

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الأستاذ: قاضي خيرالدين

أستاذ العلوم السياسية

أستاذ محاضر أ

محاضرات في التدريب الإداري

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

2025 - 2024

مقدمة:

التدريب الإداري هو عملية تعليمية تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات المديرين والقياديين داخل المؤسسات، يركز التدريب الإداري على تحسين كفاءات الأفراد في مجالات مثل اتخاذ القرارات، القيادة، التخطيط، التنظيم، التواصل، وحل المشكلات. يشمل هذا النوع من التدريب مجموعة متنوعة من الأساليب مثل ورش العمل، الدورات التدريبية، والندوات، ويهدف إلى تعزيز فعالية الأداء الإداري للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، والمورد البشري في المجتمع يعد من أهم العناصر المحورية التي تُسهم في دفع عجلة التنمية والنمو في مختلف القطاعات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. لذلك، من الضروري أن يكون لدى هذا المورد ومن يديرونه مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة على إتمام المهام الموكلة إليهم، بحيث تشمل الكفاءة كلاً من حجم العمل وجودته مع تحديد الوقت المستغرق لإنجازه.

ومع التقدم السريع في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على المعلومات لتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، أصبح من الضروري أن تستجيب المنظمات لهذه التغيرات من خلال تقييم مستوى أداء العاملين لديها والعمل على معالجة أي فجوات في المهارات. ومن هنا يأتي دور التدريب كأداة استراتيجية لتحسين الأداء، وهو يُعتبر استثماراً طويل الأجل في تعزيز مهارات الموارد البشرية داخل المنظمة.

تلعب الجامعات والمؤسسات التعليمية دوراً مهماً في تشكيل العقول وتطوير الفكر الإنساني، ولذا يجب أن تسعى لتوفير بيئة تعليمية وتحفيزية تساهم في رفع مستوى المعرفة والقدرات لدى العاملين بها، وذلك من خلال تبني سياسات وفلسفات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

يهدف التدريب الإداري إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الحديثة التي تساعد في تغيير سلوكياتهم وتعزيز مستوى أدائهم بما يتماشى مع متطلبات العمل واحتياجات المنظمة، مما يحقق منافع مشتركة لكلا الطرفين.

وفي هذا السياق، يجب أن تضع المؤسسات التعليمية في اعتبارها أهمية تطوير قسم التدريب داخلها، من خلال إنشاء مراكز تدريبية تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين. كما ينبغي أن تركز الإدارات الأكاديمية على مسؤولياتها الأساسية في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتجنب إضاعة وقت أعضاء هيئة التدريس في إجراءات روتينية قد تشتت جهودهم. في النهاية، يُعد دور الجامعة حيويًا

في تقديم بيئة داعمة تسهم في تحسين جودة التعليم، وتحقيق أقصى استفادة من الوقت والموارد المتاحة، لتلبية احتياجات المجتمع وتحديات العصر.

وعليه **فإشكالية الدراسة:** كيف يساعد التدريب الإداري في الرفع من مستوى الأداء لدى

الموظفين؟

المحور الأول:

مفهوم التدريب وأهدافه:

تُعد محاولة تحديد مفهوم دقيق للتدريب من الأمور الضرورية للغاية، إذ يُعتبر تحديد هذا المفهوم أساسًا موضوعيًا لتخطيط الأنشطة التدريبية وتنفيذ العملية التدريبية بشكل كامل، كما يشكل مصدرًا أساسيًا في عملية متابعة وتقييم التدريب. يُعرف التدريب على أنه نشاط تعليمي منظم يهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد من خلال إحداث تغييرات في قدراتهم المعرفية¹ وسلوكهم² ومهاراتهم³. يتضمن ذلك تعليم الفرد مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية والعمل على تطويرها لمواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

تعرف الأمم المتحدة التدريب على أنه عملية تبادلية تهدف إلى تعليم وتعلم المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية. إنه نشاط يهدف إلى نقل المعرفة إلى الأفراد أو الجماعات التي يُعتقد أنهم سيستفيدون منها. باختصار، التدريب هو وسيلة لنقل المعرفة وتطوير المهارات.

يشير (Wilson, 1996) إلى أن التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى اكتساب أو الحفاظ على قدرات معينة. تتمثل أهمية التدريب على المستوى المجتمعي، المؤسسي والفردى في التأثيرات الإيجابية

¹ المعرفة هي مجموعة من المعلومات والخبرات والحقائق التي يكتسبها الإنسان من خلال التعلم أو التجربة أو التفكير. تمثل أساسًا لفهم العالم من حولنا وتساعد في اتخاذ قرارات واعية وحل المشكلات. تتنوع المعرفة بين الصريحة، التي يمكن توثيقها وتبادلها مثل القوانين والنظريات، والضمنية التي تعتمد على الخبرة والمهارات الشخصية مثل قيادة السيارة أو الإبداع الفني. تلعب المعرفة دورًا حيويًا في التطور الشخصي والنمو المجتمعي، فهي تعزز القدرات الفردية وتدفع بالابتكار والتقدم في مختلف مجالات الحياة.

² السلوك هو مجموعة التصرفات أو الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الكائن الحي بشكل عام استجابة للمؤثرات الداخلية أو الخارجية. قد يكون السلوك مرئيًا، مثل الحركات الجسدية أو الأفعال التي يمكن ملاحظتها، أو غير مرئي، مثل الأفكار أو المشاعر. يتأثر السلوك بعوامل متعددة مثل البيئة، الدوافع الشخصية، والمعتقدات الاجتماعية. في علم النفس، يُعد السلوك محط اهتمام لفهم كيفية تفاعل الأفراد مع محيطهم وكيف تؤثر العوامل النفسية والاجتماعية على تصرفاتهم في مواقف مختلفة. يُعتبر السلوك مؤشرًا مهمًا لفهم شخصية الفرد وكيفية استجابته للمؤثرات المحيطة.

³ المهارات هي القدرات التي يمتلكها الفرد لأداء المهام المختلفة بفعالية وكفاءة. تشمل المهارات العديد من الجوانب، مثل المهارات العملية التي تتعلق باستخدام الأدوات أو الأجهزة، والمهارات التقنية التي تتضمن المعرفة بالأدوات الرقمية أو البرمجيات. كما توجد المهارات الاجتماعية التي تركز على التفاعل مع الآخرين والعمل الجماعي، بالإضافة إلى المهارات الفكرية مثل التفكير النقدي وحل المشكلات. هناك أيضاً المهارات الشخصية التي تتعلق بالقدرة على إدارة الوقت والتحفيز الذاتي. تعتبر المهارات من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح في مختلف جوانب الحياة، سواء كانت الشخصية أو المهنية.

التي تترتب على هذه الأنشطة لصالح المجتمع والمنظمة والعاملين. يرى أنه من المفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب على أنها استثمار طويل المدى يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن تطوير المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاج إليها المنظمة، مما ينعكس إيجابياً على المجتمع.¹

من المهم أن تكون المنظمة مستعدة لإنشاء قيادات بديلة بحيث لا تؤدي الأحداث المفاجئة إلى أزمة في إدارة المنظمة. في هذا السياق، يشير إلى أن البعض قد يرى التدريب كظاهرة موسمية أو مجرد محاكاة للموضة، بدلاً من كونه عملية أساسية لتحسين الأداء.²

على المستوى الفردي، يعزز التدريب من حماية العاملين من التقادم المهني ويشعرهم بأنهم في صدارة التطورات العلمية والتكنولوجية. كما يساهم في تطوير مساهمهم الوظيفي بما يتماشى مع احتياجات المنظمة.

أما بالنسبة للتدريب الإداري على مستوى رؤساء الأقسام والمديرين، فيشمل عدة محاور أساسية منها تعزيز مهارات اتخاذ القرارات السليمة بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. كما تشمل تحسين القدرات التدريبية من خلال تصميم وتنفيذ خطط تدريبية تلبي احتياجات العاملين، مما يرفع من كفاءتهم. إلى جانب ذلك، يُركز على تطوير المهارات في التخطيط ووضع السياسات التي تنظم سير العمل داخل المنظمة بفعالية. ويتم العمل كذلك على تعزيز التنسيق بين أقسام المنظمة لضمان تحقيق أداء متكامل وعالٍ. علاوة على ذلك، يتم التأكيد على أهمية الإلمام بالقوانين واللوائح لضمان انتظام العمليات، إلى جانب تعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل الإيجابي مع الموظفين لتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

وفقاً لرؤية الدكتور عبد المنعم خميس، يمكن فهم مفهوم التدريب على أنه إعادة صياغة طريقة تفكير الموظف، وذلك لتخطي حدود تخصصه الضيق. بمعنى آخر، يشمل تهيئة الموظف في أي موقع

¹ في بعض الأحيان يرى الباحثون تغيير الموقف هو تدريب، أنظر: دشة محمد علي، رياض عبد القادر، الإستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه: دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 5، العدد: 1، ص. 683.

² التدريب ليس موضة بقدر ما هو استثمار في المورد البشري أو حتى اليوم نتكلم عن الإستثمار في التدريب، أنظر: دشة محمد علي، رياض عبد القادر، المرجع نفسه، ص. 684.

وظيفي ليكون قادرًا على اتخاذ قرارات حكيمة بناءً على رؤية أوسع. لذلك، يجب أن يمتلك الموظف معرفة علمية دقيقة عن طبيعة العمل الذي يؤديه.¹

وفي نفس السياق، يضيف الدكتور محمد عبد المنعم خميس أن القدرة على استخدام هذه المعارف لتحقيق الأهداف المرجوة هي جوهر التدريب، حيث يكون التدريب أداة لتطوير هذه القدرة العملية. يمكن أيضًا النظر إلى التدريب كعملية متكاملة تنبثق من الواقع المحلي الذي يعيش فيه الموظف، إذ يرتبط بشكل وثيق بمشكلات المجتمع الكبير الذي ينتمي إليه. وهذا يشير إلى اختلاف التدريب عن التعليم الأكاديمي، حيث لا يقتصر التدريب على نقل المعلومات الجافة، بل هو دعوة لاستكشاف آفاق جديدة وزيادة الكفاءة، مما يمنح الأفراد حرية أكبر في تطبيق المعرفة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة.

إضافة إلى ذلك، يتضمن أحد الأهداف الأساسية للتدريب إدخال أساليب وتقنيات حديثة وتصميم برامج تدريبية متطورة تتناسب مع احتياجات الدارسين، مما يساهم في معالجة المشكلات المهنية عبر البحث والتحليل. يُعرّف التدريب بأنه مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تهدف إلى تعلم الأفراد مهارات أو معارف معينة من أجل غرض محدد، ويتضمن ذلك تعديل أو تطوير المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.

وبالنسبة للتدريب الإداري، فهو يهدف إلى تعزيز كفاءة المديرين، بينما يوجد نوع آخر موجه لكافة العاملين في المنظمة، مثل تعزيز الرغبة في العمل وتقليل الصراعات بين الأفراد، مما يساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام.

علاقة التدريب بالحقول المعرفية الأخرى:

¹ خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، ماجستير، جامعة الباحة (المملكة العربية السعودية)، كلية العلوم الإدارية والمالية، 1435هـ، ص. 19.

. علاقة التدريب بالقانون¹: علاقة التدريب الإداري بحقل القانون تتجسد في عدة جوانب أساسية، حيث يمكن أن يكون التدريب الإداري عاملاً مهماً في تطبيق ومراعاة القوانين والأنظمة داخل المؤسسات. وفيما يلي بعض الأبعاد التي توضح هذه العلاقة:

1. تطبيق القوانين واللوائح:

- يتضمن التدريب الإداري تعليم الموظفين كيفية تطبيق القوانين واللوائح بشكل صحيح. في العديد من المؤسسات، يتطلب العمل الإداري الامتثال للقوانين المحلية والدولية المتعلقة بالعمل، مثل قوانين العمل، وقوانين الخصوصية، وقوانين حماية البيانات.

2. التوجيه الأخلاقي:

- يقدم التدريب الإداري أسساً وأطرًا حول السلوك الأخلاقي في العمل، مما يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات صائبة وفقاً للقوانين المعمول بها. مثلاً، في مجال العقوبات المالية أو التوظيف، يكون التدريب الإداري مهماً لضمان أن قرارات الإدارة تتم بشكل يتماشى مع القانون.

3. إدارة العقوبات والمخالفات القانونية:

- في بعض الأحيان، يمكن أن يشمل التدريب الإداري كيفية التعامل مع الانتهاكات القانونية داخل بيئة العمل، مثل الفساد أو التمييز. يشمل ذلك التأكد من تطبيق العقوبات وفقاً للقانون وحماية حقوق الموظفين.

4. التقاضي والتسوية القانونية:

¹ **علم القانون** هو مجموعة القواعد والمعايير التي تنظم سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع، وتُحدد الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة والأمان والاستقرار. يُعتبر القانون أداة لتنظيم العلاقات بين الناس وحل النزاعات، وهو يعتمد على مبادئ العدالة والإنصاف، مع مراعاة القيم الثقافية والاجتماعية لكل مجتمع. يشمل علم القانون فروعاً متعددة، مثل القانون المدني، والجنائي، والدولي، والدستوري، ويتميز بتطوره المستمر ليتكيف مع التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

- في حال وقوع نزاعات قانونية، يمكن أن يساعد التدريب الإداري المسؤولين في التعامل مع الإجراءات القانونية بفعالية، سواء كان ذلك في تسوية المنازعات أو في اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على مصالح المؤسسة.

5. التدريب على حقوق العمال:

- يشمل التدريب الإداري تعريف الموظفين بحقوقهم القانونية في مكان العمل، مما يعزز الالتزام بالحقوق الأساسية للعمال في قوانين العمل المحلية والدولية.

6. المسؤولية القانونية:

- يعزز التدريب الإداري الوعي بالمسؤوليات القانونية التي تقع على عاتق المديرين والإداريين في المؤسسة، من حيث الامتثال للقوانين المعمول بها في مختلف المجالات مثل الضرائب والحقوق الملكية الفكرية وحماية البيئة.

إجمالاً، يمكن القول إن التدريب الإداري يشكل جزءاً مهماً من البنية القانونية في أي منظمة، حيث يساعد على ضمان الامتثال، الحد من المخاطر القانونية، وتحقيق بيئة عمل قانونية وآمنة.

. علاقة التدريب الإداري بعلم النفس¹ تجدها قوية ومتراصة، حيث يمكن استخدام مبادئ علم النفس لفهم وتطوير سلوكيات الأفراد في بيئة العمل، مما يعزز من فعالية التدريب الإداري. فيما يلي بعض أوجه العلاقة بينهما:

1. فهم السلوك البشري: يساعد علم النفس الإداري في فهم السلوكيات الفردية والجماعية في بيئة العمل. من خلال فهم الدوافع، والاحتياجات، والشخصيات، يمكن تصميم برامج تدريبية تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

¹ علم النفس هو العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه، بما في ذلك العمليات العقلية والوجدانية والاجتماعية. يسعى هذا المجال لفهم كيفية تفكير الأفراد وشعورهم وتصرفاتهم، مع التركيز على تفسير الظواهر النفسية وتطبيق المعرفة لتحسين جودة الحياة. يعتمد علم النفس على مناهج علمية متعددة تشمل الملاحظة، والتجريب، والتحليل الإحصائي، وهو يتداخل مع مجالات أخرى مثل العلوم الاجتماعية، والطب، والتعليم، لتقديم رؤى شاملة حول الإنسان وسلوكه في مختلف السياقات.

2. تحفيز الموظفين: علم النفس يوفر تقنيات وأساليب لتحفيز الأفراد، مما يساعد على تحسين استراتيجيات التدريب الإداري لتلبية احتياجات الأفراد وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

3. التواصل الفعال: علم النفس يساهم في فهم أساليب التواصل والتفاعل بين الأفراد. التدريب الإداري الذي يعتمد على هذه الأساليب يعزز من فعالية الاتصال داخل الفرق الإدارية ويحسن من نقل المعرفة والمهارات.

4. التعامل مع الضغوط النفسية: يساعد علم النفس الإداري في فهم كيف يمكن للضغوط النفسية أن تؤثر على الأداء، وبالتالي يساعد في تطوير برامج تدريبية تعلم كيفية التعامل مع الضغوط وحل المشكلات بطرق عقلانية وفعالة.

5. التطوير الشخصي والمهني: علم النفس يعزز من قدرة الأفراد على اكتشاف نقاط قوتهم وضعفهم من خلال أساليب التقييم النفسي. هذا بدوره يمكن أن يوجه التدريب الإداري نحو تطوير المهارات القيادية والتفكير النقدي والإبداع.

6. التحليل النفسي للقيادة: يرتبط علم النفس بشكل كبير بموضوع القيادة، حيث يمكن دراسة الأنماط النفسية للمديرين واختيار الأنسب منهم للقيادة وتوجيه الفرق نحو أهدافهم.

بالتالي، يعتبر علم النفس جزءًا أساسيًا في تطوير مهارات التدريب الإداري وتحقيق بيئة عمل متوازنة وفعالة.

. التدريب الإداري وعلم الاقتصاد¹ تجدهما مرتبطين ارتباطًا وثيقًا في عدة جوانب، حيث يشتركان في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق الأهداف الاقتصادية. إليك بعض النقاط التي توضح العلاقة بينهما:

¹ علم الاقتصاد هو فرع من العلوم الاجتماعية يهتم بدراسة كيفية تخصيص الموارد المحدودة لتلبية احتياجات الإنسان اللامحدودة. يتناول هذا العلم تحليل سلوك الأفراد والشركات والحكومات في إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات. كما يركز على فهم كيفية اتخاذ القرارات الاقتصادية، سواء على المستوى الجزئي (مثل تحليل الأسواق الفردية وسلوك المستهلكين) أو الكلي (مثل دراسة النمو

1. تحقيق الكفاءة الاقتصادية:

- التدريب الإداري يهدف إلى تطوير مهارات المديرين والموظفين في إدارة الموارد البشرية، المالية، والمادية بفعالية. هذا يساعد في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تقليل التكاليف وتعظيم العوائد، وهو ما يتوافق مع المبادئ الأساسية لعلم الاقتصاد الذي يركز على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المحدودة.

2. تحليل السوق واتخاذ القرارات:

- في علم الاقتصاد، يتم دراسة كيفية اتخاذ القرارات الاقتصادية بناءً على العرض والطلب والأسعار. أما في التدريب الإداري، فيتم تدريب المديرين على كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعملية باستخدام بيانات السوق وتحليل الاتجاهات الاقتصادية لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. إدارة الموارد:

- في الاقتصاد، تعتبر إدارة الموارد (مثل رأس المال البشري، والمال، والوقت) أمرًا بالغ الأهمية. يتضمن التدريب الإداري تعليم القادة كيفية إدارة هذه الموارد بشكل فعال، وهو ما يتطلب فهمًا عميقًا للعوامل الاقتصادية التي تؤثر على القرارات الإدارية.

4. تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية:

- علم الاقتصاد يدرس كيفية تحفيز الأفراد لتحقيق أقصى إنتاجية باستخدام الحوافز المالية وغير المالية. التدريب الإداري يزود القادة بالمهارات اللازمة لتحفيز الموظفين وتحقيق أداء عالٍ في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

5. استراتيجيات النمو والتنمية:

الاقتصادي، التضخم، البطالة). يهدف علم الاقتصاد إلى إيجاد حلول فعالة لتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات، وتعزيز رفاهية المجتمع بأكمله.

- التدريب الإداري يساعد على تطوير استراتيجيات نمو للمؤسسات، سواء كانت محلية أو دولية، وهذا مرتبط ارتباطاً مباشراً بمفاهيم الاقتصاد الكلي مثل النمو الاقتصادي والتنمية. ففهم الاقتصادات المحلية والعالمية يساعد في اتخاذ القرارات التي تدعم النمو المستدام.

باختصار، يساهم التدريب الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي، بينما يعتمد على المبادئ الاقتصادية لتوجيه وتحسين القرارات والعمليات داخل المؤسسات.

. التدريب الإداري والعلوم السياسية¹ هما مجالان متداخلان من حيث تأثيرهما على الأداء التنظيمي والإداري. وعلى الرغم من أن كلا المجالين يعكسان مجالات معرفية متميزة، إلا أن لهما تأثيرات مشتركة ويعملان معاً لتحقيق أهداف معينة، فالتدريب الإداري يشمل العمليات والبرامج التي تهدف إلى تطوير مهارات وكفاءات الأفراد في المناصب الإدارية لتمكينهم من إدارة المؤسسات بفعالية. يشمل ذلك تطوير المهارات القيادية، وفهم التنظيم، والقدرة على اتخاذ القرارات، والتعامل مع الأزمات، والقدرة على التفاعل مع الفرق المختلفة، أما العلوم السياسية دراسة الأنظمة السياسية، والسياسات العامة، والسلوك السياسي، والعلاقات الدولية، والنظريات السياسية. فهي تركز على فهم الهيكل السياسي وكيفية تأثير السياسات الحكومية على الأفراد والمجتمعات، وعن العلاقة الموجودة بين التدريب الإداري والعلوم السياسية:

1. الإدارة الحكومية والسياسات العامة:

- التدريب الإداري في القطاع الحكومي يعتمد بشكل كبير على المفاهيم والسياسات التي يتم تناولها في العلوم السياسية. على سبيل المثال، فالإدارة العامة تتطلب فهماً عميقاً للأنظمة السياسية والعمليات التشريعية وصنع السياسات الحكومية.

¹ علم السياسة هو العلم الذي يهتم بدراسة الأنظمة السياسية، والمؤسسات الحكومية، والعلاقات بين الأفراد والجماعات والدول، بهدف فهم كيفية توزيع السلطة وصنع القرارات في المجتمع. يشمل هذا العلم تحليل النظريات السياسية، دراسة النظم الدستورية والقانونية، وفهم سلوك القادة السياسيين والمواطنين، بالإضافة إلى استكشاف قضايا مثل العدالة، الحرية، المساواة، والعلاقات الدولية. يعتمد علم السياسة على مناهج علمية متنوعة، تجمع بين البحث النظري والتحليل التجريبي، لتقديم رؤى تساعد في تعزيز الحوكمة وتحقيق التنمية والاستقرار السياسي.

2. صنع القرار:¹

- في التدريب الإداري، يتعلم المديرون كيفية اتخاذ قرارات فعّالة داخل المنظمات. وبالمثل، تساعد العلوم السياسية في فهم ديناميكيات صنع القرار على مستوى الحكومات والمؤسسات العامة.

3. القيادة والإدارة في السياق السياسي:

- تتضمن العلوم السياسية دراسة القيادة في سياق الأنظمة السياسية، بينما التدريب الإداري يركز على تطوير القادة ضمن المؤسسات. المديرون في القطاع العام يحتاجون إلى فهم الصراع السياسي وكيفية التنقل في البيئات السياسية المعقدة لتحقيق أهداف مؤسستهم.

4. التعامل مع الأزمات:

- في العلوم السياسية، يتم دراسة كيفية استجابة الحكومات للأزمات السياسية والاقتصادية، وهو أمر ينعكس في التدريب الإداري، حيث يتعلم القادة كيفية إدارة الأزمات واتخاذ قرارات استراتيجية تحت الضغط.

5. التفاعل بين القطاعين العام والخاص:

- يعد التفاعل بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص (الشركات) جانبًا هامًا في التدريب الإداري، وفهم هذه العلاقة يتطلب معرفة بالعلوم السياسية، خاصة في مجالات مثل التنظيم الحكومي، قوانين العمل، وأثر السياسات الحكومية على الاقتصاد، بشكل عام، يمكن القول إن التدريب الإداري في المؤسسات العامة والخاصة يحتاج إلى فهم عميق للعلوم السياسية، حيث أن هذه الأخيرة تقدم الإطار الذي يوجه السياسات والقرارات التي تؤثر على كيفية إدارة المنظمات.

¹ صنع القرار هو عملية تمر بعدة مراحل مترابطة تهدف إلى اختيار الحل الأمثل لمشكلة أو موقف معين. تبدأ العملية بتحديد المشكلة أو الهدف بوضوح، مما يساعد على التركيز على الأولويات. ثم يجري جمع المعلومات وتحليلها لفهم جميع جوانب الموقف، مع استعراض الخيارات المتاحة. بعد ذلك، يتم تقييم هذه الخيارات بناءً على معايير محددة مثل الفعالية والتكلفة والمخاطر المرتبطة. يتم اختيار القرار الأمثل وتنفيذه مع وضع خطة عمل واضحة. أخيرًا، تُراقب النتائج لتقييم فعالية القرار وإجراء أي تعديلات ضرورية في المستقبل. تتطلب هذه المراحل التفكير المنطقي، والمرونة، والقدرة على اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة وتقدير مستقبلي.

. علاقة التدريب الإداري بعلم الإدارة:¹ التدريب الإداري وعلم الإدارة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، حيث يشتركان في هدف واحد هو تحسين الأداء المؤسسي والإداري. علم الإدارة يتضمن الأسس والنظريات التي تشرح كيفية إدارة المنظمات بفعالية، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، بينما يركز التدريب الإداري على تطبيق هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال تطوير مهارات الأفراد في هذه المجالات. يعتمد التدريب الإداري على المفاهيم والنظريات الإدارية لتدريب الأفراد على اتخاذ القرارات الصحيحة، وحل المشكلات، وتطوير مهارات القيادة والإدارة، مما يساعدهم على التكيف مع التغيرات في بيئات العمل. كما أن التدريب يواكب التطورات الحديثة في علم الإدارة، مما يعزز قدرة الأفراد على مواجهة التحديات الجديدة وتحقيق الكفاءة العالية في العمل الإداري.

. علاقة التدريب الإداري بعلم التاريخ:² تتجسد في كيف يمكن للتاريخ أن يساهم في تطوير وتعزيز الممارسات الإدارية الحديثة. فمن خلال دراسة تطور نظم الإدارة على مر العصور، يُمكن فهم كيف نشأت الأفكار الإدارية، وكيف تطورت أساليب القيادة والتنظيم داخل مختلف الحضارات والمجتمعات. على سبيل المثال، يمكننا دراسة كيفية إدارة الإمبراطوريات القديمة مثل مصر القديمة أو روما، وكيف كانت تلك الحضارات تنظم القوى العاملة والموارد لتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية. هذه التجارب التاريخية تمد المتدربين الإداريين بفهم أعمق للسياقات التي أفضت إلى ابتكار أو تحسين ممارسات معينة في الإدارة.

¹ علم الإدارة هو تخصص يهتم بدراسة وتطبيق المبادئ والأساليب التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات والأفراد في تحقيق أهدافهم. يركز هذا العلم على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتنسيق الموارد البشرية والمادية بشكل يحقق أقصى قدر من الإنتاجية. ويعتمد علم الإدارة على منهجيات علمية وأدوات تحليلية مثل الإحصاء، والاقتصاد، وعلم النفس التنظيمي، مما يجعله أساسياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات داخل مختلف القطاعات، سواء كانت تجارية أو حكومية أو غير ربحية.

² علم التاريخ هو دراسة الماضي البشري بجميع أبعاده، من خلال تحليل الأحداث وتفسيرها وربطها بالسياقات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، والثقافية التي حدثت فيها. يهدف هذا العلم إلى فهم تطور الحضارات وتأثير العوامل المختلفة على مسار البشرية، باستخدام مصادر متعددة مثل الوثائق المكتوبة، الآثار، الشهادات الشفوية، والمصادر المادية الأخرى. يساعد علم التاريخ في استخلاص العبر والدروس من التجارب السابقة، مما يساهم في بناء حاضر أفضل وتخطيط مستقبل مستدام.

علاوة على ذلك، يقدم التاريخ دروساً قيمة حول كيفية التعامل مع الأزمات والتحديات. فالتاريخ يعكس العديد من الأمثلة على كيف تعاملت الدول والمنظمات مع الحروب، الأوبئة، الأزمات الاقتصادية، وأزمات القيادة. يمكن لمثل هذه الأمثلة أن تساعد المتدربين الإداريين في اكتساب مهارات اتخاذ القرارات السريعة والمبنية على تجارب مماثلة في الماضي. على سبيل المثال، يمكن أن تُعتبر طريقة إدارة الأزمات في فترات الحروب العالمية، مثل الحرب العالمية الثانية، نموذجاً يمكن أن يستفيد منه القادة اليوم في تنظيم الموارد والتخطيط الاستراتيجي تحت ضغوط كبيرة.

