفتها، وأهدافها والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم، والجانب التكنولوجي المستخدم، وتمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة والتي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الآجل الطويل.

تحديد الأهداف عملية جوهرية لأنها أساس التخطيط الذي تهتم الإدارة العليا بوضع أهداف عامة وأخرى تفصيلية وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المنظمة حسب حجمها ونشاطها والنظام الذي تعمل فيه والبيئة التي تخدمها، والمقصود بالهدف هو

(1) د. سيد محمد جاد الرب، إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار مدخل النظر، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مكتبة الجلاء الحديثة ببورسعيد، ص 232-233.

(2) Paul Joyce, **Strategic Management for the public services**, Great Brital: Biddles limited, Guildford and kings Lynn, 1999, p. 40

إنجاز شيء ما في تاريخ مستقبلي لاحق. وتمثل الرسالة نقطة البدء عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، فهي التي تدفع المديرين إلى التفكير بتمعن في نطاق ومزيج الأنشطة التنظيمية، والحاجات الخاصة بالمستهلكين ومجموعاتهم التي يجب على المنظمة خدمتها، وما يجب على المنظمة القيام به وما لا يجب القيام به، وتقديم رؤية مستقبلية واضحة بشأن ترتيب أولوية حاجات التنظيم ولماذا. ومن ثم يعد تحديد الهدف خطوة أولية وضرورية في تحديد التوجه الذي تسلكه المنظمة وكذلك في تحديد هويتها، ويتم صياغة العبارات الدالة على رسالة المنظمة لكي تعبر بشكل واسع عن مستقبلات المنظمة وتخدمها كمفهوم موجه⁽¹⁾.

وتحدد الأهداف العامة للمشروع شكل المشروع في المستقبل، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه، فيجب دراستها جيداً، وذلك لأنها قد ترشد المديرين إلى تلك الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع التي يود تحقيقها لنفسه.

2- التكنيكات التي تستخدم لتنفيذ التحليل الاستراتيجي

ومنها القيام بالتنبؤ الاستراتيجي، وفيه تتعرف الإدارة على الفرص البيعية المتاحة والمخاطر التي تواجهها وتتضمن هذه الخطوة عدة أسئلة محددة منها: ما هي الاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يتعين علينا أخذها بعين الاعتبار؟ ما هو المنتج أو التغيرات التكنولوجية التي ترى أنها سوف تؤثر في منظمات؟ من هم المنافسون؟ وكيف تقارن بهم؟ ومن سيكون منافسنا في المستقبل؟ كذلك أيضاً تعمل المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف فيها، سواء من النواحي المالية أو الإدارية وكذا العمليات.

3- اتخاذ القرارات الإستراتيجية والحلول البديلة

نظراً لأن وضع الخطة الإستراتيجية يتعلق بالمستقبل، لذلك يقع على الإدارة عبء

(1) د. نبيل خليل، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، دار المعرفة الجامعية،

التنبؤ بالظروف المستقبلية ودراستها وتوقع المتغيرات الممكن حدوثها، ويترتب على هذه التنبؤات ضرورة توافر البيانات والمعلومات اللازمة. والبدائل هي أساليب مختلفة تتوصل إليها الإدارة لتحقيق الأهداف المرغوبة، ولكل بديل مزاياه وعيوبه، والإدارة الفعالة هي التي تقوم بتحديد البدائل التي تخدم أغراضها وتستبعد البدائل الأخرى التي لا تخدم أهدافها⁽¹⁾.

4- التطبيق

في هذه الحالة تقوم الإدارة باختيار أنسب البدائل المتاحة بعد تقييمها وذلك وصولاً إلى الهدف المرغوب فتضع الخطة وتحدد السياسات والإجراءات وتتخذ القرارات وتحدد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة ثم تقوم بوضع الخطة الرئيسة في شكل خطط فرعية وتشغيلية تكمل بعضها البعض بما يخدم الخطة العامة للمنظمة ككل.

5- التقييم

وهو تقييم واختيار الاستراتيجيات حيث يقوم المدير بتقييم العديد من الاستراتيجيات المحتملة. ويجب أن يأخذ المدير في حسبانته كل من البيئة الخارجية والإمكانيات الداخلية للمنظمة، وتتصف البيئة بالحركة والتعرض للتغير المستمر، لذا يتمثل دور المخطط الاستراتيجي في إعداد التنبؤات فيما يتعلق بالتغيرات مستقبلاً، ولصنع القرارات الإستراتيجية يجب تقييم الفرص في ضوء مخاطرها المحتملة، فكل تصرف استراتيجي جديد من جانب المنظمة يواجه بردود فعل من جانب منافس أو أكثر من المنافسين، وهذا ما يتطلب ردود فعل معاكسة، ومن الواضح أن التصرفات الإستراتيجية تتخذ في ظل بيئة ديناميكية وظروف عدم تأكد وتتطلب من المديرين قدرات عالية للتعامل مع الغموض.

(1) Steers, Richard M, & Black, J., Stewart, **Organization Behavior**, Haper Collins college publishers, 1994 , P. 329.

سادساً : مرتكزات عملية التخطيط الاستراتيجي :

ترتكز عملية التخطيط على عدة أمور تتمثل فيما يلي :

1- تقييم الموقف

وهو التحديد والدراسة الشاملة لعناصر الموقف الداخلي والخارجي للمنشأة، وينتج من هذه الدراسة المعلومات الأساسية اللازمة لوضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط. وتتمثل أهم المعلومات التي يحتاجها هذا التقييم في الأوضاع الاجتماعية السائدة، والأوضاع الاقتصادية السائدة، والتشريعات والأنظمة الحاكمة للنشاط... الخ.

2- قاعدة البيانات

هي المستودع المتكامل لكل البيانات والحقائق عن الأداء السابق للمنشأة ومواقفها الحالية، والتطورات المتوقعة. وتحتوي قاعدة البيانات على تسجيل حي ومتطور للبيانات عن كل أوجه النشاط بالمنشأة، ومختلف الموارد والإمكانات المتاحة لها ومجالات استغلالها⁽¹⁾.

3- تقدير الفرص والمعوقات

من واقع تحليل المعلومات التي تحتويها قاعدة البيانات يمكن التخطيط الاستراتيجي أن يتوصل إلى مرتكزات أساسية هي :

- الفرص المتاحة للمنشأة: وتمثل فرصا تسويقية يمكن للمنشأة أن تستثمرها وتحقق منها عائداً إيجابياً.
- المعوقات المتوقعة: وتعبر عن المشكلات أو المحددات التي توجد في البيئة المحيطة وتهدد المنشأة بعدم تحقيق أهدافها.

(1) د. أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف إدارة الحكومة، القاهرة : دار النهضة العربية، 1996، ص24.

4- تقدير نقاط القوة والضعف

من جانب آخر وفي ضوء رؤية الفرص والمعوقات يمكن للمخطط الاستراتيجي أن يحدد أمرين أساسيين :

- نقاط القوة في المنشأة: وهذه قد تكون مادية (رأس مال أو مركز مالي قوي) وقد تكون بشرية (عمالة مدربة، أخصائيين ماهرين) أو تكون معنوية (سمعة تجارية، معلومات وفيرة).
- نقاط الضعف في المنشأة: (مادية، بشرية، معنوية).

سابعاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي

من خلال مراجعة بعض الدراسات التي أجريت في ميدان التخطيط الاستراتيجي يمكن الوصول إلى عدة تصميمات أساسية حول مزايا التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل، وتتمثل في:

1- يزود المنظمات بالفكر الرئيسي: يمكن القول أن هذا الفكر الرئيسي هو شيء نافع وضروري في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات، فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساسي للمنظمة فلا بد من تعديلها، كما أنه الطريقة الوحيدة التي تضمن استخدام جميع الموارد الوطنية المادية والطبيعية والبشرية بطريقة علمية وعملية، كما أنه مهم بالنسبة للعملية الإدارية إذ يحيط بالعملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها، ومن ثم يوفر إمكانيات العمل وسبل الحصول عليها، ويساعد الإدارة على تحقيق اللامركزية بتوضيح الأهداف الجزئية لوحدات المنظمة.

2- يساعد على توقع القضايا الإستراتيجية: يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على توقع أي تغير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير.

- 3- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع التكلفة والعائد من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة كذلك يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد إلى الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- 4- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: حيث يتم توضيح العلاقة بين الإنتاجية والعوائد من خلال التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة⁽¹⁾. كما يضيف Barmard and perry مزايا أخرى للتخطيط الاستراتيجي تتحقق عند تطبيقه وهي⁽²⁾:
- 5- يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا: يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين على تنمية الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم كيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية وأهداف المنظمة ككل.
- 6- يُمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة: يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح وتوقع المخاطر المختلفة التي يمكن أن تواجه المنظمة.
- 7- يعمل على توظيف المعلومات أحسن توظيف ممكن للحصول على أكبر فرص وأبعاد أكبر تهديدات.

(1) د. إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993، ص 2.

(2) Barnard Hilary and Perry Walker, **Strategies for success** (London 2) Lavenham Press), 1994, p. 8

ثامناً : مراحل التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾

المرحلة الأولى : التخطيط للتخطيط

وفيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي يسير عليها المشروع فأول مرحلة من مراحلها هي تحديد الرؤية ثم تحديد الرسالة، ولكنها اليوم يسبقها مرحلة جديدة وهي مرحلة التخطيط للتخطيط، وهي تتمثل في من هم أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، وما هي المواصفات الواجب توافرها في أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، والمهارات المطلوب توافرها، هل لديهم قدرة على الإبداع والتصوير أم لا ؟ عدددهم المناسب).

