التدريب عملية مستمرة لتزود بالمعارف والمهارات والقائد يحتاج إلى تدريب مستمر فالقائد لابد له من معرفته لجوانب العملية القيادية والتي تأتي من خلال التدريب.

January 19, 2025 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 628

النمط القيادي وأثره في التدريب

Leadership style and its impact on training

يستأثر موضوع التدريب باهتمام متزايد بالنظر إلى النتائج التي يمكن أن يحققها بصدد كفاية الأجهزة الإدارية إذ يقوم تدريب العاملين على مجموعة من الوسائل الخاصة بتزويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لرفع كفايتهم في مجالات العمل المختلفة. ولذلك يرى الفقه أن عملية التدريب تمثل نوعا من الاستثمار البشري، بل هو أفضل استثمار يمكن أن يحقق عائدا مجزيا متى كان هادفا وجادا ومثمرا ومتى تهيأت الظروف المواتية للاستفادة بمن دربوا وتمكينهم من تطبيق ما تدربوا عليه والاعتماد المتزايد على الاستخدامات العديدة للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها في إتقان رسم السياسة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والاتصالات وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحولات

في فلسفة الإدارة وفي عملها. ويؤكد علماء الإدارة أن المفهوم الصحيح لعملية التدريب يعني تتابع عدة مراحل متلاحقة بدرجة من الكثافة والتداخل تؤدي في النهاية إلى التغيير: (Sarah Jane, 2007: 21)

ويمكن التطرق إلى المعنى اللغوي للتدريب على وفق الآتي: (درب فلانا بالشيء وعليه، المدرب: المجرب) (مصطفى، 2007: 277) (Training تدريب، تدرب) (بعلبكي، 2006، 983) (Training تدريب هو عبارة عن عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والأساليب المتعلقة بالعمل أو هو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم) (عبودي، 2006: 116)

أ- مفهوم التدريب

وفقا للتعريفات الفقهية لعملية التدريب يمكننا القول بأنه نشاط أو مجهود دقيق مخطط ومنظم بعناية يهدف إلى تحقيق تقدم وزيادة مهارة وخبرة وفهم الموظف العام وتنمية مداركه ومن ثم أحداث تغييرات في الفرد والجماعة بما يجعلهم لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية. وبذلك فإن التدريب هو عملية منظمة مستمرة شاملة متجددة دوما تؤدي إلى تزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بالمعارف المستجدة استنادا إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة ومن ثم تعتبر جزءا لا غنى عنه للتنمية الإدارية كوسيلة من وسائلها الأساسية التي تتكامل مع وظائف وأنشطة الإدارة الحديثة. (العزاوي، 2006: 72) ومن المفترض أن يجمع التدريب بين الجانب العلمي ويتعلق بتنمية المعرفة والجانب العملي ويتصل باكتساب المهارات وطرق العمل والجانب النفسي ويتمثل في تهذيب السلوك ورفع المقدرة على مواجهة المصاعب. وتبرز الأهمية البالغة لعملية التدريب بالنسبة للدول التي تفتقر إلى الخبرات والمهارات البشرية اللازمة لدفع عجلة التطور والتنمية المبتغاه، فضلاً عن اتساع مجالات نشاط الدولة وغلبة الطابع التقني والتخصصي عليها يحتم توفير مختلف أنواع التدريب المنظم وفرصة لسائر العاملين كي يسايروا هذا التطور والنمو في دور الإدارة العامة ووظائفها علاوة على التمكن من استخدام الأدوات الإدارية الحديثة والمتطورة.