كما أن التاريخ يساعد في فهم تطور مفهوم القيادة. من خلال دراسة أنماط القيادة في العصور المختلفة، مثل القيادة الاستبدادية في بعض الأنظمة الملكية القديمة أو القيادة الديمقراطية في الأنظمة الحديثة، يمكن للتدريب الإداري أن يعزز الفهم حول كيفية تكييف أساليب القيادة لتناسب بيئات العمل المتغيرة. تتيح دراسة هذه الأنماط للمديرين الحاليين أن يحددوا نوع القيادة الأنسب لهم ولمنظمتهم في الوقت الراهن.

من جهة أخرى، التاريخ يساهم في تسليط الضوء على تأثير التحولات الاجتماعية والثقافية على أساليب الإدارة. فالتغيرات التي شهدتها المجتمعات في فترات معينة، مثل الحركات الحقوقية والنسائية في القرن العشرين، كانت تؤثر بشكل كبير على طريقة التعامل مع القوى العاملة، مما أدى إلى ظهور أساليب إدارية أكثر شمولية وتنوعاً. هذه التحولات تعكس كيف يمكن للتغيرات الاجتماعية أن تدفع نحو إعادة تشكيل الممارسات الإدارية لتلبية احتياجات الأفراد وتطلعاتهم.

أخيراً، لا يمكن إغفال تأثير الثورة الصناعية على تطور الإدارة، فالتاريخ يوضح كيف غيرت هذه الثورة مفهوم العمل والإنتاجية وأدت إلى ظهور أساليب تنظيمية حديثة، مثل تقسيم العمل وتخصيص المهام، التي كانت لها تأثيرات كبيرة على نظم العمل في الشركات والمؤسسات. دراسة هذه الفترة تتيح للمتدربين الإداريين فهم كيفية التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتبني أساليب جديدة لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

في الجمل، يمكن القول إن التاريخ يوفر إطاراً غنياً لفهم التطورات الإدارية ويعزز قدرة المديرين على التعامل مع التحديات المعاصرة بشكل أكثر فاعلية، مما يعكس أهمية ربط التدريب الإداري بعلم التاريخ للاستفادة من دروس الماضي في تحسين الأداء الإداري في الحاضر.

. علاقة التدريب الإداري بعلم الفلسفة:1 تتداخل العلاقة بين التدريب الإداري وعلم الفلسفة في عدة جوانب، حيث تساهم الفلسفة في تطوير الأطر الفكرية التي يعتمد عليها التدريب الإداري في بناء قدرات القادة وتحسين الأداء التنظيمي. أولاً، تساهم الفلسفة في توجيه مفاهيم العدالة والمساواة في بيئات العمل، مما يعزز قدرة القادة على اتخاذ قرارات عادلة تُراعي مصلحة الأفراد والمجموعة. على سبيل المثال، الفلسفة الأخلاقية تُعلم القادة كيفية الموازنة بين مصلحة المنظمة وحقوق الموظفين، وتدفعهم للاعتماد على مبادئ واضحة عند اتخاذ قرارات تتعلق بالموارد البشرية أو توزيع المكافآت.

ثانياً، يعد التفكير النقدي أحد الركائز الأساسية للتدريب الإداري، والفلسفة تلعب دوراً مهماً في تطويره. من خلال الفلسفة، يتعلم القادة كيفية تحليل المشكلات من زوايا متعددة، والتفكير العميق في حلول مبتكرة، وطرح أسئلة تساهم في تطوير المنهجيات الإدارية. كما أن الفلسفة تتيح لهم التعرف على طرق تفكير جديدة، مما يعزز مرونتهم في التعامل مع المواقف المعقدة والمتغيرة.

ثالثاً، الفلسفة تساهم بشكل كبير في تعزيز مفهوم أخلاقيات العمل في التدريب الإداري. من خلال دراسة الفلسفات الأخلاقية، مثل الفلسفة النفعية أو الدينية أو الكانطية، يتمكن القادة من فهم المبادئ التي يمكن أن توجه سلوكياتهم في مواقف تتطلب اتخاذ قرارات صعبة. هذا يساعد في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين. كما أن فهم هذه المبادئ يساهم في تجنب الوقوع في الممارسات غير الأخلاقية، مثل التمييز أو التحيز في اتخاذ القرارات.

¹ علم الفلسفة هو دراسة منهجية تتناول الأسئلة العميقة المتعلقة بالوجود والمعرفة والقيم والعقل واللغة، بهدف فهم الواقع وتحليل المفاهيم الأساسية التي تشكل تصوراتنا للعالم. يعتمد هذا العلم على التفكير النقدي والمنطقي، ويستند إلى التساؤل والتأمل بدلاً من الاعتماد على التجارب الحسية فقط. ظهرت الفلسفة كأداة لفهم القضايا الكبرى التي تواجه الإنسان، مثل معنى الحياة وطبيعة الحقيقة والأخلاق، وتطورت لتشمل العديد من الفروع مثل الميتافيزيقا، والإبستمولوجيا، وفلسفة الأخلاق، والجماليات. ومن خلال استكشاف هذه المواضيع، تسعى الفلسفة إلى تقديم رؤية أعمق وشاملة للعالم ودور الإنسان فيه.

رابعاً، من خلال الفلسفة يتمكن القادة من فهم دور التواصل الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية. الفلسفة تساعد على تطوير فهم أعمق للتفاعل البشري والمعتقدات المختلفة التي تؤثر على كيفية استقبال الآخرين للمعلومات واتخاذهم للقرارات. هذا الفهم يمكن أن يُحسن مهارات التواصل بين القادة والموظفين، مما يؤدي إلى تقليل الفجوات بين الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية.

خامساً، الفلسفة تؤثر أيضاً في تطوير الهياكل التنظيمية، حيث تساهم مفاهيم فلسفية مثل الوجودية أو الظاهرة في فهم كيفية تأثير هياكل السلطة والتنظيم في حياة الأفراد داخل المنظمة. بناءً على ذلك، يمكن للقادة تصميم نظم وهياكل تنظيمية تحترم كرامة الأفراد وتوفر لهم بيئة عمل تشجع على الإبداع والمشاركة الفعالة.

أخيراً، الفلسفة تمنح القادة منهجية التفكير المنطقي التي تساهم في تعزيز قدرتهم على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المدروسة. من خلال اعتماد المبادئ الفلسفية في إدارة العمليات والموارد، يمكن للمؤسسات تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الأجزاء، وضمان التقدم المستمر نحو تحقيق الأهداف بعناية وبعقلانية.

يمكن القول إن العلاقة بين التدريب الإداري والفلسفة هي علاقة تكاملية، حيث تساهم الفلسفة في توفير الأدوات الفكرية والأخلاقية التي تدعم القادة في تطوير مهاراتهم الإدارية واتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى بيئات عمل أكثر عدلاً وفاعلية.

تعتبر العلاقة بين التدريب الإداري وعلم الاجتماع¹ علاقة وثيقة ومعقدة، حيث يساهم علم الاجتماع في تعزيز فعالية التدريب الإداري من خلال توفير فهم أعمق للسلوكيات الاجتماعية التي تؤثر في بيئة العمل. في جوهرها، يهدف التدريب الإداري إلى تحسين مهارات الأفراد في المؤسسات وتنمية

¹ علم الاجتماع هو دراسة علمية تهتم بفهم الظواهر الاجتماعية وتحليلها، من خلال التركيز على العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تشكل المجتمع، يهدف هذا العلم إلى الكشف عن الأنماط والقوانين التي تحكم التفاعل الاجتماعي، مثل تأثير الثقافة والقيم والمعتقدات على السلوك البشري، ودور البنية الاجتماعية في تشكيل التجارب الفردية والجماعية. كما يسعى إلى تفسير قضايا مجتمعية مثل التغير الاجتماعي، الصراع الطبقي، والتفاوت الاقتصادي، مما يساهم في تقديم حلول مستدامة للمشكلات الاجتماعية وتعزيز الوعي بدinاميكيات الحياة المجتمعية.

قدراتهم على التفاعل والتعاون بشكل فعال داخل فرق العمل. ولكن لتحقيق هذا الهدف، يتطلب الأمر فهماً دقيقاً للسياق الاجتماعي الذي يعمل فيه الأفراد، وهو ما يوفره علم الاجتماع.

أحد الجوانب الرئيسية التي يساهم فيها علم الاجتماع في التدريب الإداري هو فهم الجماعات وفرق العمل. يتعامل علم الاجتماع مع دراسة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعات وكيفية تأثير هذه العلاقات على الأداء الجماعي. من خلال تحليل كيفية تأثير الديناميكيات الاجتماعية مثل التضامن الاجتماعي، الصراع، أو التنافس على سلوك الأفراد، يمكن للمدرسين الإداريين تصميم برامج تدريبية تساهم في تحسين التفاعل بين الأفراد داخل الفرق، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

علاوة على ذلك، يساعد علم الاجتماع في فهم الثقافة المؤسسية، وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تميز بيئة العمل. يتعلم الأفراد كيفية التفاعل مع هذه القيم وكيفية التأثير عليها لتحسين بيئة العمل. إن فهم الثقافات المختلفة داخل المؤسسات يساعد في تطوير أساليب تدريبية تراعي التنوع الاجتماعي والثقافي، مما يعزز من مستوى التعاون بين الموظفين ويقلل من التوترات المحتملة.

كما أن التدريب الإداري لا يقتصر على تطوير المهارات التقنية أو المهنية، بل يشمل أيضاً تحسين التواصل داخل المؤسسات. يساعد علم الاجتماع في تحليل الأنماط الاجتماعية التي تؤثر في التواصل بين الأفراد، مثل الفروق الاجتماعية والاقتصادية أو التفاوتات في الوضع الوظيفي. من خلال هذا الفهم، يمكن للمدرسين تقديم استراتيجيات تدريب تساعد على تحسين أساليب التواصل بين الأفراد على مختلف المستويات داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز التنسيق وزيادة الإنتاجية.¹

أخيراً، يعني التدريب الإداري بمواكبة التغيرات داخل بيئة العمل، حيث يتطلب الأمر من الموظفين أن يكونوا قادرين على التكيف مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية. من خلال دراسة التغيرات الاجتماعية في المجتمعات، يساهم علم الاجتماع في تقديم رؤى حول كيفية تأثير التغيرات الاجتماعية على سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وبالتالي تصميم برامج تدريبية تستجيب لتلك التغيرات.

¹ الإنتاجية هي حاصل قسمة الإنتاج على الزمن.

إجمالاً، يمكن القول إن العلاقة بين التدريب الإداري وعلم الاجتماع تُمكن من تطوير استراتيجيات تدريبية أكثر فاعلية، تتناسب مع الواقع الاجتماعي والثقافي للمؤسسات. من خلال فهم القوى الاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأفراد، يمكن للمدربين الإداريين تقديم تدريب يتسم بالمرونة ويعزز من الأداء الفردي والجماعي داخل بيئة العمل.

أهمية التدريب الإداري:

التدريب الإداري يمثل أحد الأبعاد الحيوية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى البعيد. في عالم الأعمال المتسارع والمتغير بشكل دائم، أصبح من الضروري للمؤسسات أن تستثمر في تدريب موظفيها وقادتها لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بما يتناسب مع التحديات التي تواجهها. يشمل التدريب الإداري مجموعة واسعة من المجالات التي تساهم في بناء قدرة الأفراد على إدارة الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. من خلال هذا التدريب، يتمكن القادة من تحسين مهارات القيادة واتخاذ القرارات، حيث يُعتبر اتخاذ القرار السليم في الأوقات المناسبة أحد المقومات الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التدريب الإداري على تعزيز مهارات التخطيط والتنظيم، ما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وتسهيل سير العمل بطريقة منظمة.

من جانب آخر، يعتبر التدريب الإداري أداة فعالة في تعزيز مهارات التواصل والتفاعل بين الموظفين، مما يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة داخل المنظمة. ذلك يساعد في تعزيز بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون المشترك، ويسهم في حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فاعلية. كما أن التدريب الإداري يعزز من قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات والأزمات التي قد تواجههم، من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع الضغط واتخاذ القرارات السريعة التي تضمن استمرارية العمل.¹

¹ أحمد هلسه، "أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس"، في: مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد: 4، العدد: 1، جوان 2020، ص. 39.

إضافة إلى ذلك، يساهم التدريب الإداري في رفع مستوى الابتكار داخل المؤسسات.¹ في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ على الأسواق والتكنولوجيا، يصبح من الضروري أن يكون القادة والموظفون على دراية بأحدث الاتجاهات والممارسات الإدارية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. يساعد التدريب على تحفيز الموظفين لتقديم أفكار جديدة وابتكارات تساهم في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة العمل المتغيرة.

علاوة على ذلك، يعد التدريب الإداري وسيلة فعالة في تحفيز الموظفين والاحتفاظ بالمواهب. عندما يشعر الموظف بأنه يحصل على فرص تدريبية مستمرة وأن المؤسسة تستثمر في تطويره، يزداد ولاؤه تجاه المنظمة ويشعر بالتحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة. هذا يساهم في تقليل معدل دوران العمالة، ويعزز من استقرار بيئة العمل، ويساعد في بناء ثقافة مؤسسية² قائمة على التعلم والنمو المستمر. في النهاية، يعد التدريب الإداري أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يضمن بناء قدرات إدارية قوية تساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الطموحة في بيئة العمل الحديثة.

¹ العلاقة بين الابتكار والتدريب علاقة تكاملية ومتراصة، حيث يساهم كل منهما في تعزيز الآخر بشكل مباشر. التدريب يُعد أداة أساسية لدعم الابتكار من خلال تنمية المهارات الإبداعية، وتعزيز المعرفة المتخصصة، وتشجيع الأفراد على التجربة والتعلم من الأخطاء. في المقابل، الابتكار يثري عملية التدريب من خلال تصميم برامج تدريبية مبتكرة تعتمد على أساليب وأدوات حديثة مثل التكنولوجيا المتقدمة والواقع الافتراضي، مما يجعل التعلم أكثر فعالية وجاذبية. عندما يتم دمج الابتكار في استراتيجيات التدريب، تتولد بيئة محفزة تُشجع الأفراد على التفكير بطرق جديدة وتحسين الأداء، ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وهكذا، يشكل الابتكار والتدريب معاً أساساً للتطوير المستدام للأفراد والمنظمات.

² الثقافة المؤسسية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والتقاليد التي تميز منظمة معينة وتشكل إطاراً يُوجه تصرفات أعضائها وقراراتهم. تعكس هذه الثقافة الهوية التنظيمية، وتشمل عوامل مثل رؤية المؤسسة، وأسلوب القيادة، والتواصل الداخلي، والعلاقات بين الموظفين. تُعتبر الثقافة المؤسسية عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي، إذ تساهم في تحقيق الانسجام بين الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية.

المحور الثاني: أنواع برامج التدريب:

أ) **التدريب على أساس المكان** هو نوع من التدريب الذي يتم في بيئة العمل نفسها أو في موقع محدد يرتبط مباشرة بالأنشطة أو المهام التي سيتم التدريب عليها. يركز هذا النوع من التدريب على تقديم المهارات والمعرفة في السياق الفعلي للمهنة أو العمل، مما يساعد المتدربين على تطبيق ما يتعلمونه فوراً في بيئة العمل الحقيقية.

أنواع التدريب على أساس المكان:

1. التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training):¹

- يتم خلاله تدريب الموظفين أثناء أداء عملهم الفعلي. هذا النوع من التدريب يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً، حيث يتعلم الموظف المهارات والخبرات من خلال تنفيذ المهام تحت إشراف مدرب أو موظف أكثر خبرة.²

- أمثلة: تعلم العمل على آلة معينة في المصنع أو التعامل مع برامج معينة في المكتب، كذا في العديد من المجالات التي تعتمد على التعلم من خلال الخبرة العملية في بيئة العمل نفسها. على سبيل المثال، في قطاع التصنيع، يتعلم الموظفون كيفية تشغيل وصيانة الآلات المعقدة من خلال التعامل المباشر معها أثناء أدائهم لمهامهم اليومية. في مجال خدمة العملاء، يتدرب الموظفون على كيفية التفاعل مع العملاء وحل مشاكلهم من خلال التعامل مع الحالات الحية والتحديات اليومية في الميدان.³ في مبيعات التجزئة، يتعلم الموظفون كيفية إتمام الصفقات وتقديم العروض الترويجية من خلال التعامل المباشر مع الزبائن في المتاجر. كذلك، في مجال تكنولوجيا المعلومات، يتعلم الموظفون كيفية التعامل مع الأنظمة البرمجية والبرمجيات المستخدمة داخل الشركة من خلال استخدامها الفعلي في بيئة العمل. هذا النوع من التدريب

¹ أبو بكر علي خضر بنحيت، التدريب أثناء العمل وأثره على جودة العمل (دراسة تطبيقية على موظفي شركة الكهرباء - ولاية سنار - 2023، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد: 4، رقم: 1، 2024، ص. 70.

² المرجع نفسه، ص. 74.

³ عصام حيدر، التدريب والتطوير، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية، 2020، ص. 136.

يتمحور الموظفون الفرصة لاكتساب المهارات العملية التي يحتاجونها بشكل مباشر في سياق عملهم اليومي، مما يعزز من قدرتهم على تطبيق المعرفة في المواقف الحقيقية.¹

2. التوجيه والإرشاد (Coaching or Mentoring):

- يتم خلاله إرشاد الموظف من قبل شخص ذي خبرة أكبر في مجال عمله. يمكن أن يكون التوجيه جزءاً من تدريب على أساس المكان حيث يتم إطلاع الموظف على كيفية التعامل مع مختلف المواقف والمهام.

- أمثلة: تقديم الإرشادات والتوجيهات للموظف الجديد من قبل مديره أو زميله الأكثر خبرة.

3. التدريب في الموقع (In-Field Training):

- يتم في بيئة العمل الحقيقية، مثل المواقع الميدانية أو الأماكن التي يباشر فيها الموظفون عملهم.

- أمثلة: تدريب مهندسي البناء في موقع المشروع أو تدريب فرق المبيعات في متجر بيع.²

مميزات التدريب على أساس المكان:

- تطبيق فوري: المتدرب يتعلم ويطبّق المهارات والمعرفة فوراً في نفس البيئة التي سيعمل فيها.
- زيادة الكفاءة: يساعد الموظف على اكتساب المهارات بشكل أسرع وأكثر فعالية، حيث يواجه تحديات حقيقية.
- تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق: حيث يتم ربط المعرفة النظرية بالواقع العملي.
- تحفيز الموظفين: يمكن أن يشعر الموظف بالتحفيز الأكبر عندما يتعلم في بيئة حقيقية ويكتسب مهارات مباشرة.

¹ عطا الله محمد الشرعة، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2014، ص. 50.

² يوجد نوع من التدريب هو التدريب على اليوتيوب، مصطفى حميد الطائي، برامج التدريب في اليوتيوب وتطوير مهارات التقديم الإذاعي والتلفزيوني: تحليل مضمون عينة من فيديوهات التدريب على اليوتيوب 2021، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد: 10، العدد: 4، السنة: 2021، ص. 614.

عيوب التدريب على أساس المكان:

- الاعتماد على الخبرة: قد يعتمد نجاح التدريب على وجود مشرفين أو مدربين ذوي خبرة عالية.
- تأثير على الإنتاجية: إذا كان الموظف يتعلم أثناء العمل، قد يتطلب الأمر وقتًا إضافيًا وبالتالي يمكن أن يؤثر على الإنتاجية.
- هذا النوع من التدريب يعتبر فعالاً في العديد من الصناعات حيث يتطلب التفاعل المباشر مع الأدوات أو الأنظمة المستخدمة في العمل.

تُعد برامج التدريب من أبرز الأدوات التي تعتمدها المؤسسات لتطوير كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم،¹ حيث تتنوع لتشمل عدة أنواع تلبي احتياجات العمل المختلفة. يأتي في مقدمتها التدريب التوجيهي الذي يُخصص للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافة الشركة وسياساتها لتسهيل اندماجهم، يليه التدريب على المهارات الناعمة الذي يُركز على تطوير مهارات الاتصال، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، ما يعزز بيئة العمل الإيجابية. كما يُعتبر التدريب على الامتثال ضروريًا لضمان التزام الموظفين بالقوانين وتقليل المخاطر التنظيمية، في حين يُركز التدريب التقني على المهارات الفنية المتعلقة باستخدام البرامج أو المعدات الضرورية لأداء الوظائف بكفاءة. إضافة إلى ذلك، يُقدم التدريب على المنتجات أو الخدمات للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء لتمكينهم من فهم خصائص المنتجات وتعزيز تجربة العملاء، بينما يُخصص التدريب على القيادة للمدربين لتطوير مهاراتهم في التحفيز، والتخطيط، وصنع القرار، مما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.² كذلك، يسعى التدريب على المبيعات إلى تحسين قدرات الموظفين على التفاعل مع العملاء وزيادة الإيرادات، بينما يُعنى تدريب إدارة الجودة بضمان الالتزام بمعايير الإنتاج من خلال تحسين عمليات المراقبة والتفتيش. ومن ناحية أخرى، يُركز تدريب الصحة والسلامة والبيئة على حماية الموظفين من المخاطر المحتملة في مكان العمل، وهو ما يُسهم في خلق بيئة عمل آمنة. أما تدريب التنوع ومكافحة التحيز فيهدف إلى تعزيز ثقافة الشمولية واحترام الخلفيات الثقافية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر التدريب الداخلي وسيلة فعّالة لتطوير مهارات

¹ محمد بن براهيم التويجري، التدريب الإداري وآفاق تطويره في البلدان العربية، ص. 11.

² الجرجاوي محمد علي، العالم وليد عمر، التدريب وأثره في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد: 8، العدد: 1، مارس 2024، ص. 129.

الطلبة والموظفين الجدد من خلال منحهم خبرة عملية تُقسم حسب الأجر إلى تدريب مدفوع وغير مدفوع، أو حسب الموقع إلى تدريب افتراضي ومكتبي، أو حسب طبيعة العمل إلى تدريب داخلي للشركات أو بحثي. وبهذا التنوع تسهم برامج التدريب في تحسين الأداء، تعزيز الإنتاجية، وتطوير بيئة عمل متكاملة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل مستدام¹.

التدريب الخارجي هو أحد أهم وسائل تطوير المهارات والقدرات للموظفين، حيث يُنفذ خارج بيئة العمل من خلال حضور ورش عمل، دورات تدريبية، أو برامج متخصصة تقدمها جهات خارجية. يشمل التدريب الخارجي أنواعًا متعددة مثل ورش العمل والندوات التي تركز على اكتساب مهارات محددة، وبرامج الشهادات المهنية التي تُعزز الكفاءة من خلال تأهيل الموظفين للحصول على اعتمادات معترف بها، بالإضافة إلى التدريب عبر الإنترنت الذي يوفر مرونة التعلم عن بُعد، والتدريب العملي الذي يُركز على تطبيق المهارات التقنية. يُعد التدريب الخارجي جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي ومواكبة التطورات التقنية والمهنية، مما يعزز من إنتاجية المؤسسات ويرفع من قدرتها التنافسية.

¹ أظهرت نتائج الدراسة في غزة أن محور تنفيذ التدريب يحتل المرتبة الأولى، ثم يأتي التقييم وأخيرًا التخطيط. المرجع نفسه، ص.

المحور الثالث: أساليب التدريب

1/ أسلوب المحاضرات (Lecturing Method):

تُعتبر المحاضرات من أبرز الأدوات المستخدمة في التدريب الإداري لما تتميز به من قدرة على تقديم المعرفة النظرية والعملية بشكل مباشر ومنظم. تهدف المحاضرات إلى توسيع آفاق المتدربين في موضوعات إدارية متنوعة تشمل القيادة، التخطيط، إدارة الوقت، واتخاذ القرار، مما يجعلها وسيلة فعّالة لتزويدهم بالأسس الضرورية للنجاح في بيئة العمل. من أهم مزايا المحاضرات أنها تتيح للمشاركين فرصة الاستفادة من خبرات المحاضرين وتجاربهم العملية، والتي قد تكون عصارة سنوات طويلة من العمل في مجالات مختلفة. كما أنها توفر الوقت مقارنة بأساليب أخرى، حيث يمكن تغطية موضوعات واسعة النطاق خلال فترة زمنية محدودة، مع الحفاظ على هيكلية واضحة تُسهل استيعاب المعلومات وربطها بالواقع، وعلى الرغم من هذه المزايا، تواجه المحاضرات بعض التحديات التي قد تؤثر على فعاليتها.¹ من أبرزها احتمالية أن تكون نمطية أو مملة إذا افتقرت للتفاعل أو تم تقديمها بأسلوب تقليدي،² إضافة إلى أن التركيز على الجانب النظري قد يُضعف قدرة المتدربين على تطبيق المعلومات في مواقف عملية. كما أن التفاوت في مستوى المتدربين قد يؤدي إلى صعوبة استيعاب الجميع للمحتوى بنفس الكفاءة، ما يتطلب تعديلات مستمرة في طريقة الإلقاء ومراعاة الاحتياجات المختلفة.

لتحقيق أكبر قدر من الفائدة، يمكن تحسين المحاضرات من خلال استخدام وسائل تعليمية مبتكرة مثل العروض التقديمية التفاعلية، الرسوم البيانية، ومقاطع الفيديو التي تضيفي على المحتوى حيوية

¹ عطا الله محمد الشرعة، المرجع نفسه، ص. 82.

² المحاضرة في شكلها التقليدي تشير إلى أسلوب تدريس تقليدي يعتمد على تقديم المعلومات من قبل المدرب أو المحاضر بشكل أحادي، حيث يكون دور المتدربين في الغالب استماعياً وتمر المعلومات من المحاضر إلى المتدربين بدون تفاعل أو مشاركة نشطة من المتدربين.

في هذا الأسلوب، يتم التركيز على نقل المعرفة والمفاهيم الأساسية، بينما يكون التفاعل بين المدرب والمتدربين محدوداً أو قليلاً. وعادة ما يكون هذا الأسلوب مناسباً للمواضيع التي تتطلب تقديم كمية كبيرة من المعلومات أو شرح مفصل لمفاهيم أساسية.

ومع ذلك، يُعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون أقل فاعلية في تعزيز المهارات العملية أو التفكير النقدي لدى المتدربين مقارنة بأساليب تدريبية أخرى تتضمن تفاعلاً أكبر، مثل ورش العمل أو الجلسات التفاعلية.

وجاذبية. كذلك، يُنصح بإشراك المتدربين في أنشطة تفاعلية مثل النقاشات الجماعية، الأسئلة المفتوحة، وتمارين التفكير التي تعزز من فهمهم للمواضيع المطروحة. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الربط بين النظرية والتطبيق أمرًا بالغ الأهمية، حيث يمكن للمحاضر تقديم أمثلة حقيقية من بيئة العمل تساعد المتدربين على تصور كيفية استخدام المفاهيم التي يتم تعلمها. وأخيرًا، ينبغي تخصيص وقت للأسئلة والنقاش، وإجراء تقييمات دورية لقياس مدى استيعاب المتدربين وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التركيز. بفضل هذه التحسينات، يمكن أن تصبح المحاضرات وسيلة فعّالة ومؤثرة في تطوير المهارات الإدارية وبناء قدرات الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمات، ويسهم في تحقيق أهداف التدريب بشكل أكثر شمولية واستدامة.

يُعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر أساليب التدريس شيوعًا، ويُعرفه بأنها "حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه شخص متخصص يتمتع بخبرة واسعة في موضوع معين لجمهور من الأفراد في بيئة رسمية. يهدف هذا الأسلوب إلى نقل مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والخبرات إلى المستمعين دون إشراكهم المباشر في النقاش أو التفاعل أثناء المحاضرة."

هذا الأسلوب يتميز بكونه شكلاً من الاتصال أحادي الاتجاه (One-Way Communication)، حيث يتلقى المستمعون المعلومات دون أن تكون لهم فرصة للتفاعل أو مناقشة الأفكار المقدمة، مما أدى إلى توجيه العديد من الانتقادات لهذا النهج.