يرى البعض إضافة مرحلة التخطيط للتخطيط رقم (1) قبل تحديد الرؤية وصياغة الرسالة وذلك لشدة أهمية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثانية : صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها

تعتبر هذه المرحلة هي البداية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي لأن رسالة المنظمة هي السبب الأساسي الذي من أجله وجدت المنظمة وهي الطريق الذي تسير فيه للوصول إلى ما تريد، وفي هذه المرحلة يجب تحديد رسالة المنظمة بدقة ويجب أن تصاغ بوضوح، وأن تكون معبرة بصدق عن فلسفة المنظمة وغاياتها، كما يجب أن تركز الرسالة على تحديد نوعية العملاء الذين تسعى إلى تحقيق رغباتهم. وبعد صياغة رسالة المنظمة يتم تحديد أهدافها، فالأهداف هي ترجمة رسالة المنظمة غير الملموسة ووضعها في شكل ملموس، ويراعي عند تحديد الأهداف أن تكون محددة بوضوح ويمكن تنفيذها وأن تكون قابلة للقياس، أيضاً يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدم حدوث تعارض بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها (العاملون، المستفيدون، المساهمون، الموردون،...) ويراعي في هذه المرحلة وعند تحديد الرسالة والأهداف أن يشارك في صياغتها العاملون في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار مطالب المتعاملين واحتياجاتهم.

(1) www.state.az/ospb,handbook

المرحلة الثالثة: التحليل السلبي

تعتبر هذه المرحلة أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى (قصير - متوسط - طويل المدى) وحيث تتطلب دراسة البيئة الخارجية للمنظمة دراسة شاملة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وعوامل المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة ما يحدث في المحيط الخارجي للمنظمة ومدى تأثيره على أنشطتها وبالتالي تستطيع تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة (البيئة الخارجية) التي يمكن أن تواجهها في المستقبل.

والهدف من هذا التحليل هو دراسة حالة المنظمة وأساليب الإدارة المتبعة والأهداف التي تسعى إليها ونوعية العمالة وأساليب التدريب، وبالتالي يمكن تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (البيئة الداخلية) وتعتبر هذه المرحلة مرحلة هامة، لأنه من خلالها يتولد عدد كبير من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

أي أنه عند تحليل البيئة يتم دراسة⁽¹⁾:

- 1- الفرص والتهديدات (البيئة الخارجية).
- 2- جوانب الضعف والقوة (البيئة الداخلية).

أولاً: البيئة الخارجية: تتمثل عوامل التهديدات أو الفرص في: العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والسياسية، المنتجات والتكنولوجيا العوامل الديموجرافية، الأسواق والمنافسة.

ثانياً: البيئة الداخلية: يجب أن تتوافق الطلبات المتزايدة من جانب البيئة الخارجية مع الموارد المتاحة لدى الشركة، فهذه الموارد أو ما يطلق عليها جوانب الضعف والقوة تختلف بدرجات متباينة بين الشركات.

(1) Nickols fred, **three forms of strategy, Handbook**, 2000 home at. net nickels / three_foms of strategy. htm.

ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى مجموعات تشمل:

- 1- الإدارة والتنظيم.
- 2- عمليات التشغيل.
- 3- التمويل.
- 4- عوامل أخرى هامة لشركة معينة: تشمل عوامل مثل براءات الاختراع، وسمعة الشركة وأي عوامل أخرى خاصة بشركة معينة.

المرحلة الرابعة: تقييم البدائل الإستراتيجية

في المرحلة السابقة ومن خلال المسح البيئي يظهر أمام المنظمة عدد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها، وبالتالي يجب على المنظمة أن تختار الإستراتيجية التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها، أيضاً في هذه المرحلة لابد من تحديد عدد من الاستراتيجيات البديلة يمكن الاستفادة منها في خدمة الإستراتيجية الأصلية في حالة حدوث قصور أو معوقات أثناء التنفيذ. وهناك أكثر من طريقة تستخدم في المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية من أهمها مصفوفة بوشطن، وجزرال اليكرتيك، وتحليل المنافسة والعوامل المؤثرة، ومدخل التحليل موقفي المعروف بمصفوفة SWOT.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الإستراتيجية⁽¹⁾

في هذه المرحلة يتم تحويل الإستراتيجية المختارة إلى برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها، ويتم تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية. ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إلماماً كافياً بالجوانب المختلفة للإستراتيجية التي يتم تنفيذها، وأن يكون لديه القدرة على التصرف في حالة حدوث أي قصور أو معوقات تعوق عملية التنفيذ كما يجب أن يقوم بتأهيل أفراد المنظمة.

(1) د. رشاد الحملاوى، دليل المديرين للتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1993، ص 9.

المرحلة السادسة: رقابة الإستراتيجية وتقييمها

في هذه المرحلة يتم تقييم الأعمال التي تحققت في المراحل السابقة وتحديد العقبات والمشاكل التي واجهت تنفيذ الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال مقارنة الأهداف التي تحققت بالأهداف التي كان من المقرر أن يتم تنفيذها، وتحديد الصعوبات التي واجهت المنظمة أثناء التنفيذ. ويجب أن تؤخذ كل هذه الأمور في الاعتبار عند تقييم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأخرى ولن يتحقق التقييم الكفاء للتخطيط الاستراتيجي إلا باتباع المنظمة لنظام الرقابة الإستراتيجية.

تاسعاً : عوائق نظام التخطيط الاستراتيجي

رغم أهمية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي إلا أنه توجد بعض العوامل كما أثبتت الدراسات تؤدي إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب، خاصة في الدول النامية منها:

- 1- كثرة إجراء التغييرات في القوانين والسياسات الاقتصادية، مما يؤثر على عملية التخطيط بمنظمات الأعمال.
- 2- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتهما في الأجل الطويل كالتغييرات الخاصة في الأسواق، أو الجانب التكنولوجي أو مصادر الشراء، وغالباً ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات، فهي لا تلح في الظهور ولا تجذب انتباه الإدارة بل تظل متخفية تحت ضغط المشكلات الإدارية الروتينية التي تأخذ معظم وقت المديرين، وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى الحلول الروتينية في معالجة هذه المشكلات كإعادة التنظيم أو تخفيض التكاليف أو تعيين مدير جديد.
- 3- قلة عدد المديرين الذين تربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالرئيس في المستويات الإدارية العليا غالباً ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.

- 4- تميل الإدارة إلى تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
- 5- استغرق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال وغالباً ما يتم التركيز على التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية، ويتم تجاهل كثير من العوامل الاعتبارية مثل العوامل السياسية والاجتماعية، كما أنه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخطيط الموارد أكثر من استقصاء وفحص خصائص المنظمة ومستقبلها، فعندما تتغير القيادة السياسية يتغير كل شيء ومن هنا تتصف الدول النامية بعدم الاستقرار⁽¹⁾.
- 6- توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل، كما أنه يتطلب تكاليف مرتفعة ونفقات عالية تنفق في الحصول على المعلومات وتحليل البيانات والتنبؤ وتكلفة القائمين بالتخطيط.
- 7- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها، وآثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.

(1) د. عمرو غنايم، د. على الشقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص ص 345 - 348.

الفصل الثامن

دور التدريب في تحفيز القيادات البديلة

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- ✍ أولاً: تطوير مهارة التحفيز.
- ✍ ثانياً: تأثير التحفيز في تدريب القيادات البديلة في ظل نظرية هيزبرج.
- ✍ ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في التحفيز.
- ✍ رابعاً: البيئة المحفزة لفرق العمل وما يترتب عليها من سلوكيات.
- ✍ خامساً: معوقات التحفيز.
- ✍ سادساً: دور السلوك التنظيمي في إعداد القيادات البديلة.

الفصل الثامن

دور التدريب في تحفيز القيادات البديلة

أكد عدد من الخبراء والمتخصصين غياب استراتيجية إعداد وتأهيل القيادات البديلة في القطاعات والدوائر الحكومية. وسنطرح في هذا المبحث المهارات التي تساعد القائد على تأهيل القيادات البديلة مقرونة بعلم النفس وخصوصاً مبادئ العلاقات الإنسانية الذي يؤثر إيجاباً في بيئة العمل إذا ما طبق بشكله الصحيح. ومن أجل الحرص على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية، هناك عدة مهارات على القائد الإداري الناجح إتقانها وتطبيقها عند صناعة قادة المستقبل ومنها الحوافز، الاتصال، التفويض، التدريب وستتناول بالتفصيل تلك المهارات والاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيها.

أولاً: تطوير مهارة التحفيز

إن الاهتمام بالعنصر البشري، بالإنسان المعاصر هو الطريق الأكيد لبناء الدول والأمم القوية الغنية وخلق مجتمعات متماسكة والمعروف أن علم النفس أصبح يمتد إلى جميع مجالات الحياة العملية وأصبح له أكثر من ثلاثة وأربعين فرعاً كعلم النفس التجاري، والتربوي، والصناعي وغيرها. وعلم النفس الحديث يسعى لتحقيق الكثير من المبادئ الإنسانية وكذلك محاولة الاستفادة من كل ما يملك الفرد من قدرات وميول واستعدادات وذكاء ومواهب وخبرات ليساعد في إعداد القادة الإداريين.

