

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دور القادة في التدريب الوظيفي

إعداد

أسماء محمد النعيمي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 2023

©2023. أسماء محمد النعيمي. جميع الحقوق محفوظة.

## لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالبة: أسماء النعيمي بتاريخ 2023/7/6، ووافق عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالبة المذكور اسمها أعلاه. وحسب معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون جزءاً من امتحان الطالب.

الاسم

الدكتور عبد الكريم عواد

---

الاسم

مناقش

الدكتور عبد اللطيف عنوز

## المُلخَص

أسماء النعمي، ماجستير القيادة التنفيذية:

يوليو 2023.

العنوان: دور القادة في التدريب الوظيفي

المشرف على الرسالة: دكتور عبد الكريم عواد

يتناول البحث دراسة دور القادة في إنجاح وفعالية خطط وبرامج التدريب الوظيفي، وذلك من خلال التعريف بمفهوم القيادة الإدارية وانماط القيادة واهم نظريات القيادة والتدريب وأهميته، وخطوات التدريب وأساليبه، وعناصر التدريب، ومعوقات التدريب، وأساسيات عملية التدريب، ومراحل عملية التدريب، وتصميم التدريب، ومتابعة تنفيذ التدريب، إضافة إلى توضيح دور القادة في تفعيل التدريب الوظيفي، ودور إدارة الموارد البشرية في وضع خطط التدريب الوظيفي، وقد جاءت إشكالية هذا البحث متمحورة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو دور القيادة المتبعة بالمؤسسات الحكومية القطرية في إنجاح وفعالية خطط وبرامج التدريب الوظيفي؟

تتجلى أهمية هذا البحث في إثبات أن القائد له دورا كبيرا لضمان نجاح عملية التدريب وذلك عن طريق التأثير على العاملين ومنحهم الثقة والشعور بالانتماء وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية لضمان وضع خطط تدريب تؤدي أيضًا لنجاح التدريب داخل المؤسسة

## **ABSTRACT**

The research examines the role of leaders in the success and effectiveness of job training plans and programs. It does so by introducing the concept of administrative leadership, leadership styles, important leadership and training theories, their significance, training steps and methods, training elements, training obstacles, the fundamentals of the training process, stages of the training process, training design, monitoring training implementation, in addition to clarifying the role of leaders in activating job training. It also explores the role of human resource management in developing job-training plans. The research problem revolves around the following main question:

What is the role of leadership in Qatari government institutions in the success and effectiveness of job training plans and programs?

The significance of this research lies in proving that leaders play a significant role in ensuring the success of the training process by influencing employees, instilling confidence and a sense of belonging, and activating the role of human resource management in developing training plans that lead to successful training within the organization.

## شكر وتقدير

أود أن أعرب عن تقديري لدعم جامعة قطر في توفير كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق متطلبات هذا البحث، كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الجميل لمشرفي النصح الدكتور عبد الكريم عواد الذي أغدق على من وقته وعطاءات فضله، وسؤاله ومتابعته، فلا أملك أمام خلقه الرفيع، ونبله الواسع، وتحفيزه البديع، إلا أن أشكره شكرا بالغا وثناء عاطرا يفوح مسكا وعنبرا.

## إهداء

إلى من كانوا عوناً وسنداً ..... عائلتي

إلى من كانت تروي قصص الفخر بي لصديقاتها ..... ابنتي هند

## فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير .....
ح	إهداء .....
ز	قائمة الجداول .....
1	الفصل الأول: المقدمة .....
3	مشكلة البحث .....
4	أهمية البحث .....
5	أهداف البحث .....
5	مصطلحات ومفاهيم البحث .....
9	منهجية البحث .....
10	الفصل الثاني: القيادة الادارية .....
10	التعريف بمفهوم القيادة الإدارية .....
14	أهمية القيادة الإدارية .....
16	صفات القائد الإداري .....
19	الفصل الثالث: التدريب الوظيفي .....
20	التدريب: مفهومه وأهميته وأهدافه .....