الانتقادات الموجهة لأسلوب المحاضرات:

1. غياب التفاعل:

في أسلوب المحاضرة التقليدي، يتمركز المحاضر كمصدر وحيد للمعلومات، بينما يظل المستمعون في وضع المتلقين السلبيين. يؤدي ذلك إلى حرمانهم من فرصة النقاش أو التعبير عن آرائهم، مما قد يؤثر على استيعابهم للمعلومات وتعميق فهمهم. فالعملية التعليمية الفعّالة لا تعتمد فقط على إيصال المعلومات، بل على تعزيز التفكير النقدي والمشاركة النشطة.

2. اختلاف الفهم بسبب الفروقات الفردية:

يواجه هذا الأسلوب تحديًا كبيرًا فيما يتعلق بتفاوت استيعاب المتدربين. يختلف فهم الأفراد للمعلومات والأفكار المطروحة بناءً على خلفياتهم العلمية والثقافية ومستواهم التعليمي وخصائصهم الشخصية. هذا الاختلاف يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم أو تباين في إدراك مضمون المحاضرة بين أفراد المجموعة الواحدة.

متطلبات نجاح أسلوب المحاضرات:

رغم الانتقادات، يمكن لأسلوب المحاضرة أن يكون فعالاً إذا توفرت فيه مجموعة من العناصر الأساسية التي تعزز من تأثيره وفعالته. وتشمل هذه العناصر:

1. مهارة المحاضر:

- يعتمد نجاح المحاضرة بشكل كبير على قدرات المحاضر نفسه، من حيث مهارته في التنظيم والعرض. ينبغي أن يتمتع المحاضر بالقدرة على ترتيب أفكاره بشكل منهجي ومتسلسل، بحيث يسهل على المستمعين متابعة الموضوع وفهمه.¹

- يجب أن يكون المحاضر قادرًا على الاستحواذ على انتباه الجمهور من خلال تقديم المعلومات بأسلوب جذاب ومحفز، مع استخدام تقنيات متنوعة مثل الأمثلة العملية، والقصص، والوسائل السمعية والبصرية.

2. التعامل مع الفروقات الفردية:

على المحاضر أن يأخذ بعين الاعتبار التباين بين المتدربين، سواء من حيث مستواهم الفكري، أو خلفياتهم العلمية، أو خبراتهم السابقة. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- الإعداد الجيد للمحاضرة بحيث تتناسب مع المستوى المعرفي للمستمعين.

- استخدام أمثلة وشروحات متنوعة تُغطي جميع مستويات الفهم.

¹ عصام حيدر، مرجع سبق ذكره، ص. 133.

- طرح أسئلة استكشافية تُشجع على التفكير وتعزز فهم المستمعين للمحتوى.

3. وضوح الهدف والمحتوى:¹

أشار عساف إلى أن المحاضرة الفعّالة يجب أن تتميز بوضوح الهدف وتسلسل الأفكار. ينبغي أن تكون المحاضرة مترابطة ومنهجية، بحيث تشكل في النهاية صورة متكاملة في أذهان المستمعين. فالهدف لا يقتصر فقط على تقديم المعلومات، بل يجب أن يُركز على كيفية إيصال هذه المعلومات بطريقة تضمن استيعابها وفهمها.

4. جذب الانتباه وتحفيز التفكير:

لأن المستمعين يظلون في الغالب مجرد متلقين، فإن دور المحاضر يتمثل في جعلهم مشاركين ذهنيًا من خلال أسلوب العرض المشوق. يمكن تحقيق ذلك باستخدام وسائل متنوعة مثل:

- طرح أسئلة افتراضية أو تحفيزية خلال المحاضرة.

- استخدام الوسائل التوضيحية (كالشرائح، الرسوم البيانية، والأفلام الوثائقية).

- ربط المعلومات النظرية بتطبيقات عملية أو أمثلة حياتية.

التحديات وكيفية التغلب عليها:

- التفاعل المنخفض: يمكن تحسين التفاعل من خلال دمج وقت مخصص للنقاش والأسئلة بعد المحاضرة، أو استخدام استراتيجيات مثل طرح الأسئلة أثناء العرض.

¹ وضوح الهدف في تقديم المحاضرة يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المحاضرة وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. فعندما يكون الهدف محددًا بوضوح، يساعد ذلك المحاضر على تنظيم المحتوى وتوجيه انتباه المتعلمين نحو النقاط الرئيسية، مما يعزز فهمهم للمادة. كما يسهل على المتعلمين متابعة المحاضرة بتركيز أكبر وتطبيق المفاهيم المقدمة بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الهدف الواضح في تحفيز التفاعل داخل المحاضرة، حيث يكون المتعلمون قادرين على طرح الأسئلة والمشاركة بشكل فعال. كما يساعد المحاضر على تقييم نجاح المحاضرة بناءً على مدى تحقيق الهدف المحدد، وبالتالي تحسين أدائه في المستقبل. في النهاية، فإن وضوح الهدف يساهم في توجيه انتباه الحضور إلى النقاط الهامة، مما يعزز فاعلية المحاضرة ويحقق نتائج تعليمية أفضل.

- اختلاف مستويات الفهم: يجب على المحاضر إجراء تقييم مسبق لمعرفة خلفيات المتدربين ومستواهم، ثم تصميم المحاضرة بما يتناسب مع احتياجاتهم.

يبقى أسلوب المحاضرة وسيلة تعليمية فعالة إذا تم تقديمها بشكل مدروس ومتقن. يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مهارة المحاضر، ووضوح الأهداف، وإعداد المحتوى، مع مراعاة التباين بين المتدربين. فالتميز في استخدام هذا الأسلوب يكمن في تقديم المعلومات بأسلوب يجذب المستمعين، ويشجعهم على التفكير، ويضمن تحقيق فهم شامل ومتكامل للموضوع.

2/ أسلوب المناقشات ودراسة الحالة

. أسلوب المناقشات (Discussion Method):

يشير المفكرون الإداريون إلى أن أسلوب المناقشات¹ يُعد وسيلة فعّالة عند التعامل مع مجموعات محدودة من المشاركين، حيث يتم تنظيمهم في شكل حلقة نقاشية. ويتخذ هذا الأسلوب صورتين رئيسيتين:

1. العصف الذهني:

- يقوم المدرب بطرح موضوع أو مشكلة للنقاش، ثم يمنح المشاركين الحرية المطلقة لعرض أفكارهم واقتراحاتهم.

- تكون مهمة المدرب مقتصرة على جمع الأفكار وتوثيق الملاحظات دون التدخل في النقاش.

- يُستخدم هذا النمط للحصول على آراء تلقائية وغير مقيدة حول قضية تحتاج إلى اتخاذ قرارات، خاصة في حال نقص المعلومات أو الرغبة في إشراك المشاركين بأرائهم بحرية.

2. النقاش المنظم:

- يتم فيه تشكيل حلقة نقاش تحت إدارة أحد المتدربين، مع طرح القضية في صورة ورقة عمل يقدمها المدرب أو أحد المشاركين.

¹ عطا الله محمد الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص. 84.

- يتم النقاش ضمن إطار منظم ومنهجية محددة مع مراعاة الحد الأدنى من الرسمية.
- يتيح هذا الأسلوب للمشاركين تبادل الخبرات والآراء وإثراء النقاش، كما يساعد في توليد أفكار إبداعية وصقل مهارات إدارة النقاش.

مزايا أسلوب المناقشات:

- يعزز المشاركة الفعالة في مناقشة قضايا واقعية تتعلق بالمنظمة وأهدافها.
- يتيح فرصة لاكتشاف الأفكار الإبداعية والعمل على تطويرها.
- يساعد المتدربين على اكتساب خبرة في إدارة النقاشات الجماعية.

عيوب أسلوب المناقشات:

- يتطلب وقتاً طويلاً للإعداد والتنفيذ ومتابعة النتائج.
- قد يكون مرهقاً من حيث التنظيم وإدارة الوقت خاصة في النقاشات الجماعية.

أسلوب دراسة الحالة (Case Study):¹

يقوم هذا الأسلوب على تقديم مشكلات أو مواقف واقعية أو افتراضية، يتم إعدادها في صيغة حالات تدريبية تُناقش بشكل منهجي. تُعد دراسة الحالة من أكثر الأساليب التدريبية شيوعاً لما لها من خصائص مميزة:

1. خصائص أسلوب دراسة الحالة:

¹ دراسة الحالة هي منهج بحثي يعتمد على تحليل مفصل لحالة أو موقف معين بهدف فهمه بشكل شامل. يتم اختيار الحالة بعناية ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة مثل المقابلات، الملاحظات، والوثائق. يُستخدم هذا المنهج في مجالات عديدة مثل التعليم، الأعمال، الطب، وعلم النفس، حيث يُتيح فحص الظواهر أو المشكلات في سياقاتها الواقعية. يهدف الباحث من خلال دراسة الحالة إلى استخلاص نتائج عميقة قد تكون مفيدة لتطبيقات عملية أو لتعميمها على حالات مشابهة. يُعد منهج دراسة الحالة من الأدوات الفعالة لتحليل المواقف المعقدة وتقديم حلول قابلة للتطبيق بناءً على تحليلات دقيقة للبيانات المتاحة.

- يعتمد على مرونة التصميم، حيث يرتبط بمشكلات واقعية مما يسهل على المشاركين التفاعل معها.
- لا يتطلب تكلفة عالية أو موارد كبيرة، مما يجعله خيارًا اقتصاديًا وفعالًا.

2. مزايا أسلوب دراسة الحالة:¹

- يحقق تقاربًا بين الواقع العملي والمواقف التدريبية.
- يُعد أداة تعليمية فعالة لتطوير مهارات التحليل وحل المشكلات لدى المشاركين.

3. تحديات أسلوب دراسة الحالة:

- بعض المدربين يفتقرون إلى الخبرة في صياغة الحالات وعرضها بشكل صحيح، مما يضعف من فعالية التدريب.
- يحتاج إعداد الحالات الإدارية ومناقشتها إلى وقت طويل، خاصة عند تنفيذها في مجموعات صغيرة.

أهمية التخطيط الجيد:

يتطلب استخدام أسلوب دراسة الحالة إعدادًا مسبقًا دقيقًا من المدرب، مع تخصيص وقت كافٍ لضمان تحقيق الأهداف التدريبية بشكل فعال.

أسلوب تمثيل الأدوار (Role Playing Method) هو أحد الأساليب التعليمية والتدريبية التي تعتمد على محاكاة مواقف حقيقية أو افتراضية بهدف تنمية مهارات معينة لدى المشاركين وتعزيز فهمهم للسلوك الإنساني وتفاعلاته. يعتبر هذا الأسلوب فعالًا في تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسة عملية، مما يعزز الفهم التطبيقي للمفاهيم.

تعريف الأسلوب تمثيل الأدوار:

¹ طاشمة بومدين، مرجع سبق ذكره.

يركز هذا التعريف على تأثير الأدوار التي يقوم بها المتدربون على سلوكهم الشخصي وعلاقتهم مع الآخرين. يهدف إلى مساعدة المشاركين في:

1. اكتشاف آثار تصرفاتهم على الآخرين.
2. تحليل العلاقة بين الأداء والرضا الشخصي أو المهني.
3. إدراك التفاعلات التي تحدث في مواقف مختلفة.

تعريف ثاني:

يشير إلى تمثيل موقف محدد يعبر عن مشكلة معينة، سواء كانت هذه المشكلة واقعية أو افتراضية. هذا التعريف يتميز بالتركيز على:

1. مشاركة الأفراد في تمثيل أدوار متنوعة تعكس مواقف حياتية حقيقية.
2. تفاعل المشاركين مع الآخرين في مواقف افتراضية تشابه الواقع.
3. تنمية الفهم للطبيعة البشرية من خلال دراسة ردود الأفعال وتحليل السلوكيات.

أهداف أسلوب تمثيل الأدوار:

1. فهم الطبيعة البشرية:¹ التعرف على كيف يتصرف الأفراد في مواقف متنوعة وردود أفعالهم تجاه الآخرين.

2. تحليل السلوك الإنساني: يساعد المتدرب على دراسة مشكلات السلوك الإنساني وفهم مسبباته.

¹ تمثيل الأدوار هو عملية محاكاة شخصيات ومواقف مختلفة تهدف إلى فهم مشاعر ودوافع الآخرين. من خلال هذه الممارسة، يمكن للفرد تعزيز قدرته على التعاطف وتحليل سلوكيات الآخرين في سياقات متعددة. في المقابل، فهم الطبيعة البشرية يتطلب دراسة الدوافع والمشاعر التي تؤثر على سلوك الأفراد. تمثيل الأدوار يعزز هذا الفهم من خلال تقديم تجارب عملية تسمح بتوسيع آفاق الإدراك وتحسين مهارات التواصل الاجتماعي والعاطفي، مما يساهم في تعزيز التفاهم بين الناس وفهم تنوعهم البشري.

3. تطوير المهارات التطبيقية: يتدرب المشاركون على اتخاذ قرارات مناسبة وتشخيص المشكلات وتحليلها في سياقات واقعية.

4. الجمع بين النظرية والتطبيق: يمكن المشاركين من مقارنة الأفكار النظرية بالتجارب العملية.

5. تنمية الكفايات الإشرافية: يساعد المدراء والقادة على فهم مواقف رؤوسهم بشكل أعمق وتقدير وجهات نظرهم.

مميزات أسلوب تمثيل الأدوار:

1. التطبيق العملي: يساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه في مواقف قريبة من الواقع.

2. تعزيز التعاون والتفاعل: يشجع على التواصل بين المتدربين ويعزز العمل الجماعي.

3. تطوير المهارات الشخصية والاجتماعية: كمهارات التواصل، التفكير النقدي، واتخاذ القرار.

الانتقادات والملاحظات على الأسلوب:

1. النسبية (Relativity): تأثير الأسلوب يختلف من مجموعة لأخرى، إذ يعتمد على:

- الفروقات الفردية بين المتدربين.

- التوجهات الشخصية والثقافية.

- قدرة المشاركين على التفاعل مع الموقف.

2. صعوبة المحاكاة: بعض المواقف قد تكون معقدة للغاية لتمثيلها بشكل دقيق.

3. التأثير المؤقت: أحياناً يكون تأثير التدريب محدوداً إذا لم يتم المتابعة أو تعزيز المهارات المكتسبة.

كيفية التغلب على التحديات:

1. اختيار مواقف تناسب مع الخلفيات الثقافية والمعرفية للمشاركين.

2. تهيئة بيئة تدريب داعمة تعزز التفاعل الإيجابي.

3. توفير تغذية راجعة بناءة تساعد المشاركين على تحسين أدائهم.

أسلوب تمثيل الأدوار يُعتبر أداة فعّالة إذا ما تم تصميمه وتنفيذه بعناية، فهو يعزز التعلم العملي ويحفز التفكير الإبداعي لدى المشاركين.

أسلوب المباريات الإدارية:¹

تعريف أسلوب المباريات الإدارية

أسلوب المباريات الإدارية (Management Games) هو تقنية تدريبية تهدف إلى محاكاة مواقف عملية يتعرض لها المديرون في بيئة العمل الواقعية. يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين إلى مجموعات، حيث تمثل كل مجموعة إدارة معينة في منظمة أو شركة. يتم إعطاء كل مجموعة دورًا محددًا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مواقف مشابهة لما يمكن أن يواجهه المديرون في الحياة العملية.

تتميز المباريات الإدارية بكونها تُنفَّذُ بشكل تدريجي عبر سلسلة من المراحل التي تحاكي البيئة الفعلية للعمل. يتعين على المتدربين اتخاذ قرارات في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والمالية، وغيرها. كما يمكن أن تشمل هذه المباريات أيضًا التفاوض بين الفرق أو اتخاذ قرارات جماعية تتعلق بتوزيع المهام والموارد.

أهمية أسلوب المباريات الإدارية في التدريب

¹ استخدام المباريات الإدارية يشير إلى تطبيق تقنيات وأدوات إدارية متنوعة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسات. تشمل هذه المباريات مجموعة من الأنشطة التي يمكن أن تستخدم لتحفيز الموظفين، مثل المباريات التنافسية بين الفرق التي تعزز روح الفريق وتشجع على الابتكار، أو المباريات التعليمية التي تساهم في تطوير مهارات القيادة واتخاذ القرارات. كما يمكن استخدام المباريات التحفيزية لرفع الروح المعنوية في بيئة العمل، أو المباريات التقييمية التي تهدف إلى قياس أداء الموظفين وفق معايير محددة. إضافة إلى ذلك، قد تُستخدم المباريات لتحسين الإنتاجية من خلال تحديات تستهدف تحسين سير العمل وزيادة الإنتاجية. باختصار، يساهم تعدد استخدام المباريات الإدارية في خلق بيئة عمل مبتكرة ومحفزة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة فعالية الأداء.

يسهم أسلوب المباريات الإدارية في تدريب المديرين والمشرفين على تطوير مهاراتهم العملية من خلال تجربة مواقف واقعية. يوفر هذا الأسلوب فرصة للتدريب على اتخاذ القرارات في بيئة محاكاة، مما يساعد في تحسين فهمهم للمفاهيم الإدارية والاقتصادية. بدلاً من التعلم النظري، يمكن للمتدربين أن يمارسوا اتخاذ القرارات بناءً على بيانات وتحليل مواقف محاكاة قد يواجهونها في الحياة العملية.

يتمثل أحد أبرز مزايا هذا الأسلوب في أنه يعمق الفهم العلمي للمفاهيم الإدارية من خلال تطبيقاتها العملية. بدلاً من دراسة نظرية بعيدة عن الواقع، يقوم المتدربون بتطبيق استراتيجيات ومفاهيم إدارية ضمن سيناريوهات حية. هذه التجربة تساهم في تحسين قدرة المتدربين على التعامل مع مواقف العمل المعقدة واتخاذ القرارات الحاسمة التي تتطلب المعرفة العلمية والعملية.

العيوب والتحديات المرتبطة بأسلوب المباريات الإدارية

وعلى الرغم من فوائد أسلوب المباريات الإدارية، إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب. أحد أبرز هذه العيوب هو التركيز الكبير على الأبعاد الكمية والرياضية في التدريب، وهو ما قد يؤدي إلى تقليص التركيز على الأبعاد الكيفية التي تتطلب فهمًا عميقًا للعوامل الإنسانية والعاطفية في بيئة العمل. في بعض الأحيان، قد تركز المباريات على القرارات التي يمكن قياس نتائجها بالأرقام والبيانات فقط، متجاهلة الجوانب الأخرى مثل العلاقات بين الأفراد والإدارة وطرق التعامل مع النزاعات الداخلية.

كما أن إعداد نموذج تدريبي واقعي يتطلب تكاليف مالية كبيرة من حيث الوقت والموارد. تحتاج المباريات الإدارية إلى بيئات تدريبية مجهزة بالأدوات التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى تنظيم جلسات تدريبية مكثفة تستلزم خبرات متخصصة. لذلك، قد يجد بعض المنظمات أن هذا الأسلوب غير عملي من حيث التكاليف المرتبطة بإعداده.

التطبيقات العملية للمباريات الإدارية

يستخدم أسلوب المباريات الإدارية في العديد من المؤسسات التعليمية والشركات الكبرى لتدريب المديرين والمشرفين على التعامل مع القرارات الاستراتيجية اليومية. وقد وجد هذا الأسلوب تطبيقات خاصة في مجالات مثل:

1. التخطيط الاستراتيجي: تدريب الفرق على وضع استراتيجيات طويلة المدى للمؤسسة بناءً على فرضيات وبيانات متغيرة، مثل التوسع في الأسواق أو تطوير المنتجات.¹

2. إدارة الأزمات: تمثيل المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل ضغوط مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات المالية.

3. التفاوض وحل النزاعات: تدريب الفرق على كيفية التفاوض بنجاح مع الأطراف المختلفة داخل المنظمة أو مع شركاء خارجيين.

يمكن القول إن أسلوب المباريات الإدارية يمثل أداة فعالة لتدريب المديرين على مواجهة التحديات اليومية التي قد يواجهونها في بيئة العمل. من خلال المحاكاة العملية، يتمكن المتدربون من اكتساب مهارات اتخاذ القرار وتحليل المواقف المعقدة. ومع ذلك، ينبغي أن يتم استخدام هذا الأسلوب بشكل متوازن بحيث يتم دمج الأبعاد الكمية والكيفية في التدريب، مع أخذ التكاليف والموارد المطلوبة في الحسبان.

أسلوب "سلة القرارات" (The Basket Technique) هو أسلوب تدريبي يستخدم لقياس قدرة المديرين على اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة لما يواجهونه في حياتهم العملية اليومية. تم اشتقاق هذا الأسلوب من مفهوم "سلة الوارد والصادر" التي توجد عادة على مكاتب المديرين، حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق المهمة مثل الرسائل، الخطابات، المذكرات، والتقارير، التي تمثل المشكلات اليومية التي يجب على المدير معالجتها واتخاذ قرارات بشأنها.

¹ التخطيط الاستراتيجي في المباريات الإدارية هو عملية حيوية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة أو الفريق الإداري ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الرؤية والرسالة التي توجه العمل، ثم يتبع ذلك تحليل الوضع الحالي للمؤسسة من خلال دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عبر أدوات مثل تحليل SWOT. بناءً على هذا التحليل، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس. بعد ذلك، يتم وضع الخطط التنفيذية التي تحدد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأهداف، مثل تخصيص الموارد وتوزيع المهام. من الضروري أيضاً مراقبة الأداء وتقييم التقدم بانتظام لضمان تحقيق الأهداف، مع مرونة في تعديل الخطط إذا استدعت الظروف. التخطيط الاستراتيجي يساعد الفرق الإدارية على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يعزز الأداء التنظيمي ويسهم في نجاح المنظمة.

مميزات أسلوب سلة القرارات:

1. واقعية المواقف: يتيح هذا الأسلوب للمتدرب مواجهة مواقف عملية مشابهة للواقع، مما يجعله يتصرف بشكل طبيعي أكثر من الأساليب الأخرى.
 2. تحديد المهارات: يساعد المدرب في تحديد نقاط القوة والضعف في اتخاذ القرارات لدى المتدرب.
 3. المرونة في التفاعل: يتمكن المدرب من التركيز على جوانب معينة من الأداء واتخاذ القرارات بشكل أفضل، بما يتناسب مع الأهداف التدريبية.
- عيوب أسلوب سلة القرارات:

1. التكلفة: يعد هذا الأسلوب مكلفًا من حيث وقت الإعداد والجهد اللازم لإنشاء محتويات السلة، حيث تتطلب إعداد مجموعة واسعة من الوثائق والمواقف الواقعية.
2. الحاجة إلى التفاعل: يحتاج هذا الأسلوب إلى تفاعل كبير من المدرب والمتدرب لضمان نجاح التدريب.

اختيار الأسلوب التدريبي المناسب:

من المهم أن يتم اختيار الأسلوب التدريبي بعناية بحيث يتناسب مع متطلبات الموقف التدريبي والأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها. يجب أن يُمنح المدرب والمتدرب الفرصة لاختيار الأسلوب الأنسب الذي يتناسب مع إمكانيات كل منهم، سواء من حيث الخبرات أو القدرات الاستيعابية. هذا التنسيق بين المتدرب والمدرّب يساعد في نجاح الرسالة التدريبية¹ ويعزز التواصل الفعّال بين جميع الأطراف.

¹ لضمان نجاح الرسالة التدريبية، يجب أن تكون واضحة ومركزة على تحقيق الأهداف المحددة. يبدأ النجاح بتحديد أهداف تدريبية دقيقة، بحيث يكون كل جزء من الرسالة مرتبطًا بتلك الأهداف. من المهم أيضًا تعزيز التفاعل والمشاركة بين المتدربين، مما يساهم في تعزيز فهمهم واستيعابهم للمحتوى. بالإضافة إلى ذلك، يساهم تنويع أساليب التدريب، مثل العروض التقديمية، الأنشطة الجماعية،

يعد أسلوب "سلة القرارات" أداة قوية وفعالة في تدريب المديرين على اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة للواقع، ولكنه يتطلب استثمارًا كبيرًا من حيث الوقت والموارد. ومع ذلك، يوفر فرصة لتطوير المهارات القيادية بشكل عملي وواقعي.

والمناقشات، في جذب انتباه المتدربين وتحفيزهم. يجب أن تكون الرسالة التدريبية ملائمة لاحتياجات المتدربين ومستوى معرفتهم لضمان فعاليتها. وأخيرًا، من الضروري إجراء تقييم مستمر لفهم مدى تحقيق الأهداف التدريبية والتأكد من استفادة المتدربين.

المحور الرابع:

تحديد الإحتياجات التدريبية

مفهوم الاحتياجات التدريبية (Training Needs Concept)

الاحتياجات التدريبية هي عملية تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي للأفراد في المنظمة والأداء المرغوب أو المطلوب منهم تحقيقه. هذا التحديد يمكن أن يشمل الفجوات في المعرفة، المهارات، أو الاتجاهات التي يحتاج الأفراد لتطويرها أو تحسينها لكي يصبحوا أكثر كفاءة في وظائفهم. وتعتبر هذه الفجوات نتيجة للتغيرات في المهام الوظيفية، أو نتيجة لتطوير تكنولوجيا أو تنظيمي، أو بسبب الترقية أو التنقل بين الوظائف.¹

تعريفات متنوعة للاحتياجات التدريبية:

1. يشير إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن يساعد المنظمة في تحسين عمليات التدريب، وضبطها بشكل أفضل، مما يوفر لها تحذيرات مبكرة بشأن مشاكل الأداء في المستقبل.
 2. تُعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة من المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي يتعين تنميتها أو تغييرها نتيجة لتغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو حتى لأسباب متعلقة بالترقيات والتنقلات.
 3. أن الاحتياجات التدريبية تشمل التغيرات التي يجب أن تحدث في معارف الفرد، خبراته، آراءه، سلوكياته، واتجاهاته لكي يصبح قادرًا على أداء عمله بكفاءة وفعالية.
- الفجوة بين الأداء الفعلي والمطلوب:

الاحتياج التدريبي يمثل الفجوة بين الوضع الحالي للأداء والوضع المثالي المطلوب. يمكن أن تكون هذه الفجوة نتيجة لقلّة في المعرفة أو نقص في المهارات اللازمة. بالتالي، الهدف من التدريب هو تقليص هذه الفجوة وتمكين الأفراد من الوصول إلى الأداء الأمثل.

دور التحليل في تحديد الاحتياجات التدريبية:

¹ عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية، ماجستير، 2008، ص. 26.

من أجل تحديد احتياجات التدريب بدقة، يجب تحليل عدة جوانب، مثل:

- التحليل الفردي: فحص ما يحتاج الفرد إلى تعلمه أو تحسينه.
- تحليل المهام: دراسة المهام الحالية أو المستقبلية التي يجب على الفرد تنفيذها وكيفية تأديتها بفعالية.

- القدرات الجسمية والعقلية: النظر في مدى توافق قدرة الفرد مع متطلبات العمل.

- العوامل الشخصية: فهم كيفية تأثير العوامل الشخصية في حاجة الفرد للتدريب.

ارتباط الاحتياجات التدريبية بالتغيرات:

ويمكن أن تظهر الاحتياجات التدريبية نتيجةً لعدة عوامل، منها العجز في الأداء الحالي أو الحاجة إلى التكيف مع التغيرات سواء المخططة أو غير المخططة، سواء كانت هذه التغيرات نتيجة للمنظمة نفسها أو لأسباب خارجة عن إرادتها.¹

الاحتياجات التدريبية:

تتعلق الاحتياجات التدريبية بفهم الوضع الحالي للأداء وما يجب أن يكون عليه في المستقبل. الوضع الحالي قد يعكس مشكلة تنظيمية أو نقصاً في المهارات والمعرفة أو ضعفاً في الأداء يجب معالجته. أما المستقبل فيعبر عن التعديلات أو التغيرات التي يجب أن تتم لتلبية المتطلبات المستقبلية.

الاحتياجات التدريبية هي عملية تحليلية دقيقة تساعد المنظمة على تحسين الأداء من خلال تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب. كما أنها تعد أداة هامة في تحسين الكفاءات التنظيمية وضمان قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.²

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

¹ عائدة عبد العزيز علي نعمان، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص. 49.