وترى الباحثة أن على القائد الذي يُعد القيادات البديلة أن يملك مهارة بارزة من المهارات السلوكية وهي التحفيز وعلم النفس يساعده على التعرف على ميول القادة الذين

يعددهم ومستوى ذكائهم وقدراتهم الخاصة واستعداداتهم الطبيعية وسمات شخصيتهم وتوفير الجو الملائم لنمو هذه السمات وتلك القدرات إلى أقصى حدودها وبالتالي اختيار أفضل الحوافز التي تحفزهم وتجعلهم قادة محققين لأهداف المؤسسة التربوية التي يعملون بها.

1- ماهية الحوافز والدوافع:

على الرغم من ذبوع مفهوم الحوافز، كموضوع في السلوك الإداري، والقيادة الإدارية على وجه التحديد، إلا أنه لا يزال من أكثر المفاهيم عمومية وتعقيدا، بل إن صعوبة التعريف تزداد تحديا عندما نحاول التفريق بينها وبين مفهوم الدوافع.

بما أن الدوافع تُعرّف بأنها هي قوة داخلية تحرك الإنسان لبذل المزيد من العمل، فإن الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في قوى الإنسان الداخلية وتدفعه إلى إنجاز الأعمال بنجاح، ولذلك فإن هناك علاقة وطيدة بين الحوافز والدوافع، فالدافع هي الحاجة التي يسعى الإنسان لإشباعها، أما الحوافز فهي الوسائل التي يتم من خلالها إشباع تلك الحاجات.

2- الحوافز المعنى والمفهوم:

الحافز شيء خارج الإنسان إذ يوجد في المجتمع الذي يعمل فيه ويجذبه إلى التصرف في ناحية معينة إذ يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يشعر بها الإنسان ويهتم بإشباعها. وقد يعمل الحافز على خلق حاجات أو رغبات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها أو يعمل على رفع مستوى تطلعاته في ناحية معينة، وبالتالي يصيب الفرد بحاله من عدم التوازن وينشئ بذلك دورة جديدة تهدف إلى استعادة التوازن عن طريق الحصول على الحافز.

3- أهمية التحفيز:

لقد أكد دوغلاس مكروجر (1960م) أهمية الحوافز بالنسبة للقيادات الإدارية عندما ذكر أن الكثير من القيادات الإدارية توافق على أن فعالية منظماتهم سوف تتضاعف

لو أنهم استطاعوا الوصول إلى الوسائل التي تمكنهم من حفز مرؤوسيهـم. هذا التأكيد من جانب مكروجر نجد ما يؤيده في كتابات أحد القادة الإداريين العالميين المشهورين لي إياكوكا عندما قال: "أشعر بأن القيادة الإدارية حققت انجازاً كبيراً عندما تكون لديها القدرة على تحفيز أو دفع الآخرين للعمل. إنني أعتقد أن الحافز هو كل شيء بالنسبة للقيادة الإدارية والمرؤوسين. إن بإمكان القيادة الإدارية أن تعمل عمل شخصين، لكنها لا يمكن أن تكون بنفس إمكانات وقدرات شخصين. لذا فإنه وبدلاً من الاعتماد على ذاتها في العمل، فإنه يمكنها تحفيز الأشخاص المرتبطين بها لأن ذلك سوف يدفعهم إلى تحفيز الأشخاص المرتبطين بهم.

4- تأثير نمط الحياة الشخصية للقائد على أسلوبه القيادي:

تعتقد جين سيفل (Jean Civil). بأن اتجاه القائد الإداري نحو الحياة وقيمها، والطريقة التي يفكر بها، والأسلوب الذي يتواصل به مع ما حوله، والكيفية التي تحفز بها سوف تؤثر بالتأكيد على الطريقة أو الأسلوب الذي يدير به من يعدهم للقيادة.

ولقد أشار جولمان في كتابه "الذكاء الوجداني في العمل" إلى أن القائد الذكي وجدانياً هو الذي يتمتع بمهارة كبيرة في كل من الكفاءة الفردية (الوعي بالذات، ضبط الذات، التحفيز) والكفاءة الاجتماعية (التعاطف، المهارات الاجتماعية)، وتنطوي كل من تلك الكفاءات في داخلها على مجموعه من الكفاءات الفرعية كما يوضحها الجدول التالي:

م	الكفاءة الفردية	م	الكفاءة الاجتماعية
1	الوعي بالذات (أدراك الفرد لعواطفه وقيمة وإمكاناته)	1	التعاطف (أدراك المشاعر واحتياجات ووجهات نظر الآخرين)
2	ضبط النفس (المشاعر، وردود الأفعال، الاندفاع)	2	المهارات الاجتماعية (التكيف مع ردود أفعال الآخرين وترك المزيد من الحرية لهم في التعبير عما يريدونه)
3	التحفيز أو الدافعية (المهارات التي تساهم في تحقيق الأهداف)		

5- أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

أ- التحفيز المادي

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المادي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر. وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

- 1- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها. إلى جانب مكافآت العمل الإضافي. والمشاركة في الأرباح: حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
- 2- الترقية: ويقصد بها شغل الموظف المُرَقَى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة يفوق وظيفته التي يارسها حاليا بمعنى الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى، ولها أهمية معنوية إي الارتقاء إلى منصب أدبي أو مادي وهو تحقيق مكسب مادي كالزيادة في الأجر مثلا.

كما أن مصطلح الترقية يمكن استعماله لتبيين تقدم مسار أو الحياة المهنية الذي يستلزم التحويل إلى منصب جديد، إن التغيرات التي تدل على هذا التقدم يمكن أن تشمل على تقدم في السلطات وفي المسؤوليات في الأجور والمكافآت وفي النقود. ومع أنه قد يترتب على الترقية الزيادة في الأجور، ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال،

فالترقية تعني التنقل إلى المركز أو وظيفة أعلى وغالباً ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى أو نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام.

وتعتبر الترقية حافزاً للفرد وخاصة إذا كانت مرتبة على تقييم أدائه حيث تفتخر بعض المنظمات من توفيرها لفرص الترقية للأفراد. فهي بهذا الشكل تشبع الحاجات الخاصة، بتحقيق الذات لدى الفرد بالسماح لهم بالتمتع والاستفادة من هذه الفرص، نتيجة مواجهة التحديات وشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل، وتقود هذه المناصب العليا إلى زيادة الإنتاجية، ولذلك فمن مسؤولية مدير الأفراد البحث عن المستحق للترقية وتدريبه ومكافأته

3- الأجر: ويُعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضاءً وظيفياً أكبر. والرضا الوظيفي يُعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل. ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج. ويحتل موضوع الأجر جانباً كبيراً من اهتمام العمال والمنظمات فمن ناحية العمال تعتبر الأجر وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم وكفاءة المنظمة بصفة عامة. ومن ناحية المنظمات تمثل الأجر والرواتب عنصراً هاماً من عناصر تكليفها وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجر والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة والتي تسعى إلى دفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

4- المزايا العينية: تتحمل المنظمات تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعامل مثال على ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل أو أسرته، وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، تكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين كعمال الخدمات بالفنادق أو شركات الطيران.

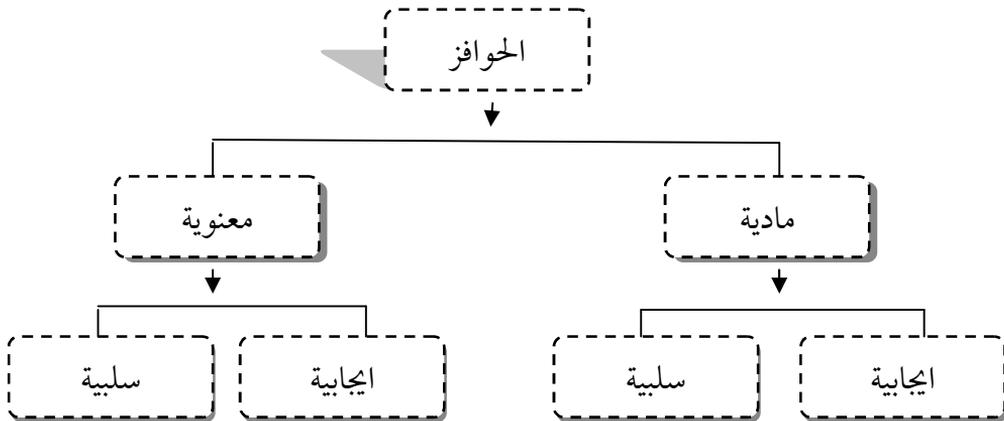
- 5- التأمينات الاجتماعية: حيث تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم صاحب العمل شهرياً بحصة تتمثل بنسبة ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط التأمينات الاجتماعية.
- 6- الاعتبارات الاقتصادية: يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب ويتولى العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجتمع المشترون والبائعون لخدمة العمل ويحدد الأسعار لهذه الخدمة. وينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزاً للمركز الاجتماعي الذي يشغله، بالإضافة لكونه وسيلة لشراء احتياجاته وفي هذا ما يفسر ما يعقله الفرد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسره الأهمية التي يعقلها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).
- 7- الاعتبارات النفسية: حيث تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، حيث إن الحاجات هي الحوافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات تصبح وسيلة لدفع الأفراد العاملين وقد كان الافتراض في فترة من الفترات إن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، لكن ثبت إن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها البعض وتؤدي إلى دفع الأفراد.
- 8- الاعتبارات الأخلاقية: فليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يُراد تحديد المقصود بالعدالة، من هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها.
- 9- تنمية هيكل الأجر الأساسي: حيث تظهر سياسات التعويضات في جميع الاتجاهات المحيطة بالشكل ويرجع هذا للتركيز على حقيقة أن كل خطوة من العملية تتأثر بالسياسات الحالية للتعويضات الموجودة بالمنظمة، ومن جهة نظر الوضع الأمثل فإن نظام التعويضات المطبق لابد إن يتسبب في وجود الأجر الأساسي الذي يتميز بالعدالة الداخلية والخارجية. وعلى عملية تقييم الوظائف إن تتضمن العدالة

الداخلية، بينما يجب أن تتضمن استطلاعات الأجور العدالة الخارجية، أما دور عملية تقييم أداء الأفراد فيتمثل في وضع الفرد في المركز المناسب داخل المدى المحدد.