ب- التدريب وإدارة شؤون الموظفين

الواقع أن التدريب الإداري وظيفة أساسية لإدارة شؤون الموظفين فإذا كانت إدارة شؤون الموظفين تهتم باختيار وتعيين الموظفين فإنها تعنى أيضًا بالمحافظة عليهم ومن بين الطرق التي تحافظ بها المنظمة على موظفيها تنمية الموظفين وتطوير معارفهم وسلوكهم واتجاهاتهم من خلال التدريب ومن الملاحظ هنا أن التدريب في الدول التي تأخذ بنظام الخدمة المدنية المغلق يكون من مسؤولية الدولة أو أنها حق الموظف على الدولة بينما يتغير هذا الوضع في الدول التي تأخذ بنظام الخدمة المدنية المفتوح حيث تقع مسؤولية تنمية الأفراد على عاقتهم أنفسهم غذ يعين على كل فرد أن يعمل على رفع مستوى مهاراته وقدراته للحفاظ على وظيفته أو للتأهل إلى وظيفة أعلى. (الحراحشة، 2001: 62) والتدريب عملية شاملة لكل المستويات الإدارية التي تنظمها المنظمة فهي تشمل الإدارة التنفيذية الوسطى والعليا وهي في الوقت ذاته عملية لا تقف عند تخصص بذاته وإنما تشمل جميع التخصصات في المنظمة، ويجب أن يسعى التدريب إلى تحقيق مبدأ (الفاعلية والفعالية) والفاعلية تعنى تأدية العملية بكفاءة فهو اصطلاح يشير إلى النوعية

في حين نعنى بالفعالية تحقيق الأهداف التي يبغيها النظام. قد يكون نشاط التدريب مثلاً فاعلا بمعنى أن نوعية أداء النشاط مرتفعة دون أن يستطيع تحقيق كل الأهداف المعلنة لأسباب عديدة قد تكون عدم كفاية الوقت أو قلة الإمكانيات وعلى ذلك فإن المقصود بعبارتي الفاعلية والفعالية بالنسبة للتجريب هو أن يسعى التدريب إلى تحقيق أهدافه المعلنة وبأداء مرتفع. (Charles, 2001: 46)

ت- أهداف التدريب

أن التنظيم الإداري الحديث لا يمكنه تحقيق الأهداف المنوطة به ومواجهة المشاكل التي يتعين عليه التصدي لها إلا من خلال جهاز بشري كفء يتولى تنفيذ البرامج التي يتمثل فيها ترجمة الأهداف وحل المشاكل السابقة. وبالتالي فإن وسائل الاختيار ابتداء لا تكفل في مضمونها عملية أحداث تطورات تلقائية في المستقبل داخل الجهاز الإداري البشري حتى تتلاءم معها وإنما يتحقق ذلك من خلال أحداث التوازن بين قدرات الموظفين والدور المتطور للإدارة العامة. وعليه يمكن أن نبلور الأهداف الأساسية للتدريب في عنصر التنمية والتغيير في فكر وسلوك وقدرات العاملين بالجهاز الإداري وهو ما يتحقق من خلال تحقيق الأهداف التالية: (الحراحشة، 2001: 61) (عبودي، 2006: 240) (شريف، 2004: 102)

1- إحداث قدر من (التغيير) في الموظف العام يجعله يمارس الأنشطة المتعلقة بواجبات وظيفته ومسئوليتها بروح ودافع ذاتي وبواعث تلقائية وليس من خلال وسائل الإشراف والتوجيه والتعليمات التي توجه إليه وذلك في إطار تنفيذ أهداف التنظيم والجهود المشتركة لأعضائه، ووفق الأساس الشرعي للتنظيم.

2- تقوية الرغبة والمقدرة لدى الموظف العام على الأقدام على ممارسة أنشطة وظيفته بالصورة سالفة الذكر بقدر من الاستقلال وذلك بتشجيعه على الإسهام في عملية صنع القرارات بل والسياسات وذلك وفق موقعه في التنظيم وبحسب مسؤوليات الوظيفة التي يتولى مهامها.