تكمُن في كونها الأساس الذي يقوم عليه نجاح أي عملية تدريبية، حيث يساعد ذلك في ضمان أن التدريب سيكون فعالاً ويحقق الأهداف المرجوة. إليك بعض النقاط التي تبين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

1. تحقيق الأهداف التنظيمية:

تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يساعد في ضمان أن التدريب يرتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. من خلال فهم الفجوات في المهارات أو المعارف التي يجب سدها، يمكن تصميم برامج تدريبية تلي هذه الاحتياجات بشكل فعال.

2. زيادة فعالية التدريب:

- عندما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل دقيق، يُمكن تصميم برامج تدريبية موجهة بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. يتم التركيز على المهارات والمعارف التي يحتاجها الأفراد بشكل مباشر، مما يعزز كفاءتهم في أداء مهامهم.

3. التقليل من الهدر في الموارد:

- تحديد الاحتياجات بدقة يؤدي إلى تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، سواء كان ذلك في وقت التدريب، أو التكاليف المالية، أو الجهد المبذول. وبدون تحديد الاحتياجات بشكل سليم، قد يتم إنفاق الموارد على تدريب غير ذي فائدة.

4. تحقيق التطور المستمر:

- يمكن أن يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم تطور الموظفين في المهارات والمعرفة المطلوبة. من خلال تحديد هذه الاحتياجات، يمكن تحديد مجالات التحسين المستمرة وضمان تحسين الأداء على المدى الطويل.

5. رفع مستوى التفاعل والاهتمام بالتدريب:

- عندما يكون التدريب ذا صلة مباشرة بالاحتياجات الفعلية للأفراد، يصبح المتدربون أكثر اهتمامًا ودافعًا للمشاركة بفاعلية في الدورات التدريبية.¹

6. تحقيق التكيف مع التغيرات:

- العالم يتغير بسرعة، وتحتاج المنظمات إلى التأكد من أن موظفيها يمتلكون المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية أو السوقية. من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، يمكن إعداد الموظفين لمواجهة هذه التحديات.²

7. قياس نجاح التدريب:

- تحديد الاحتياجات التدريبية يسهل قياس فاعلية التدريب بعد انتهائه. إذا تم تحديد الاحتياجات بشكل صحيح، يمكن قياس مدى تحسين الأداء واتساق النتائج مع الأهداف المحددة.
8. تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين:

- الموظفون الذين يحصلون على تدريب يعزز مهاراتهم ويسهم في تطورهم المهني يشعرون بالتقدير مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويعزز من ولائهم للمنظمة.

باختصار، تحديد الاحتياجات التدريبية هو خطوة أساسية لضمان أن عملية التدريب ليست عشوائية، بل موجهة نحو سد الفجوات الفعلية في المهارات والمعرفة، مما يساهم في تطوير أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء.

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يوجد أفكار عديدة طرحت لتحديد الاحتياجات التدريبية منها تحديد الاحتياجات التدريبية هو عملية حيوية تهدف إلى التعرف على الفجوات بين المهارات والمعرفة الحالية للموظفين وتلك المطلوبة

¹ أحمد محروس خضير، التدريب الإداري: منظور عملي للإصلاح الإداري في المنظمات العامة، القاهرة، [د.د.ن.]، 2016،

ص. 22.

² المكان نفسه.

لتحقيق الأهداف المؤسسية. هذه العملية تساعد في تصميم وتطوير برامج تدريبية فعالة تلبي تلك الاحتياجات.¹ تشمل مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية عادةً الخطوات التالية:

1. التخطيط والتحليل المبدئي:

- تحديد الهدف من التدريب: يتم أولاً تحديد الهدف العام من التدريب، مثل تحسين الأداء أو تطوير مهارات معينة.

- تحديد الأطراف المعنية: يشمل ذلك المديرين، الموظفين، والمستفيدين من التدريب لتحديد أولويات التدريب.

2. تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:

- تقييم أهداف وأداء المؤسسة: يتم فحص الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والنظر في أداء الموظفين الحالي مقارنةً بتلك الأهداف.

- دراسة العوامل البيئية: يشمل ذلك التغيرات في السوق، التكنولوجيات الجديدة، أو أي عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء المؤسسي.

3. تحليل الاحتياجات على مستوى الوظائف:

- تحليل الوظائف: يشمل تحديد المهام الأساسية لكل وظيفة ومتطلباتها المعرفية والمهارية.

- تحديد الفجوات: يتم مقارنة المهارات الحالية للموظفين مع المهارات المطلوبة لأداء وظائفهم

بكفاءة.

4. تحليل الاحتياجات على مستوى الأفراد:

1 أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء إحتياجاتهم التدريبية، ماجستير، جامعة أم القرى (المملكة العربية السعودية)، كلية التربية، 2008، ص. 79.

- تقييم أداء الأفراد: يتم من خلال مراجعة أداء الموظفين وتحديد الفجوات الفردية في المهارات والمعرفة.

- استخدام أدوات التقييم: مثل المقابلات، الاستبيانات، والملاحظات العملية لتحديد احتياجات التدريب الفردية.

5. تحديد الأولويات:

- ترتيب الاحتياجات حسب الأهمية: يتم تحديد أولويات التدريب بناءً على مدى تأثير الفجوات في المهارات على الأهداف الاستراتيجية.

- تخصيص الموارد: تحديد الميزانية والوقت المتاح للتدريب.

6. وضع خطة التدريب:

- تصميم البرنامج التدريبي: بناءً على الاحتياجات المحددة، يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي هذه الاحتياجات.

- تحديد الأساليب التدريبية المناسبة: مثل التدريب النظري، العملي، التدريب على رأس العمل، أو التدريب الإلكتروني.

7. التقييم والمتابعة:

- تقييم فعالية التدريب: بعد تنفيذ التدريب، يتم قياس مدى تحقيق الأهداف التدريبية وتقييم التغييرات في أداء الموظفين.

- إجراء التحسينات: بناءً على النتائج، يمكن تعديل برامج التدريب المستقبلية.

هذه المراحل تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، مما يساعد في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

كما جاءت في توجه آخر حول المراحل، تعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الزاوية لجميع مراحل العملية التدريبية، حيث تركز هذه المرحلة على جمع المعلومات المتعلقة بالخصائص الفردية والتخصصات المهنية (الخصائص التوجيهية)، كون التدريب يعتمد على الفرد كأداة رئيسية لإحداث التغيير. إذ يجب أن تكون المعلومات المستخلصة في هذه المرحلة متعلقة بتلك الخصائص التي من شأنها إما تسهيل أو عرقلة أداء الفرد لوظيفته الحالية أو المستقبلية، مما يضمن أن البرنامج التدريبي يحقق أهدافه بشكل محدد وواقعي وقابل للقياس.

من الضروري أن يكون المدرب جزءاً من هذه العملية منذ مراحلها الأولى، حيث يساهم في تحديد احتياجاته التدريبية، مما يحفز ويجعله يشعر بالمسؤولية ويزيد من فعاليته في عملية التدريب. تعتبر فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية من العوامل الأساسية في تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، إذ إنها تحدد نوع التدريب المطلوب، الأشخاص المستفيدين منه، ومستوى الأداء المتوقع من المدربين.

اختيار المدربين¹

يعد العنصر البشري هو الأساس في أي تنظيم، حيث يتمتع بالقدرات العقلية والميول التي تؤثر في النجاح والإنتاج. وبما أن التدريب الإداري يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في مهارات الأفراد وسلوكياتهم، يركز بشكل أساسي على المدرب.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار المدربين تعتمد على جانبين رئيسيين:

¹ اختيار المدربين هو عملية حاسمة تهدف إلى تحديد الأفراد الأنسب للمشاركة في برنامج تدريبي معين. تبدأ هذه العملية بتحديد المعايير والمتطلبات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المدربون، مثل المؤهلات الأكاديمية، الخبرات السابقة، والمهارات المطلوبة. بعد ذلك، يتم الإعلان عن الفرص التدريبية واستلام الطلبات من المتقدمين، ثم مراجعتها للتأكد من تطابقها مع المعايير المحددة. في بعض الحالات، قد تتضمن عملية الاختيار إجراء مقابلات شخصية أو اختبارات لتقييم قدرات المتقدمين بشكل أكثر دقة. في النهاية، يتم اختيار المدربين الأكثر تأهيلاً لإتمام البرنامج، وترسل إليهم إشعارات بالنتائج. الهدف من هذه العملية هو ضمان اختيار الأفراد الذين سيستفيدون بشكل كامل من التدريب ويساهمون في تحقيق أهدافه.

1. الأساليب المتبعة في اختيار المتدربين مثل الترشيحات، الامتحانات، المقابلات الشخصية، والاقتراحات من مراكز التدريب.

2. الشروط التي يجب أن تتوفر في المتدرب، مثل الإيمان الكامل بأهمية التدريب، وتوافر الخبرة والقدرة على المشاركة الفعالة، بالإضافة إلى التنسيق بين المستوى العلمي والخبرة.

عند اختيار المتدربين يجب أن تعتمد عملية الترشيح على الاحتياجات الفعلية للتدريب، كما يجب أن تتطابق وظائف المتدربين مع طبيعة البرنامج التدريبي حتى يحقق التدريب تأثيراً إيجابياً على أدائهم بعد انتهاء البرنامج.

كما ينبه ياغي إلى ضرورة التجانس بين المتدربين لتحقيق أفضل النتائج. هذا التجانس يمكن أن يكون على أساس التنوع بين الرؤساء والمرؤوسين أو من خلال جميع الأشخاص ذوي التخصصات أو المؤهلات العلمية المتشابهة.

من جهة أخرى، إن الاختلافات الشخصية بين الأفراد، مثل التفاؤل أو التشاؤم،¹ تؤثر على نتائج التدريب. لذا يجب مراعاة هذه الفروقات وتوفير بيئة تدريبية مرنة، تحفز المتدربين على التعبير عن آرائهم وتبادل وجهات النظر. قد يتطلب ذلك إجراء مقابلات شخصية لتحديد مدى تطابق ميول المتدربين ومستوياتهم الذهنية لضمان تشكيل مجموعات تدريبية متجانسة.

¹ التفاؤل والتشاؤم لهما تأثيرات كبيرة على الأداء أثناء التدريب. فالتفاؤل يعزز التحفيز ويزيد من دافع الشخص للاستمرار في التدريب، حيث يرى المتفائلون التحديات كفرص للتعلم والنمو. كما يساعد التفاؤل في تعزيز المرونة النفسية، مما يجعل الشخص أكثر قدرة على التعامل مع الإخفاقات بشكل إيجابي، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء العقلي والجسدي. بالإضافة إلى ذلك، يرتبط التفاؤل بمستويات أقل من التوتر والقلق، مما يعزز الصحة العامة ويساعد في التقدم المستمر في التدريب. بالمقابل، التشاؤم يمكن أن يقلل من الحافز ويسبب القلق، مما ينعكس سلباً على الأداء. الأشخاص المتشائمون غالباً ما يرون الفشل كاحتمال كبير، مما يقلل من ثقتهم في قدراتهم ويحد من جهودهم في التدريب. كما أن التشاؤم يؤدي إلى مستويات أعلى من الإجهاد العقلي، ويؤثر سلباً على القدرة على التركيز والتقدم. في النهاية، التفاؤل يعزز من القدرة على التحمل والتطور، بينما التشاؤم يمكن أن يعرقل التقدم ويؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء العام.

المحور الخامس:

التدريب والتنمية الإدارية

التنمية الإدارية هي عملية تحسين وتطوير أداء المؤسسات والهيئات من خلال تطبيق أساليب وتقنيات إدارية تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين،¹ وتعزيز الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية. تشمل هذه العملية تحديث الهيكل التنظيمي، وتطوير مهارات القيادة، وتحسين السياسات والإجراءات، وتبني تقنيات حديثة في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل الداخلي والخارجي داخل المنظمة. وتتمثل أهداف التنمية الإدارية في:

1. رفع مستوى الكفاءة: من خلال تحسين أساليب العمل وتطوير المهارات.
2. تحسين الأداء المؤسسي: عبر رفع الإنتاجية وتقليل الهدر.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية: من خلال نشر ثقافة الجودة والتعاون والابتكار.
4. تطوير القيادة: بإعداد القادة الذين يمكنهم توجيه الفرق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. الاستفادة من التقنيات الحديثة: مثل أنظمة إدارة المعلومات وبرمجيات التحليل لتحسين اتخاذ القرارات.

تعتبر التنمية الإدارية جزءاً أساسياً من الاستراتيجية الشاملة لتطوير أي مؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة، من أجل التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق النمو المستدام، كما أن التنمية الإدارية مرتبطة بعنصر التخطيط الاستراتيجي حيث أن التدريب والتخطيط الاستراتيجي لهما علاقة مترابطة وأدوار حاسمة في نجاح المنظمات

التدريب هو عملية مخططة وموجهة تهدف إلى تحسين مهارات ومعرفة الأفراد بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم، سواء على مستوى الأداء الفردي أو الجماعي داخل المنظمة. يشمل التدريب كل من المهارات الفنية، والقيادية، والسلوكية، بما يساعد في زيادة قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية ويعزز من تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ حديدان صابرينة، خالد أسماء، "مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها"، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد: 7، العدد: 1، 2021، ص. 19.

- التدريب الفني: يتضمن تعلم مهارات معينة تتعلق بتكنولوجيا معينة أو أدوات مهنية، مثل تدريب الموظفين على أنظمة الكمبيوتر الحديثة أو تقنيات الإنتاج.

- التدريب الإداري: يهدف إلى تطوير مهارات القيادة والإدارة، مثل تدريب المديرين على كيفية اتخاذ القرارات، وتحفيز الفرق، وإدارة الوقت.

- التدريب السلوكي: يركز على تطوير المهارات الاجتماعية والسلوكية للموظفين مثل مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات.

- التدريب المتخصص: يكون مصممًا لتلبية احتياجات معينة، مثل التدريب على أمان العمل، أو التعامل مع العملاء.

3. أهداف التدريب

- تحسين الأداء الفردي والجماعي: يساعد التدريب على رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

- الابتكار والتكيف مع التغيرات: يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مثل التكنولوجيات الجديدة أو أساليب العمل الحديثة.

- الاحتفاظ بالموظفين: من خلال تطوير مهاراتهم وفتح فرص لتقدمهم الوظيفي، يزيد التدريب من رضا الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.¹

- التنمية المستدامة: يؤثر التدريب بشكل إيجابي في بناء قاعدة معارف قوية في المنظمة، مما يعزز من استدامة النمو والتوسع.

4. أدوات وأساليب التدريب

- الدورات التدريبية: مثل الورش والندوات والمحاضرات.

¹ رشيد زرواتي، يامنة ترايكية، "التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية: دراسة ميدانية في بلدية برج بوعريج"، مجلة الإحياء، العدد: 17، 2014، ص. 232.

- التدريب التفاعلي: مثل المحاكاة التفاعلية أو التعلم عبر الإنترنت.
- التوجيه والإرشاد: الاستفادة من خبرات الموظفين الأكثر خبرة لتوجيه الجدد.
- التدريب على المهام: مثل "التعلم أثناء العمل" أو التدريب التعاوني.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

1. التعريف بالتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد رؤية المنظمة ورسالتها، وصياغة الأهداف الطويلة الأمد، وتحديد الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف. يُعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً حاسماً في تحديد مستقبل المنظمة، حيث يوجه كافة الأنشطة والموارد داخل المؤسسة نحو تحقيق النجاح المستدام.

2. مراحل التخطيط الاستراتيجي

- تحليل الوضع الحالي: يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT (الفرص، التهديدات، القوى، والضعف).¹

- تحديد الرؤية والرسالة: وضع أهداف طويلة الأجل تحدد اتجاه المنظمة.

- وضع الأهداف الاستراتيجية: تشمل الأهداف المحددة، القابلة للقياس، التي يجب أن تحققها المنظمة لتحقيق رؤيتها.

¹ تحليل SWOT هو أداة استراتيجية تُستخدم لتقييم المواقف والقرارات داخل أي منظمة أو مشروع. يتكون هذا التحليل من أربعة عناصر أساسية: نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats). حيث يتم التركيز على تحديد العوامل الداخلية التي تساهم في نجاح المنظمة، مثل الموارد والقدرات (نقاط القوة)، وكذلك العوامل التي قد تعيق تقدمها مثل قلة الخبرة أو نقص الموارد (نقاط الضعف). بالإضافة إلى ذلك، يتم النظر في الفرص الخارجية التي يمكن استغلالها لتعزيز الأداء، مثل تغيرات السوق أو التكنولوجيات الجديدة، وكذلك التهديدات المحتملة مثل المنافسة الشديدة أو التحديات الاقتصادية. باستخدام تحليل SWOT، يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تساهم في تحسين أدائها وزيادة فرص النجاح.

- تطوير استراتيجيات: تحديد الاستراتيجيات التي ستساهم في تحقيق الأهداف، مثل التوسع في أسواق جديدة أو تحسين المنتجات.

- تنفيذ ومتابعة: تحويل الخطط إلى أفعال من خلال تخصيص الموارد، وضمان التنفيذ الفعال.

3. أهداف التخطيط الاستراتيجي

- تحقيق التميز التنافسي: من خلال تحديد ميزات المنظمة الفريدة وتطويرها.

- التوجه نحو المستقبل: يساعد التخطيط الاستراتيجي على التكيف مع التغيرات المستقبلية والتحديات.

- تنظيم الموارد: تنظيم الموارد البشرية والمادية والتقنية بطريقة تدعم تحقيق الأهداف.

- تحقيق الاستدامة والنمو: ضمان استمرارية العمل وتطوير المؤسسة على المدى البعيد.

4. أدوات التخطيط الاستراتيجي

- تحليل SWOT: تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية.

- تحليل PESTEL: دراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

- مصفوفة BCG: لتقييم مكانة المنتجات أو وحدات الأعمال.

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): لقياس مدى تقدم الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: التكامل بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي

1. التدريب كجزء من استراتيجية المنظمة

التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف المالية أو السوقية، بل يتطلب أيضاً تطوير وتنمية المهارات البشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. من هنا، يصبح التدريب جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للمنظمة، إذ أن نجاح الاستراتيجيات يتطلب تطوير المهارات القيادية، الفنية، والإدارية لدى الموظفين.

2. التدريب من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية

على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية المنظمة تستهدف التوسع في أسواق جديدة، فقد يتطلب الأمر تدريب الموظفين على مهارات التواصل بين الثقافات المختلفة أو مهارات التسويق الدولية. أيضاً، إذا كانت الاستراتيجية تركز على الابتكار والتطوير، فيجب تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي والبحث والتطوير.

3. التخطيط الاستراتيجي كداعم للتدريب

التخطيط الاستراتيجي يتيح للمؤسسة تحديد احتياجات التدريب بشكل دقيق من خلال تحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة. فعندما تقوم المنظمة بتحديد أهداف طويلة الأجل، فإنها تدرك أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب رفع كفاءة الموظفين في مجالات معينة.

4. التأثير المتبادل

- التدريب يعزز من قدرة تنفيذ الاستراتيجيات: الموظفون المدربون بشكل جيد قادرون على تنفيذ استراتيجيات المنظمة بشكل أكثر كفاءة.

- التخطيط الاستراتيجي يحدد مجالات التدريب: من خلال النظر في الاتجاهات المستقبلية والتحديات، يوجه التخطيط الاستراتيجي المنظمة نحو المجالات التي يجب أن تركز عليها في برامج التدريب.

رابعاً: التحديات المشتركة والتوجهات المستقبلية

1. التحديات

- التغيرات السريعة في التكنولوجيا: تتطلب التقنيات الحديثة تدريباً مستمراً للموظفين لمواكبة هذه التغيرات.

- الاستثمار في التدريب: قد تواجه المنظمات تحديات في تخصيص الموارد اللازمة لبرامج التدريب، مما قد يؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تحديد الأولويات: قد يكون من الصعب تحديد أي مجالات التدريب يجب أن تكون الأولوية في ظل تغير الأهداف الاستراتيجية.

2. التوجهات المستقبلية

- التعلم المستمر: ستزداد أهمية التدريب في المستقبل مع تطور الأسواق والاحتياجات التكنولوجية.
 - التدريب الذاتي: ستعتمد المنظمات بشكل أكبر على البرامج التعليمية عبر الإنترنت والتعلم الذاتي.
 - التدريب القائم على البيانات: استخدام التحليلات البيانية لتحليل احتياجات التدريب وتوجيه البرامج بناءً على البيانات
- التدريب والتخطيط الاستراتيجي هما عنصران لا غنى عنهما في نجاح المؤسسات. من خلال دمج برامج التدريب مع التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها البشرية لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

النقطة الأخرى التي لا بد من التأكيد عليها في التنمية الإدارية وهي علاقتها بالموارد البشري التدريب وكفاءة الموارد البشرية هما عنصران أساسيان في تطوير أي منظمة أو مؤسسة. يتعلق التدريب بتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، بينما تشير كفاءة الموارد البشرية إلى قدرة الأفراد في المنظمة على أداء الأعمال بكفاءة عالية وفاعلية، لطالما أن من أهداف التدريب تحسين الأداء الفردي والجماعي، تعزيز المهارات الفنية والإدارية، وتطوير قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، زيادة الإنتاجية والابتكار فإن كفاءة الموارد البشرية هي القدرة على تحقيق نتائج عالية في العمل باستخدام المهارات والمعرفة المتاحة، بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

عوامل تؤثر في كفاءة الموارد البشرية:

- التدريب والتطوير: تحسين المهارات والمعرفة من خلال التدريب المستمر.
- التحفيز والمكافآت: تشجيع الموظفين على التفوق والابتكار.
- إدارة الأداء: تقييم الأداء الفردي وتقديم التغذية الراجعة والتوجيه.

أهمية الكفاءة:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

- تحسين الجودة والإنتاجية.

- تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والنمو.

العلاقة بين التدريب وكفاءة الموارد البشرية:

التدريب هو الأساس الذي يبني كفاءة الموارد البشرية، حيث إن الموظفين المدربين جيداً يمتلكون القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية. في المقابل، تساعد كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة بشكل عام وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إجمالاً، يجب على المؤسسات الاستثمار في التدريب المستمر وتنمية الموارد البشرية لضمان أن يكون لديها فريق قادر على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح في بيئة العمل المتغيرة.¹

¹ تتعدد نظريات التنمية الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسات. من أبرز هذه النظريات، نظرية الإدارة العلمية التي ابتكرها فريدريك تايلور، والتي تركز على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تحليل أساليب العمل بطريقة علمية. أما نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، فتركز على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية. في حين أن نظرية النظام المفتوح تعتبر أن المؤسسات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب منها التكيف المستمر مع التغيرات المحيطة. أما نظرية القيادة الموقفية، فتري أن القائد يجب أن يختار أسلوب القيادة الأنسب بناءً على الظروف والمواقف المختلفة. وتعتبر نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) أن تحديد الأهداف بوضوح في جميع مستويات المنظمة هو أساس تقييم الأداء وتحقيق النجاح. كذلك، تنادي نظرية التغيير التنظيمي بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير داخل المنظمة، من خلال تحفيز الأفراد على التكيف مع التغيرات. وأخيراً، تركز نظرية التفاعل الاجتماعي على أهمية التفاعل بين الأفراد وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والمشاركة الفعالة، مما يسهم في تحسين الأداء العام.

المحور السادس:

التدريب وعلاقته بالقيادة الإدارية

مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي عملية توجيه الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف منظمة محددة، وذلك من خلال اتخاذ القرارات، التخطيط، تنظيم الموارد، والتنسيق بين الأفراد. وهي عنصر أساسي لضمان كفاءة العمل وتحقيق النجاح في أي مؤسسة أو منظمة. يمكن تعريفها بعدة طرق بناءً على السياق والطبيعة التنظيمية. فيما يلي بعض التعريفات الشائعة:

1. تعريف شامل:

القيادة الإدارية هي عملية التأثير في سلوك الأفراد والجماعات في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بأكبر كفاءة ممكنة.

2. من منظور التنظيم:

القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه وإرشاد الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها.

3. من منظور التأثير والتحفيز:

القيادة الإدارية تعني القدرة على تحفيز العاملين وتشجيعهم، وإدارة الموارد البشرية بطريقة تساهم في تحسين الأداء العام وضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

4. تعريف وظيفي:

القيادة الإدارية هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

5. تعريف ديناميكي:

القيادة الإدارية هي عملية مستمرة للتفاعل مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتكييف أساليب العمل مع التغيرات البيئية والداخلية.

سمات القيادة الإدارية:

- الرؤية: قدرة القائد على وضع رؤية واضحة للمستقبل.
 - التواصل: امتلاك مهارات فعالة للتفاعل مع الأفراد.
 - اتخاذ القرارات: القدرة على تحليل البيانات واختيار الحلول الأنسب.
 - التحفيز: إشراك وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف.
- تعد القيادة الإدارية مفتاحًا لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد.

2/ أنواع القيادة:

القيادة الإدارية هي عملية توجيه وإدارة الأفراد أو الفرق لتحقيق أهداف محددة. وتختلف أنواع القيادة الإدارية بناءً على أساليب القائد ونهجه في التعامل مع فريق العمل وظروف المنظمة. فيما يلي أبرز أنواع القيادة الإدارية:

1. القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership):

تعريف القيادة الأوتوقراطية

القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership) هي نمط قيادي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات من قبل القائد وحده دون مشاركة أعضاء الفريق. يتميز هذا النمط بأن القائد يمارس السيطرة الكاملة على جميع جوانب العمل ويصدر تعليماته بشكل واضح وصارم، متوقعًا الامتثال الكامل دون نقاش¹.

الخصائص الرئيسية للقيادة الأوتوقراطية

¹ جوفر روبيرت، إدوارد أليستر، المعجم الحديث للتحليل السياسي، ترجمة: سمير عبد الرحيم الجليبي، بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1999، 37.

1. مركزية السلطة:¹ يمتلك القائد السيطرة الكاملة على اتخاذ القرارات دون الرجوع للمرؤوسين.
2. التوجيه الصارم: يقدم القائد تعليمات واضحة ومباشرة، ويحدد بدقة الأدوار والمسؤوليات.
3. الحد الأدنى من المشاركة: يقلل من مشاركة الفريق في صنع القرارات أو تقديم الأفكار.
4. التركيز على الأداء: عادةً يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية.

مزايا القيادة الأوتوقراطية

1. الوضوح والكفاءة: يساعد النمط الأوتوقراطي على اتخاذ قرارات سريعة وواضحة، خاصةً في حالات الطوارئ.
2. مناسب للبيئات عالية التنظيم: يعد هذا النمط مثاليًا في المؤسسات العسكرية أو الصناعات التي تتطلب الانضباط والامتثال.
3. تقليل الغموض: يحدد القائد بوضوح ما يجب القيام به وكيفية القيام به، مما يقلل من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم.
4. تحقيق السيطرة: يمكن القائد من فرض الانضباط في الفرق التي قد تفتقر إلى الخبرة أو الالتزام.

عيوب القيادة الأوتوقراطية

1. قتل الابتكار: عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يقلل من فرص ظهور الأفكار المبتكرة.
2. التأثير السلبي على الرضا الوظيفي: قد يشعر الموظفون بالإحباط أو التهميش لعدم إشراكهم في العمليات الاستراتيجية.
3. المخاطر التنظيمية: يؤدي الاعتماد المفرط على القائد إلى مشاكل في استمرارية العمل إذا غاب القائد أو إذا كانت قراراته خاطئة.
4. زيادة الاحتكاك: قد يؤدي الأسلوب الصارم إلى ظهور التوترات والصراعات داخل الفريق.

التطبيقات العملية للقيادة الأوتوقراطية

¹ الأفراد بالسلطة هو الإستبداد، السلطة هي قوة ولا يمكن إيقاف القوة إلا بالقوة

1. في الأزمات والطوارئ: تعد القيادة الأوتوقراطية فعالة في حالات الطوارئ حيث يلزم اتخاذ قرارات فورية.

2. المؤسسات العسكرية: يستخدم هذا النمط بكثرة في الجيش، حيث تكون السلطة المركزية والانضباط أمرين ضروريين.

3. الإدارة التشغيلية: في المصانع أو خطوط الإنتاج، يكون التركيز على التعليمات الصارمة لتحقيق الكفاءة التشغيلية.

- القائد يتحكم بشكل كامل في اتخاذ القرارات.