بد التحفيز المعنوي

يأتي التحفيز المعنوي على هيئة عدة صور كما يلي:

- 1- شهادات شكر وثناء شفوية.
 - 2- وضع صورة الموظف المثالي في مدخل الشركة ويوضع عليها شهادة شكر.
 - 3- منح إجازة يوم واحد من كل أسبوع للموظف المتميز.
 - 4- توفير وجبات طعام للموظفين.
 - 5- توفير سكن مناسب للموظف.
 - 6- توفير مركبات حديثة للتنقل.
 - 7- توفير خدمة التعليم للموظف أو لأفراد أسرته.
 - 8- إرسال خطاب شكر وثناء للموظف.
 - 9- منح دورات تدريبية مجانية.
 - 10- عمل رحلات خارجية للموظفين.
- وفيما يلي توضيحاً لأنواع الحوافز الأكثر شيوعاً.



- مكافأة تشجيعية. خصم من الأجر. ترقية وظيفية. اللوم والتأنيب.
- علاوة. حرمان من العلاوة. شهادات التقدير. الزجر.
- ترقية. حرمان من الترقية. الثناء والمديح. توجيه الإنذار.
- تأمين مواصفات. حرمان من المكافأة. نشر أسماء
- تأمينات مختلفة. حرمان من أي ميزة عينية. المهملين في قوائم.

6- معايير زيادة فاعلية الحوافز أو المكافآت الخارجية:

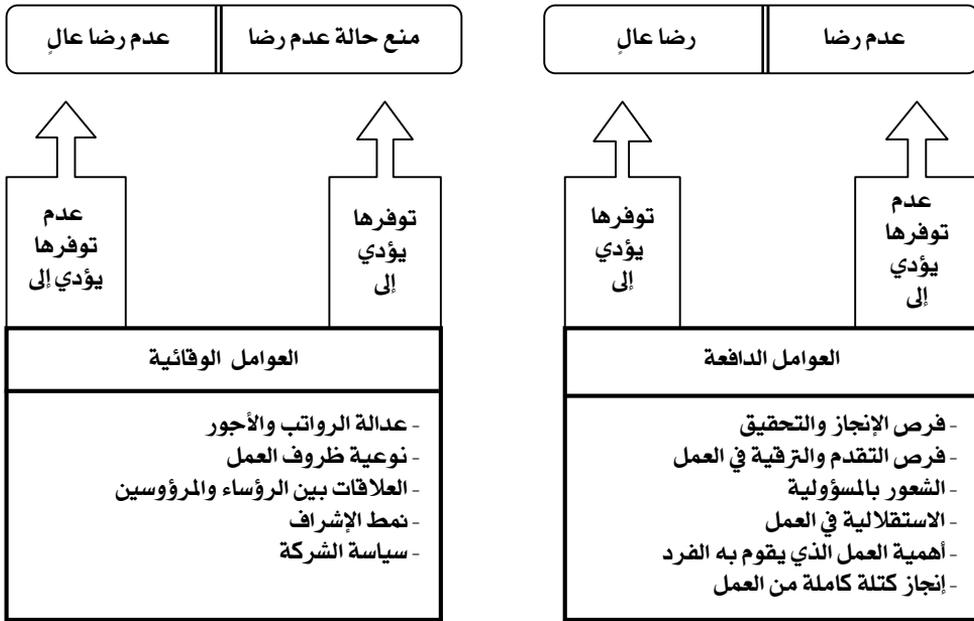
- يجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للقيادات البديلة حيث أن حاجات الأفراد تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر. لذا فإن نوع المكافأة يجب أن يُدرَس بعناية.
 - توليد قناعة لدى القيادات البديلة بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما وفي إطار نظرية التوقع فإنه يجب أن ينظم توقع العاملين للمكافآت لكي يكونوا أكثر تحفيزاً.
- ويمكن أن نشير هنا إلى عدالة فردية Personal Equity ونقصد بها قياس العلاقة بين الجهد المبذول والعائد المستلم.
- يجب أن ترتبط المكافآت بالأداء، حيث يجب اتباع أسلوب تحفيز يأخذ الأداء المتحقق بنظر الاعتبار. إن الرواتب الشهرية المحددة لا يمكن أن تؤدي إلى تحفيز العاملين بشكل كبير لذا لا بد من إضافة بعض النظم الأخرى.
 - يضيف (المعاينة، 2007م، 328). قوة الحافز أو المكافأة: وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب وإلا فقدت تأثيرها.

ثانياً؛ تأثير التحفيز في تدريب القيادات البديلة في ظل نظرية هيرزبرج

.Herzberg's Thorey(Tow-factor)

اقترح هيرزبيرغ مجموعتين من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في العمل، حيث أطلق على المجموعة الأولى العوامل الوقائية أو الصحية والمجموعة الثانية العوامل الدافعة أو الحافزة

يوضح مضامين هذه العوامل والية عملها في تحفيز العاملين.



دور نظرية هيرزبيرغ في تدريب قيادات الصف الثاني

اعتبر هيرزبيرغ العوامل الوقائية ذات علاقة ببيئة العمل، وليس العمل نفسه وأسماها بذلك، لأن توافرها في بيئة العمل لا يخلق قوة دافعة لدى قيادات الصف الثاني، بل تمنع حالة عدم الرضا لديهم، وفي حالة عدم توافرها فإنها تخلق حالة عدم رضا لدى تلك القيادات.

أما العوامل الدافعة فقد اعتبرها هيرزبيرغ ذات علاقة بالعمل، ومحتواه وليس بيئة العمل، واعتبر أن توافرها في العمل سيخلق قوة دافعة لدى تلك القيادات، وتجعله راضياً عن عمله، بشرط أن يتوافر في بيئة العمل مستوى معقول من العوامل الوقائية.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في التحفيز

نظراً لأهمية التحفيز في العمل وأثره الإيجابي في الإنتاج والإنتاجية، عمل الباحثون على ابتكار بعض الأساليب والأنماط، شكلت اتجاهات معاصرة في التحفيز، التي بمجملها تقوم على أساس زيادة مشاركة قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات. فيما يأتي أهم الأنماط والأساليب.

1- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة Motivation Through Job-Design :

ويمكن النظر للوظيفة في إطارين متكاملين : الأول كونها وحدة تنظيمية والثانية كونها وحدة تخص المسار الوظيفي للفرد. وهكذا فإن تصميم الوظيفة يقدم وصفاً لمسؤوليات ومهام يفترض أداؤها من قبل شاغل الوظيفة كما حددت في سياق استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي وبالتالي فإنها مفتاح يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح وهنا يمكن أن نحدد مدخلين لتصميم الوظيفة في المنظمة.

ملاءمة الفرد مع الوظيفة Fitting People to Job

توجد ثلاثة خيارات ممكنة يشتمل كل منها على مطابقة القابليات والخصائص الفردية مع الوظائف التي حددت معالمها المنظمة بشكل ثابت مسبقاً:

مراجعة واقعية للوظائف Realistic job Preview

إن التوقعات غير المعقولة تعتبر السبب الرئيسي لعدم الرضا ونقص التحفيز ودوران العمل العالي، والقادة بشكل عام يشترطون توقعات عالية وغير حقيقية في الموصفات المطلوبة من قبل المرشح لشغل الوظيفة لإغرائه بقبولها في حين أنه سيجدها روتينية وعادية.

2- دوران الوظيفة Job-Rotation

ويتضمن هذا الخيار تحريك القيادات البديلة من وظيفة تخصصية معينة إلى أخرى بحيث يمارس مهارات ومهام أخرى. إن هذا الأمر يمنع الركود والملل والروتين، ويتطلب من القادة دراسة موضوع الدوران الوظيفي بعناية تامة لغرض الحصول على موازنة مقبولة والاستفادة من ميزات الدوران الإيجابية.

3- العروض المشروطة Limited Exposure

طريقة بموجبها تتحقق احتياجات القيادات البديلة بأن يعرض عليهم أنه عند تحقيق مستوى معين من الأداء يمكنهم الحصول على مكافآت. مثال ذلك أنه يتفق مع بعض العاملين على إنتاج 200 وحدة في اليوم وبنسبة 10% أو أقل فإنه يمكنهم مغادرة العمل إذا أنجزوا العمل خلال ست ساعات مثلاً.