أولاً: مفهوم التدريب:	20
المعنى اللغوي:	20
التدريب في المعنى الاصطلاحي:	20
ثانياً: أهمية التدريب:	21
ثالثاً: أهداف التدريب:	24
مبادئ التدريب وأنواعه	26
أولاً: مبادئ التدريب:	26
ثانياً: أنواع التدريب:	27
الفصل الرابع: دور القادة في التدريب الوظيفي	38
أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها ومسئولياتها	39
1- التعريف بإدارة الموارد البشرية:	40
2- اختصاصات ومهام ومسئوليات إدارة الموارد البشرية:	41
ثانياً: دور القادة في تفعيل التدريب الوظيفي	43
1- التعريف بمفهوم الأداء الوظيفي:	43
2- أهمية الأداء الوظيفي:	44
3- العوامل التي تؤثر في فاعلية الأداء الوظيفي:	45
4- دور القادة في تفعيل التدريب الوظيفي:	45



50	.....ثالثاً: نموذج من التجارب الحديثة في القيادة الإدارية المعاصرة.....
53	.....الفصل الخامس: تحليل الدراسات السابقة.....
61	.....نقد وتحليل الدراسات السابقة:.....
62	.....الأثر والمساهمة للبحث.....
64	.....نتائج البحث.....
69	.....توصيات البحث.....
71	.....مقترحات البحث:.....

## قائمة الرسوم التوضيحية

الشكل 4 يصف دور القائد في نجاح عملية التدريب.....71

## قائمة الجداول

الجدول رقم 1:مقترح لخطة استراتيجية لضمان فعالية و نجاح التدريب .....75

## الفصل الأول: المقدمة

تشكل الوظائف حتماً وريداً للشباب الصاعد في كل بلاد العالم، بل ولغير الشباب أيضاً ممن لا يملك مصدر دخل ثابت ومستقل، فيسعى أولئك بكل ما أوتوا من قوة ومهارة للحصول على وظيفة مناسبة من أجل أن يشعروا بالاستقرار المالي والنفسي، الذي يتيح لهم العديد من المزايا الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها، وهو ما يختلف بحسب نوعية هذه الوظائف، وبحسب مؤهلات وكفاءات الشخص نفسه.

ومن المعلوم أيضاً أن عملية التوظيف في السنوات الأخيرة -لأسباب تتعلق بالتطور المتسارع الذي نعيشه، وإمكانية الاستغناء عن كثير من الأيدي العاملة لصالح الذكاء الاصطناعي وغيره- قد أصبحت أكثر صعوبة، لأن الاشتراطات والمتطلبات المؤهلة للحصول على الوظيفة باتت تركز على الخبرات بشكل كبير، وهو ما قد لا يحققه الكثير من الأشخاص؛ لأنهم لا يملكون رصيماً سابقاً من الخبرات الميدانية الذي يبرز أهمية وضرورة الحاجة إليها بالنسبة إليهم.

إن موضوع القيادة الإدارية يبرز من بين المواضيع ذات الأهمية الكبيرة، وقد أبدى العلماء والباحثون اهتماماً كبيراً بها، لكونها تتصل بتدريب العاملين والموظفين لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، التي تأتي ضمن ركائزها الأساسية في الإنجاز والتطوير، وهذا ما دفع المسؤولين والقادة إلى البحث عن كل ما يمكن فعله من طرق ووسائل لتحسين الأداء الوظيفي لهم؛ وذلك من خلال الإشراف على تأهيلهم وتدريبهم، لأن الخبرة الحقيقية هي التي تتشكل في الميدان، وأفضلها على الإطلاق ما كانت بإشراف وقيادة ممن خبر هذا العمل جيداً وترقى

في السلم الوظيفي فيه حتى وصل إلى مرحلة الإدارة والقيادة، وبات مؤهلاً لنقل هذه الخبرات إلى غيره ممن ما زال حديث عهد بالوظيفة التي يتولى مسؤوليتها.