- يعطي الأوامر ويتوقع تنفيذها دون استشارة الموظفين.

- مناسبة للظروف التي تتطلب قرارات سريعة أو عندما تكون هناك أزمة.

- عيبها: قد تقلل من تحفيز الموظفين وإبداعهم.

2. القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership):¹

القيادة الديمقراطية هي أسلوب قيادي يعتمد على إشراك الأفراد داخل المجموعة في عملية اتخاذ القرارات، مع التركيز على تعزيز التعاون والمشاركة الفعالة لجميع الأعضاء. يتمحور هذا الأسلوب حول قيم الديمقراطية مثل الاحترام المتبادل، الحوار المفتوح، والمساواة في الحقوق والواجبات. فيما يلي توضيح موسع للمفهوم:

خصائص القيادة الديمقراطية:²

1. إشراك الأعضاء في اتخاذ القرار:

القائد الديمقراطي يعطي الفرصة للأعضاء للتعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم. يُشجع الحوار والتشاور قبل اتخاذ أي قرار.

¹ جوفر روبر، إدوارد أليستر، مرجع سبق ذكره، ص. 123.

² اليوم الحديث عن الديمقراطية التداولية، الديمقراطية التشاركية، ديمقراطية النقاش...

2. التواصل المفتوح:

يعتمد القائد على الشفافية والانفتاح في التواصل، مما يعزز الثقة بين القائد وأعضاء الفريق.

3. تشجيع الإبداع والمبادرة:

يُحفز القادة الديمقراطيون الأفراد على التفكير الإبداعي والمشاركة بمقترحات جديدة تساهم في تحسين الأداء الجماعي.

4. المساواة والعدالة:

يتمتع جميع الأفراد داخل المجموعة بصوت متساوٍ، ويُعاملون بعدالة بغض النظر عن مكانتهم أو مناصبهم.

5. تمكين الأفراد:

القيادة الديمقراطية تركز على تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم من خلال إعطائهم مسؤوليات ومهام تساهم في نموهم المهني والشخصي.

أهمية القيادة الديمقراطية:

1. تعزيز الولاء والانتماء:

عندما يشعر الأفراد بأن آراءهم تحظى بالتقدير، فإن ذلك يعزز من انتمائهم للفريق أو المؤسسة.

2. تحسين جودة القرارات:

القرارات الناتجة عن مشاركة جماعية عادةً ما تكون أكثر شمولية وأفضل جودة نظرًا لتنوع الآراء والخبرات.

3. بناء الثقة:

يعمل الأسلوب الديمقراطي على بناء الثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الفريق، مما يخلق بيئة عمل إيجابية.

4. زيادة الرضا الوظيفي:

تُظهر الدراسات أن الأفراد الذين يعملون تحت قيادة ديمقراطية يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا وإنتاجية.

تحديات القيادة الديمقراطية:

1. بطء اتخاذ القرارات:

إشراك الجميع في العملية قد يؤدي إلى تأخير القرارات، خاصةً في الحالات التي تتطلب استجابة فورية.¹

2. صعوبة إدارة الصراعات:

عند تعدد الآراء قد تنشأ خلافات تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لحلها.

3. الاعتماد المفرط على الجماعة:

قد يؤدي هذا الأسلوب إلى غياب الحسم إذا لم يتخذ القائد القرار النهائي عند الضرورة.

¹ حتى أن المفكرين نادوا بالتفكير في الديمقراطية ووضع أنظمة أخرى في التفضيل من أمثال أفلاطون، النظام المفضل لدى أفلاطون هو النظام المثالي الذي يصفه في كتابه الشهير "جمهورية". في هذا النظام، يؤمن أفلاطون بأن أفضل نوع من الحكم هو "حكم الفلاسفة"، حيث يُحكم المجتمع من قبل الفلاسفة الذين يمتلكون الحكمة والمعرفة الكافية لفهم الحقيقة وقيادة الشعب بشكل عادل.

يفصل أفلاطون في "جمهورية" المجتمع إلى ثلاث طبقات:

1. الحكام (الفلاسفة): الذين يمتلكون المعرفة والحكمة لتوجيه المجتمع.

2. الحراس: وهم الجنود والمقاتلون الذين يحمون الدولة.

3. المنتجون: وهم عامة الناس الذين يتعاملون مع الإنتاج والتجارة.

أفلاطون يعتقد أن العدالة تتحقق عندما يؤدي كل فرد دوره في المجتمع وفقاً لقدراته الطبيعية، حيث يحكم الفلاسفة بالعقل والحكمة، وتحمي الطبقات الأخرى المجتمع وتتعاون معاً لتحقيق الصالح العام.

أمثلة تطبيقية:

1. في المؤسسات التعليمية:

تُشرك القيادات الأكاديمية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع خطط المناهج وتطوير السياسات.

2. في الشركات:

تعتمد بعض الشركات على أسلوب القيادة الديمقراطية لإشراك الموظفين في وضع خطط العمل ومناقشة استراتيجيات النمو.

3. في الحكومات:

يمثل هذا النموذج القادة الذين يعتمدون على استشارة المواطنين أو ممثليهم في صنع القرارات الوطنية.

نموذج أكاديمي للقيادة الديمقراطية:

يشير الأدب الأكاديمي إلى أن القيادة الديمقراطية تُصنف ضمن النماذج القيادية التحويلية (Transformational Leadership)، حيث يتم التركيز على:

- إلهام الرؤية المشتركة: يُشرك القائد الأفراد في صياغة رؤية جماعية.
- تحفيز الأفراد: يُعزز روح العمل الجماعي ويخلق بيئة تشجع على الابتكار.
- الموازنة بين الفردية والجماعية: القائد يُقدّر مساهمات الأفراد مع الحفاظ على المصالح العامة للفريق.
- القيادة الديمقراطية ليست فقط أسلوبًا، بل هي فلسفة تعزز التعاون الجماعي والتكامل في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة تضمن المشاركة العادلة للجميع.
- القائد يشارك الفريق في عملية اتخاذ القرار.
- يعزز التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق.
- تحفز الإبداع والابتكار وتعزز الرضا الوظيفي.

- عيبتها: قد تستغرق وقتاً أطول لاتخاذ القرارات.

4. القيادة التفويضية (Delegative Leadership):¹

القيادة التفويضية هي مفهوم قيادي يركز على تمكين الأفراد أو الفرق من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات عن طريق تفويض المهام والصلاحيات من القائد إلى الآخرين. يُعتبر هذا النمط من القيادة أداة فعالة لتعزيز الإنتاجية وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المشتركة، حيث ينطوي على ثقة القائد في قدرات الآخرين وقدرتهم على الإنجاز.

تعريف القيادة التفويضية

تعرف القيادة التفويضية بأنها: "عملية نقل السلطة أو المسؤولية من القائد إلى أفراد أو فرق العمل مع الاحتفاظ بالمساءلة العامة عن النتائج النهائية."

الركائز الأساسية للقيادة التفويضية

1. الثقة: يعتمد القائد على ثقته بمهارات وكفاءات فريقه.
2. التواصل الواضح: يجب أن يكون القائد دقيقاً في تحديد الأهداف وتوضيح التوقعات.
3. التمكين: توفير الأدوات والموارد اللازمة للموظفين للقيام بالمهام المفوضة.
4. الرقابة غير المباشرة: متابعة الإنجاز بطريقة تضمن تحقيق النتائج دون التدخل المباشر.
5. المساءلة: ضمان أن يتحمل الفريق المسؤولية عن العمل الذي أُسند إليه.

¹ **التفويض** هو عملية انتقال السلطة والمسؤولية من شخص إلى آخر بهدف تحقيق أهداف معينة في إطار الصلاحيات الممنوحة. يعتمد التفويض على توزيع المهام بشكل يتيح للأفراد أداء واجباتهم بفعالية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة أو المنظمة. على الرغم من أن المسؤولية النهائية تبقى على عاتق الشخص المفوض، فإن التفويض يمنح الموظفين فرصة لتولي مهام جديدة وتطوير مهاراتهم، مما يزيد من تحفيزهم وفعاليتهم في العمل. كما يساعد التفويض في توفير الوقت للمديرين والقادة للتركيز على القرارات الاستراتيجية بدلاً من الانغماس في المهام اليومية. ومع ذلك، قد يواجه التفويض بعض التحديات مثل عدم وضوح المهام أو مقاومة الموظفين، لكن إذا تم بشكل مدروس وبطريقة تتسم بالوضوح والمتابعة الدقيقة، فإنه يعد أداة فعالة تساهم في نجاح العمل المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهمية القيادة التفويضية

1. تحفيز الموظفين: يشعر الموظفون بالثقة والمسؤولية مما يحفزهم لتحقيق الأداء العالي.
2. تنمية القدرات: يعزز التفويض المهارات القيادية لدى الأفراد الذين يُمنحون المسؤولية.
3. زيادة الإنتاجية: يمكن للقائد التركيز على القضايا الإستراتيجية الكبرى بينما يتولى الفريق المهام التنفيذية.
4. تعزيز بيئة العمل التشاركية: يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية تدعم الابتكار والتطوير.

تحديات القيادة التفويضية

1. نقص الثقة: قد يتردد القائد في التفويض خوفاً من فشل الفريق.
2. التواصل غير الفعال: يؤدي إلى سوء فهم للأهداف أو التوقعات.
3. غياب التوازن: إما الإفراط في التفويض أو التدخل المفرط من القائد.
4. المساءلة الضعيفة: عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية.

نماذج القيادة التفويضية

1. نموذج هرمي: حيث يحدد القائد الأهداف ويوزعها بناءً على المهارات.
2. نموذج تعاوني: يتم فيه إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار.
3. نموذج التمكين: يمنح الأفراد الصلاحيات الكاملة لتنفيذ مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

تطبيقات القيادة التفويضية في المؤسسات

- في إدارة المشاريع: توزيع الأدوار بين أفراد الفريق بناءً على اختصاصاتهم.
- في التعليم: تفويض المهام القيادية للطلاب لتطوير مهاراتهم الشخصية.
- في الأعمال التجارية: تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات تخدم تحسين خدمة العملاء.

الفرق بين القيادة التفويضية والأنماط الأخرى

- القيادة الاستبدادية: القائد هو من يتخذ جميع القرارات.

- القيادة التحويلية: تركز على تحفيز الأفراد وإلهامهم.

- القيادة التفويضية: تهدف إلى توزيع السلطة والمسؤولية مع الاحتفاظ بالمساءلة النهائية.

القيادة التفويضية ليست مجرد عملية نقل للمهام، بل هي فلسفة قيادية تهدف إلى بناء فرق عمل مستقلة وفعّالة. عندما تُمارس بشكل صحيح، فإنها تحقق توازناً بين تمكين الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية.

- القائد يمنح الموظفين الحرية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.

- يركز على تمكين الفريق والثقة بهم.

- مناسبة عندما يكون الفريق لديه خبرة وكفاءة عالية.

- عيبها: قد تؤدي إلى الفوضى إذا كان الفريق غير منظم أو يفتقر إلى الخبرة.

4. القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

القيادة التحويلية هي أحد المفاهيم الأكاديمية الرائدة في مجال القيادة الإدارية والتنظيمية، وقد طُوّر هذا المفهوم في البداية من قِبَل جيمس ماكجريجور بيرنز عام 1978، ثم توسّع بشكل كبير على يد برنارد باس وغيره من الباحثين في هذا المجال.

تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية عميقة في الأفراد والجماعات والمؤسسات من خلال تحفيز القادة أتباعهم ليصلوا إلى مستويات أعلى من الإنجاز والإبداع. يقوم القائد التحويلي بتمكين الآخرين من تجاوز أهدافهم الفردية والعمل من أجل تحقيق أهداف أكبر تخدم المجموعة أو المؤسسة ككل.

أبعاد القيادة التحويلية (وفقاً لنموذج باس)

1. التأثير المثالي (Idealized Influence):

- القائد يكون قدوة للأتباع، ويظهر النزاهة والمبادئ الأخلاقية، مما يجعل الأتباع يثقون فيه ويتطلعون إليه.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

- يركز القائد على إلهام الأفراد ووضع رؤية مشتركة وطموحة للمستقبل، مما يعزز الالتزام والحماس لديهم.

3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

- يشجع القائد التفكير الإبداعي والابتكار وحل المشكلات بطريقة جديدة، مما يفتح المجال للأفراد للتعبير عن أفكارهم بحرية.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

- يولي القائد اهتماماً خاصاً لاحتياجات وتطلعات كل فرد في المجموعة، ويوفر التوجيه والتدريب اللازمين للنمو الشخصي والمهني.

أهمية القيادة التحويلية

- زيادة الإنتاجية: تساعد على تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.

- تعزيز الابتكار: تفتح المجال أمام الأفكار الجديدة وتطوير العمليات.

- تطوير الأفراد: تشجع الأتباع على التعلم والنمو.

- تعزيز الالتزام: تخلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والثقة.

أمثلة تطبيقية للقيادة التحويلية

1. في التعليم: يمكن للمدير أو المعلم التحويلي أن يلهم الطلاب والمعلمين لتحقيق أداء أعلى من خلال توفير بيئة تعليمية محفزة.

2. في الشركات: يعمل القائد التحويلي على تمكين الموظفين من الابتكار وتحقيق أهداف مؤسسية تتجاوز الأهداف الفردية.

3. في السياسة: قائد سياسي يعمل على إلهام الأمة لتحقيق تغيير اجتماعي أو اقتصادي جذري. تحديات القيادة التحويلية

- قد تكون متطلبة للغاية من القائد الذي يحتاج إلى موازنة العديد من المهام والمسؤوليات.

- قد يواجه القائد صعوبة في التعامل مع مقاومة التغيير من بعض الأفراد أو الجماعات.

القيادة التحويلية ليست مجرد نظرية، بل هي إطار عملي يُستخدم في العديد من المجالات لتحقيق تغيير إيجابي مستدام.

- القائد يركز على تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أداء متميز.

- يضع رؤية واضحة ويشجع الموظفين على التطور.

- يعتمد على بناء علاقة قوية مع الفريق.

- مثالية لتحقيق التغيير الإيجابي في المنظمة.

5. القيادة التوجيهية (Transactional Leadership):¹

¹ التوجيه هو عملية إرشاد أو توجيه الأفراد أو الجماعات نحو تحقيق أهداف معينة أو اتخاذ قرارات صحيحة. يشمل التوجيه تقديم النصائح والإرشادات، وتوجيه الجهود لتحقيق النجاح في مجالات مختلفة مثل التعليم، العمل، أو الحياة الشخصية. يمكن أن يكون التوجيه من خلال شخص ذو خبرة (مثل المستشار أو المعلم) أو من خلال أدوات وأساليب تهدف إلى تحسين الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة.

القيادة التوجيهية هي أحد المفاهيم الأكاديمية والإدارية التي تركز على الدور الفعّال للقائد في توجيه الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف معينة، من خلال توفير الرؤية، والإرشاد، والدعم اللازم. يعتمد هذا النهج على التفاعل الإيجابي بين القائد وأعضاء الفريق، حيث يسعى القائد إلى تمكين الآخرين، وتعزيز قدراتهم، وتحفيزهم للعمل بانسجام لتحقيق النجاح الجماعي.

أبرز عناصر القيادة التوجيهية:

1. الرؤية الواضحة:

- يتميز القائد التوجيهي بقدرته على صياغة رؤية واضحة ومُلهمّة تعكس الأهداف البعيدة وتوجه الجهود نحو تحقيقها.

- تُعتبر هذه الرؤية بمثابة خارطة طريق تساعد الفريق على التركيز والعمل بفعالية.

2. الإرشاد والدعم:

- يقوم القائد بتوفير التوجيه المناسب لكل فرد حسب احتياجاته، سواء كان ذلك من خلال تقديم النصائح، أو التدريب، أو حل المشكلات.

- يُعزز الدعم ثقة الأفراد بأنفسهم ويشجعهم على الاستمرار في تحقيق أهدافهم.

3. التواصل الفعّال:

- يشدد القائد التوجيهي على أهمية الحوار المفتوح والشفاف مع الأفراد.

- يضمن هذا التواصل فهم الجميع لأدوارهم ومساهماتهم.

4. التكيف مع الظروف:

- تعتمد القيادة التوجيهية على المرونة والتكيف مع التغيرات المحيطة، من خلال تعديل الاستراتيجيات

بما يتناسب مع السياق.

5. تحفيز الأفراد:

- القائد التوجيهي يركز على بناء الروح المعنوية لدى الفريق، عبر التعرف على جهودهم وتقدير إنجازاتهم، مما يعزز الالتزام والإنتاجية.

أهميتها في المنظمات:

- تحسين كفاءة الأفراد والفريق بشكل عام.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة فعالة ومنظمة.

- تعزيز الثقة بين القائد وأعضاء الفريق.

- تشجيع الابتكار من خلال توفير بيئة داعمة للأفكار الجديدة، في المجال الأكاديمي، يمكن للقائد التوجيهي أن يكون أستاذًا جامعيًا، أو مشرفًا على أبحاث، أو مديرًا لقسم أكاديمي. يوجه الطلاب أو الموظفين نحو تحقيق أهداف علمية وبحثية، ويعمل على تمكينهم من تطوير مهاراتهم الأكاديمية والمهنية. القيادة التوجيهية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة تعزز من تطوير الأفراد والجماعات، من خلال تقديم التوجيه المناسب الذي يساعدهم على تحقيق إمكاناتهم بالكامل.

- القائد يركز على الإنجاز والنتائج من خلال تحديد الأدوار والواجبات بوضوح.

- يستخدم أسلوب المكافأة والعقاب لتحفيز الأداء.

- مناسبة للمهام الروتينية أو عندما يكون الهدف واضحًا ومحددًا.

6. القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership):

القيادة الكاريزمية هي أحد مفاهيم القيادة التي تُركّز على الصفات الشخصية للقائد وقدرته على التأثير العاطفي في الأتباع، مما يجعلهم يثقون به ويتبعونه بحماس وإيمان قوي. يرتبط هذا المفهوم بقدرة القائد على تحفيز الأفراد لتبني رؤية مشتركة والعمل نحو تحقيقها بطريقة تتجاوز الحوافز التقليدية كالمكافآت والعقوبات.

الأسس النظرية للقيادة الكاريزمية

نشأ مفهوم القيادة الكاريزمية أساسًا من أعمال عالم الاجتماع ماكس فيبر،¹ الذي وصف الكاريزما كصفة شخصية استثنائية تمكن القائد من التأثير على الآخرين. ومن ثم تطورت النظريات الأكاديمية حول هذا النوع من القيادة في سياقات إدارية وتنظيمية معاصرة.

خصائص القيادة الكاريزمية

1. الرؤية الملهمه: القائد الكاريزمي يمتلك رؤية واضحة ومُلهمه للمستقبل، ويستطيع إيصالها بطرق تحفز الأتباع.

2. الثقة بالنفس: يتمتع القائد بثقة عالية في قدراته، مما يعزز إيمان الأتباع بقدرته على تحقيق الأهداف.

¹ ماكس فيبر (Max Weber) كان عالم اجتماع وفيلسوف ألماني، يُعد واحدًا من أبرز المفكرين في مجال العلوم الاجتماعية في القرن العشرين. وُلد في عام 1864 وتوفي في عام 1920. يُعرف بفضل إسهاماته الكبيرة في علم الاجتماع والاقتصاد السياسي والتاريخ.

من أبرز أعماله:

نظرية البيروقراطية: قدم فيبر مفهوم البيروقراطية كأحد الأنماط الأساسية لتنظيم المؤسسات في العصر الحديث، مشيرًا إلى كيفية هيكلية المؤسسات على أساس قواعد واضحة، ورقابة صارمة، وهيكل تنظيمي ثابت.

الطبقات الاجتماعية: طرح فيبر مفهوم "الطبقات الاجتماعية" من خلال دراسة تأثير الاقتصاد والسلطة والثقافة في تكوين الفئات الاجتماعية.

الروح الرأسمالية: في كتابه الشهير "الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية"، قام بدراسة العلاقة بين الديانات (خصوصًا البروتستانتية) وتطور الرأسمالية في أوروبا الغربية، مؤكدًا أن بعض القيم الدينية ساعدت في نمو النظام الرأسمالي.

العقلانية والتحديث: اعتبر فيبر أن العقلانية هي إحدى السمات البارزة للعصر الحديث، حيث يتزايد التركيز على التنظيم العقلاني في شؤون الحياة الاجتماعية.

ويعتبر ماكس فيبر واحدًا من مؤسسي علم الاجتماع الحديث، وله تأثير كبير على العديد من المجالات مثل السياسة، والاقتصاد، والدين. أنظر: فرانسو شاتليه وآخرون، معجم المؤلفات السياسية، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2014، ص. 1218.

3. التواصل الفعال: القائد لديه قدرة استثنائية على إيصال الأفكار والمشاعر بطريقة تؤثر عاطفياً على الآخرين.

4. التأثير الشخصي: يعتمد القائد على مهاراته الشخصية لإلهام الأفراد، بدلاً من السلطة الرسمية فقط.

5. الإبداع والابتكار: غالباً ما يتحدى القائد الكاريزمي الوضع القائم ويبحث عن طرق جديدة لتحقيق الأهداف.

تأثير القيادة الكاريزمية

1. تحفيز الأداء العالي: القائد الكاريزمي يستطيع تعزيز مستويات الأداء لدى الأفراد بطرق تتجاوز التوقعات.

2. تعزيز الولاء: يتمتع الأتباع بولاء قوي للقائد وللأهداف التي يمثلها.

3. إحداث التغيير: القيادة الكاريزمية غالباً ما تكون حافزاً للتغيير التنظيمي والاجتماعي.

انتقادات القيادة الكاريزمية

على الرغم من فوائدها، تواجه القيادة الكاريزمية بعض الانتقادات:

1. الاعتماد المفرط على القائد: قد يؤدي هذا إلى ضعف التنظيم إذا فقد القائد قدرته على التأثير.

2. التركيز على الفرد: قد يتسبب التركيز الزائد على شخصية القائد في إغفال أهمية الفريق والمؤسسة.

3. إمكانية سوء الاستخدام: يمكن أن تُستخدم القيادة الكاريزمية لتحقيق أهداف شخصية أو غير أخلاقية.¹

7. القيادة الخادمة (Servant Leadership):

¹ تطبيقات القيادة الكاريزمية: في الأعمال: تحسين أداء الفرق وتحفيز الإبداع، في السياسة: قيادة الحركات الاجتماعية أو السياسية، في التعليم: إلهام الطلاب وتشجيعهم على تحقيق إمكاناتهم، إذن: يعتمد القائد على جاذبيته الشخصية لتأثيره في الآخرين، يلهم الموظفين من خلال رؤيته الشخصية، عيبها: قد تركز بشكل كبير على شخصية القائد وليس على النظام.

القيادة الخادمة هي نموذج قيادي يركز على خدمة الآخرين وتمكينهم قبل أي شيء آخر. نشأ هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية والأكاديمية على يد روبرت جرينليف في سبعينيات القرن الماضي، حيث أوضح في مقالته الشهيرة "The Servant as Leader" أن القائد الخادم هو الذي يعطي الأولوية لتلبية احتياجات الآخرين وتمكينهم لتحقيق أهدافهم الفردية والجماعية.

المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة

تتسم القيادة الخادمة بعدد من المبادئ التي تميزها عن الأنماط التقليدية للقيادة، ومن أبرزها:

1. الاستماع الفعّال: القائد الخادم يركز على فهم احتياجات الآخرين والاستماع لهم بعمق لتعزيز التفاهم المتبادل.
2. التعاطف: الاهتمام الحقيقي بمشاعر واحتياجات الفريق وتقدير وجهات نظرهم.
3. الوعي الذاتي: فهم القائد لنقاط قوته وضعفه وتأثيره على من حوله.
4. الشفافية والنزاهة: القائد الخادم يسعى لخلق بيئة تعزز الصدق والثقة بين الفريق.
5. التمكين: تقديم الموارد والدعم اللازمين لتمكين الأفراد من تحقيق إمكاناتهم الكاملة.
6. التوجيه: مساعدة الأفراد على اتخاذ قراراتهم بناءً على قيمهم وأهدافهم طويلة المدى.
7. خدمة المجتمع: التركيز على المساهمة في تحسين المجتمع العام، وليس فقط المنظمة أو الفريق.¹

فوائد القيادة الخادمة

1. تعزيز روح الفريق وزيادة ولاء الأفراد للمنظمة.

¹ الفارق بين القيادة الخادمة والأنماط الأخرى: التوجه نحو الخدمة: بينما تسعى القيادة التقليدية لتحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، تهدف القيادة الخادمة إلى تلبية احتياجات الأفراد أولاً، الهرمية المعكوسة: في القيادة الخادمة، القائد يعمل لخدمة الفريق، وليس العكس، التركيز على النمو الشخصي: القيادة الخادمة تهدف إلى تطوير الأفراد وتحقيق أهدافهم الشخصية، وليس فقط الأهداف المؤسسية.

2. بناء ثقافة عمل إيجابية تعتمد على الثقة والاحترام.

3. تحسين الإنتاجية من خلال تمكين الأفراد وتشجيعهم على الإبداع.

4. تعزيز الاستدامة المؤسسية عبر خلق بيئة مرنة وبتكيفة.

تحديات القيادة الخادمة

- قد يُنظر إليها أحياناً على أنها غير عملية في بيئات العمل التي تتطلب قرارات سريعة وحازمة.

- تتطلب مستوى عالياً من النضج العاطفي والوعي الذاتي من القائد.

- تحتاج إلى وقت طويل لبناء ثقافة القيادة الخادمة داخل المنظمة.¹

8. القيادة الموقفية (Situational Leadership):

القيادة الموقفية (Situational Leadership) هي مفهوم أكاديمي ونموذج إداري تم تطويره في الأصل بواسطة بول هيرسي (Paul Hersey) وكين بلانشارد (Ken Blanchard) في

¹ أمثلة على القيادة الخادمة:

1. نيلسون مانديلا: ركز على خدمة شعبه وتوحيدهم بعد عقود من التمييز العنصري.

2. ماهاتما غاندي: قاد الهند إلى الاستقلال من خلال تركيزه على خدمة الناس وتحقيق العدالة.

3. ستاركس: تبنت فلسفة القيادة الخادمة من خلال تمكين موظفيها (الذين تطلق عليهم "الشركاء") وتقديم مزايا تعزز من رفاهيتهم.

القيادة الخادمة تُعدُّ اليوم نموذجًا يحتذى به في المؤسسات التعليمية والربحية وغير الربحية نظرًا لتأثيرها الإيجابي على الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

- يركز القائد على خدمة أعضاء الفريق.

- يعمل على تلبية احتياجاتهم وتطويرهم ليصبحوا قادة.

- يعزز التفاهم والتعاون بين الجميع.

سبعينيات القرن الماضي. يقوم هذا النموذج على الفكرة الأساسية بأن القيادة الفعّالة تعتمد على تكيف القائد مع احتياجات الموقف ومع مستوى جاهزية وتطور الأفراد أو الفرق الذين يتم قيادتهم.

الأسس النظرية للقيادة الموقفية:

1. لا يوجد أسلوب قيادة واحد مثالي: تختلف طبيعة المواقف، وتتطلب كل منها أسلوب قيادة مختلفًا لتحقيق النجاح.

2. المرونة في القيادة: القائد الفعّال هو الذي يستطيع تغيير أسلوبه القيادي بناءً على مستوى كفاءة (Competence) والتزام (Commitment) الأفراد أو الفرق.

النموذج الأساسي للقيادة الموقفية:

يقسم النموذج القيادة إلى أربعة أنماط رئيسية، ويُستخدم لتحقيق التوافق بين نمط القيادة ومستوى نضج التابعين (مزيج من الكفاءة والالتزام):

1. التوجيه (Directing):

- يُستخدم عندما يكون الأفراد في مرحلة تعلم المهارات الجديدة ولديهم حماس أولي ولكن يفتقرون إلى الكفاءة.

- يتميز بتركيز عالٍ على المهمة وقليل من الدعم الشخصي.

- يتطلب القائد توجيهًا دقيقًا وتوضيح الأدوار والمسؤوليات.

2. التدريب (Coaching):

- يُستخدم عندما يكون الأفراد قد بدأوا في اكتساب الكفاءة ولكنهم لا يزالون بحاجة إلى الدعم والتحفيز.