3- يهدف التدريب أحيانا إلى أبراز الإطار القانوني لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها حتى يأتي عمل الموظف العام صحيحا وشرعيا أي متفقا مع القانون وبذلك لا يكون عرضه للرقابة على مشروعيته سواء من جانب الرؤساء أو من جانب القضاة مما يوفر جهد أجهزة الرقابة الإدارية وكذلك القضائية علاوة على السمعة الطيبة للوحدة الإدارية أو التنظيم الإداري فتسود الثقة في أعمال هذه الوحدة سواء من جانب الجمهور أم النظام الإداري، وتقل المنازعات بينهما. (شريف، 2004: 101)

4- تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية في نفقات التنظيم بغية تقليلها خلال ممارسة الموظف العام لأنشطة وظيفته وذلك من خلال بعض البرامج التدريبية الاقتصادية التي تسعى إلى تدريب الموظف على إنجاز هذه الأنشطة بأساليب معينة تحقق الوفرة في النفقة وفي استهلاك المواد والأدوات المستخدمة وذلك وفق ظروف كل مجموعة من الوظائف أو كل موقع وظيفي في التنظيم. ومن هذا المنطق اتجهت بعض الأبحاث إلى إثبات أن تعيين الموظفين وخاصة في وظائف الإدارة العليا والمتوسطة، المدربين اقتصاديا على مستوى عال وبأجر أعلى من الموظفين غير المدربين، يحقق وفرا في النفقات للإدارة أعلى بكثير جدا من فارق الأجر بينهما وهو ما ينطبق كذلك على المدربين من الناحية القانونية.

5- رفع مستوى الموظف من حيث تفهمه لوظيفته أو من حيث تخصصه ومهاراته وخبرته وذلك بزيادة معرفته بأهداف التنظيم أو الوحدة التي يشغل وظيفته فيها وكذلك واجبات وظيفته ومسؤوليتها وأساليب ممارسة مهامها على أفضل وجه علاوة على تنمية مهارته وخبرته وتعرفه على أحدث ما وصل إليه العلم

بصدد تخصصه، مما يساعد الموظف في بناء شخصيه الوظيفية ويجعله يثق باستمرار في قدراته المتمثلة في ممارسة خبرته وتخصصه وهذا بدوره يجعله صالحا لأن يستعمل هذه القدرات المتطورة في أي تنظيم إداري أخر يرغب في الانتقال إليه لتحسين حالته الوظيفية. (عبد القادر، 1993: 32) (الجاد، 1997: 23)

6- مساعدة الموظف العام على تفهم أهداف التنظيم وتقبل القيم التي يسعى إلى تحقيقها من خلال أهدافه واستيعاب البرامج التنفيذية لهذه الأهداف، وتحقيقها في الواقع العملي بنجاح وفاعلية من خلال الأنشطة التي يقوم بها في وظيفته وذلك بتوفير المعلومات والبيانات المتصلة بحقائق القرارات ومضمون عملية صنع هذه القرارات التي تساعد الموظف على اختيار أساليب العمل تحقق أكبر قدر من أهداف التنظيم، ولذلك يلزم أن تصل هذه المعلومات أولا بأول حتى يقف الموظف على كل المتغيرات والتطورات والظروف المختلفة والمستمرة المحيطة بوظيفته داخل التنظيم (Charles, 2001: 48)

ث- أنواع التدريب

يتنوع تدريب الموظفين إلى أنواع متعددة يختلف تحديدها باختلاف وجهة نظر حول الاعتبارات المتنوعة التي ينظر من خلالها إلى موضوع التدريب فإذا استندنا إلى الاعتبار الزمني فإن التدريب ينقسم على نوعين يسبق الالتحاق بالوظيفة ولاحق لاستلامها أما إذا استندنا إلى أسس موضوعية مثل موضوع التدريب فإنه ينقسم على تدريب للتعبين وأخر للإتقان وثالث للتحويل وبالنظر إلى الأفراد محل التدريب والأعمال التي يتدربون عليه وهما من الأسس الموضوعية كذلك فإن التدريب ينقسم على تدريب للموظفين الجدد وتدريب نمطي وتدريب تخصصي وتدريب للقادة الإداريين كما ينقسم التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين إلى تدريب فردي وتدريب جماعي وقد. يتم ذلك في مواقع العمل أو خارجها. ولا يمكن الجمع بين معظم هذه الاعتبارات سواء الزمنية منها أم الموضوعية (Sarah jane, 2007 25) (جمال الدين، 2006: 277) (الهواري، 2002: 328) (James Aisner, 2007: 32)