وإن هذا النمط في التدريب هو ذاته النمط التقليدي في اكتساب مهارات وتقنيات أي مهنة، مع فارق النمط الإداري الحديث المعتمد على النظريات المعاصرة التي تراعي طبيعة الزمن الذي نعيش فيه والطبيعة النفسية لهذه المهام، وما ينبغي فعله أو تجنبه في عملية الإدارة، وهو ما يعطي قيمة إضافية للنمط الإداري الحديث، وهذا ما دفعني لدراسة بحث حول: "دور القادة في التدريب الوظيفي؛ لكونه يعد من المواضيع المهمة نظرياً وعملياً.

لقد رسمت خطة لإنجاز هذا البحث من خلال تقسيمه إلى فصول بحثية ستكون على الشكل

الآتي:

**الفصل الأول:** يناقش الإطار العام للبحث، وما يتضمنه ذلك من مقدمة عامة للبحث، مع بيان الإشكالية التي يطرحها البحث، وحدود وأهمية وأهداف البحث.

**الفصل الثاني:** احتوى على مفهوم القيادة الإدارية، وأنماط القيادة، وأهميتها، وتوضيح الفرق بين القيادة والإدارة، ثم عرض صفات القائد الإداري، وعرض أهم نظريات القيادة.

**الفصل الثالث:** عُرض فيه مفهوم التدريب وأهميته، وخطوات التدريب وأساليبه، وعناصر وأساليب التدريب، ومعوقات التدريب، وأساسيات عملية التدريب، ومراحل عملية التدريب، وتصميم التدريب، ومتابعة تنفيذ التدريب والتحليل.

**الفصل الرابع:** فقد جاء بعنوان "دور القادة في التدريب الوظيفي"، والذي تحدث فيه عن دور القادة في التدريب الوظيفي، مع بيان دور القادة في تفعيل هذه الخطط بشكل فعال، وعرض تجارب إقليمية ودولية في التدريب الوظيفي في القطاعات العامة والخاصة.

**الفصل الخامس:** فقد خصصته للحديث عن الخاتمة، وملخص البحث، والاستنتاجات، والتوصيات.

## مشكلة البحث

تشغل مسألة الإدارة أذهان علماء الاقتصاد والإدارة، وتمثل مادة مهمة للدراسة والبحث، وذلك لما تمثله من أهمية علمية وعملية في أرض الميدان في المنظمات على اختلافها، صغيرة أو كبيرة، ربحية أو غير ربحية، وهو ما دفع إلى ظهور مدارس مختلفة تتناول هذا الموضوع وما يتصل بها من أفكار ورؤى ووجهات نظر.

ونشهد في هذا العصر تسارعاً ملحوظاً في كل جوانب الحياة، وعلى رأسها القضايا والمسائل التي تتعلق بدور القيادة الناجحة في إنجاح المنظمة، وهو النجاح الذي قد يكون مبهراً في بعض الأحيان، ويصل بها إلى العالمية، وإلى الحد الذي تصبح فيه من المساهمين الأساسيين في صياغة الواقع وتغييره تغييراً جذرياً، على المستويات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وغيرها، فمثلاً منظمات فيسبوك وتويتر وتيك توك وغيرها كان لها الدور الأساسي في إحداث تغييرات هائلة في العالم أجمع، وكثير منها منظمات أسست بجهود فردية شابة، وكان لإدارتها فيما بعد أدوار كبيرة في الأحداث العالمية.