- يجمع بين التوجيه والمشاركة في صنع القرار.

- القائد هنا يقدم التعليمات ويحفز الأفراد على تجاوز العقبات.

3. الدعم (Supporting):

- يُستخدم عندما يمتلك الأفراد كفاءة معقولة لكنهم يفتقرون إلى الثقة أو الحماس.
- يكون التركيز أقل على التوجيه وأكثر على الدعم العاطفي والمشاركة.
- القائد يساعد على بناء الثقة الذاتية.

4. التفويض (Delegating):

- يُستخدم عندما يكون الأفراد على درجة عالية من الكفاءة والثقة.
- يُعطى الأفراد المزيد من الحرية لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- القائد هنا يكون مراقبًا ومنظمًا فقط.¹

أهمية القيادة الموقفية:

1. تحقيق المرونة في الإدارة: تمكن القادة من الاستجابة بفعالية لمتغيرات المواقف.
2. تعزيز الأداء: تضمن أن يتم تلبية احتياجات الأفراد بطريقة تعزز الإنتاجية.
3. تحفيز الأفراد: تخلق بيئة عمل تتكيف مع تطور الأفراد وتحدياتهم.

نقد القيادة الموقفية:

¹ مستوى الجاهزية (Readiness Levels):

يصنف النموذج الأفراد وفقًا لمستويات الجاهزية:

- R1 (مستوى منخفض): لا يمتلك الفرد الكفاءة أو الالتزام.
- R2 (مستوى متوسط): لديه التزام، لكنه يفتقر للكفاءة الكاملة.
- R3 (مستوى متقدم): يمتلك الكفاءة لكنه يحتاج إلى تعزيز الثقة.
- R4 (مستوى عالٍ): يمتلك الكفاءة والالتزام الكاملين.

على الرغم من فوائدها، فإن القيادة الموقفية قد تواجه تحديات، مثل:

- صعوبة تقييم مستوى الجاهزية بدقة.

- قد يكون التكيف المستمر مرهقاً في بيئات العمل الديناميكية.

- اعتمادها على مهارات القائد الشخصية في تنفيذها بفعالية.

تُستخدم القيادة الموقفية في العديد من السياقات:

- الشركات: لإدارة الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- التعليم: في تدريب وتطوير الطلاب والمعلمين.

- الجيش: للتكيف مع متطلبات العمليات الميدانية المختلفة.

تظل القيادة الموقفية واحدة من النماذج القيادية الأكثر شهرة بفضل بساطتها ومرونتها، ما يجعلها مناسبة لتطبيقات واسعة في مختلف القطاعات.

- القائد يغير أسلوبه بناءً على الموقف أو الظروف المحيطة.

- يعتمد على تحليل احتياجات الفريق والمهام قبل اتخاذ القرارات.

9. القيادة البيروقراطية (Bureaucratic Leadership):¹

¹ تسمى هيكل السلطة، وتعتمد على التدرج الهرمي للسلطة هو هيكل تنظيمي يحدد ترتيب الأفراد داخل المنظمة بناءً على مستويات السلطة والمسؤولية. يبدأ هذا التدرج من القمة حيث يتواجد أصحاب القرار الرئيسيون، مثل المدير العام أو الرئيس التنفيذي، الذين يمتلكون أعلى مستويات السلطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تحت هؤلاء، توجد السلطة المتوسطة التي تشمل المديرين والمشرفين الذين يتخذون قرارات ضمن نطاق معين ويشرفون على تنفيذ السياسات والإجراءات. في الأسفل، توجد السلطة الدنيا التي تضم الموظفين العاملين في المهام اليومية التنفيذية، حيث يطبقون التوجيهات والتعليمات التي تصدر من المستويات الأعلى. يساعد التدرج الهرمي للسلطة في تحديد المسؤوليات والسلطات بوضوح، مما يساهم في تنظيم العمل داخل المنظمات وتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات.

القيادة البيروقراطية هي نموذج من نماذج القيادة الذي يعتمد على الإجراءات الرسمية والقوانين والأنظمة التي تُدار من خلالها الأنشطة. هذا النموذج يرتبط بفكرة البيروقراطية التي ظهرت لأول مرة بشكل واضح على يد عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** في أوائل القرن العشرين. في هذا النموذج، يكون هناك تركيز على تسلسل الهرمي الصارم، والمهام المحددة، والمسؤوليات الواضحة، مع معايير موحدة للأداء.

السمات الرئيسية للقيادة البيروقراطية:

1. التراتبية الهيكلية: في هذا النموذج، يتم تنظيم الأفراد في تسلسل هرمي، حيث لكل فرد وظيفة محددة، ويخضع الجميع لقواعد وممارسات موحدة.¹
2. القواعد والإجراءات الرسمية: تُعتمد العمليات والإجراءات المعيارية في العمل، مما يعزز الامتثال ويركز على التنفيذ الصارم للقرارات.
3. التركيز على الاستقرار والانتظام: يكون الهدف الأساسي للقيادة البيروقراطية هو الحفاظ على استقرار النظام وضمان سير العمل وفقاً للوائح المعتمدة.
4. اللامبالاة بالمشاعر الفردية: لا يتم التركيز على العلاقات الشخصية أو الاهتمام بالمشاعر الفردية للعاملين؛ بل تُعتبر الكفاءة والامتثال للقواعد هي الأهم.
5. الاختصاصات الواضحة: يتم تحديد الأدوار والمهام بوضوح، ولا يُسمح بالاختلاط أو التضارب في المسؤوليات بين الأفراد.

¹ التراتبية الهيكلية عند ماكس فيبر تُعد من الركائز الأساسية لنموذجه في البيروقراطية، حيث تعتمد على تقسيم السلطة وتنظيمها ضمن هيكل هرمي واضح، بحيث يكون لكل مستوى سلطة محددة يخضع لمستوى أعلى منه. هذا الترتيب يضمن توزيعاً دقيقاً للمهام والمسؤوليات، ويُسهل عملية اتخاذ القرارات من خلال تصعيد القضايا إلى المستويات الأعلى عند الحاجة. كما أن فيبر ركز على التخصص الوظيفي، حيث تُوزع المهام بين الموظفين بناءً على خبراتهم ومؤهلاتهم لضمان الكفاءة. وتعزز القواعد واللوائح المكتوبة الشفافية والمعاملة الموحدة، مع الفصل بين الشخص ووظيفته لتجنب التأثيرات الشخصية. علاوة على ذلك، تُحدد الترتيبات بناءً على الأداء والكفاءة في إطار من الاحترافية والعقلانية، مما يضمن نظاماً مستقرًا ومنظماً يركز على تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

مزايا القيادة البيروقراطية:

- الكفاءة: تضمن توزيع المهام بشكل منظم وواضح، مما يقلل من الفوضى.
- العدالة والإنصاف: لأنها تعتمد على المعايير الموحدة، فإن هذا يقلل من التحيز أو المحسوبية.
- الاستقرار المؤسسي: تساعد على الحفاظ على استقرار العمليات داخل المؤسسة أو المنظمة.

عيوب القيادة البيروقراطية:

- الجمود والبطء في اتخاذ القرارات: بسبب التركيز على القوانين والإجراءات الرسمية، قد يكون من الصعب التحرك بسرعة في مواجهة التغيرات أو التحديات.
- إعاقة الابتكار: قد تقيد القواعد الرسمية التفكير الإبداعي والابتكار، مما قد يؤدي إلى تراجع القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- الافتقار إلى المرونة: النموذج قد لا يتماشى مع بيئات العمل التي تحتاج إلى التكيف السريع أو الابتكار المستمر.

تطبيقات القيادة البيروقراطية:¹

تُستخدم القيادة البيروقراطية بشكل رئيسي في المؤسسات الحكومية، والمنظمات الكبيرة، وبعض الشركات التي تحتاج إلى تنفيذ العمليات على نطاق واسع وبشكل منظم للغاية.

- القائد يتبع القوانين والإجراءات بدقة.

- مناسبة في بيئات العمل التي تحتاج إلى الانضباط والالتزام.

¹ البيروقراطية العسكرية هي نظام إداري في المؤسسات العسكرية يعتمد على التنظيم الصارم والهياكل الهرمية التي تميز العلاقات داخل المؤسسة. يتميز هذا النظام بالتركيز على القواعد والأنظمة الثابتة، مما يضمن الالتزام والانضباط. في البيروقراطية العسكرية، يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتُتبع الإجراءات الرسمية بشكل دقيق، ويُتوقع من الأفراد الامتثال لأوامر القيادات العليا دون الكثير من المرونة أو التغيير.

كل نوع من أنواع القيادة له مميزاته وعيوبه، واختيار الأسلوب الأمثل يعتمد على طبيعة الفريق، المهمة، وثقافة المنظمة.

القيادة وعلاقتها بالتدريب الإداري:

القيادة والتدريب الإداري هما عنصران مترابطان في تطوير المؤسسات وتحقيق النجاح المؤسسي. العلاقة بينهما:

1. توجيه الأداء والقدرة على التحفيز:

- القيادة هي القدرة على توجيه وإلهام الآخرين للعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القائد الفعال يعتمد على مهاراته في التحفيز والتوجيه، وهذه المهارات يمكن تطويرها من خلال **التدريب الإداري**.*

- التدريب الإداري يركز على تعزيز مهارات القيادة، مثل كيفية التعامل مع الفرق، اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، مما يجعل القائد أكثر قدرة على أداء دوره بفعالية.

2. تحسين مهارات الاتصال والتفاعل:

- القيادة تتطلب مهارات اتصال قوية لتوجيه الفريق وبناء علاقات إيجابية. التدريب الإداري يعزز هذه المهارات عبر تقنيات التدريب على التواصل الفعال، ويزود القائد بالأدوات اللازمة للتفاعل مع مختلف الشخصيات في الفريق.

3. تطوير التفكير الاستراتيجي:

- القادة يحتاجون إلى رؤية استراتيجية واضحة ومهارات التفكير النقدي. التدريب الإداري يعزز هذه المهارات من خلال تزويد المشاركين بالأدوات اللازمة لوضع استراتيجيات طويلة المدى وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المدروسة.

4. التكيف مع التغييرات:

- في بيئات العمل المتغيرة، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التكيف بسرعة. التدريب الإداري يساعد القادة في فهم كيفية إدارة التغيير، وإعداد فرقهم له، وتنفيذ التغييرات بسلاسة.

5. بناء ثقافة العمل الجماعي:

- القيادة الفعالة تعتمد على قدرة القائد في بناء بيئة تعاونية وتحفيز العمل الجماعي. التدريب الإداري يساهم في تعليم القادة كيفية بناء ثقافة العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.

6. تحقيق الأهداف التنظيمية:

- القيادة الفعالة تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة. من خلال التدريب الإداري، يتمكن القادة من فهم أساليب تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط بشكل أفضل.

إذن القيادة والتدريب الإداري مرتبطان بشكل وثيق، حيث أن التدريب الإداري يعمل على تطوير مهارات القيادة، مما يمكن القادة من أداء أدوارهم بشكل أكثر فاعلية ويساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

المحور السابع:
تقويم التدريب الإداري

تقويم التدريب الإداري هو عملية منهجية تهدف إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المجال الإداري. وهو يشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى قياس مدى تحقق الأهداف التدريبية ومدى تحسين الكفاءات والمهارات الإدارية لدى الأفراد في المنظمة. يتم تقويم التدريب الإداري من خلال جمع البيانات المتعلقة بتأثير البرنامج على المتدربين، وأداء المنظمة بشكل عام، وقياس مدى التقدم المحقق في مجالات محددة.

يتضمن تقويم التدريب الإداري عدة جوانب نظرية وعملية،¹ ويمكن تلخيص أهم المفاهيم الأكاديمية المتعلقة به في النقاط التالية:

1. القياس والتقييم:

- يعتمد تقويم التدريب الإداري على قياس مخرجات التدريب من خلال أدوات متعددة مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات، وكذلك التقييمات الذاتية من قبل المتدربين.
 - يشمل التقييم التحقق من التحصيل المعرفي، المهارات المكتسبة، والقدرة على تطبيق المعارف الجديدة في بيئة العمل.
- ### 2. أهداف التدريب:

- تقويم التدريب يتطلب تحديد الأهداف بدقة منذ البداية. تشمل هذه الأهداف تنمية مهارات القيادة، التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات، واتخاذ القرارات.
 - يمكن قياس مدى تحقيق هذه الأهداف باستخدام معايير محددة مسبقاً.
- ### 3. أنواع تقويم التدريب:

- التقويم المبدئي (Pre-assessment): الذي يتم قبل بدء البرنامج التدريبي لتحديد مستوى المعرفة والمهارات الحالية لدى المتدربين.

¹ بن رتام محمد، العائد من الإستثمار في التدريب، مجلة العلوم الإنسانية، عدد: 45، جوان 2016، ص. 64.

- التقييم البيئي (Formative Evaluation): يتم أثناء التدريب لقياس التقدم المحرز وضمان سير البرنامج بشكل فعال.

- التقييم النهائي (Summative Evaluation): يتم بعد إتمام التدريب لقياس تأثير التدريب على أداء المتدربين على المدى القصير والطويل.

4. نماذج تقييم التدريب:

هناك عدة نماذج أكاديمية يتم استخدامها لتقييم التدريب الإداري، مثل:

- نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model): الذي يقيم التدريب على أربعة مستويات هي: ردود الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج.

- نموذج ستيزن (CIPP Model): الذي يركز على التقييم في مراحل التخطيط، التنفيذ، النتائج، والسياق.

5. تحليل الفجوة:

تحليل فجوة الأداء هو عملية أكاديمية تهدف إلى تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي للمنظمة أو الأفراد مقارنةً بالأداء المطلوب أو المتوقع. يُستخدم هذا التحليل في مختلف المجالات مثل التعليم، وإدارة الأعمال، والتنمية المهنية، والقطاع الحكومي، وغيرها. وتهدف هذه العملية إلى اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الفجوات في الأداء وتقديم حلول فعّالة لتحسين الأداء.

خطوات تحليل فجوة الأداء:

1. تحديد الأداء المطلوب: تبدأ عملية التحليل بتحديد معايير الأداء المثالية أو المطلوبة، والتي قد تشمل الأهداف الأكاديمية، أو الأهداف التنظيمية، أو معايير الجودة.

2. قياس الأداء الفعلي: يتم قياس الأداء الفعلي للأفراد أو الفرق أو الأنظمة وفقاً للمعايير المحددة. قد يتم ذلك باستخدام أدوات قياس مثل الاختبارات، الاستبيانات، أو تقييمات الأداء.

3. تحليل الفجوة: في هذه المرحلة، تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. يساهم التحليل في تحديد الفرق بين الواقع والمأمول.

4. تحديد أسباب الفجوة: يجب فهم العوامل التي تساهم في هذه الفجوة. قد تشمل الأسباب نقص المهارات، ضعف الموارد، أو عوامل بيئية تؤثر على الأداء.

5. تطوير خطة لتحسين الأداء: بعد تحديد الأسباب، يتم وضع خطة لتحسين الأداء، والتي قد تشمل تدريب الأفراد، تغيير الاستراتيجيات التنظيمية، أو توفير الموارد اللازمة.

6. متابعة التقدم: أخيراً، تتم مراقبة تنفيذ الحلول وتقييم فعالية الإجراءات التصحيحية لضمان الحد من الفجوة في المستقبل.

أهمية تحليل فجوة الأداء:

- تحقيق الأهداف التنظيمية: من خلال تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمطلوب، يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

- تحسين الكفاءة: يساعد التحليل في تحسين العمليات وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

- التمكين الشخصي والتطوير المهني: يُسهم في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين لدى الأفراد، وبالتالي يمكن تخصيص برامج تدريبية أو تطوير مهني لتقوية المهارات.

- اتخاذ قرارات مستنيرة: يوفر التحليل بيانات هامة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على الوضع الفعلي.

تطبيقات تحليل فجوة الأداء:

- في التعليم: يمكن استخدامه لتحديد الفرق بين ما يتوقع أن يتعلمه الطلاب مقارنة بما تم تعلمه فعلياً، مما يساعد على تحسين المناهج وطرق التدريس.

- في الأعمال: يُستخدم لتحليل فجوة الأداء في الفرق والموظفين، ما يساعد الشركات في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق أفضل نتائج تجارية.

- في تطوير الموارد البشرية: يُعتبر أداة فعالة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تخصيص برامج تدريبية فعّالة.

يُعد تحليل فجوة الأداء أداة قيمة للعديد من المجالات التي تسعى لتحسين الأداء والوصول إلى معايير متقدمة من الكفاءة والفعالية.¹

- يشمل تقييم التدريب الإداري تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب بعد التدريب. هذا التحليل يمكن أن يساعد في تعديل البرامج التدريبية لتلبية احتياجات المتدربين والمنظمة بشكل أفضل.²

6. التأثير على الأداء المؤسسي:

- يتعدى تقييم التدريب الإداري قياس فعالية الأفراد ليشمل تأثير التدريب على تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. هذا يشمل زيادة الإنتاجية، التحسين في بيئة العمل، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

أهمية تقييم التدريب الإداري:

تقوم التدريب يعد من العمليات الأساسية لضمان فعالية البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. من خلال تقييم التدريب، يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية والتطويرية، وتحليل تأثير التدريب على أداء المتدربين في بيئة العمل. يساعد هذا التقييم في تحسين البرامج التدريبية، حيث يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في المنهج والأساليب المتبعة، وبالتالي تعديلها بما يتناسب مع احتياجات المتدربين. كما يوفر تقييم التدريب بيانات قيمة تساهم في قياس العائد على الاستثمار (ROI) في برامج التدريب، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن تخصيص الموارد وتحديد أولويات التدريب المستقبلية. علاوة على ذلك، يساهم تقييم التدريب في تقييم فعالية المدربين

¹ عمر قريط، "مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد الخامس، العدد: 2، جوان 2020، ص. 568.

² بختاوي فاطمة الزهراء، آرزي فتحي، "متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية: وكالات سعيدة باستخدام التحليل المشترك"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 5، العدد: 2، 2019، ص. 1064.

وقياس رضا المتدربين، مما يعزز العلاقة بين الأطراف المشاركة ويشجع على تحسين الممارسات التدريبية. بشكل عام، يُعتبر تقييم التدريب أداة ضرورية لتحفيز المتدربين على التطوير المستمر وتعزيز ثقافة التعلم في المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي.

- تحقيق الاستدامة: يساعد في تحسين نتائج التدريب وضمان استدامة التأثيرات الإيجابية على أداء الأفراد والمنظمة.

- تحسين الجودة: يوفر بيانات وملاحظات تساهم في تحسين تصميم البرامج التدريبية المستقبلية.

- دعم اتخاذ القرارات: يمكن للمنظمات من خلال تقييم التدريب الإداري اتخاذ قرارات مدروسة بشأن استمرارية أو تعديل البرامج التدريبية.

التحديات في تقييم التدريب الإداري:

- صعوبة القياس الكمي: قد يكون من الصعب قياس بعض نتائج التدريب بشكل ملموس، خاصةً عندما يتعلق الأمر بتغيير السلوكيات أو تطور المهارات.

- تأثير العوامل الخارجية: يمكن أن تؤثر عوامل أخرى غير التدريب في تحسين الأداء، مما يصعب عزل تأثير التدريب فقط.

في النهاية، يعد تقييم التدريب الإداري عملية حيوية لضمان تحقيق الأهداف التدريبية، وتحسين الكفاءات البشرية والإدارية في أي منظمة.

المحور الثامن:

نظرية النظم والتدريب الإداري:

نظرية النظم والتدريب الإداري هي إطار فكري يعتمد على فهم المنظمات أو الأنظمة بشكل عام ككيانات مكونة من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة. يُنظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا، يتكون من عناصر عدة، مثل الأفراد، والموارد، والعمليات، والأنشطة، وكل جزء في هذا النظام يؤثر في الآخر.

1. نظرية النظم:

نظرية النظم في العلوم التجريبية هي إطار فكري متعدد التخصصات يستخدم لتحليل الأنظمة المعقدة وفهم كيفية تفاعل مكوناتها المختلفة لتحقيق نتائج أو سلوكيات معينة. تنطبق هذه النظرية على مجالات متعددة مثل البيولوجيا والهندسة وعلم الاجتماع والاقتصاد، حيث تركز على التفاعل بين الأجزاء المختلفة في النظام وكيفية تكاملها لإنتاج خصائص جديدة قد لا تظهر في الأجزاء الفردية. تسعى الأنظمة عادة للحفاظ على التوازن من خلال آليات تنظيمية مثل التغذية الراجعة، وقد يظهر في النظام خصائص جديدة نتيجة للتفاعلات المعقدة بين مكوناته. كما يمكن تصنيف الأنظمة إلى مفتوحة ومغلقة، حيث تتفاعل الأنظمة المفتوحة مع البيئة بينما تكون الأنظمة المغلقة معزولة عنها. تساعد نظرية النظم في فهم الأنظمة بشكل شامل، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات مختلفة، لكنها قد تواجه تحديات في تحديد المكونات الصحيحة للنظام وفهم التفاعلات بين الأجزاء، خاصة في الأنظمة التي تحتوي على عناصر غير قابلة للقياس أو غير مرئية، أما في العلوم الإنسانية نظرية النظم هي إطار فكري يستخدم لفهم كيفية تفاعل مكونات مختلف المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية مع بعضها البعض. تعتمد هذه النظرية على فكرة أن الظواهر الإنسانية تشكل مجموعات متكاملة، حيث يؤثر كل جزء في النظام على الأجزاء الأخرى، ولا يمكن فهم أي جزء بمعزل عن البقية. تشدد النظرية على أهمية التفاعل بين الأجزاء، وتوضح أن النظم يمكن أن تكون إما مغلقة، حيث تقتصر التفاعلات داخليًا، أو مفتوحة، حيث تتأثر النظم بعوامل خارجية. كما تركز على مرونة النظم الإنسانية وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئتها. نظرًا للتعقيد الكبير الذي تتمتع به الظواهر الاجتماعية والنفسية، فإن النظم البشرية تعمل بشكل غير خطي ومعقد. وتستخدم هذه النظرية في العديد من

مجالات العلوم الإنسانية مثل علم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس والتعليم، لفهم العلاقات المتبادلة بين الأفراد، المؤسسات، والسياسات، وتأثيرها على سلوكيات وأداء الأفراد والجماعات.

نظرية النظم هي منهجية تستخدم لفهم وتفسير العلاقات بين الأجزاء المختلفة داخل النظام. تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية:

- التكامل والتداخل: كل جزء في النظام يجب أن يكون متكاملًا مع الأجزاء الأخرى لضمان تحقيق الأهداف.

- التفاعل والتأثير المتبادل: الأجزاء تتفاعل بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تأثيرات متبادلة تؤثر في سير العمليات والأداء.¹

- التكيف والتوازن: الأنظمة تتسم بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والصراعات الداخلية، مما يساهم في استمرارية ونجاح الأداء.

- التوجه نحو الأهداف: النظام يُنشأ لتحقيق هدف معين، وكل مكون من مكوناته يساهم في الوصول إلى هذا الهدف.

التدريب الإداري هو عملية تعليم وتطوير المهارات والمعرفة اللازمة للمديرين والقادة في أي منظمة، بهدف تحسين أدائهم وتعزيز كفاءاتهم في القيادة والإدارة. يتضمن التدريب الإداري مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى:

- تحسين القدرات التنظيمية.

- تعزيز المهارات في اتخاذ القرارات.

- تطوير أساليب التخطيط والإشراف.

- تعزيز القدرة على التفاعل مع الفرق والعمل الجماعي.

¹ صبيان محمد، طاشمة بومدين، نحو تفعيل التدريب الإداري في الإدارة المحلية: دراسة في أهم الدوافع والمخرجات، مجلة السياسة العالمية، المجلد 7، العدد: 3، 2023، ص. 263.

العلاقة بين نظرية النظم والتدريب الإداري:

نظرية النظم تقدم فهما متكاملًا للمؤسسة ككيان يعمل فيه جميع الأجزاء بشكل مترابط.¹ لذلك، فإن التدريب الإداري يجب أن يتبنى هذا الفهم الشامل في التعامل مع التحديات الإدارية، بما في ذلك:

- التحليل الشامل: تدريب المديرين على النظر إلى المشاكل من منظور النظام ككل، وعدم التعامل مع الأجزاء بشكل منفصل.

- تنمية التفكير الاستراتيجي: تدريب القادة على الربط بين الأهداف الصغيرة والكبرى وكيفية تأثير كل منها على الأخرى، إن "تنمية التفكير الاستراتيجي في نظرية النظم" ليست مجرد عملية تحليل واتخاذ قرارات، بل هي ممارسة أكاديمية تعتمد على البحث المستمر لتطوير أدوات وأساليب لفهم الأنظمة المعقدة. وتشمل هذه الأدوات تقنيات نمذجة الأنظمة، المحاكاة، وتحليل الشبكات المعقدة، بالإضافة إلى أساليب التفكير النقدي والتحليلي التي تمكن الأكاديميين والممارسين من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة في بيئات متعددة الأبعاد، مفهوم "تنمية التفكير الاستراتيجي في نظرية النظم" في المجال الأكاديمي يشير إلى ضرورة توظيف المبادئ الأساسية لنظرية النظم لتوسيع وتعميق التفكير الاستراتيجي في مواجهة التحديات المعقدة والمتغيرة في عالم اليوم.

¹ نظرية النظم في العلوم الاجتماعية هي إطار فكري يستخدم لدراسة التفاعل بين الأجزاء المختلفة للنظام الاجتماعي وكيفية تأثيرها في بعضها البعض لتشكيل كيان متكامل. تحاكي هذه النظرية إلى حد ما النماذج في العلوم الطبيعية مثل الفيزياء والكيمياء، حيث يتم النظر إلى المجتمع كنظام مكون من مكونات تتفاعل وفقًا لأنماط معينة. إلا أن هناك اختلافات جوهرية، إذ تتميز النظم الاجتماعية بالتعقيد والديناميكية، حيث يكون السلوك البشري غير قابل للتنبؤ دائمًا، ويشمل عوامل نفسية وثقافية تؤثر في التفاعل الاجتماعي، مما يجعل هذه النظم أقل قابلية للتفسير المادي البحت مقارنة بالنظم الطبيعية. نشأت نظرية النظم في العلوم الاجتماعية من أعمال علماء مثل تالكوت بارسونز ونيكولاس لومان، الذين حاولوا تطبيق المفاهيم المستعارة من العلوم الطبيعية مثل "التوازن" و"التكيف" على المجتمعات البشرية. يتم تطبيق هذه النظرية في مجالات مثل الاقتصاد، حيث يتم دراسة تفاعل الأسواق والمنتجين، وفي السياسة من خلال تحليل العلاقة بين الفاعلين السياسيين والمؤسسات، وفي علم الاجتماع لفهم التفاعل بين الأفراد والمجتمعات. رغم محدوديتها، توفر نظرية النظم في العلوم الاجتماعية وسيلة لفهم التفاعلات المعقدة في المجتمع وكيفية تأثير الأجزاء المختلفة في بعضها.

- تطوير مهارات التفاعل والتنسيق: تعلم كيفية تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام المختلفة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

بإجمال، إذا تم دمج نظرية النظم مع التدريب الإداري، فإن هذا يساهم في تحقيق تحسينات شاملة وفعّالة في أداء المنظمات، ويعزز قدرة المديرين على التعامل مع التحديات المعقدة.

المحور التاسع:
التدريب الموجه بالأداء

التدريب الموجه بالأداء هو أسلوب أكاديمي تدريبي يعتمد على تطوير المهارات والقدرات العملية للمتدربين من خلال الأنشطة والتمارين التي تهدف إلى تحسين أدائهم في المهام الواقعية، وبالتالي يصبح الهدف الأساسي لهذا النوع من التدريب هو ضمان قدرة المتدرب على تطبيق المعارف النظرية في سياقات عملية. يعتمد هذا النوع من التدريب على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس، ويتم ذلك من خلال إتمام مهام عملية تتطلب مستوى معيناً من الأداء.