4- ملائمة الوظيفة مع الفرد Fitting People to Job

يتضمن هذا المدخل تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد أي تعديل ملامح الوظيفة لكي تلائم خصائص الأفراد. ويوجد أسلوبان لتحقيق هذا وهما:

- **توسعة العمل Job Enlargement**: يقوم هذا الأسلوب على إضافة مهام وواجبات إضافية بشكل أفقي (أي بمستوى الواجبات التي يقوم بها الموظف حالياً)، وذلك بهدف التنوع في العمل، وتخفيف روح الملل والضجر والروتين لديه، وزيادة رغبته في العمل. فمثلاً عندما يطلب من القيادات في الصف الثاني القيام بوظيفة الشراء بالإضافة إلى مهمته الأساسية فنقول بأنه قد تم توسعة عمل هذا القائد أفقياً. وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب توسعة العمل لا يتضمن بالضرورة أية زيادة في الامتيازات المقدمة لتلك القيادات
- **إثراء العمل Job enrichment**: يعتمد هذا الأسلوب على إعادة تصميم العمل بطريقة يتم من خلالها تطعيم العمل ببعض المثيرات أهمها:

1- توفير فرص الإنجاز والتحقيق. 2- التطور المهني والشخصي. 3- الاستقلالية في العمل. 4- الشعور بالمسؤولية. 5- المشاركة في اتخاذ القرارات. 6- القيام بأعمال ذات أهمية. 7- القيام ببعض المهام التي كان يقوم بها مديرو العمل، 8- إنجاز كتلة كاملة من العمل وليس جزئية بسيطة منه.

هذه المثيرات تسهم في خلق قوة دافعة في العمل، وبالتالي تخلق رضاً وظيفياً ومحفزاً لدى قيادات الصف الثاني.

5- الإدارة بالأهداف (MBO) Management By Objective

يقوم هذا الأسلوب على إشراك الرؤساء لقيادات الصف الثاني بوضع الأهداف المراد تحقيقها في العمل وكذلك متابعة جهود تلك القيادات، وذلك لغرض تصويب جهودهم في الوقت المناسب. كما أن أهمية هذا الأسلوب تكمن في اشتراك القيادات من الصف الثاني في اتخاذ قرارات العمل، وتحديد أهدافه، بالإضافة إلى أنه يعد أسلوباً ملائماً للرقابة الذاتية، حيث يستطيع الموظف معرفة مدى قربته أو بعده من تحقيق الأهداف المحددة بنفسه. هذه العملية تساعد على تحفيز العاملين وتكسبهم الرضا في العمل.

6- إشراك القيادات البديلة في الإدارة

إن إدراك الإدارة لأهمية إشراك القيادات البديلة في الإدارة له اثر ايجابي وفعال وبالتالي يستخدم لحث القيادات البديلة على بذل مزيد من الجهد وبالتالي تضمن تحقيق أهدافها دون أي نزاع أو مشاكل. ويتخذ الاشتراك في الإدارة عدة أشكال أو صور إما عن طريق انتخاب من يمثلهم في مجلس الإدارة أو عن طريق تكوين لجان استشارية تكون مهمتها المحافظة على حقوق العاملين وسلامتهم.

ويؤدي إشراك القيادات البديلة في الإدارة والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشاكل إلى تقليل الفجوة بين الإدارة والقيادات البديلة من ناحية ويخفف من حدة المنازعات العمالية والمشاكل التي تعرقل تحقيق أهدافها كذلك تعتبر

مشاركتهم عنصر فعال لما لهم من اتصال مباشر بالتنفيذ من ناحية أخرى وبالتالي يسهل تنفيذ الخطة بجديه وبروح معنوية مرتفعة حيث يشعر العاملون بالمسئولية فيبدلون المزيد من الجهد في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وصفها بأقصى درجه من الفعالية وتحقق فاعلية المشاركة عندما تصبح جزءا من ثقافة المنظمة ويتم ذلك عندما تكون المشاركة جزءاً من فلسفة الإدارة العليا في إدارة المنظمة ولا شك أن هذا يساعد على توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة وتلك القيادات ويزيد من انتمائهم وولائهم للمنشأة.

ومن الفوائد الأساسية الناتجة عن إشراك القيادات البديلة في الإدارة إن هذا الأسلوب يجعلهم أكثر حرصا على مصلحة العمل لأنها جزء أساسي من مصالحه الشخصية كما أن السماح له بالتعبير عن آرائه ووجهة نظره يولد لديه الشعور بالانتماء بدرجة أكبر فإذا أدرك العاملون بأنه يمكن التعبير عن أفكارهم وهناك مكان لمشاعرهم الذاتية فهذا يساعد على تنمية شخصياتهم الإنسانية كما أن المشاركة في الإدارة تساعد على فهم التنظيم وقد تنشأ المشاكل من جانب بعض الأفراد فإذا ساهم العاملون في حل هذه المشاكل والقضاء عليها فهذا يؤدي إلى خلق حالة من التوازن في التنظيم نتيجة تقليل سوء الفهم بين الفرد وجماعة العمل.

يقول فرويد في كتابة (علم النفس الجماعي وتحليل الأنا) إن ارتباط أعضاء الجماعة بعضهم ببعض يكون باشتراكهم بالقائد.

ويمكن هنا أن نشير إلى مجموعة من المداخل اعتبرت تطبيقاتها واليات عملها تشاركية بحدود كبيرة سنستعرضها باختصار.

7- الإدارة على المكشوف Open Book Management

إن الإدارة على المكشوف تتضمن إفصاحا كاملا للجوانب المالية في المؤسسة التربوية إلى جميع القيادات البديلة مصحوبة بزيادة معارفهم ومعلوماتهم حول كيفية خلق وإدارة الأموال في المؤسسة وكذلك كيف يؤثر سلوكهم وأفعالهم على نجاح

المؤسسة. ويؤمل أن يلعب هذا الأسلوب ثلاثة أدوار أساسية: أولها خلق ثقة عالية لدى القيادات البديلة وثانياً تحقيق التزام عالٍ وثقة في تدريب القيادات البديلة وأخيراً، الصبر في انتظار تحقيق النتائج.

8- الفرق المدارة ذاتياً Self Managed Team

في إطار منطق هذا المدخل يتم دمج القيادات البديلة في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم، وأن الفرق المدارة ذاتياً تعرف أيضاً بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي والتي تعتبر جزءاً من عملها التقليدي واليومي ويعين أعضاء الفريق لأداء مهام وتحقيق نتائج ضمن إنتاج المنتجات المختلفة ويجب أن يكون الإشراف قليلاً ويعمل القادة كمنسقين ويقدمون التسهيلات والدعم للقيادات البديلة لإثارة حماسهم وتحفيزهم.

9- جدولة الوقت المرنة Flexible Work Schedule

تستطيع القيادات البديلة تحديد خطة عملهم اليومية وصولاً وانصرافاً وفق اعتبارات المحددات التي تمنعهم من الحضور والانصراف وفق الأوقات التقليدية. ومن مزايا هذا الأسلوب تقليل ساعات الاختناق والزحام، ويستفيد من هذا النظام العاملون ذوي العوائل التي تضم عدداً من الطلاب الذين يتطلب الأمر إرسالهم للمدارس.

10- حلقات الجودة:

لقد ظهر هذا المفهوم في اليابان في بداية الستينات ويقصد بحلقات الجودة مجموعه من الأفراد يتطوعون للاجتماع دورياً بهدف حل المشكلات وتحسين طرائق العمل بما يكفل تعزيز الجودة والفكرة الرئيسية لهذه الحلقات حسب ما يرى المحللون هي قدرتها لوضع المبادئ النفسية والاجتماعية التي طرحت من قبل أصحاب النظريات ماسلو وهرزبرج في إطار عمليات مهيكلة ضمن بيئة العمل بمعنى تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للقيادات البديلة لجعلها أكثر إحساساً بالاندماج في العمل.

ويذكر (Sidani, 2007,710-722) و (Fry & Cedillo, 2005,835-862) أساليب أخرى تساعد في تحقيق مستوى إنتاجية مرتفع انه على إدارة المنظمة بصفه عامة وإدارة الموارد البشرية بصفه خاصة ان تتأخذ كافة الوسائل والأساليب التي من شأنها توفير بيئة عمل مرضية للعاملين بالمنظمة وفي الوقت ذاته محفز له لجعل هؤلاء العاملين يبذلون أقصى جهدهم للوصول إلى مستوى الإنتاجية المطلوب فتحفيز العاملين على العمل وليس تحريكهم للقيام بأداء المهام المسندة إليهم من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في مجال العلاقات الإنسانية وقد تستخدم المنظمة أكثر من أسلوب لتحفيز قيادات الصف الثاني يمكن توضيحها فيما يلي:

1- الباعث المادي

يعتقد البعض أن الباعث المادي المتمثل في الأجر وملحقاته من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لحث قيادات الصف الثاني على بذل المزيد من الجهد في العمل ولكن أثبتت الدراسات والتجارب إلى أن المكافأة المالية ليس لها هذا الدور الكبير بدليل أن هناك مجموعة من الأفراد تعمل بالرغم من عدم حاجتها إلى المال ومطالبة بعض العاملين بالبقاء في أعمالهم ورفضهم النقل لأعمال أخرى بالرغم من الأجر الأعلى وهذا لا يعنى أن الباعث المادي ليس حافزاً إيجابياً بل أنه ضروري لتحقيق مطالب الفرد وحاجاته المتغيرة.

2- تقديم الخدمات المختلفة لقيادات الصف الثاني

تساهم الإدارة في تقديم خدمات لقيادات الصف الثاني لتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد لزيادة الإنتاجية وقد تأخذ هذه الخدمات أشكالاً مختلفة وهي:

أ - خدمات لتحقيق الاستقرار والأمن: وتشمل ما يلي:

1- الأمن الوظيفي.

2- التأمين ضد حوادث العمل.

3- توفير المساكن.

4- التأمين ضد الشيوخوخة والعجز.

