

# **العوامل المؤثرة في تمكن الأفراد على اتخاذ القرارات في المنظمات**

**محمد عبدالله عبدالفتاح**

ثقافة المنظمة كمفهوم تنظيمي لم تظهر إلا حديثاً. بينما المناخ التنظيمي، كأحد الظواهر البارزة الثقافة المنظمة التي من السهولة بمكان ملاحظتها وقياسها، حاز على الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمهتمين بدراسة الظواهر التنظيمية. لكن المناخ التنظيمي ما هو إلا مظهر خارجي لثقافة المنظمة، ودراسة أبعاده قد لا تمكننا من الفهم الحقيقي للكيفية التي تعمل بها المنظمة. فهو يقيس هل توقعات أفراد المنظمة تم تحقيقها، بينما الثقافة التنظيمية تقيس طبيعة المعتقدات والتوقعات داخل التنظيم. مع بداية العقد الخامس من هذا القرن بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم إلى وحدات تحليل أعم وأشمل كجماعات العمل والمنظمة ككل كوحدة متكاملة تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية والتي في حالة تفاعل مستمر مع بعض إضافة إلى تفاعلها مع المتغيرات البيئية المحيطة. بدأ التفكير حينئذ في تحديد الاتجاهات وأنماط السلوك التنظيمي التي تميز كل وحدة تنظيمية عن الأخرى انطلاقاً من مبدأ النظام المفتوح هذا الاتجاه التحليلي مثل القاعدة النظرية التي بني عليها لاحقاً دراسات ثقافة المنظمة. بالرغم من وجود أنواع القرارات التي يقوم المدير بالمنظمة في اتخاذها بيوم واحد من العمل، إلا أنه يوجد مجموعة من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات التي تزيد صعوبتها وتكلفتها، فعلى الإدارة أن تقوم بأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل والتفكير بها. يعد اتخاذ القرار من أهم مراحل القرار، وليس مرادفاً لصنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يعتبر أحد مراحل صنع القرار، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها<sup>١</sup>.

## العوامل التنظيمية

### تصميم مهام المؤسسة

لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالشركة، لكن الهيكل التنظيمي للشركة بأكمله، فعلى سبيل المثال الشركات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والإبداع في العمل. تعد العوامل التنظيمية أحد الركائز الأساسية التي تضمن التميز للمنظمات في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة. و هو ما جعلها تحظى باهتمام العديد من الباحثين الذين أكدوا أهميتها و ذلك لما لها من تأثير فعال على السلوك التنظيمي كالأداء و الولاء و الرضا الوظيفي، و في هذا الإطار جاءت الدراسة الراهنة لمناقشة موضوع العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي، لما لهذا الموضوع من أهمية حيث كان الهدف الأساسي منه هو تحديد العوامل التنظيمية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة ومن تلك العوامل<sup>٢</sup>:

- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة. بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفية.
- العمر التنظيمي: غالباً ما يكون لدى المنظمة القديمة ثقافية مميزة أكثر ما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابية على مستوى الأداء.
- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه. فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي. وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.
- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية. من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة:
- استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية والمقدرة على إبداء الآراء المعطاة للموظف في المنظمة.
- البناء التنظيمي: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروؤسيهم.

- الانتماء: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس الجماعة أو مهنة.
- مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.
- درجة التحمل: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء بينهم.

• درجة المخاطرة: درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة. تشكيل وحدات العمل فكرة هيكلية الفريق هي من أحدث أنواع النظم المؤسسية التي تطورت في القرن العشرين. وهي مبداء تشكيل مجموعة عمل تعتمد على تكامل مهارات وخبرات الأعضاء المختلفة ليتكافلوا معا لتحقيق أبعاد جديدة. في حالة الأعمال التجارية الصغيرة قد تكون هيكلية الفريق هي نظم المؤسسة بالكامل. يمكن للفريق أن تؤلف على المستويين الأفقي والرأسي. على سبيل المثال في حالة المتاجر، فإن كل متجر من هو مركز ربحي مستقل يتألف من فريق عمل مؤلف من ١٠ أعضاء على الأقل يدار ذاتيا من الأعضاء أنفسهم. في حين يؤلف قادة الفرق في المتاجر والمناطق فريقا أيضا. وكذلك، يمكن للمنظمات البيروقراطية الكبيرة الاستفادة من مرونة تنظيم فرق<sup>٣</sup>. ليست فاعلية فريق العمل أمراً حتمياً. فكثيراً ما تفشل فرق العمل في تحقيق أهداف تنفيذية، وقد تكون النتائج قاسية وطويلة الأمد، فقد تختفي فرص العمل التي كُلف الفريق بإيجادها وتطويرها، وقد تستمر مشكلة العمل التي كُلف بحلها، بل قد تزداد سوءاً، وقد تضيق ميزة روح المنافسة، وقد تتضرر العلاقات بين وحدات العمل، وقد تتآكل الثقة بقيادة المؤسسة وتوجهاتها، وقد تُشكّل فرق عملٍ لاحقة في جوٍّ من سوء الظن والريبة مما يزيد من احتمال سقوطها السريع هي أيضاً. إلا أنّ معظم المآزق التي يواجهها فريق العمل يمكن التنبؤ بها ومنع حدوثها. وهذا ما تعلمه مركز القيادة الإبداعية CCL من خلال بحوثه التي أجراها على فرق العمل، وعمله مع فرق عمل تنظيمية. فقد تعلم أنّ ما يفعله القائد، أو ما قد يفشل في فعله، قبل تشكيل الفريق، أو في أثناء تشكيله له أثر واضح على مصير الفريق. فأنت تستطيع أن تقضي على المشكلات التي تحيق بالفريق من خلال النظر مسبقاً في تركيبته وهدفه، والموارد التي يحتاجها، والعقبات التي يمكن أن يواجهها. فالتمهيد الواعي لأرضية العمل سيزيد إلى حدٍ كبيرٍ من إمكانية توظيف فريق العمل الذي بدأته المؤسسة بكامل إمكاناتها. وبإمكانها أيضاً التأكد من تغطية جميع وجوه تشكيل فريق العمل من خلال النظر في هذه العناصر الخمسة الأساسية:

١. ضع اتجاهًا واضحاً للفريق: يوحد الإحساس الجماعي بالهدف أعضاء الفريق، ويوجد بيئة يفهمون من خلالها كيف يعمل الفريق، وكيف تلعب مساهمة كل واحد منهم دوراً فيه.
٢. احصل على دعم إدارة المؤسسة: يزداد إنتاج الفريق عندما يكون قادراً على العمل في مؤسسة تزوده بالموارد التي تدعم وجوده.
٣. اجعل بنية الفريق مصدر قوة لأعضائه: إنّ توحيد الآمال المرجوة من الفريق، وتحديد الموارد وتنظيمها، وإيجاد مفهوم واضح عن كيفية سير الفريق في عمله، كل ذلك يفسح المجال أمام أعضاء الفريق بأن يركزوا جهودهم على تحقيق أهدافهم.
٤. حدّد العلاقات الأساسية: إنّ بناء علاقات أساسية مع الأفراد وفرق العمل والمؤسسات الأخرى يفسح المجال أمام المزيد من تدفق الموارد تدفقاً فاعلاً وكافياً من الفريق وإليه.

٥. راقب العوامل الخارجية: إنّ جمع المعلومات عن المحيط الخارجي الذي له علاقة بأهداف فريقك، وتحليلها يساعد الفريق على إجراء التعديلات اللازمة عندما تكون الظروف مواتية. دمج و ربط المهام إن عامل الإدارة في الفكرة المركبة للإدارة بالدمج يدل على أهمية إدارة الدمج باعتباره حالة مستمرة وليس حالة يمكن تحقيقها. ويقصد بعامل الدمج شيء مختلف عن الاستخدام الشائع لكلمتي الدمج والإقصاء في الإشارة إلى التنوع الاقتصادي الاجتماعي للمشاركين. ويؤكد فهم الدمج في هذا التحليل على أهمية التنوع في إطار حتمية تنوع الرؤى لتعزيز الاكتشاف المدني في سياق التداول. وينطوي الدمج على توسعة الحدود النشطة في الاختلافات في الرؤى والمؤسسات والقضايا والوقت، وقد تكون تلك الاختلافات قائمة على العمل من أجل إشراك مشاركين مختلفين اجتماعياً واقتصادياً أو لا تكون كذلك<sup>٤</sup>. إدارة الفريق وتوزيع المهام على الموظفين وأعضاء الفريق من أكثر الأمور التي تشغل بال معظم المدراء، خاصة إذا كان فريقك يتكون من عدد كبير من الإدارات والموظفين. وبما أن غالبية المهام أصبحت تتم داخل العالم الرقمي أصبح لزاماً على المدراء استخدام بعض الأدوات لإدارة العمل والمنصات الإلكترونية لمتابعة الموظفين وتتبع المهام الموكلة إليهم بالوقت والجودة المناسبة. و من الجدير بالذكر أن ٦٧٪ من الشركات حول العالم تسمح لموظفيها بالعمل من المنزل في بعض الأحيان، و ٣٨٪ من الشركات توظف أشخاص للعمل عن بعد، فالبعد الجغرافي والمكاني بين المدير والموظف لم يعد عائقاً يحول دون تتبعك إياهم، فوجود مثل هذه الأدوات والمنصات

عملت بشكل كبير على تخطي كافة المسافات والحدود، فإنك لن تقلق بعد الآن إن كنت تفكر بالسفر خارج البلاد لأداء مهام معينة أو من توظيف أشخاص أكثر كفاءة للعمل معك عن بعد فأصبح بإمكانك إدارة فريقك بشكل كامل وبكل سهولة ويسر عن بعد. لكن هل يقتصر الأمر على الموظفين الموجودين خارج حدودك الجغرافية؟ بالطبع لا، فلقد جرت العادة التقليدية بعقد العديد من الاجتماعات مع الفريق لتوزيع وتتبع المهام الموكلة إليهم واستنزاف الكثير من الوقت والجهد، إلا أن في حال توزيع العمل و دمج المهام لكل شخص على حدى ليعرف مهامه المطلوب و مشاركة جميع الاعمال مع الفريق يشكل نقطة قوة للفريق و للمؤسسة فعندها سوف تحصل المؤسسة على نتائج ايجابية من اعمال الافراد و ذلك بحسب تقسيم المهام على كل فرد و بالتساوي بين المجموعة كلها. لا شك أن العمل الجماعي أفضل كثيراً من العمل الفردي حيث أنه يساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أسرع وأكثراً. وتوزيع المهام على كل فرد داخل منظومة العمل أمر يُسهل تيسير الأمور وفق قدرات كل فرد على إنجاز مهامه بشكل أفضل، ولذلك سنوضح لكم كيفية توزيع المهام على فريق العمل

**انواع فريق العمل:**

هناك عدة أنواع من فرق العمل بعضها فرق رسمية والبعض الآخر غير رسمية. من خلال بعض التجارب التي تمت، يفضل قادة فرق العمل الفرق الرسمية أكثر من غير الرسمية لأن من صفاتها الثبات والاستمرارية في العمل وتنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة. تقوم أيضاً فرق العمل الرسمية على اتباع قواعد العمل وإجراءاته وإعداد التقارير اللازمة له ومتابعة التقدم في تحقيق الأهداف المرجوة، أما فرق العمل غير الرسمية تقوم بإنجاز مهام محددة.