للتدريب الموجه بالأداء:

التدريب الموجه بالأداء هو منهج تعليمي يعزز اكتساب المهارات من خلال التطبيق العملي المتكرر للمعلومات والمعارف في بيئات مشابهة للواقع.¹ حيث يركز هذا النوع من التدريب على تقييم الأداء الفعلي للمتدرب في سياقات عملية، عوضاً عن الاعتماد فقط على المعرفة النظرية التي يكتسبها في الصفوف الدراسية. يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحقيق تكامل بين المعرفة المكتسبة والتطبيق العملي لها في مهام العمل أو الحياة اليومية.²

الأسس النظرية للتدريب الموجه بالأداء:

ينبني التدريب الموجه بالأداء على عدة مفاهيم نظرية رئيسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. نظرية التعلم القائم على الخبرة:

تشير هذه النظرية إلى أن التعلم يحدث بشكل فعال عندما يُتاح للمتعلمين الفرصة لاكتساب المهارات والمعرفة من خلال تجارب حقيقية. في التدريب الموجه بالأداء، يتم تمكين المتدرب من القيام بمهام فعلية في بيئة تشبه تلك التي سيواجهها في الواقع، مما يساعد على ترسيخ المعلومات وتحسين أدائه بشكل دائم.

2. نظرية التعلم الاجتماعي:

¹ زروخي فيروز، التدريب الإداري الموجه بالأداء: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وكالة الشلف، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 12، ص. 133.

² المرجع نفسه، ص. 138.

وفقاً لهذه النظرية، يتعلم الأفراد من خلال الملاحظة والمحاكاة، حيث يقوم المتدرب بملاحظة الأفراد ذوي الخبرة أو الخبراء في المجال، ومن ثم يطبق ما تعلمه في بيئات تدريبية. هذا يساعد المتدربين على تعلم استراتيجيات فعّالة للأداء.

3. نظرية التعلم التفاعلي:

يرى هذا النموذج أن المتعلم لا يتفاعل مع المعلم فقط، بل مع البيئة المحيطة به ومع زملائه في التدريب أيضاً. هذا التفاعل يزيد من فاعلية التدريب حيث يمكن للمتدرب تلقي ملاحظات مستمرة وتصحيح المسار عند الحاجة.

4. نظرية الفعالية في الأداء:

تؤكد هذه النظرية أن الأداء الفعلي يتم قياسه من خلال قدرة المتدرب على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في سياق حقيقي. لذا فإن التدريب الموجه بالأداء يركز بشكل أساسي على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الواقعي والمتسق مع المعايير المطلوبة.

خصائص التدريب الموجه بالأداء:

1. التركيز على النتيجة النهائية:

يعتمد هذا الأسلوب على نتائج قابلة للقياس، مثل نسبة النجاح في أداء مهام معينة أو مستويات الكفاءة التي يُتوقع أن يحققها المتدرب بعد إتمام التدريب. هذا التوجه يعكس مفهوماً دقيقاً للتعلم بحيث يرتبط بالقدرة الفعلية على الأداء.

2. التدريب المستمر:¹

¹ يعتبر التدريب عملية دائمة لأنه يساهم في تحسين المهارات وتعزيز الأداء بشكل مستمر. حتى مع الوصول إلى مستوى معين من الكفاءة، هناك دائماً مجالات يمكن تطويرها أو تحديثها بسبب التغيرات المستمرة في بيئة العمل أو التكنولوجيا. يساعد التدريب المستمر على متابعة أحدث التطورات في المجال المهني، مما يضمن التكيف مع التغيرات المتسارعة. كما يعزز التدريب الثقة بالنفس،

يتم منح المتدربين فرصًا متعددة لتكرار المهام والأنشطة حتى يتمكنوا من إتقانها على نحو يتماشى مع معايير الأداء المطلوبة. فالتكرار المستمر يعد من العوامل التي تساهم في تحسين الكفاءة المهنية للمتدرب.

3. الاعتماد على المحاكاة والأنشطة العملية:

تُستخدم المحاكاة والأنشطة التي تعكس بيئات العمل الحقيقية في التدريب الموجه بالأداء. إذ يوفر هذا النموذج بيئة آمنة للتدرب على المهام المهنية، مما يقلل من تأثير الأخطاء ويزيد من مستوى الإتقان.

4. التركيز على تقييم الأداء:

يتم تقييم تقدم المتدرب بناءً على كيفية أدائه للمهام العملية ضمن معايير محددة سلفًا. وتشمل هذه المعايير الكفاءة، الدقة، السرعة، أو أي معايير أخرى ذات صلة.

خطوات تنفيذ التدريب الموجه بالأداء:

1. تحديد الأهداف والمهام المطلوبة:

يبدأ التدريب بتحديد الأهداف التي يجب على المتدرب تحقيقها، بالإضافة إلى المهام التي يتعين عليه إتمامها. يتم تحديد المهام بناءً على متطلبات العمل الفعلي أو المواقف التي قد يواجهها المتدرب في مهنته المستقبلية.

2. إعداد بيئة التدريب العملية:

يتم تصميم بيئة تدريب مشابهة للبيئة الواقعية بحيث يتمكن المتدرب من تطبيق المهارات التي تعلمها. قد تشمل هذه البيئة أدوات أو معدات حقيقية أو محاكاة باستخدام التكنولوجيا.

3. تنفيذ الأنشطة التدريبية:

ويعمل على صقل المهارات وجعلها أكثر دقة وكفاءة. علاوة على ذلك، يعتبر التدريب جزءًا أساسيًا من ثقافة النمو والتطور، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

يتم إشراك المدرب في الأنشطة العملية المستمرة التي تساعد على تحسين مهاراته. تكون هذه الأنشطة مصممة بشكل تدريجي لتناسب مع مستوى المدرب وتساعد في تطوير أدائه بشكل تدريجي.

4. التقييم والمتابعة:

يتم تقييم أداء المدرب من خلال ملاحظات عملية بناءً على معايير واضحة. يتم توفير ملاحظات مباشرة للمدرب لمساعدته على تحسين أدائه وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين.

5. التغذية الراجعة والتحسين المستمر:

يتم تقديم تغذية راجعة فورية للمتدربين بعد كل نشاط تدريبي، مما يساعدهم على تصحيح الأخطاء وتطبيق التحسينات على أدائهم. يعتمد هذا النموذج على التكرار والمراجعة المستمرة لضمان تحقيق نتائج عملية ودائمة.

تطبيقات التدريب الموجه بالأداء:

يعد التدريب الموجه بالأداء مناسباً لعدد من المجالات العملية التي تتطلب مهارات دقيقة وأداء متقن، مثل:

- التدريب العسكري:¹ حيث يتطلب الجنود أداء مهام معقدة في بيئات متغيرة. يوفر التدريب الموجه بالأداء لهم فرصة للتدرب على تلك المهام في بيئات مشابهة للواقع.

¹ يُعتبر التدريب العسكري نموذجاً في العديد من المجالات نظراً لما يتضمنه من خصائص تؤهله لتطبيقها في بيئات متنوعة. يعتمد هذا التدريب على الانضباط والتنظيم العالي، مما يعزز القدرة على العمل الجماعي والتعاون في ظروف معقدة. كما يُعلم الجنود كيفية الأداء تحت ضغط نفسي وجسدي شديد، مما يساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في الأوقات الصعبة. يركز التدريب أيضاً على تحسين اللياقة البدنية، وهو ما يعزز الصحة العامة ويقوي التحمل البدني. علاوة على ذلك، يُعنى بتطوير مهارات التكتيك والاستراتيجية، مما يساعد الأفراد على تحليل المواقف واتخاذ قرارات مدروسة. كما يُركّز على العمل الجماعي والقيادة، حيث يتعلم الأفراد كيفية التواصل والعمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. وأخيراً، يُعزز التدريب العسكري من قدرة الأفراد على التكيف مع التحديات، مما يساهم في بناء مرونة شخصية وابتكار في حل المشكلات. هذه العوامل تجعل من التدريب العسكري نموذجاً يُحتذى به في العديد من المجالات، سواء في المؤسسات العسكرية أو المدنية.

- الرعاية الصحية: يساعد الأطباء والمرضى في تحسين مهاراتهم العملية في بيئات محاكاة للرعاية الصحية مثل غرف العمليات أو وحدات العناية المركزة.

- المهن الهندسية: يتطلب المهندسون أداء مهام معقدة، ويحتاجون إلى تدريب موجه بالأداء لاكتساب المهارات العملية المطلوبة في تصميم وتشغيل الأنظمة المعقدة.

- إدارة الأعمال: يساعد التدريب الموجه بالأداء الموظفين على تحسين مهاراتهم في القيادة والتواصل وحل المشكلات في بيئات العمل اليومية.

التحديات التي قد تواجه التدريب الموجه بالأداء:

تكلفة تطوير البيئة التدريبية: قد يتطلب إنشاء بيئات تدريب محاكاة أو استخدام معدات متقدمة تكاليف مالية عالية.

- تحديات التقييم: قد تكون عملية تقييم الأداء صعبة نظرًا لتنوع المهام ومستويات الأداء المطلوبة.

- التزام الوقت:¹ يتطلب التدريب الموجه بالأداء وقتًا أطول مقارنة بالأساليب التقليدية التي تعتمد على التعليم النظري فقط.

يعد التدريب الموجه بالأداء أحد الأنماط الأكاديمية المتقدمة في التعليم والتدريب المهني الذي يساهم بشكل كبير في تحسين مهارات المتدربين وزيادة فعاليتهم في أداء المهام المعقدة في بيئات العمل الحقيقية. يتميز هذا النوع من التدريب بالتركيز على الممارسة العملية المستمرة والتقييم الفوري للأداء، مما يضمن تطوير كفاءة المتدربين وقدرتهم على مواجهة التحديات العملية بكفاءة عالية.

¹ الالتزام بالوقت في التدريب يعد من الأساسيات التي تساهم في تحقيق النجاح والتقدم. من خلال تحديد وقت معين للتدريب، يتمكن الفرد من تحقيق الاستمرارية في تحسين أدائه وتطوير مهاراته بشكل تدريجي. كما يساعد الالتزام بالوقت على زيادة الكفاءة والتركيز، حيث يتم تخصيص الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، يساهم هذا الالتزام في تطوير الانضباط الذاتي، وهي مهارة أساسية يمكن الاستفادة منها في جوانب أخرى من الحياة. من خلال تنظيم الوقت بشكل مناسب، يمكن للفرد تحقيق أقصى استفادة من التدريب، مما يعزز التحفيز والمثابرة لتحقيق أهدافه بكفاءة أكبر.

المحور العاشر:

تدريب الموظف في القطاع العام

أ/ تعريف الوظيف العمومي:

الوظيف العمومي هو نظام إداري ينظم العلاقة بين الدولة (أو المؤسسات العامة) والموظفين العاملين في مختلف أجهزة الدولة. يُنظر إليه كنظام قانوني وإداري يشمل القوانين واللوائح التي تحدد حقوق وواجبات الموظفين العموميين وشروط توظيفهم، ترقيةهم، تقاعدهم، وسلوكهم المهني.

الوظيفة العمومية كمفهوم أكاديمي

في المجال الأكاديمي، يتم تناول الوظيفة العمومية باعتبارها جزءاً من العلوم الإدارية والقانونية والسياسية، وتشمل:

1. الأبعاد القانونية:

- القوانين المنظمة للتوظيف في القطاع العام.
- الحقوق والواجبات للموظف العام.¹
- الأنظمة التأديبية والعقوبات.

2. الأبعاد الإدارية:

- تنظيم وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.
- استراتيجيات التوظيف والاستبقاء (Recruitment & Retention).
- تقييم الأداء وتحفيز الموظفين.

¹ القانون هو الإطار الذي ينظم العلاقات داخل المجتمع ويوازن بين الحقوق والواجبات. فهو يهدف إلى حماية حقوق الأفراد والجماعات مثل الحق في الحياة والحرية والملكية، وفي الوقت ذاته يفرض واجبات لضمان المصلحة العامة مثل الالتزام بدفع الضرائب واحترام القوانين. العلاقة بين الحقوق والواجبات في القانون متبادلة، حيث إن تمتع الأفراد بحقوقهم يقابله التزامهم بواجباتهم تجاه الآخرين والمجتمع، مما يحقق العدالة ويمنع التعدي أو الإخلال بالنظام. على سبيل المثال، حق الفرد في حرية التعبير يقابله واجبه في عدم الإساءة للآخرين، وحقه في التعليم يقابله واجب الدولة في توفير الفرص التعليمية المناسبة. بهذه الطريقة، يسهم القانون في بناء مجتمع متوازن قائم على التعايش السلمي والاحترام المتبادل.

3. الأبعاد الاجتماعية والسياسية:

- دور الموظف العمومي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- علاقة الجهاز الإداري بالمجتمع.
- الحوكمة والشفافية في الوظيفة العمومية.

4. الأبعاد الاقتصادية:

- تأثير حجم القطاع العام على الاقتصاد الوطني.
- تكاليف الأجور والتقاعد.
- الإنتاجية والكفاءة في الأداء.

أهداف الوظيفة العمومي

- تقديم الخدمات العامة بفعالية وكفاءة.
- تعزيز الثقة بين المواطن والدولة من خلال الشفافية والمساءلة.
- تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة في التوظيف.
- تطوير الكفاءات البشرية لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة.

مبادئ الوظيفة العمومية:

1. الشفافية: وضوح الإجراءات والسياسات.
2. العدالة والمساواة: تكافؤ الفرص في التوظيف.
3. الكفاءة: الاعتماد على الكفاءات القادرة على تحقيق الأهداف.
4. المساءلة: محاسبة الموظفين العموميين عن أدائهم.

تحديات التوظيف العمومي

- الفساد الإداري: ضعف الرقابة الداخلية.
- البيروقراطية: تعقيد الإجراءات وتعطيل الخدمات.
- التحديث: صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية.
- إدارة الموارد البشرية: ضعف التخطيط الاستراتيجي.

ب/ أنواع الوظيف العمومي:¹

الوظيف العمومي هو منظومة شاملة تضم جميع الوظائف والأنشطة التي تُدار من قبل الدولة أو مؤسساتها المختلفة بهدف تقديم الخدمات العامة وتحقيق الصالح العام. ويُعتبر أحد أهم عناصر الإدارة العامة للدولة، حيث يُنظم العلاقة بين الموظف العام والدولة من جهة، وبين الدولة والمواطن من جهة أخرى. ينقسم الوظيف العمومي إلى أنواع متعددة وفقاً لطبيعة الوظائف والمجالات التي تغطيها، ومن أبرزها الوظيف العمومي الإداري الذي يهتم بتسيير الإدارات العامة وضمان كفاءة العمل الحكومي، والوظيف العمومي التقني الذي يشمل المهام ذات الطابع الفني والتكنولوجي مثل الهندسة والبنية التحتية. كما يشمل الوظيف العمومي التعليمي الذي يُعنى بتقديم خدمات التعليم والتكوين من خلال المعلمين والأساتذة، والوظيف العمومي الصحي الذي يوفر الرعاية الصحية عبر الأطباء والمرضى وغيرهم من العاملين في القطاع الصحي. بالإضافة إلى ذلك، هناك الوظيف العمومي الأمني الذي يشمل أفراد الشرطة والجيش المكلفين بحفظ الأمن والاستقرار، والوظيف العمومي القضائي الذي يضم القضاة والمحامين العاملين في المؤسسات العامة بهدف تحقيق العدالة، والوظيف العمومي الدبلوماسي الذي يُعنى بتمثيل الدولة في الخارج وتعزيز علاقاتها الدولية. يتميز الوظيف العمومي بخصائص أساسية مثل الاستقرار الوظيفي والارتباط بالقوانين والأنظمة التي تنظم حقوق وواجبات الموظفين، مع التركيز على تحقيق

¹ تقوم فلسفة الوظيفة العامة في العالم على تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز كفاءة الإدارة العامة. تهدف إلى ضمان تقديم الخدمات العامة بعدالة وشفافية، مع التركيز على المصلحة العامة وتطوير المجتمع. تبني هذه الفلسفة مبادئ مثل النزاهة، والكفاءة، والمساءلة، وتسعى إلى تمكين الأفراد من الوصول إلى حقوقهم والخدمات التي يحتاجونها دون تمييز. تختلف تطبيقات هذه الفلسفة بين الدول بناءً على الأنظمة السياسية والثقافية، ولكنها تشترك في هدف أساسي يتمثل في بناء جهاز إداري قوي ومستدام يدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحترم حقوق المواطنين.

الخدمة العامة والمصلحة الوطنية. لذا فإن دراسة الوظيف العمومي من منظور أكاديمي تكتسي أهمية كبيرة لفهم دور الدولة في إدارة الشأن العام، وتحليل آلياتها في تلبية احتياجات المواطنين، وتطوير كفاءات قادرة على مواجهة تحديات العصر كالتحول الرقمي وتحقيق الحوكمة الرشيدة.

يوجد الوظيف العمومي المفتوح والمغلق، الوظيف العمومي المفتوح هو نظام يتيح فرص التوظيف في القطاع الحكومي أو المؤسسات العامة بناءً على معايير الشفافية وتكافؤ الفرص. في هذا النظام، تُعلن المناصب الشاغرة للجمهور من خلال مسابقات أو إعلانات رسمية، ويُسمح لأي مواطن مستوفي للشروط المطلوبة بالتقدم لها.

خصائص الوظيف العمومي المفتوح:

1. الإعلان العام: تُنشر عروض العمل عبر القنوات الرسمية مثل الجرائد، المواقع الإلكترونية للمؤسسات، أو منصات التوظيف الحكومية.

2. المساواة في الفرص: يتم تقييم المتقدمين بناءً على الكفاءة والجدارة بعيداً عن المحسوبية.

3. المسابقات: عادةً ما يتم التوظيف عن طريق مسابقات تتضمن اختبارات كتابية، شفوية، أو تقييم الملفات.

4. الشروط المسبقة: يشترط أن يستوفي المتقدم شروطاً محددة، مثل المؤهلات العلمية، التخصصات المطلوبة، أو سنوات الخبرة.

5. الشفافية: يخضع التوظيف لرقابة من الجهات المعنية لضمان العدالة والإنصاف.

إذا كنت مهتمًا بفرص الوظيف العمومي في بلدك، يمكنك متابعة:

- المواقع الرسمية للتوظيف العمومي أو الوزارات.¹

- الجرائد الوطنية.

¹ الموقع الرسمي لمسابقات للتوظيف العامة في الجزائر:

(<https://www.concours-fonction-publique.gov.dz>)

- منصات التوظيف الإلكترونية الحكومية.

ومثال على ذلك ما هو موجود في الولايات المتحدة الأمريكية، التوظيف فيها يعتمد على عوامل عدة، منها المؤهلات المطلوبة، القطاع المهني، وقوانين العمل المحلية والفيدرالية. يحتاج الأجانب إلى تأشيرات عمل مثل H-1B أو L-1 أو الإقامة الدائمة (Green Card) للانضمام إلى سوق العمل. تُعتبر قطاعات التكنولوجيا، الرعاية الصحية، والهندسة من بين الأكثر طلبًا، بينما يتم البحث عن الوظائف عبر مواقع مثل LinkedIn و Indeed أو من خلال شبكات العلاقات المهنية. المنافسة في سوق العمل الأمريكي مرتفعة، ويتطلب النجاح فيه إعداد سيرة ذاتية احترافية وإجادة اللغة الإنجليزية. تختلف قوانين العمل من ولاية إلى أخرى، بما في ذلك الحد الأدنى للأجور والإجازات، لذا يُنصح بالاطلاع على القوانين المحلية للولاية المستهدفة.

الوظيفة العمومية المغلقة¹ هي نظام تُدار فيه المناصب الحكومية (الوظائف العمومية) بطريقة تجعلها متاحة فقط لفئة محددة من الأفراد، وليس لعامة المواطنين. في هذا النظام، تُفرض قيود على التوظيف، وعادةً ما يُحدد الوصول إلى الوظائف من خلال معايير صارمة مثل:

1. التوظيف الداخلي: يتم تعيين الموظفين من داخل المؤسسة الحكومية نفسها، أو من بين أفراد ينتمون إلى قطاع معين.
 2. شروط الانتساب: قد تتطلب الوظيفة الانتماء إلى جهة أو مؤسسة معينة، مثل الجيش أو بعض الهيئات المهنية.
 3. المسابقات الداخلية: في كثير من الحالات، يتم التنافس على الوظائف عبر مسابقات موجهة فقط للموظفين الحاليين داخل الإدارة أو المؤسسة.
- الفرق بين الوظيفة العمومية المغلقة والمفتوحة

¹ رشيد حبابي، دليل الموظف والوظيفة العمومية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للاتصال، 2012، ص. 20.

- الوظيفة العمومية المفتوحة: هي التي تتيح التنافس على المناصب لكل المواطنين الذين يستوفون الشروط العامة المطلوبة، مثل المؤهلات التعليمية والخبرة.

- الوظيفة العمومية المغلقة: تقيد هذا التنافس لفئات محددة، مثل الموظفين الحاليين، أو بناءً على شروط خاصة تتعلق بالخبرة في قطاع معين.

أسباب تطبيق النظام المغلق:¹

- تشجيع الترقيات الداخلية وتحفيز الموظفين الحاليين.

- تعزيز الكفاءة داخل المؤسسة عبر الاعتماد على أفراد ذوي خبرة سابقة.

- تقليل التكلفة والوقت اللازمين لتوظيف أفراد جدد من خارج المؤسسة.

عيوب النظام المغلق

- قد يؤدي إلى قلة التنوع وتجديد الأفكار في المؤسسة.

- يمكن أن يعزز الاحتكار أو المحاباة في توزيع المناصب.

- يحدّ من فرص الشباب أو الخريجين الجدد في الالتحاق بالوظائف العمومية.

التوظيف في فرنسا يتطلب تخطيطاً جيداً وفهماً لمتطلبات سوق العمل. إذا كنت من خارج الاتحاد الأوروبي، ستحتاج إلى تصريح عمل وإقامة قانونية، وغالباً ما يتطلب ذلك عرض عمل مسبقاً من صاحب عمل فرنسي. يعتبر إتقان اللغة الفرنسية وإعداد سيرة ذاتية وخطاب تحفيزي وفقاً للنمط الفرنسي من العوامل الأساسية لتحسين فرصك. تبرز قطاعات مثل التكنولوجيا، الرعاية الصحية، البناء، والضيافة كالأكثر طلباً، ويمكنك البحث عن فرص العمل من خلال مواقع مثل Pôle Emploi

¹ المرجع نفسه، ص. 21 - 22.

¹Indeed،² أو عبر شبكات مهنية مثل LinkedIn. هناك أيضاً برامج مثل Talent Passport التي تستهدف المهنيين ذوي المهارات العالية. لتسهيل العملية، يُنصح بمعادلة شهادتك إذا كانت صادرة من خارج فرنسا والاستفادة من الجمعيات المحلية التي تدعم المهاجرين. بالصبر والاستعداد الجيد، يمكنك تحقيق هدفك في العمل في فرنسا.

الوظائف العمومي في العالم العربي

يختلف تنظيم الوظائف العمومي بين الدول العربية باختلاف الإطار القانوني والثقافي والسياسي، لكن كثيراً ما يُلاحظ:

- الاعتماد الكبير على القطاع العام كمصدر رئيسي للتوظيف.
- تحديات في الشفافية والحوكمة.
- حاجة إلى إصلاحات هيكلية لمواكبة المتغيرات العالمية.

¹ **Pôle Emploi** هي وكالة حكومية فرنسية تأسست عام 2008 لإدارة سوق العمل، وتعمل على دعم الباحثين عن عمل وأصحاب الأعمال. تقدم الوكالة خدمات متنوعة تشمل تسجيل الباحثين عن عمل وتقديم الإرشاد المهني وتنظيم دورات تدريبية لتحسين المهارات. كما تساعد الشركات في البحث عن موظفين مناسبين وتقدم المشورة حول قوانين التوظيف. تدير أيضاً تعويضات البطالة وتساعد في تمويل برامج تدريبية لتأهيل العمال بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل. تُعد الوكالة شريكاً رئيسياً في الحد من البطالة وتعزيز التكامل المهني في فرنسا من خلال مزيج من الدعم الشخصي والحلول الرقمية.

² **Indeed** هي منصة عالمية شهيرة متخصصة في التوظيف، تأسست عام 2004 وتعد واحدة من أكبر مواقع البحث عن الوظائف. تتيح للباحثين عن عمل الوصول إلى ملايين الفرص الوظيفية من مختلف القطاعات، حيث يمكنهم البحث باستخدام الكلمات المفتاحية أو المواقع الجغرافية، مع إمكانية تصفية النتائج حسب نوع الوظيفة أو مستوى الخبرة أو الراتب. كما توفر المنصة ميزة إنشاء وتحميل السيرة الذاتية لتسهيل عملية التقديم على الوظائف، وتتيح لأصحاب العمل نشر الإعلانات واستعراض السير الذاتية للمرشحين. إلى جانب ذلك، تقدم تقييمات للشركات من قبل الموظفين الحاليين والسابقين، مما يساعد المستخدمين على اتخاذ قرارات مستنيرة. تدعم المنصة العديد من اللغات، بما فيها العربية، وهي متاحة كتطبيق على الهواتف الذكية، مما يجعلها أداة فعالة لكل من الباحثين عن عمل وأصحاب العمل حول العالم.

الوظيفة العمومي ليس مجرد جهاز إداري ولكنه ركيزة أساسية لاستقرار الدولة وتطورها، مما يجعله محوراَ لدراسات أكاديمية تهدف إلى تحسين كفاءته وفعاليتته.

ج/ الوظيفة العامة في الجزائر:

البدايات الأولى:

المقال يناقش التشريعات المتعلقة بالتكوين والتدريب في الجزائر، وخاصة تلك التي تنظم الحقوق والواجبات في مجال التكوين المهني والإداري، والتوجيهات التي قدمتها الدساتير والأوامر القانونية المختلفة بشأن هذه المسألة.

1. القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (66-133):¹

أمر رقم 66-133 الصادر في 1966 والذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر. هذا الأمر يعد أساساً قانونياً لتنظيم التكوين ضمن الوظائف العمومية. يؤكد هذا القانون على أهمية التكوين والتطوير المهني للموظفين، ولكنه يركز أيضاً على ضرورة أن يكون التكوين متاحاً بشكل عادل ومتساوٍ لجميع المواطنين.

2. الدستور الجزائري لعام 1976:

يُبرز الدستور الجزائري لعام 1976 التزام الدولة بتوفير الحريات الأساسية وحقوق الإنسان، بما في ذلك حق التعليم والتكوين المهني. المادة 66 تذكر أن الدولة تضمن التساوي في الوصول إلى التعليم والتكوين، مما يعكس اهتماماً خاصاً بتعزيز تكافؤ الفرص في هذا المجال.

¹ صدر الأمر رقم 66-133 المتعلق بالوظيفة العمومية في 2 يونيو 1966 في سياق بناء الدولة الجزائرية الحديثة بعد الاستقلال، حيث كانت البلاد بحاجة ماسة إلى تنظيم القطاع العمومي لضمان استقرار الإدارة وتحقيق التنمية. جاء هذا الأمر في ظل نقص الكفاءات الإدارية الناتج عن مغادرة الإطارات الأجنبية، مما تطلب وضع إطار قانوني يحدد حقوق وواجبات الموظفين العموميين وينظم العلاقة بينهم وبين الدولة. هدف الأمر إلى تحسين أداء الإدارة العمومية، توفير الشفافية، وضمان توزيع عادل للوظائف، مع تعزيز الانضباط والمسؤولية في العمل. رغم أهميته في تلك المرحلة، برزت لاحقاً الحاجة إلى تحديث هذا الإطار القانوني ليتماشى مع التغيرات الاقتصادية والإدارية التي شهدتها الجزائر.

3. المرسوم رقم 59-85 (1985):

هذا المرسوم يوضح كيفية تطبيق التكوين والترقية في المؤسسات والإدارات العمومية. يشير إلى أهمية التكوين والتطوير المهني للعمال في القطاع العام، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسات.

4. دستور 1989:

في دستور 1989، نجد تأكيداً على الحق في التعليم والتكوين المهني كحق أساسي للمواطنين. هذا يعكس التزام الدولة بتوفير التعليم والتكوين لجميع الفئات المجتمعية دون تمييز، مما يعزز مبدأ المساواة في الفرص.

5. استفتاء 1996:

في استفتاء 1996، تم التأكيد مجدداً على مبدأ التساوي في الوصول إلى التعليم والتكوين المهني، مما يشير إلى أن هذه المبادئ أصبحت جزءاً أساسياً من التشريعات الوطنية في الجزائر.

6. المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين:

يعرض المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين، الذي يحدد الشروط اللازمة لإتمام التكوين المهني للموظفين في الإدارات العمومية، بما في ذلك التكوين المتخصص والتحضيري للالتحاق بالوظائف العمومية، بالإضافة إلى تحسين مستوى الموظفين وتجديد معلوماتهم بانتظام.

الجزائر تولي أهمية كبيرة للتكوين المهني والتعليم كحقوق أساسية للمواطنين، خاصة في المجال الإداري والوظيفي.¹ كما أن التشريعات الجزائرية قد تطورت على مدار العقود لتوفير فرص متساوية للتعليم والتكوين المهني، مما يعكس رؤية الدولة لتحسين مستوى الكفاءة في القطاع العام وضمان تحسين مستمر للموظفين.

ومع ذلك، يمكن تسليط الضوء على بعض النقاط المهمة:

¹ عبده عزالدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2002، ص. 88.

- التطبيق الفعلي لهذه القوانين: رغم وجود التشريعات العديدة، قد تكون هناك تحديات في تطبيق هذه القوانين بشكل عملي في بعض الأحيان. قد تكون هناك فجوات بين النصوص القانونية وما يحدث على أرض الواقع.

- التطوير المستدام: في ضوء التطورات التكنولوجية والمهنية السريعة، ربما يحتاج النظام التكويني في الجزائر إلى تحديث مستمر ليتماشى مع التغيرات السريعة في سوق العمل.¹

بالتالي، يمكن اعتبار أن الجزائر تتجه نحو تعزيز تكافؤ الفرص في التعليم والتكوين المهني، لكن يبقى التحدي الأكبر في ضمان التنفيذ الفعلي لهذه المبادئ على مستوى جميع المؤسسات والإدارات. مفهوم "التكوين الإداري" في الجزائر كعملية تكوينية موجهة لتحضير الموظفين أو الموظفين المستقبليين لشغل المناصب في الإدارة العامة أو الدرجات التقنية. يتم التركيز على أهمية التكوين الإداري المختص، الذي يختلف عن التكوين العام الأساسي، ويهدف إلى تحسين الكفاءات في وظائف الإدارة العامة.

تجدر الإشارة إلى أن قطاع الوظيفة العمومية يعتمد على مبدأ المسار الوظيفي، حيث يعتبر التكوين جزءاً من التطور المهني المستمر، مع مراعاة التطورات التكنولوجية والاحتياجات المتجددة للإدارة. كما يؤكد النص على أهمية الترقية المهنية وتكيف التكوين مع المناصب المختلفة في الإدارة.

الحديث عن التكوين المختص والإدارة يشير إلى الاختلافات بين الدول في اختيار نوع التكوين: فبعض الدول مثل الولايات المتحدة تفضل التكوين المتخصص، بينما تفضل بريطانيا الثقافة العامة مع تطوير المهارات التقنية. أما في الجزائر، فقد تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة عام 1964 لتوفير التكوين الإداري للمسؤولين في المناصب الحكومية المختلفة.

ضرورة التكوين المتخصص في الوظيفة العمومية، مع التركيز على ضرورة ملاءمته لمتطلبات الإدارات في مختلف مراحل المسار المهني للموظفين.

¹ المرجع نفسه، ص. 89.

وعن أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي في المادة (38): "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية والترتبة خلال حياته المهنية"¹، كما جاء الفصل الثاني من الأمر عن التربص في المواد (83، 84، 85، 86، 87..92)، وبعد الإنتهاء من مدة التربص:

. إما ترسيم المتربص في وظيفته

. إخضاع المتربص الى فترة أخرى لنفس المدة ولمرة واحدة

. إما التسريح.²

المتربص في قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر هو الموظف الذي يخضع لفترة تدريبية أو تكوينية بعد قبوله في الوظيفة، ويتم ذلك قبل أن يتم تثبيته بشكل نهائي في منصبه. التربص في هذا السياق يعتبر جزءاً من عملية التكوين الإداري التي تهدف إلى تطوير مهارات الموظف وضمان تأهيله للقيام بمهامه الوظيفية بكفاءة.

خصائص التربص في الوظيفة العمومية الجزائرية:

1. فترة انتقالية: المتربص يكون في فترة اختبار، حيث لا يُعتبر موظفًا رسميًا إلا بعد اجتيازه فترة التربص بنجاح.

2. التكوين والتدريب: خلال فترة التربص، يتلقى الموظف التكوين الذي يشمل الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بمهام الوظيفة. يتم التركيز على تأهيل المتربص للعمل في الإدارة العمومية وفقاً للمعايير واللوائح الخاصة بالوظيفة.

¹ أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة العامة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 46، 16 يوليو 2006، ص. 6.

² مولود ديدان، مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا، الجزائر: دار بلقيس، 2008، ص. 14.

3. الإشراف والمتابعة: يتم متابعة أداء المتربص من خلال تقييمات دورية، وتستمر هذه الفترة عادة لفترة معينة وفقاً للوظيفة التي يشغلها الموظف. في بعض الحالات، يمكن أن تتضمن هذه الفترة ورشات عمل، أو تدريبات ميدانية في المؤسسات التابعة للإدارة العمومية.

4. التثبيت أو التقييم: بعد إتمام فترة التربص، يتم تقييم أداء الموظف. في حال اجتيازه التقييم بنجاح، يتم تثبيته في منصبه كموظف دائم في الوظيفة العمومية، في حين أنه قد يتم إلغاء تعيينه إذا فشل في اجتياز التقييم.

5. أهمية التربص: التربص يمثل فرصة للموظف لاكتساب خبرة عملية في الميدان، ويتيح له التعرف على طبيعة العمل في الإدارة العمومية، وتطبيق المعرفة النظرية التي حصل عليها خلال فترة الدراسة، والتربص وفقاً للقانون في الجزائر فإن التربص يخضع للوائح تنظيمية تنص على أن الموظف يجب أن يخضع لهذه الفترة قبل تثبيته في منصبه. وهذه الفترة تعتبر حاسمة في مسار الموظف المهني، حيث يتم خلالها تقييم مستوى كفاءته.

في الجزائر، يشكل التربص مرحلة أساسية في مسار الموظف في القطاع العام، حيث يتيح له فرصة لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء واجباته الوظيفية بكفاءة.

المحور الحادي عشر:

التدريب الإداري: شروط النجاح

والتحديات التي تواجهه

أ/ شروط نجاح التدريب الإداري:

شروط نجاح التدريب الإداري تتطلب مجموعة من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف التدريب بشكل فعال. من أبرز هذه الشروط:

1. تحديد الأهداف بوضوح:¹ يجب أن يكون التدريب موجّهًا نحو تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس. يتطلب ذلك معرفة احتياجات التدريب بشكل دقيق، سواء لتحسين مهارات معينة أو لتطوير أداء فريق العمل بشكل عام، تحديد الأهداف يعد من العناصر الأساسية في نجاح الأفراد على الصعيد الأكاديمي، حيث يشكل عملية استراتيجية تهدف إلى توجيه الجهود وتحقيق نتائج مهنية وأكاديمية ملموسة. من منظور أكاديمي، يتطلب تحديد الأهداف وضع خطة واضحة ومحددة تتيح للطلاب أو الباحث أو المعلم تحقيق التقدم وفقًا لمعايير معينة. يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة، بحيث يتحقق التحديد الفعلي لما يرغب الفرد في تحقيقه. على سبيل المثال، بدلاً من تحديد هدف غامض مثل "أريد أن أكون أفضل في الرياضيات"، يجب أن يكون الهدف أكثر تحديداً مثل "أريد أن أحقق درجة 90% أو أكثر في اختبار الفلسفة القادم".

أحد الجوانب المهمة في تحديد الأهداف هو الواقعية. فلا بد أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وفقاً للموارد والقدرات المتاحة. فالأهداف الطموحة جداً قد تؤدي إلى الإحباط إذا كانت بعيدة عن المنال، بينما الأهداف السهلة جداً قد لا تحفز الشخص على بذل جهد كافٍ. لذلك، يجب تحديد أهداف قابلة للتحقيق ضمن إطار زمني معين. هذا يضمن أيضاً أن تكون الأهداف قابلة للقياس، إذ

¹ فريديريك تايلور هو مهندس ومفكر أمريكي يُعتبر مؤسساً لعلم الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. ركزت أفكاره على تحسين كفاءة العمل من خلال تحليل العمل وتحديد الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام. فيما يتعلق بتحديد الأهداف، فالتوجه الذي تبناه تايلور كان يعتمد على تحسين الإنتاجية من خلال تقسيم العمل إلى مهام أصغر وأبسط وتحديد معايير دقيقة لتحقيق الكفاءة. كان يعتقد أن تحديد الأهداف يجب أن يكون مبنياً على معايير دقيقة وقابلة للقياس. ووفقاً لنظرياته، يجب أن يتم تحديد الهدف بشكل واضح ومحدد، وتحليل كل جزء من عملية العمل بعناية، وتحديد الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق هذا الهدف. أحد المفاهيم الأساسية في عمله هو "التخصص" و"التقسيم العلمي للعمل"، حيث يتم تحديد الهدف بدقة وتوفير التدريب اللازم للعمال لتنفيذ المهام المحددة بأعلى كفاءة ممكنة.

يجب أن يتمكن الشخص من تتبع تقدمه بشكل دوري. قد يكون القياس من خلال الدرجات، أو الإنجازات الأكاديمية مثل إتمام الأبحاث أو تقديم المشاريع.

كما أن تحديد الأهداف يتطلب أن تكون ملائمة لما يسعى الشخص إلى تحقيقه في سياق أوسع. بمعنى أن الهدف يجب أن يتناسب مع مسار الشخص الأكاديمي أو المهني، ويلبي احتياجاته ورغباته الشخصية. إن تأطير الأهداف في إطار زمني دقيق يعد عنصرًا حاسمًا أيضًا، حيث يساعد في تنظيم الوقت وتوزيع المهام بشكل فعال. من خلال تحديد مواعيد نهائية محددة، يستطيع الفرد التركيز على كل مرحلة من مراحل العمل الأكاديمي.

يجب أن يتضمن تحديد الأهداف عملية مراجعة وتقييم مستمرين. فعلى الرغم من أهمية وضع الأهداف، فإن القدرة على تعديلها أو تغييرها بما يتناسب مع الظروف المحيطة يُعتبر مهارة حيوية لضمان التقدم المستمر. من خلال هذه المراجعة الدورية، يمكن للفرد تعديل استراتيجياته الأكاديمية وتحقيق تطور مستمر في أدائه الأكاديمي.

2. اختيار المدربين المؤهلين:¹ يجب أن يكون المدربون ذو خبرة ومعرفة عميقة بالمجال الذي يقومون بتدريبه. كما يجب أن يمتلكوا مهارات تواصل عالية وقدرة على تحفيز المشاركين، اختيار المدربين الأكاديميين يعد عملية حيوية لضمان تقديم تعليم عالي الجودة وفعال. من منظور أكاديمي، يعتمد هذا الاختيار على عدة معايير أساسية تبدأ بالمؤهلات الأكاديمية، حيث يجب أن يكون المدرب حائزًا على شهادات أكاديمية معترف بها في مجاله، مثل الماجستير أو الدكتوراه، بالإضافة إلى التدريب المتخصص الذي يعزز من معرفته الأكاديمية. لكن المؤهلات الأكاديمية وحدها قد لا تكفي، فالمهارات العملية

¹ يُعتبر المدرب شخصية محورية تلعب دورًا حيويًا في تطوير الأفراد وتمكينهم. فهو ليس مجرد معلم ينقل المعرفة، بل مرشد يساعد المتدربين على اكتشاف إمكانياتهم وتجاوز العوائق التي قد تعترض طريقهم. المدرب يُحفّز التغيير الإيجابي في حياة الآخرين، سواء من خلال تعزيز التفكير النقدي والإبداعي أو بتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. بعض المفكرين يرون أنه يجب أن يكون المدرب خبيرًا في مجاله، يملك المعرفة العميقة التي يحتاجها المتدربون ليصلوا إلى أعلى مستويات الأداء. من ناحية أخرى، يشمل دور المدرب أيضًا تحفيز الأفراد على التفكير خارج الصندوق، مما يعزز القدرة على الابتكار والتطوير الذاتي. باختصار، المدرب في نظر المفكرين ليس مجرد شخص يعلم، بل هو شريك في رحلة النمو والتطور الشخصي.

والخبرة في التدريس تعد عنصرًا حاسمًا في هذا الاختيار. المدرب الذي يمتلك خبرة واسعة في تطبيق المعرفة في الواقع العملي يمكنه تقديم محتوى أكثر تفاعلاً وواقعية، مما يساهم في تعزيز فهم الطلاب.

إلى جانب ذلك، تعتبر القدرة على التواصل الفعال من المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المدرب الأكاديمي. يجب أن يكون المدرب قادرًا على توصيل الأفكار والمفاهيم المعقدة بطريقة بسيطة ومفهومة، مع مراعاة التنوع الفكري والثقافي للطلاب. إضافة إلى ذلك، يجب أن يمتلك المدرب القدرة على تحفيز طلابه وتنمية رغبتهم في التعلم، عبر استخدام أساليب مبتكرة تتضمن التقنيات الحديثة والتعلم النشط. التحفيز والإلهام لا يقتصران على تقديم محتوى علمي فحسب، بل يشملان بناء علاقة تعليمية تشجع الطلاب على التفاعل والمشاركة الفاعلة.

من الأمور المهمة أيضًا هي المهارات التقنية التي أصبح من الضروري أن يمتلكها المدرب في العصر الحالي، خاصة مع توسع استخدام التكنولوجيا في التعليم. يجب أن يكون المدرب قادرًا على استخدام أنظمة إدارة التعلم والموارد الرقمية لتقديم المحتوى بشكل مبتكر ومتجدد. وفي ذات السياق، لا بد من أن يكون المدرب قادرًا على تقييم أدائه باستمرار من خلال تلقي الملاحظات من الطلاب والجهات الأكاديمية، والعمل على تطوير نفسه بما يتماشى مع أحدث الاتجاهات في مجال التعليم.

أخيرًا، من المهم أن يتسم المدرب الأكاديمي بالقدرة على إدارة الصف بشكل فعال، بما يشمل تنظيم الأنشطة التعليمية، والالتزام بالقواعد الأكاديمية، والتعامل مع التحديات التي قد تواجهه داخل الفصل الدراسي. بهذه الطريقة، يضمن المدرب توفير بيئة تعليمية مثالية، مما يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية ورفع مستوى تحصيل الطلاب.

3. تصميم برنامج تدريبي مناسب:¹ يجب أن يكون البرنامج التدريبي مصممًا بطريقة تتناسب مع مستويات المشاركين واحتياجاتهم، مع مراعاة تنوع الأساليب التدريبية (مثل المحاضرات، ورش العمل، التدريب العملي).

¹ المدربون يركزون على عدة جوانب أساسية خلال التدريب لضمان تطوير مهارات الأفراد وتحقيق أهدافهم. يبدأ التدريب بالجانب الفني الذي يشمل تعلم المهارات التقنية والتطبيق العملي لها. كما يولي المدربون اهتمامًا خاصًا بالجانب العقلي والنفسي من خلال تعزيز الثقة بالنفس والتعامل مع الضغوط وتحفيز المتدربين. لا يمكن تجاهل الجانب البدني، حيث يتم التركيز على تحسين اللياقة البدنية

4. توفير بيئة تدريبية مناسبة: يجب أن تكون البيئة التدريبية مريحة وتحفز على التعلم. يشمل ذلك تجهيز القاعات بأدوات تعليمية حديثة، بالإضافة إلى التأكد من أن المكان هادئ وخالي من التشتت.

5. مشاركة المشاركين: يجب أن يكون هناك تفاعل نشط من المشاركين في التدريب، سواء عبر المناقشات أو الأنشطة الجماعية أو تمارين التطبيق العملي.

6. متابعة وتقييم التدريب: لا يكفي تنفيذ التدريب فقط، بل يجب متابعة الأداء بعد التدريب من خلال تقييم فعالية التدريب على المدى القصير والطويل. يمكن استخدام أساليب مثل الاستبيانات، المقابلات أو تقييم الأداء لقياس نجاح التدريب.

7. التحفيز والمكافآت: تشجيع الموظفين على تطبيق ما تعلموه في العمل الفعلي يعد من العوامل الأساسية للنجاح. يمكن أن يتضمن ذلك مكافآت أو تحفيز معنوي للمشاركين الذين يظهرون تقدماً ملحوظاً.

8. التطوير المستمر: التدريب الإداري لا ينبغي أن يكون حدثاً واحداً فقط، بل يجب أن يتم بشكل مستمر لتعزيز المهارات وتطويرها وفقاً للتغيرات والتحديات في بيئة العمل.

باتباع هذه الشروط، يمكن تحقيق أفضل النتائج من التدريب الإداري وتعزيز فعالية الإدارة في المؤسسة.

ب/ تحديات التدريب الإداري:

والقدرة على التحمل. في الرياضات التنافسية، يعد الجانب الاستراتيجي والتكتيكي من الجوانب المهمة التي تتعلق بفهم الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات السريعة. المدربون يهتمون أيضاً بالجانب الاجتماعي من خلال تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد، مما يساهم في بناء روح الفريق. إضافة إلى ذلك، يركز التدريب على تطوير المهارات الشخصية مثل القيادة وإدارة الوقت، مما يعزز قدرة المتدربين على التفكير النقدي واتخاذ القرارات السليمة. وأخيراً، لا يغفل المدربون عن تقييم تقدم المتدربين بشكل دوري لتحليل أدائهم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد على ضمان تحقيق أفضل نتائج ممكنة.

تواجه المؤسسات والإدارات العديد من التحديات في مجال التدريب الإداري، والتي تتطلب معالجة دقيقة لضمان فعالية البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. أولاً، تتسارع التغيرات في بيئة العمل بسبب الابتكارات التكنولوجية والاقتصادية، مما يجعل الحاجة إلى تدريب مستمر لتحديث المهارات والقدرات الإدارية أمراً ضرورياً. ومع ذلك، يظل من الصعب أحياناً تحديد احتياجات التدريب بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تصميم برامج قد لا تتوافق مع الأهداف الفعلية للمؤسسة أو متطلبات الموظفين.

إضافة إلى ذلك، تعاني العديد من المؤسسات من محدودية الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة، وهو ما يشكل عائقاً في تطوير المهارات الإدارية. كما أن مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تعد أحد التحديات البارزة، حيث قد يشعر البعض بعدم الحاجة إلى التغيير أو يكون لديهم تفضيلات لممارسات العمل التقليدية.

من جهة أخرى، يعد تقييم فعالية التدريب من القضايا المحورية، فقياس مدى نجاح برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لا يزال أمراً معقداً،¹ خصوصاً عندما يتعلق الأمر بتطوير المهارات القيادية والإدارية التي يصعب قياس نتائجها بشكل مباشر. علاوة على ذلك، تركز معظم برامج التدريب على تحسين المهارات الحالية، لكن يظل التحدي قائماً في ضمان استدامة التحسينات وتحقيق التطوير المستمر على المدى الطويل.

في بيئات العمل التي تضم موظفين من ثقافات وجغرافيات متنوعة، يصبح التدريب أكثر تعقيداً ويتطلب تعديلاً ليتناسب مع احتياجات كل فئة من الموظفين. أخيراً، يمكن أن يواجه التدريب الإداري نقصاً في الدعم من القيادة العليا، مما قد يقلل من تأثير البرامج التدريبية ويحد من نجاحها في تحقيق

¹ نسبة نجاح التدريب تعتمد على عدة عوامل، أبرزها جودة المحتوى التدريبي وخبرة المدربين، بالإضافة إلى استعداد المتدربين ومهاراتهم السابقة. كما تؤثر بيئة التدريب وأدواته بشكل كبير على تحقيق الأهداف المرجوة. يُعتبر التخطيط الجيد، الذي يوازن بين التعلم النظري والتطبيقي، عاملاً حاسماً في نجاح البرنامج. يُقاس النجاح من خلال تقييم الأداء قبل وبعد التدريب، وقياس مدى تطبيق المهارات المكتسبة في الواقع العملي، بالإضافة إلى رضا المشاركين عن التجربة. بشكل عام، إذا توافرت هذه العناصر بشكل متكامل، يمكن أن تتجاوز نسبة نجاح التدريب 80%، مع اختلاف هذه النسبة بحسب المجال والتحديات.

أهدافها على المدى البعيد. وبالتالي، يتطلب الأمر تضافر الجهود من جميع الأطراف المعنية لضمان أن برامج التدريب الإداري لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي فقط، بل تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.

الخاتمة:

التدريب الإداري هو حجر الزاوية في بناء كفاءات الأفراد وتعزيز قدراتهم على مواجهة تحديات العمل المتجددة. فهو ليس مجرد وسيلة لاكتساب المعارف والمهارات، بل هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها في بيئة العمل المتغيرة. من خلال برامج التدريب الفعالة، يمكن للمنظمات تطوير قادة يتمتعون بالمرونة، والإبداع، والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة. لذا، يجب أن يُنظر إلى التدريب الإداري كاستثمار طويل الأجل، يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وتنمية رأس المال البشري، الذي يُعد الثروة الحقيقية لأي منظمة تسعى للتميز والاستدامة.

النتائج:

التدريب الإداري يعد من أهم الأدوات التي تساهم في تطوير كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسات بشكل عام. من خلال التركيز على تنمية المهارات الإدارية، يمكن تحسين الأداء التنظيمي عبر اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وإدارة الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل. كما يساهم التدريب في تعزيز الإنتاجية من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية وتسريع إنجاز المهام. ومن أبرز نتائجه، تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل، مما يساعد المؤسسات على البقاء قادرة على المنافسة في ظل التغيرات السريعة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الروح المعنوية والرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالاهتمام والدعم من قبل مؤسساتهم، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء وتحفيز الابتكار. ولا يقتصر الأمر على ذلك، إذ يساهم التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية للمديرين، ما ينعكس إيجاباً على الإدارة الفعالة للفرق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعلى المدى الطويل، يؤدي الاستثمار في التدريب إلى تقليل التكاليف المرتبطة بضعف الأداء أو الحاجة إلى استبدال الموظفين، مع تعزيز ثقافة التعلم المستمر والاطلاع على أفضل الممارسات العالمية. ولضمان تحقيق هذه الفوائد، يجب تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبى احتياجات المؤسسة، مع قياس أثرها بشكل دوري وتطويرها بما يواكب المستجدات.

التوصيات:

هي توصيات تتعلق بالطلبة في موضوع التدريب الإداري حتى يتسنى لهم أخذ الموضوع على محمل الجد، التدريب الإداري يعدّ أداة حيوية لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسات، وهو يبدأ بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية لتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة. يتطلب ذلك تصميم برامج تدريبية مخصصة تدمج بين التعلم النظري والتطبيق العملي، مع اختيار مدربين ذوي خبرة ومهارات تواصل فعّالة. لتحقيق أقصى استفادة، ينبغي تنوع أساليب التدريب، مثل ورش العمل التفاعلية والتعلم الإلكتروني والمحاكاة. كما يعدّ تقييم فعالية التدريب خطوة أساسية من خلال اختبارات واستبيانات ومتابعة تأثيره على الأداء العملي. يُفضل تعزيز بيئة التعلم المستمر من خلال توفير دورات تطويرية دورية وتشجيع الابتكار باستخدام التكنولوجيا مثل أنظمة إدارة التعلم والواقع الافتراضي. وأخيراً، يمكن تعزيز أثر التدريب عبر برامج التوجيه التي تساعد الموظفين على تطبيق المهارات المكتسبة بفعالية، مع مراعاة التغيرات الثقافية والتنظيمية لضمان توافق التدريب مع قيم المؤسسة وأهدافها.

قائمة المراجع

أ/ الكتب:

- 1- أحمد محروس خضير، التدريب الإداري: منظور عملي للإصلاح الإداري في المنظمات العامة، القاهرة، [د.د.ن.]، 2016.
- 2- جوفر روبيرت، إدوارد أستر، المعجم الحديث للتحليل السياسي، ترجمة: سمير عبد الرحيم الجلي، بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1999.
- 3- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
- 4- رشيد حبابي، دليل الموظف والوظيفة العمومية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للاتصال، 2012.
- 5- عصام حيدر، التدريب والتطوير، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية، 2020.
- 6- عطا الله محمد الشرعة، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2014.
- 7- فرانسو شاتليه وآخرون، معجم المؤلفات السياسية، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2014.
- 8- محمد بن براهيم التويجري، التدريب الإداري وآفاق تطويره في البلدان العربية.
- 9- مولود ديدان، مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا، الجزائر: دار بلقيس، 2008.

ب/ المجلات:

- 10- أبو بكر علي خضر بخت، "التدريب أثناء العمل وأثره على جودة العمل (دراسة تطبيقية على موظفي شركة الكهرباء - ولاية سنار - 2023"، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد: 4، رقم: 1، 2024.
- 11- أحمد هلسه، "أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس"، في: مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد: 4، العدد: 1، جوان 2020.

12- بختاوي فاطمة الزهراء، آرزي فتحي، "متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية: وكالات سعيدة باستخدام التحليل المشترك"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 5، العدد: 2، 2019.

13- بن رتام محمد، "العائد من الإستثمار في التدريب"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد: 45، جوان 2016.

14- الجرجاوي محمد علي، العالم وليد عمر، "التدريب وأثره في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد: 8، العدد: 1، مارس 2024.

15- حديدان صابرينة، خالد أسماء، "مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها"، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد: 7، العدد: 1، 2021.

16- دشة محمد علي، رياض عبد القادر، "الإستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه: دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 5، العدد: 1.

17- رشيد زرواتي، يامنة ترايكية، "التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية: دراسة ميدانية في بلدية برج بوعرييج"، مجلة الإحياء، العدد: 17، 2014.

18- زروخي فيروز، "التدريب الإداري الموجه بالأداء: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وكالة الشلف"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 12.

19- صبيان محمد، طاشمة بومدين، "نحو تفعيل التدريب الإداري في الإدارة المحلية: دراسة في أهم الدوافع والمخرجات"، مجلة السياسة العالمية، المجلد 7، العدد: 3، 2023.

20- عمر قريط، "مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد الخامس، العدد: 2، جوان 2020.

21- مصطفى حميد الطاني، "برامج التدريب في اليوتيوب وتطوير مهارات التقديم الإذاعي والتلفزيوني: تحليل مضمون عينة من فيديوهات التدريب على اليوتيوب 2021"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد: 10، العدد: 4، السنة: 2021.

ج/ المذكرات:

22- أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء إحتياجاتهم التدريبية"، ماجستير، جامعة أم القرى (المملكة العربية السعودية)، كلية التربية، 2008.

23- خالد عبد الله المرابني الغامدي، "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام"، ماجستير، جامعة الباحة (المملكة العربية السعودية)، كلية العلوم الإدارية والمالية، 1435هـ .

24- عائدة عبد العزيز علي نعمان، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية"، ماجستير، 2008.

25- عبده عزالدين، "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2002.

د/ القوانين:

26- أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة العامة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 46، 16 يوليو 2006.

هـ/ المواقع على الإنترنت:

27- الموقع الرسمي لمسابقات للوظيفة العامة في الجزائر:
(<https://www.concours-fonction-publique.gov.dz>)

الفهرس:

الصفحة	العنوان:	
2		مقدمة
5	مفهوم التدريب وأهدافه	المحور الأول
22	أنواع برامج التدريب	المحور الثاني
27	أساليب التدريب	المحور الثالث
42	تحديد الإحتياجات التدريبية	المحور الرابع
51	التدريب والتنمية الإدارية	المحور الخامس
59	التدريب وعلاقته بالقيادة الإدارية	المحور السادس
85	تقويم التدريب الإداري	المحور السابع
91	نظرية النظم والتدريب الإداري	المحور الثامن
96	التدريب الموجه بالأداء	المحور التاسع
102	تدريب الموظف في القطاع العام	المحور العاشر
115	التدريب الإداري: شروط النجاح والتحديات التي تواجهه	المحور الحادي عشر
122		الخاتمة
125		قائمة المراجع