ج- برامج التدريب في أثناء الخدمة بحسب الهدف من التدريب

تتنوع برامج التدريب في أثناء الخدمة بحسب الهدف من التدريب مع مراعاة فئة الموظفين محل هذا التدريب وعليه يمكن التمييز بين برامج التدريب الآتية: (الرفاعي، 1999: 390) (الحراحشة، 2001: 61) (ارمسترونغ: 2001 : 96) كالتدريب النمطي للإتقان، والتدريب التخصصي، والتدريب التحويلي: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إعادة تأهيل الموظف ليتمكن من الإطلاع بأعباء وظيفية أخرى مغايرة لتلك التي كان يشغلها. ومن العناصر المهمة لعملية التدريب أيضًا المحيط الذي يتم فيه التدريب ونقصد به بعض الأمور المادية مثل المكن الذي يتدرب به المتدربون والإمكانات والوسائل المادية التي يتم من خلالها التدريب. كذلك يؤثر أسلوب التدريب ووسائله بصورة واضحة على برنامجه فهو أما أن يؤدي إلى نجاحه وحياته وحيويته وأما أن ينتهي إلى تجمده وفشله وانهياره ولا شك في أن كل هذه المجهودات التي تبذل في ضوء برامج التدريب يمكن أن تذهب سدى وأن تكون محدودة العائد والجدوى.

أما تدريب القادة الإداريين: ويعتبر هذا النوع من أكثر المستويات التدريبية انتفاعا وهو يستهدف تأهيل الموظفين الذين يشغلون وظائف وسطى لتولي المناصب القيادية في التنظيم الإداري بما يمكنهم من قيادة الموظفين الخاضعين لرئاستهم بأسلوب سليم ورشيد أملا في تحقيق أهداف التنظيم من خلالهم على

أفضل وجه ممكن. وتختلف برامج هذا النوع من التدريب عن غيره مما سلف ذكره بأنها تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات الأساسية عن أساليب الإدارة الحديثة ومفاهيمها المتطورة وأهمية الإدارة العامة ونشاطها وأهداف الجهاز الإداري في الدولة وأهم أسس ومبادئ القيادة الإدارية وخاصة أساليبها ووسائلها وأفل طرق القيادة التي تهدف إلى الأداء الناجح وأهم صفات وواجبات القائد الإداري المثالي فضلا عن برامج التخطيط والرقابة ورسم السياسات العليا ودور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف التنظيم وكيفية متابعة العمل والإشراف عليه وتقييمه وكذلك تقييم العاملين وإعداد تقارير الكفاية عنهم. وعادة تتولى مسؤولية هذا النوع من التدريب وإعداد برامجه معاهد وأجهزة إدارية خاصة تضم نوعية متميزة من المدربين ذوي الكفاءة العليا ومثالها في مصر الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وهو الجهة الرئيسية المسؤولية عن برامج التدريب بمختلف أنواعها ومستوياتها بالتعاون مع إدارة التدريب في الوحدات الإدارية المختلفة ومن ثم فهو المسئول عن برامج القادة الإداريين وذلك بالإضافة إلى بعض المعاهد المتخصصة في نوعيات معينة من التدريب كالمعهد القومي للتنمية الإدارية ومعهد التخطيط القومي ومعهد الإدارة المحلية. (James Aisner, 2007: 35) (التميمي، 2000: 104) (محمد، 2004: 170) (عبودي، 2006: 240)

ح- تقويم التدريب

لا جدوى من نشاط التدريب إذا لم يتم تقويمه بفرض الرقابة عليه ومن ثم التأثير الإيجابي على خطط التدريب المستقبلية وأساليب تنفيذها ويقصد بتقويم التدريب محاولة تقرير قيمة أو جدوى عملية التدريب أو الناتج عنها محاولة لتوجيه النشاط التدريبي لكي يلبي احتياجات الفرد والمنظمة الإدارية ويحقق الأهداف المعلن عنها. ويتمثل جوهر عملية التقويم في الرقابة وهي تتنوع بثلاثة أنواع رئيسية هي: (جمال الدين: 2006: 268) (العزاوي، 2006: 73) (شريف: 2004: 101)

1- الرقابة السابقة: وهي عملية تستهدف التأكد من أن الوحدة التدريبية قد أتمت استعدادها للنهوض بالنشاط أو الفعالية التدريبية المقررة.