### مواصفات فريق العمل الناجح<sup>١</sup>:

- المرونة في التعامل حيث يتقبل كل عضو من أعضاء الفريق آراء الآخر لصالح نجاح الفريق وعدم التمسك برأي واحد.
- المشاركة من أهم الصفات حيث يهتم أفراد الفريق بالمشاركة في المهام بفاعلية، ومساندة بعضهم البعض في أي مهمة قد يتعرقل أحدهم عن إنجازها.
- يجب من أعضاء الفريق تحمل المخاطر والمشاكل ومواجهتها.
- انفتاح أعضاء الفريق في منح المعلومات عن تخطيط العمل وتقبل وجهات النظر.
- الالتزام بتحقيق أهداف العمل والإخلاص والأمانة في العمل.
- الإبداع وابتكار الأساليب لإنجاز أهداف العمل.
- يجب على أعضاء الفريق أن يكونوا متحضرين في مناقشة الخلافات والصراعات، وقبول وجهات نظر البعض للآخر.
- هناك أهداف يسعى إليها فريق العمل لتحقيقها على الوجه الأكمل هذه الأهداف تكون مقسمة إلى مجموعة من المهمات تقسم بينهم حسب خبراتهم، ويقوم الفريق بهذه المهمات في مواعيد محددة مسبقاً من قبل مدير العمل وبجودة عالية.

### التحمل العمودي

يختلف تعريف التكامل العمودي باختلاف وجهات النظر، ونذكر من هذه التعاريف على سبيل الذكر لا للحصر: يعرف التكامل العمودي على أنه "الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاجية إنتاجية أخرى"<sup>١</sup>. ويترتب على هذا التعريف عدم وجود قيم سوقية أو تعاقدية منفصلة للمبادلات التي تجري بين العمليات المشار إليها في التعريف، وإنما تشكل قيم هذه المبادلات جزءاً من الحسابات الداخلية للمنشأة ككل. وأيضاً يعرف على أنه "قيام منشأة ما بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها". ويشير مفهوم التكامل العمودي إلى "تملك المنشأة مرحلتين إنتاجيتين متكاملتين تغذي إحداهما الأخرى بالمدخلات".<sup>٢</sup> كما يمكن أن يعرف التكامل العمودي على أنه "تنظيم العمليات الإنتاجية المتعاقبة في مؤسسة واحدة، تحت ملكية ومراقبة واحدة".<sup>٣</sup> ويمكن أن يعرف التكامل العمودي من ناحيتين، الأولى تتعلق بوضع أو هيكل تنظيمي على أنه "مدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج"، وأما الثانية فتتعلق بالسلوك الإداري على أنه "قرار المنشأة في التحرك إلى مرحلة تصنيفية أو توزيعية أخرى إنتاجية أو توزيعية أخرى".<sup>٤</sup> حيثالناحية الأولى اعتبرت التكامل العمودي كمتغير هيكلية أما الثانية فاعتبرته كمتغير سلوكي، وتندرج كلا الناحيتين ضمن اقتصاديات الصناعة أو ما يعرف بمنهج: هيكل - سلوك - أداء أي نموذج SCP. ويرتكز مفهوم التكامل العمودي على فكرة "قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية، أي تمارس المنشأة أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها". ويشير مفهوم التكامل العمودي إلى وجود

عمليات من قبل المشروع في صناعيتين أو أكثر، بحيث تمثل مراحل متلاحقة أو متتابعة في تدفق المواد أو المنتجات من مراحل أولية إلى مراحل لاحقة في الإنتاج والعكس صحيح". ولهذا فإن التكامل العمودي هو نوع من التنوع. وإذا كانت العملية تتحقق من خلال اندماج مشروعين مختلفين وهذا يصبح اندماجاً عمودياً. ويبدأ التكامل العمودي من خلال اندماج مشاريع تنتج سلعا عند مراحل مختلفة من العمليات الإنتاجية. ويعرف (بورتير ١٩٨٠) التكامل العمودي كـ "مجموعة متميزة تقنياً من الإنتاج، التوزيع، البيع و/أو عمليات اقتصادية أخرى ضمن حدود شركة واحدة". كما يعرفه آخرون "مجموعة من مرحلتين أو أكثر من سلسلة الإنتاج - التوزيع تحت ملكية واحدة. بينما (تيمين ١٩٨٨) عرف التكامل العمودي على أنه "الحد من المبادلات التعاقدية والسوقية واستبدالها بالمبادلات الداخلية ضمن حدود الشركة". وعرفه (هاريجان ١٩٨٦) على أنه "تمتد تنوع الذي يجمع خطوط العمل بالطريقة التي تسمح للشركة باستعمال نواتج أحد خطوط العمل كمدخل لخط عمل آخر". ووفقاً لذلك يمكن أن نميز لبن أنواع التكامل:

**التكامل العمودي:** ويكون عندما يحدث التكامل العمودي نفس الوقت الذي تنشأ فيه المنشأة، ومن ثم تنشأ عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام والمتجهة للخلف متكاملتان. التوسع العمودي: وذلك إذا كان التكامل العمودي نتيجة النمو الداخلي للمنشأة وقيامها بإقامة فروع مكملة لها مع مرور الوقت، حيث تكون هذه الفروع تنتج مدخلات تستخدمها المنشأة أو تقوم بتوزيع وتسويق منتجاتها

**الاندماج العمودي:** وهو قيام منشأة ما بتملك منشأة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملة للمنشأة المملوكة. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن يتم التكامل العمودي بطريقة كلية، حينها يكون التكامل العمودي كاملاً، وهو عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدماً بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام. ويمكن أن يتم بطريقة جزئية، فيحينها يقال أن التكامل العمودي جزئياً، وهو عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدماً في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام، بعبارة أخرى يمكن القول أن العملية المتجهة للخلف تبيع جزءاً من إنتاجها لمشتريين مستقلين أو العملية المتجهة للأمام تشتري جزءاً من احتياجاتها من بائعين مستقلين.

**العلاقات ضمن فريق العمل:** العمل الجماعي أو أسلوب العمل كفريق هو مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق هدف مشترك. مثال: (فريق لعبة رياضية). العمل كفريق يمثل مهارة نجاح، ويشترط التركيز والوضوح والتدوين والموضوعية وتجنب الفردية والاتصال، ويهدف إلى التطوير وحل المشكلات يتم عبر اختبار المشكلة والتخطيط للعلاج ودراسة المشكلة والمناقشة الجماعية. إن مهارات النجاح في العمل تشمل مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين، وإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة، والمقدرة على العمل كجزء من فريق، هذه المقدرة التي أضحت حاجة ماسة لمواجهة متطلبات عالم العمل، فالتعاون بين الناس (أفراد وجماعات) والعمل معهم، أصبح من ضرورات الحياة، سواء استخدمت في ذلك مهارات الاتصال المباشر أو غير المباشر. بات موضوع العلاقات داخل فريق العمل أو «علاقات المجموعة» يلقي اهتماماً ورواجاً بين شباب الأعمال الرياديين في العالم العربي وتحديداً في الخليج العربي، حيث تزدهر الأعمال الجديدة التي بلورها التطور التقني وثورة الاتصالات. وهذه الأعمال تحتاج إلى فريق عمل صغير مكون من متخصصين في المجال ومن إداري يدير الفريق ومن قائد يقود الفريق نحو تحقيق الهدف. هذه الورشة التي عُقدت في مدينة الرياض وشارك فيها عدد من الطلاب الجامعيين، تلقى الضوء على كيفية بناء الروابط المتينة داخل فريق العمل الواحد. تغيرت أنواع الوظائف والأعمال في العقود الأخيرة لأسباب كثيرة، منها تطور التقنيات في زمن «ثورة» الاتصالات التي بذلت مفهوم الأعمال المكتبية، ثم المنافسة الكبرى بين الشركات مع الطفرة الإعلانية التي جعلت من كيفية تقديم المنتج ذات أهمية أكبر من المنتج نفسه. لكن هذا أدى إلى تأثيرات أخرى جديّة منها كيفية إدارة الأعمال داخل المؤسسات سواء أكانت ربحية أم غير ربحية، خصوصاً في المؤسسات أو الشركات العصرية والحديثة، وبدأت الأفكار تتمحور حول كيفية عمل الفريق الواحد من أجل تحقيق هدف محدد. وفي هذا النمط الجديد من العمل صارت العلاقات داخل المجموعة التي تشكل الفريق على قدر كبير من الأهمية. وظهرت نظريات مختلفة حول طبيعة هذه العلاقات وبعضها بات يدرس في الجامعات كمادة لا غنى عنها لأشخاص يطمحون إلى تأسيس أعمال أو مؤسسات أو جمعيات ناجحة تحقق هدفاً محدداً. إن العمل كفريق ذو أهميتين: أولهما أداء المهمة مع الحفاظ على علاقتي بأصدقائي أو أعضاء فريقتي. وثانيهما تعرفني إلى ردود فعلهم تجاه أمور معينة قبل أن تقع، فعلاقات المجموعة لا تنحصر في أشخاص محددين أو يعملون في مجالات معينة، فرب العائلة، على سبيل المثال، يمكنه أن يكون أحد المستهدفين، ولكن في حال التخصيص فهي تهم رجال الأعمال والقادة والمديرين والمسؤولين والناشطين والأكاديميين والباحثين والخبراء الاستشاريين والمدرّبين ومقدمي الخدمات ومن ينتمون إلى عالم الأعمال والمال والسياسة والحكومة والسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية والرعاية الاجتماعية والتعليم والخدمات الاستشارية... إلخ. ومن أهم سمات العلاقات بين فريق العمل الواحد هي:

- السمة الأولى انه من سمات الفريق الفعال المتفق عليها بين جميع النظريات التي تتناول العلاقة داخل المجموعة وعلاقة المجموعة بالآخرين، التضحية بالطموح الشخصي. فالحماسة لتحقيق الهدف يجب أن تكون مرتفعة لدى الجميع، وتغلب لديهم عقلية تحقيق هدف المجموعة بدلاً من الأهداف الشخصية، وهذا نوع من التضحية يجب أن يؤديه عضو الفريق الفعال كي لا يغلب طموحه الشخصي، بل يعد نجاحه كفرد من نجاح المجموعة ككل.
- السمة الثانية تتمثل بوضوح الأهداف في ذهن كل عضو، وفهم دوره. وفي حال كان لا يفهمه بشكل كامل، يؤازره أقرانه ويرشدهونه ويعلمونه، وتتداخل هذه السمة مع سمة مؤازرة قيادة المجموعة والثقة بها، ما يبث الثقة بين أعضاء المجموعة. ويعد الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً وناشئاً. فإذا كنت أنت ومديرك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. ولكن يجب أن تكون هذه الخلافات في وجهات النظر ولا تتعداها إلى خلافات شخصية. ويتصف الفريق الفعال بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلاً غير رسمي، حيث يصحبون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقة والاحترام والتعاون والدعم. ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق. ويحرص هؤلاء على الاجتماع والتشاور لاتخاذ القرار، وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق كآسس و مهارات العمل الجماعي<sup>٩</sup>
- الاستماع إلى أفكار الآخرين. عندما يتحدث الآخرون عن أفكارهم بحرية يمكن لهذه الأفكار أن تكون بداية لتوليد أفكار أخرى.
- تحاور مع الآخرين حول أهداف الفريق.
- ساعد الأفراد مع إظهار الاحترام للطرف الآخر ودعم أفكاره.
- شارك فريق العمل على تحقيق البيئة المناسبة للعمل.
- لكي يعمل الفريق بكفاءة يجب تنمية مهارات التواصل بين الفريق واستخدام وسائل التواصل المختلفة مثل البريد الإلكتروني.
- الفريق الفعال هو مجموعة أفراد لها هدف مشترك تتناسب أعمال ومهارات كل فرد من أفرادها مع عمل ومهارات الآخرين. ويحقق أهدافه بأكثر طريقة فعالة ثم يكون مستعد لقبول مهمات أكثر تحدياً، إذا كان هذا مطلوباً.
- i. **إختيار الأشخاص** عند اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة لمهمة معينة، لا بد من اتباع الخطوات التالية:
  - شرح العمل والمهمة وماهيتها.
  - تحديد مواصفات الشخص المناسب لهذه المهمة.
  - وضع إعلان يحدد الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف.
  - إجراء المقابلات الشخصية لمعرفة الموظف عن قرب.
  - اختيار الشخص المطلوب الذي يتمتع بالصفات والمزايا التي تطلبها الوظيفة.
- ii. **الأدوار المهمة في الفريق الفعال** يعتبر فريق العمل مسرحاً لقيام العلاقات، وحل المشكلات التي تتطلب عدة مهارات لا تتوفر جميعها بنفس القدر في فرد واحد، أو في إدارة واحدة. لذلك تلجأ منظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل من كافة التخصصات والإدارات التي قد تحتاج إليها المنظمة، أو الشركة في خدمة العملاء، والمحافظة عليهم خصوصاً وأن العميل أصبح أكثر إلحاحاً ووعياً ويواجه مشكلات معقدة ويطلب حلولاً لها.
- iii. **القائد** هو الذي يتمتع بروح الفريق والقادر على الانسجام مع أعضاء الفريق وهو الذي يتحمل الاختلاف وينصت إلى غيره ويحاول فهمهم، وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه، هو امرؤ واسع الأفق، لا يتعامل مع الناس على إنهم قوالب ثابتة. ذو همة عالية وقدرة على مواجهة التحديات (بكل ذلك وغيره يستطيع إدارة الفريق نحو الهدف)) ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده.
- iv. **المبادر** هو الذي يقدم أفكاراً وأساليب وطرق مختلفة لتطوير العمل، أو المبادرة إلى تولي المسؤوليات الأكثر صعوبة التي لا يقبل عليها معظم الدعاة لأسباب مختلفة.
- v. **المحرك المشجع** يعمل على تحفيز الدعاة في الفريق ويبعث النشاط فيهم لتحقيق الإنجازات، فيثي على الجهود جامعاً بين الحث والتشجيع.
- vi. **الموفق المنسق** يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الدعاة في الفريق، ويقوم بإزالة سوء الفهم الذي قد يحدث بين الأخوة في العمل، ويقوم بصياغة منظومة متكاملة ومترابطة بين الأفكار والمقترحات.