5- الخدمات الاجتماعية.

6- العلاج المجاني لقيادات الصف الثاني وأسره.

7- توفير المواصلات.

ب - خدمات لتحقيق جو عمل مناسب: وتشمل ما يلي:

1- توفير برامج الأمن الصناعي لمنع حدوث إصابات أو حوادث في العمل.

2- توفير الأجهزة التي تساعد على تنقية مكان العمل من كافة الأضرار الصحية.

3- اختيار مكان عمل صحي لرفع الروح المعنوية لقيادات الصف الثاني.

4- التأثيث المناسب لمكان العمل مما له انعكاس على إنتاجية تلك القيادات.

ج - خدمات مرتبطة بالحاجات النفسية لقيادات الصف الثاني: وتتمثل فيما يلي:

1- أن تيسر لقيادات الصف الثاني حياة مقبولة اجتماعيا وساعات عمل مناسبة.

2- وضوح دور تلك القيادات في العمل وفهمه لواجباته ومسئولياته وعدم حدوث تغييرات إلا بعد شرحها له.

3- تقديم فرص الترقى والتقدم.

4- الاهتمام بمشاكل قيادات الصف الثاني خارج العمل.

5- التكيف النفسي للقيادات من الصف الثاني والشعور بالقبول بين زملائه في العمل.

ويمكن للإدارة تحقيق ذلك من خلال الأساليب السابقة المستحدثة في حث العاملين على العمل.

3- اختيار أسلوب الإشراف السليم

إن لكل أسلوب إشرافي تأثير على مستوى أداء قيادات الصف الثاني وقد أوضحت الدراسات أن أفضل أسلوب إشرافي لحث العاملين على بذل مزيد من الجهد

وتحسين الإنتاجية هو أن يقدم الرئيس المباشر جزءاً من سلطاته وتحديد الأعمال المطلوبة من كل مرؤوس وبالتالي يتميز أسلوبه بالإشراف العام ولا يتدخل إلا في الحالات الضرورية.

رابعاً: البيئة المحفزة لفرق العمل وما يترتب عليها من سلوكيات

1- القيادة بالروح المعنوية

عَرَّف البعض الروح المعنوية بأنها قدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك. ومن هذا التعريف نرى أن الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل هي:

- 1- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
- 2- ثقة أعضاء الفريق في القيادة.
- 3- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
- 4- الكفاءة التنظيمية للفريق.
- 5- الحالة العاطفية، النفسية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وفي كثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق معدل عال لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

2- مطالب الفريق من بيئة العمل، منها:

- 1- توفير المكان المناسب.
- 2- إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم.
- 3- تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- 4- الاعتراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية.
- 5- التقدير واحترام جهودهم وأفكارهم.

3- دور القيادة في تنمية الروح المعنوية

هناك العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها لتوفير المناخ السلوكي السليم، وتطوير العلاقات داخل المشروع لتنطوي على جو من الثقة والاحترام والتعاون الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.

ومن هذه العوامل:

- 1- توافر فرص الاتصال الشخصي والمباشر.
- 2- أسلوب تفويض السلطات ودعم القدرة على اتخاذ القرار.
- 3- الأهداف الواقعية والطموحة.
- 4- أسلوب القيادة والإشراف (العدالة - التوجيه نحو تحقيق الأهداف - الدعم - النقد الهادف).
- 5- الهيكل التنظيمي والنظام الإداري (وضوح السلطات والمسئوليات، أنظمة الحوافز).

رفع الروح المعنوية والعمل على تنمية التوافق المهني وقوة العزيمة وتشجيع الانتماء والولاء للتنظيم يضيف إلى مناخ العمل صحة واستقرار ونماء.

4- تدعيم روح الفريق لدى القيادات البديلة:

روح الفريق هي حالة وجدانية عقلية تتأسس على افتخار القيادات البديلة بمؤسستهم واعتزازهم بالانتساب والولاء لها وإحساسهم بالمسؤولية نحوها وإنكار ذاتهم في سبيلها والتضحية من أجلها.

5- أهمية تدعيم روح الفريق لدى القيادات البديلة:

إن عمل القيادات البديلة مع القادة كفريق واحد متعاون يؤدي إلى كفاءة إنتاجية عالية وتعاون ملموس النتائج، ويسعى القائد الناجح لتدعيم روح الفريق لديهم. ويذكر العامري والغالبي إن فاعلية الفريق تعني قدرته على تحقيق أهدافه بمستوى

عالٍ مع شعور أعضاء الفريق بالرضا وقدرتهم على التطور المستقبلي. وتتحدد فاعلية الفريق بطبيعة مدخلات هذا الفريق من جهة وعمليات الفريق Group Processes التي تمثل الطرق التي يستخدمها أعضاء الفريق للعمل مع بعض لإنجاز المهام الموكلة إليهم من جهة أخرى.

إن تحفيز القيادات البديلة وتدعيم روح الفريق يتطلب من القائد الإداري أن يدير عملة على أساس النقاط التالية:

- 1- تحديد أهداف حقيقية قابلة للتطبيق.
- 2- توفير البيئة الآمنة والملائمة لعمل القيادات البديلة.
- 3- منح الثقة للقيادات البديلة بحيث يكونون مستعدين لتحمل المسؤولية.
- 4- مشاركة القيادات البديلة كلما أمكن في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بما يشعرهم بالولاء للمنظمة التي يعملون بها.
- 5- منح التقدير للأداء المتميز والإنجازات الملموسة.
- 6- تخصيص الوقت الكافي للاستماع للآخرين وتزويدهم بالتعليمات التي تيسر لهم أداء مهامهم.
- 7- تنوع أساليب التحفيز.
- 8- تقديم الشناء والشكر بطريقة صادقة وحقيقية.
- 9- الاهتمام بالاحتياجات الإنسانية للقيادات البديلة.

ويذكر أيضًا مجموعة من النقاط لتدعيم روح الفريق لدى القيادات البديلة:

- 1- خلق روح التنافس.
 - 2- استغلال المواهب.
 - 3- الحرص على عقد لقاءات مستمرة مع القيادات البديلة.
 - 4- السعي لتحقيق الانسجام والتعاون والترابط.
 - 5- الإنسان المناسب في المكان المناسب.
- والجدول يوضح سلوكيات فرق العمل.

المادة ITEM	الفريق TEAM
وحدة الهدف	• الهدف عام وواحد لجميع الأعضاء
العمل في اتجاه الأهداف	• يعمل الأعضاء وبأسلوب تعاوني تجاه الهدف.
أهداف الأعضاء	• الأهداف متمشية مع أهداف الفريق.
وضع الأهداف	• يشارك الأعضاء إيجابياً في وضع الهدف وتحديد أولوياتها.
خطة العمل	• يطور القائد والأعضاء سوياً الخطة ويحددون الأدوار.
صناعة القرار	• يشارك الأعضاء في خطوات صناعة القرار.
الاتصالات	• كل قنوات الاتصال مفتوحة.
المعلومات	• متاحة للجميع.
الرغبة في العمل	• تطوعية - توافر التحمس والرغبة.
قيم العمل	• ذاتية وداخلية بصفة أساسية التحفيز للمشاركة.
مناخ العمل	• بدرجات عالية من الثقة المتبادلة والصراحة والانفتاح والتماسك.

خامساً : معوقات التحفيز

هناك نوعين من المعوقات في عملية التحفيز يمكن التعرض لهما على النحو التالي:

1- معوقات التحفيز الذاتي

هناك حقيقة ينبغي الإقرار بها وهي: التحفيز الذاتي هام جداً ولكنه ليس سهلاً. وقد يكون السبب الرئيس في ذلك هو وجود كم هائل من المعوقات التي في العادة تتمكن من الشخص وتحرمه من تحفيز نفسه. ويرى البعض أن الاعتراف بتلك الحقيقة قد يكون الخطوة الأولى والرئيسة للتغلب على تلك المعوقات نحو النجاح والتمكن من تحفيز الذات. وفيما يلي سرد لبعض معوقات التحفيز الذاتي الرئيسة التي تواجهها القيادات البديلة، وهي:

- التسويف، وعدم البدء في اتخاذ الخطوة الأولى لإنجاز المهمة.
 - عدم وجود خطة أو أهداف محددة تسعى القيادات البديلة لإنجازها.
 - عدم وجود جدول زمني واضح تلتزم به تلك القيادات لإنجاز خطتها.
 - تأثير الزملاء غير الجادين الذين يفتقدون للدافعية في أنفسهم.
 - ضعف الثقة بالنفس وعدم تقدير الذات.
 - الإحساس الخاطئ بأن المهمة تتطلب مهارات وقدرات لا يملكها الشخص.
 - الشعور بالإحباط عند أي فشل أو تعثر.
 - عدم الإحساس بالمسؤولية، وما قد يترتب بسبب التصرفات والقرارات الشخصية.
 - العوامل النفسية السلبية مثل الأرق، واستخدام المنبهات، والشروذ الذهني.
- وقد تكون القائمة طويلة، إلا أن ذلك يعكس مدى حاجة القيادات البديلة للتعرف على تلك المعوقات، والتحدي الذي تواجهه للتغلب عليها نحو تحفيز نفسه في طريقه للمزيد من النجاح..

2. معوقات التحفيز داخل الإدارة

تتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي:

- 1- كثرة الإجراءات الشكلية وزيادة البيروقراطية والتي تؤدي إلى العديد من الآثار السلبية.
- 2- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- 3- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة وذلك نتيجة لاختلاف توجهات القيادات داخل المؤسسة الواحدة
- 4- قلة التدريب والتوجيه أو عدم الاستفادة من البرامج التدريبية الموجهة للقيادات البديلة والتي ربما يتم التعامل معها بقدر من اللامبالاة أو اعتبارها جزءاً من روتين العمل.
- 5- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.