2- الرقابة المرافقة أو المعاصرة: ويسمى هذا النوع من الرقابة بالمتابعة وهي رقابة تعاصر تنفيذ أي برنامج تدريبي بغرض التغلب على المصاعب التي ترافق تنفيذه.

3- الرقابة اللاحقة: وهي عملية يقصد بها قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين والحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات الجديدة والمهارات والمعارف والاتجاهات التي اكتسبوها ونوعية التغيير الطارئ على سلوكهم فهي عملية تستهدف قياس كفاءة النشاط التدريبي ومدى الأهداف المتحققة منه وهي محاولة أيضًا للتعرف على نواحي القصور الذي رافق البرنامج في محاولة لإعادة النظر.

التدريب يعني تزويد المشاركين فيه بمعلومات جديدة ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد وتنمية المهارات وإيجادها أو رفع مستواها ومن ثم فهي مهمة تتجاوز عملية التزويد بالمعارف والعلوم التي هي مهمة التعليم إلى محاولة تغيير السلوك والاتجاهات في الأفراد والمنظمات. وإن كان التعليم يتبلور في عملية تأهيل الأفراد للدخول إلى الحياة بتزويدهم بخلفية واسعة من المعلومات النظرية العامة أو المتخصصة في مجال معين فإن التدريب يعني محاولة استغلال معارف الأفراد في العمل وهو لذلك يعتبر عملية ذاتية تتعلق بالفرد وإرادته وهي عمليه غير مستمرة على خلاف التعليم الذي يمكن أن نتصور استمراره طيلة الحياة دون توقف. وتتحمل مسؤولية التدريب معاهد ومنظمات المدارس والجامعات والذي قد يكون مفروضا من قبل الدولة قانونا في مرحل إلزامية محددة على عكس التدريب الذي لا يجوز فرضه حيث يعتمد نجاحه على إقناع

المتدرب به ومدى توافقه مع المدرب.

إن أهداف التدريب متعددة ومتباينة وفق أهداف التنظيم وواجبات الوظيفة ومسؤولياتها وطبيعة العمل والأنشطة التي يمارسها الموظف علاوة على إمكانات هذا الموظف وموقعه في التنظيم وهي دون شك أهداف تختلف كثيرًا عن تلك المبتغاة من التعليم بالرغم مما بينهما من علاقة وثيقة.

إزاء قصور المعاهد والكليات في بعض الدول في إعداد الموظف العام الكفء المؤهل لشغل الوظيفة العامة وتحمل أعبائها ومع مراعاة أن الأغلب الأعم يجب أن يتم تعيين الموظف بعد تخرجه استنادا إلى ما يحمله من مؤهلات دراسية فقط. فإن الوضع الغالب في برامج التدريب أن تكون بعد الالتحاق بالخدمة وأثناء تأدية الموظف وممارسته لمهام وأنشطة وظيفته فعلاً لمدة تطول أو تقصر يتبين خلالها مدى احتياج الموظف للتدريب ونوعه وبرامجه وذلك وفقا لطبيعة العمل الوظيفي الذي يتولاه وقدراته واستعداداته التي تشير إليها التقارير عنه.

بعد أن تسلح القائد الإداري بالمعرفة من خلال التدريب أخذاً بنظر الاعتبار التغيير لبقاء المنظمة في حقل المنافسة لابد له من رؤية مستقبلية بدلاً من النظر بين أقدامه فقط فالتخطيط للمستقبل مثلاً يتوقع حدوث الخطر فيستعد له بدلاً من الوقوع فيه وليتخذ قراره السليم المبني على الدراسة المتأنية لا على الارتجالية العفوية دون الأخذ بنظر الاعتبار لكافة العوامل المؤثرة في قراره.

المرجع: العمري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتورة بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وتاثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هـ - 2009م.