vii. الناقد البناء يقوم بتقييم النتائج التي توصل إليها الفريق بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل بأسلوب تشجيعي يساعد على استدرار مزيد من الأفكار. فوائد العمل الجماعي العمل الجماعي يحقّق الأهداف ويختصر المسافات ويوفّر الوقت، فعندما ترى الأفراد يعملون مجتمعين تراهم أقدر على تحقيق أهدافهم، كما أنهم يوفّرون على أنفسهم وقتاً وجهداً كانوا سينكبّونه لو عملوا فرادى متفرّقين. حل المشاكل: العقل الواحد لا يمكن أن يجعل أفكار مختلفة تخرج من بعضها البعض. كل عضو في الفريق لديه مسؤولية المساهمة المتساوية وتقديم وجهة نظرهم الفريدة من نوعها بشأن المشكلة للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. العمل الجماعي يمكن أن يؤدي إلى قرارات أفضل، منتجات، أو خدمات. نوعية العمل الجماعي قد تكون فعالة من خلال تحليل العناصر الستة التالية من التعاون بين أعضاء الفريق: التواصل والتنسيق والتوازن من مساهمات الأعضاء والدعم المتبادل والجهد والترابط. العمل الجماعي وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف؛ فحين يجتمع عددٌ من الأفراد ليعملوا عملاً جماعياً ترى كلّ واحدٍ منهم يستفيد من أخيه، فيتعلّم منه ويستفيد من خبراته ويتبادل معه المهارات والمعرفة في إطارٍ من مشاعر المحبة والأخوة المتبادلة. تنمية المهارات الاجتماعية وتنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد؛ فالعمل الجماعي يجعل من الإنسان اجتماعياً يحبّ النَّاسَ ويتفاعل معهم، كما يسعى لاكتساب مهارات اجتماعية من خلال تفاعله مع النَّاسِ، ومن يخوض تلك التجربة بلا شك لن يعمل بعدها لوحده بسبب معرفته لقيمة العمل الجماعي وفوائده. في الرعاية الصحية: يرتبط العمل الجماعي مع زيادة سلامة المرضى<sup>10</sup>.

**تطوير الأفراد** بينما تعني عملية التدريب بتأهيل العاملين حتي يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، فإن عملية التطوير تعني بمنح الأفراد المعرفة، والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات، أكثر وفي الوقت الحالي فإنه يشغل التفكير تأكيد خاص على تعليم الأشخاص كيف يقومون بتطوير أنفسهم وهي فكرة ينبغي أن تمثل أساس عملية إدارة الأداء ككل، ويصف معهد شؤون الأفراد وتطوير الاداء المهني عملية تطوير الآخرين بأنها أفضل عمليات التطوير الممكنة لقدرات لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة وليقوموا بتطوير أنفسهم. في حين يمثل التعريف الخاص بلجنة خدمات القوى البشرية فيما يلي: نمو قدرات أحد الأشخاص أو الوصول بها الى درجة معينة من خلال التعليم الواعي أو غير الواعي وعادة ما تشمل برامج التطوير عناصر خبرة ودراسة كما يتم دعم هذه البرامج باستمرار عن طريق هيئة توجيه وارشاد. من جهة أخرى فإنه غالباً ما يتم تصنيف عملية التطوير من حيث تطوير الإدارة وتطوير المؤسسة والعمالة وبوجه خاص فقد كان ولا يزال هناك تأكيد قوي على تطوير الإدارة، وربما لا يتسبب ذلك في إثارة الدهشة حيث أنه من المهم أن يتم تأهيل المديرين في المؤسسة وذلك حتى يمكنهم التكيف مع التغيرات وحتى يكون لديهم المؤهلات اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المؤسسة وربما لأن المؤسسة قد لا تتمكن دائماً أو ترغب في تعيين المديرين المناسبين، فإنه من الواضح أنه من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تقوم بتطوير مديرين من داخلها، ويكون من المتوقع في كل الأحوال وبصفة خاصة من جانب الأشخاص الموهبين الطموحين أن يحصلوا على مثل هذه الفرص للتطوير وفي حالة ما إذا لم يحصل هؤلاء الأشخاص على هذه الفرص فقد لا يبقون لفترة طويلة جداً بالمؤسسة وبينما تتركز عملية تطوير الإدارة على المديرين، فإن عملية تطوير المؤسسة تدور حول تطوير المؤسسة ككل، أو على الأقل أجزاء معينة منها، وفي حين أن عمليتي تطوير الإدارة وتطوير العاملين تمثلان كلتاها جزءاً من عملية تطوير المؤسسة، فإن عملية تطوير المؤسسة تهتم بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمؤسسة أو الصحة المؤسسية وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير، وتشتمل هذه العملية على نطاق كامل الاستراتيجيات والتقنيات والمناهج، والتي عادة ما يطلق عليها التدخلات، والتي تستهدف الأفراد والمجموعات وفرق العمل وفي النهاية المؤسسة بالكامل، ويكون التأكيد على التغيير الثقافي. و تتم عملية تطوير الافراد من خلال التدريب والاثراء الوظيفي.

التدريب هناك العديد من التعريفات لمفهوم التدريب، إلا أنها في مجملها العام، تهدف لتعريف التدريب على أنه عملية تحسين أداء الفرد وبناء قدراته وتنمية مهاراته وسلوكياته، بما يؤثر طردياً على أداء مهامه على الوجه الأفضل ووفقاً لما هو مطلوب، يعرف التدريب أحد الباحثين بأنه: مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل. ويعرف التدريب على أنه: النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين. كما يعرف على أنه: الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة. ويعرف التدريب بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. ويعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي

تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. ويعرف بأنه: تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة وفاعلية<sup>١</sup>. ويعرف بأنه عملية تمكين الفرد من القدرة على استخدام التقنية الحديثة وما يستجد من فنون العمل وأساليبه، ولا يقتصر التدريب على اكتساب الخبرة والمهارة في مستوى معين، بل قد يشتمل على اكتساب المهارات البسيطة وتطويرها إلى مهارات على مستوى عالي، ولذلك فهو عملية متواصلة تمتد طوال حياة الفرد العملية. ويعرف أيضا بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرّب) إلى شخص/ أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين عن طريق نقل الخبرات التي يملكها المدرّب إلي المتدرب. ويعرف التدريب أيضا بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا رفع كفاءته الإنتاجية بما يعمل على المؤسسة بالنفع وذلك عن طريق تلقينه معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءته لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها. و يُعرّف التدريب أيضاً على أنه التعلّم الذي يتم تقديمه من أجل تحسين الأداء في الوظيفة الحالية ويتم تحسين أداء الشخص من خلال: أن نبين له كيف يتقن تكنولوجيا جديدة أو موجودة (قد تكون التكنولوجيا جزء من آلية ثقيلة، أو كومبيوتر، أو إجراء لإنتاج مُنتج، أو طريقة لتقديم خدمة ينص الجزء الأخير من التعريف على أن التدريب يُقدّم من أجل الوظيفة الحالية، وهذا يشمل تدريب مجموعة موظفين جدد لتأدية وظائفهم، أو تقديم تكنولوجيا جديدة، أو رفع العاملين إلى المستويات المعيارية للجودة في الوظيفة التي يمارسوها حالياً أو التي تم توظيفهم من أجلها، ويتم التدريب أيضا عندما يتم إدخال تكنولوجيا جديدة في مكان العمل. ينطوي التدريب والتطوير على تحسين فعالية المنظمات والأفراد والفرق العاملة بها. ويمكن النظر للتدريب على أنه عملية مرتبطة بالتغيرات الفورية التي تطرأ على فعالية المنظمة من خلال تعليمات منظمة، بينما يرتبط التطوير بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين على المدى الطويل. وبالرغم من تباين تعريف التدريب والتطوير من الناحية الفنية، إلا أنهما يُستخدمان في كثير من الأحيان بالتبادل أو بالتداخل. ورد مفهوم التدريب والتطوير تاريخياً ضمن موضوعات علم النفس التطبيقي ولكنه أصبح خلال العقدين الماضيين مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية وتصميم البرامج التعليمية والعوامل البشرية وإدارة المعرفة. شمل التدريب والتطوير على ثلاثة أنشطة رئيسية وهي: التدريب والتعليم والتطوير. تنقسم "الجهات الفاعلة" في عمليات التدريب والتطوير إلى عدة فئات، ويُعد كبار المديرين هم الجهات الراعية للتدريب والتطوير، بينما يُعد مخطوط الأعمال هم المستفيدين من عمليات التدريب والتطوير. ويضطلع المديرين المباشرين بمسؤولية الإشراف على التدريب والموارد والأداء، بينما يكون المستفيدون (المشاركون) هم الأشخاص الخاضعون لعمليات التدريب والتطوير فعلياً، وتمثل إدارة الموارد البشرية وموظفيها الجهة المنظمة والميسرة لتلك العمليات، ويتمثل مقدمو الخدمات في المديرين المتخصصين في هذا المجال. وتمتلك كل من هذه المجموعات جدول أعمال ودوافع خاصة بها، قد تتعارض أحياناً مع الآخرين. وفي العقدين الماضيين على وجه التحديد، أصبحت عمليات التدريب تركز أكثر على المتدربين، لتتيح المزيد من المرونة والفعالية على عملية التعلم لدى المتدربين. فعلى سبيل المثال، تشتمل تقنيات التعلم النشط على التعلم الاستكشافي/الاستطلاعي، والتدريب على إدارة الأخطاء، والاستكشاف الموجه، والتدريب على الإلتقان وتشتمل المشاريع النموذجية في المجال على تطوير المهارات التنفيذية ومهارات الإشراف/التنظيم وتوجيه الموظفين الجدد والتدريب على المهارات المهنية والتدريب الفني/الوظيفي والتدريب على خدمة العملاء والتدريب على المبيعات والتسويق والتدريب على الصحة والسلامة. ويعد التدريب أمراً بالغ الأهمية خصوصاً في المنظمات ذات الموثوقية العالية التي تعتمد على أعلى معايير الأمان لتجنب وقوع الأضرار الكارثية للموظفين أو المعدات أو البيئة (مثل: محطات الطاقة النووية وغرف العمليات التشغيلية)<sup>٢</sup>. وهذه التعريفات تظهر لنا الحقائق التالية:

١. أن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف، فهناك تدريب فني، تدريب إداري، تدريب عسكري، إلى غير ذلك من الأنواع. وكل من هذه الأنواع تنقسم بدوره إلى تقسيمات خاصة.
٢. أن التدريب - وإن اختلف عن التعليم - فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقديم النظري، وليس هناك ممارسة أو تطبيق لا تستند إلى المعرفة.
٣. يتبع للحقيقة السابقة أن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب، فالموظف الذي يلتحق ببرنامج تدريبي يظل بعد انتهاء البرنامج بحاجة إلى الميدان العملي حتى تتمكن من معرفة جدوى التدريب لأن أهداف التدريب السلوكية المحددة تعني أهمية وجود معايير لقياس أداء الموظف وتقييمه، قبل الحكم على الموظف أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل. يجب أن نعترف بأن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح



خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتطوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض. ومن خلال هذه التعريفات للتدريب نستطيع إدراك أن:

• التدريب نشاط يحتاج له الفرد بصفته العنصر المكون للأسرة والمؤسسة والمجتمع.

• التدريب نشاط مخطط له ومقصود.

• التدريب هو القدرة على رفع كفاءة الأداء المؤسسي للقدرة البقاء في المنافسة.

• التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين حسب ما يتراء لهم من قصور في أدائهم الذاتي.

• التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

• التدريب هدف استراتيجي للمؤسسة<sup>١٣</sup>. أهمية التدريب انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة. ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكيفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب. ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الأجل. كما إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل. فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي و هو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية. كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية بمكان لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء، فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل. ومرد ذلك أن التدريب الإداري قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية على الإدارة وفاعلية تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم ولبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين والمشرفين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة. فضلاً عن ذلك فإن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية من خلال

مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة، فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية<sup>1</sup>. أهداف التدريب بالنسبة للفرد أهداف التدريب تتلاءم مع أهداف سلوكية محددة تجعل الفرد أكثر كفاءة وفاعلية في داخل المساحة التي يشغلها في الحياة.

- التدريب يكون محتوى يتناسب مع حاجات الفرد.
- التدريب يكون على فترات قصيرة يتم فيها نقل نوع معين من الخبرة من المدرب للمتدرب.
- التدريب يعتمد على المشاركة في تطوير معارف موحدة.
- التدريب مكاسبه معلومات ومعارف وخبرات لتطوير مهارات وبناء قدرات وتغيير قناعات المتدربين.
- أهداف التدريب بالنسبة للمؤسسة
- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
- رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهئية القوى العاملة المطلوبة.
- التقليل في الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

● القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات<sup>2</sup>. يركز التدريب في مفهومه العام على تأهيل الفرد بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً، أو يحل مشكلة أو مشاكل محددة، وبالتالي فهو هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه ومبرمج في تخطيطه أو تنظيمه، لأنه يهدف إلى إمداد المتلقي بمعلومات معينة لأداء عمل محدد، أو إمداده بإرشادات أو توجيهات تعينه على النهوض بدوره وتحسين أدائه، ويعتبر مستوى التدريب في أي مؤسسة أو مرفق عام أو جهة خاصة، هو المقياس الحقيقي لقدرات هذه الجهة وكفاءة أعضائها، ولما كان العمل هو المختبر الحقيقي لكل نظريات وأساليب تجويد الأداء ورفع المستوى المهني، فمن الطبيعي أن يكون الهدف الأول للتدريب هو: الأعداد الفكري وصقل الأفراد بقصد رفع معدل الكفاءة والجهوزية تمهيداً لإحداث التغيير المطلوب والارتقاء بالمجتمع.

## هوامش البحث والمصادر

- 1 محمد، أبو زيد، التحليل المالي للشركات والأسواق المالية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٩٤.
- 2 رمضان، زياد، مبادئ التأمين - دراسة عن أرض الواقع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٣، ص ٩٠.
- 3 عريقات، حربي محمد، التأمين وإدارة الخطر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ٨٩.
- 4 الطائي، يوسف جسيم، إدارة التأمين والمخاطر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٧٧.
- 5 حسن، عبد الله، إدارة التأمين والمخاطر، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٥، ص ٨٧.
- 6 فلاح، عز الدين، التأمين من حيث المبادئ والأصناف، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٧٨.
- 7 حربي، محمد عريقان، سعيد عقل، التأمين وإدارة الخطر بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، ٢٠١٠، ص ٧٧.
- 8 الخطيب، محمد، الأداء المالي وأثره على أهم عوائد الشركات المساهمة، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، ص ٥٥.
- 9 أبو عود، رائد خالد، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والمقياس المرجعي وأثره في تقييم كفاءة الأداء المالي، ٢٠١٧، ص ٨٧.
- 10 الخطيب، محمود، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٢، ص ٧٧.
- 11 مرجع سابق، الخطيب.
- 12 طالب، علاء، الحوكمة المؤسسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص ٧٨.
- 13 مرجع سابق، طالب، ص ٥٥.
- 14 جليّة، بن خروف، دور البيانات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، جامعة بومرداس، ٢٠١٣، ص ٧٧.

- <sup>١</sup> محمد، أبو زيد، التحليل المالي للشركات والأسواق المالية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٩٤.
- <sup>٢</sup> رمضان، زياد، مبادئ التأمين - دراسة عن أرض الواقع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٣، ص ٩٠.
- <sup>٣</sup> عريقات، حربي محمد، التأمين وإدارة الخطر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ٨٩.
- <sup>٤</sup> الطائي، يوسف جسيم، إدارة التأمين والمخاطر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٧٧.
- <sup>٥</sup> حسن، عبد الله، إدارة التأمين والمخاطر، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٥، ص ٨٧.
- <sup>٦</sup> فلاح، عز الدين، التأمين من حيث المبادئ والأصناف، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٧٨.
- <sup>٧</sup> حربي، محمد عريقان، سعيد عقل، التأمين وإدارة الخطر بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر ٢٠١٠، ص ٧٧.
- <sup>٨</sup> الخطيب، محمد، الأداء المالي وأثره على أهم عوائد الشركات المساهمة، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، ص ٥٥.
- <sup>٩</sup> أبو عود، رائد خالد، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وأثره في تقييم كفاءة الأداء المالي، ٢٠١٧، ص ٨٧.
- <sup>١٠</sup> الخطيب، محمود، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٢، ص ٧٧.
- <sup>١١</sup> مرجع سابق، الخطيب.
- <sup>١٢</sup> طالب، علاء، الحوكمة المؤسسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص ٧٨.
- <sup>١٣</sup> مرجع سابق، طالب، ص ٥٥.
- <sup>١٤</sup> جليّة، بن خروف، دور البيانات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، ٢٠١٣، ص ٨٨.
- <sup>١٥</sup> مرجع سابق، بن خروف، ص ٨٨.