- 6- قد تكون هناك عدم رغبة من قيادات المؤسسة في إعداد قيادات بديلة خوفاً من تفوق تلك القيادات الجديدة وبالتالي احتلال أماكن القيادات القديمة.
- 7- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.

سادساً : دور السلوك التنظيمي في إعداد القيادات البديلة

يُعد تعريف السلوك التنظيمي أمر في غاية الأهمية، فهو يمثل حجر الزاوية للقيام بأي دراسة تتعلق به، ولا شك أن تعقد سلوك الأفراد جعل من الصعب وجود تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين والممارسين في مجالات دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة. ومحاولة لفهم ماهية السلوك التنظيمي يمكن استعراض بعض التعريفات الخاصة به وذلك على النحو الآتي :

يرى فيكتشو Vecchio أن السلوك التنظيمي هو "الدراسة المنظمة لسلوك واتجاهات كل من الأفراد والجماعات داخل المنظمات".

بينما يشير جرينبرج، بارون Greenberg & Baron إلى أن السلوك التنظيمي هو "الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية. وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات".

أما أحمد ماهر فيعرف السلوك التنظيمي بأنه "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله. ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك".

بينما ينظر وينجر، هولينبك Wanger & Hollenbeck إلى السلوك التنظيمي على أنه "مجال للدراسة يهدف إلى التنبؤ والتفسير والفهم والتغيير للسلوك الإنساني كما يحدث في المنظمات".

أهمية السلوك التنظيمي

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي مهمة للمديرين وللعاملين وأيضاً للمستفيدين من الخدمات في المنظمات العامة. ويمكن تحديد أهمية السلوك التنظيمي في النقاط الآتية :

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فاعلية المنظمة.

2- تغير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يُمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تناسب مع هذه الاختلافات وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

4- إن تفهم طبيعة وعناصر السلوك يمكن أن تزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين.

5- يهتم السلوك التنظيمي كمجال للدراسة بتوضيح وتفسير التباين أو الاختلاف بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية وبين المجموعات المختلفة في أي منظمة من ناحية أخرى. كما أن هذا التفسير يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات.

6- يوجد وعي متزايد بأن مشاكل العنصر البشري، والفرص والمشكلات المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي، ومن ثم فإن الدارسين والممارسين والمهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.

7- تعتبر المعرفة الدقيقة والكافية بالسلوك التنظيمي سواء كان خاصاً بالأفراد أو بالجماعات من المتطلبات الأساسية اللازمة لفهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به والسيطرة عليه.

- 8- ضمان تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل والفعال لهذه الموارد البشرية.
- 9- ضمان حسن الاستفادة من العناصر الفنية والتكنولوجية وكافة الموارد الطبيعية.
- ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري بسلوكه وتصرفاته في نجاح المنظمة وازدهارها وتكوين الصف الثاني من القيادات يمكن تقديم بعض السمات والخصائص التي يتسم بها السلوك التنظيمي والتي من أهمها:
- 1- أنه ظاهرة متكاملة تتكون بتأثير عوامل ومحددات مختلفة بعضها ذاتي ينبع من الإنسان نفسه ويأتي بعضها الآخر من البيئة المحيطة بالإنسان.
 - 2- أنه ظاهرة حية متجددة لا تتوقف عن الحركة والتغير لتتلاءم مع الظروف المحيطة بها أو لتحاول التأثير في تلك الظروف بما يجعلها متوافقة مع متطلبات الفرد وأهدافه.
 - 3- أنه سلوك مرن.. بمعنى أنه يتعدل ويتبدل وفقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد، مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية، تختلف من فرد لآخر، طبقاً لاختلاف مقومات شخصيته والعوامل البيئية المحيطة به.
 - 4- أنه سلوك مسبب.. بمعنى أنه لا ينتج من العدم، فهناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته، فالسلوك التنظيمي يكون نتيجة لبعض المؤثرات والمثيرات (العوامل الخارجية المحيطة بالفرد التي تؤثر على تكوينه الداخلي وبالتالي على سلوكه الظاهر) سواء كانت هذه المؤثرات والمثيرات بيئية أو وراثية.
 - 5- أنه سلوك هادف (موجه) فهو ليس بسلوك عشوائي لا يبغي أي شيء ولكنه يتم لتحقيق هدف معين وهو محاولة إشباع أي من رغبات الفرد وحاجاته وتحقيق التوازن له.
 - 6- إن السلوك الصادر عن أي فرد (سواء كان هذا الفرد رئيساً أم مرؤوساً) في أي موقع أو أي تنظيم ما هو إلا محصلة التفاعل بين كل من الشخص الذي يسلك

(الصادر عنه السلوك) والموقف أو الظروف التي يتم فيها هذا السلوك. أي أن السلوك = دالة (الفرد المصدر للسلوك ، الموقف أو الظروف السائدة وقت حدوث السلوك).

تجدر الإشارة إلى احد الدراسات التي تناولت إعداد القيادات البديلة في المؤسسات الحكومية، وهي دراسة الطاغي (2005) حيث تشير الدراسة التي بعنوان "دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات". إلى أهمية إعداد القيادات البديلة.

وقد حددت الدراسة بعض الأهداف الرئيسية أهمها :

- دراسة وتحليل عملية إعداد قيادات الصف الثاني من الأجهزة الحكومية، ودوافعها، والصعوبات التي قد تواجهها والأطراف المشاركة فيها
- تقييم الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية العليا في إعداد قيادات الصف الثاني في عدد من الوزارات بالأمارات
- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين الجهود المبذولة لإعداد قيادات الصف الثاني.

وقد خلص الباحث إلى بعض التوصيات على النحو التالي:

- ضرورة الاهتمام بأعداد قيادات الصف الثاني في الأجهزة الحكومية بدولة الإمارات باعتبار أن هذه القيادات هم قادة الصف الأول خلال السنوات المقبلة.
- إعادة هيكلة سياسات التوظيف وإجراءاتها المختلفة في إعداد قيادات الصف الثاني في الأجهزة الحكومية.
- ضرورة تبني السلوكيات القيادية البناءة والخلاقة داخل الأجهزة الحكومية.
- ضرورة إعداد وتنمية مهارات أفراد الصف الثاني من القيادات الحكومية والتركيز على عدد من المهارات ومنها مهارة التحفيز لما لها من دور بناء في زيادة إنتاجية المنظمة.

مراجع الكتاب

(1) المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

- 1- د. إبراهيم عطية، تقييم أداء المؤسسات التعليمية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، (القاهرة : دار الفجر، 2007).
- 2- د. أحمد أبو زيد، الإدارة الحديثة، (القاهرة : الدار العربية، 2005).
- 3- أحمد الخطيب ورداح الخطيب: الحقائق التدريسية، (عمان: دار المستقبل، 1997).
- 4- د. أحمد النجدي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2003).
- 5- د. أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، (الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1422هـ).
- 6- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (القاهرة، دار الكتاب المصري، 1984).
- 7- أحمد سالم، تكنولوجيا التعليمي الالكتروني، (القاهرة : مكتبة الرشيد، 2004).
- 8- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار الكتب، 2000).

- 9- د. أحمد عبد الحلیم، إدارة الأفراد، (القاهرة: مكتبة مصر للنشر والتوزيع، 2006).
- 10- د. أحمد عبد الرحمن بيومي، الإدارة العامة، (القاهرة: الدار الحديثة للنشر، 2006).
- 11- د. أحمد عبد الله السالم، المدخل إلى القيادة الحديثة، (الكويت: مطابع الحكومة، 2004).
- 12- د. أحمد فرحات، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار العلم الحديث، 2008).
- 13- أكرم الراميني، تصميم البرامج التدريبية وأساليب الكشف عن الاحتياجات التدريبية، (مسقط: المديرية العامة للمناهج والتدريب، 2000).
- 14- د. أكرم جبران، التدريب الإداري الحديث، (بيروت: دار العلم للملايين، 2005).
- 15- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الخطة التدريبية لمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، (القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 2006).
- 16- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة برامج التدريبية، الدليل المرجعي للتدريب، (تونس، 2004).
- 17- د. أمجد الغيطاني، الإدارة في العالم العربي، (القاهرة: دار الغد، 2001).
- 18- أمة اللطيف بنت شرف سييان، منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي، (مسقط: معهد الإدارة العامة، سلسلة البحوث الإدارية، المطابع الذهبية، 1990).
- 19- الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية، (القاهرة، جبريل للتدريب والاستشارات ايتراك، 2000).
- 20- د. الياس سعد، النظريات الإدارية المعاصرة، (بيروت: الدار العربية للنشر والطباعة، 2007).
- 21- د. بكر الزغبى، اساليب القياس والتقويم، (بيروت: العربية للنشر والتوزيع، 2007).