تعد القيادة ركيزة أساسية من ركائز نجاح المنظمة أو فشلها، وأن هذا النجاح أو الفشل يكون مبنيًا على عدة أسباب، ولعل أهم عناصر الإدارة هي عملية التدريب الوظيفي للموارد البشرية في

المنظمة، لكون التدريب يسهم في تعزيز من العلاقات الإيجابية بين الإدارة والمرؤوسين، وبالتالي فإننا نحاول في هذا البحث الوقوف عند دور القيادة الإدارية في تدريب الموارد البشرية في المنظمة وظيفياً، وتهيئتهم لممارسة أعمالهم لما لذلك من أهمية تمس كلاً من المنظمة وكوادرها، مع بيان العوامل المتداخلة التي تتحكم في مدى فعالية وتأثير أنماط القيادة المتبعة في نجاح عمليات التدريب الوظيفي، ولا سيما فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، إضافة إلى الحكم على الدور الفاعل لنمط القيادة المتبع في دعم التدريب من خلال قياس فاعلية التدريب الوظيفي والعائد من العملية التدريبية ككل، وجدواها في تطوير الأداء الفردي والأداء الكلي والأداء الفني. وانطلاقاً مما سبق فإن إشكالية البحث تتمحور في طرح السؤال الرئيس الآتي:

"ما تأثير القيادة المتبعة بالمؤسسات الحكومية القطرية في إنجاح وفعالية خطط وبرامج التدريب الوظيفي؟"

## أهمية البحث

تكمُن أهمية هذا البحث في الدور الذي يقوم به القادة في التدريب الوظيفي، لكون هذا الأخير يمثل جسراً مهماً لأبرز الأسس والأسباب التي تضمن جودة العمل واستمراريته بشكل صحيح، كما أنها تعد أحد البراهين العملية على قدرة القيادة أو الإدارة على نقل الخبرات التي تكون لديهم أو غيرهم، لأن الهاجس الأكبر لدى المنظمات في كل زمان ومكان هو دوام واستمرارية النجاح، ويتجلى ذلك بانتقال الخبرة وتأهيل الكوادر في المنظمة، كما تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحاسم للتدريب من حيث نوعية العمليات التدريبية والبرامج الحفائبة التدريبية ونوعية المدربين في تطوير عمل المنظمة ورفع مستوى الأداء.

وانطلاقاً مما سبق فإن أهمية هذا البحث تكمن في جانبين اثنين:

### 1. الأهمية العلمية:

- السعي لبحث ودراسة القيادة الإدارية، ومعرفة مدى إسهامها في تحسين أداء العمل.
- إظهار دور القيادة الناجحة في نجاح المنظمة ككل، وفي نقل الخبرات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- معرفة مدى ما تسهم فيه بنجاح في تحقيق الفعالية للمؤسسة ككل.

### 2. الأهمية العملية:

- الاستفادة من نتائج البحث في تطوير عمل المؤسسات الحكومية في التدريب الوظيفي من خلال القيادة.
- الوقوف على الدور الحقيقي الذي يقوم به القائد في المؤسسة.

## أهداف البحث

توضيح دور القادة في وضع خطط التدريب الوظيفي وتفعيل هذه الخطط.

## مصطلحات ومفاهيم البحث

### أولاً: القيادة

### لغة:

لقد ورد في لسان العرب أن القود هو نقيض السوق، فالقيادة من الأمام، والسوق من الخلف، يقال: قدت الفرس وغيره، فأنا أقوده قوداً ومقاد، وقاد البعير واقتاده. وجمع القائد قادة وقوَاد، وهو قائد بين القيادة، ورجل من قوم قوَدٍ، وقوَاد، وقادة (ابن منظور، 1993، 370/3).



وجاء في المعجم الوسيط أيضاً تحت مادة (قاد) أنه يقال قادَ قوداً وقيادة -للدابة أو غيرها- أي مشى أمامها آخذاً بمقودها، بمعنى أنه يكون مرشداً لها وقائداً تسير خلفه إلى حيث يريد. ويقال أيضاً: قاد الجيش دبّر أمره ورأسه. والقائد من يقود الجيش، أو نحو ذلك، وجمعه قادة (مجمع اللغة العربية، 2004، 765).

ونستنتج من خلال هذه المعاجم على أن المعنى الأساسي للقيادة هو التبعية، لأن القائد يسير أولاً ويتبعه المقود، وهذا المعنى يصلح للجوانب المادية والمعنوية معاً، وهذا ما ينطبق على المعنى المراد الحديث عنه في القيادة؛ فالقائد يقوم بالعمل بالفعل، أو يشرف على من يقوم به ويوجهه.