- 22- توفيق أحمد مرعي، محمد محمود الجيلة، تفريد التعليم، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002).
- 23- جبرائيل بشارة: الدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم في البلاد العربية، (طرابلس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1995).
- 24- جمال عبد العزيز الشرهان، الوسائل التعليمية ومستجدات تكنولوجيا التعليم، (الرياض، مطابع الحميصي، 2000).
- 25- د. جواد رضا، المدخل إلى الإدارة الحديثة، (عمان: دار الفكر العربي، 2005).
- 26- جودت عزت عطوي، الإدارة الحديثة وتطبيقاتها العملية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001).
- 27- حسام محمد مازن، اتجاهات عصرية في تكنولوجيا تطوير المناهج والتربية العلمية (رؤية مستقبلية في أوراق بحثية)، النهضة المصرية، 2005، 2006.
- 28- د. حسن ابراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الرسالة للنشر والتوزيع، 2006).
- 29- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، (عمان: دار الشروق، 2002).
- 30- حسين حسن عامر: إدارة شؤون الموظفين المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990).
- 31- حسين كامل الأسيوطي، عبد المنعم خطاب، تنمية القيادات الإدارية. التأهيل العلمي والتجربة المصرية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1991م).
- 32- حسين محمد حسنين، تحديد الاحتياجات التدريبية، (عمان، دار مجدلاوي، 2005).

- 33- د. راشد حماد الدوسري، القياس والتقويم التربوي الحديث مبادئ وتطبيقات وقضايا معاصرة، (عمان: دار الفكر، 2004).
- 34- د. رأفت الشناوي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الإتحاد للنشر، 2006).
- 35- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، (عمان: دار الفكر العربي، 2001).
- 36- د. رياض العدوي، التدريب الإداري، (القاهرة: الدار العربية للنشر، 2004).
- 37- د. سعد بن محمد المخلوف، إدارة المنظمات الحكومية في دول الخليج العربي، (الكويت: دار المعرفة، 2006).
- 38- سعود بن ضحيان الضحيان، عبد الكريم سعيد الغامدي: بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001).
- 39- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل، 2003).
- 40- د. سيد الألفي، القيادة الإدارية الحديثة، (بيروت: دار الياس للطباعة والنشر، 2006).
- 41- د. طلعت الهامى، مقدمة في الإدارة العامة، (القاهرة: دار الرحاب للنشر، 2008).
- 42- عبد الباري درة، تحديد الاحتياجات التدريبية: إطار نظري ومقترحات للتطوير، (عمان: الدار العربية، 2000).
- 43- عبد الرحمن إبراهيم الشاعر: أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، (بيروت: الدار العربية للنشر، 1991).
- 44- عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مدرباً فعالاً، (القاهرة: موسوعة التدريب والتنمية البشرية، 1998).

- 45- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة الحديثة، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1995).
- 46- عبد اللطيف الجزار: المعلوماتية والتربية تكنولوجيا المعلومات التعليمي، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، 2003).
- 47- عبد الله بيومي: تقويم التعليم والتدريب المزدوج بالتعليم الثانوي الفني في مصر. دراسة حول حالة لمشروع مبارك كول، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2004)
- 48- د. عبد الله شاكر، المدخل إلى علم الإدارة الحديث، (عمان: دار الفكر العربي، 2004)
- 49- د. علي سليم، السلوك التنظيمي، (القاهرة: دار الفجر الحديث، 2007)
- 50- د. علي كمال الدين، دراسة مقترحة لتطوير نظام الإدارة المحلية في مصر، (القاهرة: الدار الدولية للنشر، 2006).
- 51- علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981).
- 52- د. فؤاد علم الدين، الإدارة الحديثة، (بيروت: دار الياس للنشر، 2006).
- 53- محمد أحمد سعفان، سعيد طه محمود: المعلم إعداده مكانه وأدواره في التربية العامة والتربية الخاصة والإرشاد النفسي، (القاهرة، ب.ن، 2002).
- 54- د. محمد الربيعان، الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، (الرياض: مكتبة المعرفة الحديثة)، 1426 هـ.
- 55- د. محمد السالمى، القيادة الإدارية الحديثة، (القاهرة: دار الغد للنشر، 2006).
- 56- د. محمد حسين، الإدارة العامة والحكم المحلى في مصر، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2007).

- 57- د. محمد رمزى جلال، التدريب الإداري الحديث، (القاهرة: دار الحياة للنشر، 2007).
- 58- محمد عزت عبد الموجود، تقويم مراكز تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2004).
- 59- محمد غنيمي أديب رياض، شبكات المعلومات، الحاضر والمستقبل، (القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1999).
- 60- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الحامد، 2004).
- 61- محمد قاسم القريوتي ومهدى حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة والنظريات والوظائف، (عمان: المطابع المركزية، ط3، 1993).
- 62- د. محمد هاشم رفاعة، القيادة الحديثة، (عمان: الدار العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2006).
- 63- محمد هلال: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002).
- 64- محمود عبد الغني حسن، دراسات في الاحتياجات في التخطيط للتدريب، (القاهرة: دار الكتب، 2001).
- 65- د. مدحت أيوب، مقدمة في الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001).

ثانيا: الرسائل العلمية

- 1- إبراهيم فؤاد الشيخ، القيادة وبناء القوة في الريف. دراسة حالة لقرية مصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 1994).
- 2- أمل عبد الفتاح محمد، تصور مقترح لنظام تدريبي عن بُعد للمعلمين أثناء الخدمة

- في ج.م.ع في ضوء خبرات بعض الدول الأخرى، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التربية، 1998).
- 3- بلرباح عسالى، دور المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر في تكوين كوادر الخدمة المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2005).
- 4- حسن السيد إسماعيل، القيادة الإدارية. دراسة نظرية ومقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الحقوق، 1971).
- 5- حنان على ظاها، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2002).
- 6- عبد الله مزعل العلواني: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة على ضوء التحديات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس كلية البنات، 2005).
- 7- عزة ياقوت العزب: تطوير التنمية المهنية لمعلم الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التربية، 2005).
- 8- على عبد الله الإنجباري، تقييم فاعلية برامج تنمية المستويات الإدارية العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1981).
- 9- كمال محمد سليمان قشطة، المعوقات التي تحول بين التدريب الإداري وتوظيفه على الواقع المالي "دراسة تطبيقية على مدار ومديرات مدارس محافظة غزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التربية، 2004).
- 10- مسعد رضوان عبد الحميد، تحليل الاحتياجات التدريبية للإدارة الوسطى والتخصصية. دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بجمهورية مصر العربية،

رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 1996).

11- ممدوح مصطفى إسماعيل، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية. دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، رسالة ماجستير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 1998).

12- ناصر سعيد المرى، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري. دراسة حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبو ظبي، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2000).

13- هاشم سعيد الطاعي، دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2005).

ثالثاً: مواقع على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

- 1- الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: www.caoa.gov.eg
- 2- الموقع الرسمي لمعهد الإدارة العامة بالرياض: www.ipa.edu.sa
- 3- الموقع الرسمي لمدرسة الإدارة الوطنية بتونس: www.ina.nat.tn
- 4- الموقع الرسمي للموسوعة الحرة www.wikipedia.org

(2) باللغة الأجنبية

- 1- Adair, John, **The Skills Of leadership**, (NewYork: Gower Press,1994).
- 2- Anderson, R.G. , **A Dictionary Of Management Terms**, (Beirut: Libraire Duliban, 1987).
- 3- Bass, Bernard, **Hand Book Of Leadership**, 3rd ed., (NewYork: The Free Press, 1990).
- 4- Bass. B, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** , (London: sage publications , 1994).

- 5- Bass. B , **leadership And Performance Beyond Expectation** ,(New York: Free press , 1985).
- 6- Browne,William P. , **Polities, Programs and Bureaucrats**,(London: National University publications , kennitkat Press, 1980).
- 7- Burns. J , **Leadership** ,(New York: Harper & Row , 1987)
- 8- Deutsch, Karl W. , **Polities And Government**, 3rd ed.,(U.S.A: Boston , Houghton, 1980).
- 9- Good worth, Clive, **The Secrets Of Successful Leadership And People Management**,(Oxford: Heinemann Professional Publishing , 1990).
- 10- Hankinson p. And Issit, m, **the challenge of competence professionalicm tacough vocational education and training** (London: cassel , 1994).
- 11- Heady, Ferrel, **Public Administration: A Comparative perspective** , 3rd ed.,(NewYork: Marcel Dekker, Inc. , 1984)
- 12- Kotter, P., John P., **The Leadership Factor**,(New York,: The Free Press, 1988).
- 13- Lock, Edwin A. & Kirkaptric, Sheley, **The Essence Of Leadership** (New York: Lexington Books, 1992).
- 14- Mcintyre, Moira: **The web As Effective** Tool for Adult earners, (New York , Aste , Me Grow Hill 1999,).
- 15- Bob, Fillip czach, **Trainers on The Net: Acommunity of colleagues**, (New York, mcgraw Hill, 1999)
- 16- Presthus, Robert, **Public Administration**, 6th ed.,(New York: The Ronald Press Company, 1975).
- 17- Roge Buckley an djim cople: **the theory and Practice of Training**, (London, Kogan, page , 1995)
- 18- Schien, Edgar. H. **Organizational Culture And Leadership**, (San Fransisco: Jpssey Bass, 1992).
- 19- Shafritz, Joy M., **Personnel Management In Government**, (New York: Marcel Dekker, Inc., 1992).
- 20- Willam.E. Bank: **hand Book for developing competency Based trining programs** New Jercey: prentice Englewood ciffs. 1982

- 21- Wills, Mike, **Managing The Training Process**, (London: Mcgraw, Hill Book Company, 1993).
- 22- Yuck, Gary A., **Leadership In Organization**, (New York: Prentice, Hall, 1981).
- 23- Zelen, John. **The Action Centered Leader** (London: Peter Runge House, 1998).