### وأما اصطلاحاً:

فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ومنها أنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك" (الحربي، 2016، 684).

وأنها "عملية التأثير على الآخرين، وتمكينهم من الفهم، وكسب موافقتهم على الحاجات وأولوياتها للعمل، وكيف يتم عملها بشكل فاعل، والعمليات التي تسهل للأفراد والجماعات جهودهم وتحشدوا لإنجاز الأهداف المشتركة" (الحربي، 2016، 684).

كما يعرف معجم مصطلحات علم الاجتماع القيادة بأنها "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتتص الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة" (مداس، 2003، 212).

أما إجرائياً فنعرف القيادة بأنها عملية يقوم بها شخص ما مؤهل لممارسة مقتضياتها من توجيه وإرشاد وتدريب، وذلك في إطار قانوني تحدده المنظمة أو المؤسسة التي يعمل ضمنها، والغاية منها

إدارة موارد المنظمة المادية والبشرية، والارتقاء بها نحو الأفضل، وتأهيل الكوادر التي تعمل تحت يديه فيها.

## ثانياً: التدريب

### لغة:

قال صاحب اللسان: "دَرَبٌ دَرَبًا، وَلَهَجَ لَهَجًا، وَضَرِيَ ضَرِيًّا إِذَا اعْتَادَ الشَّيْءَ وَأُولِعَ بِهِ. وَالذَّارِبُ:

الْحَائِقُ بِصِنَاعَتِهِ" (ابن منظور، 1993، 375/1).

وقيل أيضاً: "دَرَبٌ فَلَانًا بِالشَّيْءِ، وَعَلِيهِ، وَفِيهِ: عَوْدُهُ وَمَرْنُهُ. وَيُقَالُ: دَرَّبَ البَعِيرَ: علمه السير

على الدروب" (مجمع اللغة العربية، 2004، 277).

ونلاحظ على أن المعنى اللغوي يدور في فلك المعنى التعويدي، وحذق العمل، وإتقانه، وهو ما

يفهم من المراد بالتدريب حين يطلق مصطلح التدريب؛ إذ إن المراد هو التعويد على فعل عمل ما، والتمرين عليه، لمن لا يتقنه جيداً من قبل.

### اصطلاحاً:

عرف التدريب اصطلاحاً بأنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد

مهنيّاً أو وظيفياً، وذلك من أجل اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج الإنسان إليها، ولتحصيل

المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للإدارة والعمل، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة،

والعادات اللازمة لرفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعليته مع الاقتصاد

في التكلفة والسرعة في الإنجاز" (عزت، 2018، 134).

وَعَرَفَ أَيْضاً بِأَنَّهُ: "عَمَلٌ أَوْ نَشَاطٌ مِنْ أُنْشُطَةِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، يَعْمَلُ عَلَى تَقْرِيرِ حَاجَةِ الْعَامِلِينَ فِي مَخْتَلَفِ الْمَسْتَوِيَّاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ لِلتَّأْهِيلِ أَوْ التَّطْوِيرِ، عَلَى ضَوْءِ نَقَاطِ الضَّعْفِ أَوْ الْقُوَّةِ الْمَوْجُودَةِ فِي أَدَاءِ كُلِّ وَاحِدٍ مِنْهُمْ، وَفِي سُلُوكِهِمْ أَثْنَاءَ الْعَمَلِ". (تيسير، 2008، 9).

### **وَأَمَّا إِجْرَائِيًّا فَيُنَا نَعْرِفُ التَّدْرِيْبَ بِأَنَّهُ:**

العملية التي تجرى لكل فرد يحتاج إليها بإرادته وذلك ضمن متطلبات تطوير قدراته ومهاراته في المنظمة التي يعمل بها، ويقوم بها من يمتلك الخبرة المراد تعليمها لهذا المتدرب، وينتج عنها إتقان المتدرب لهذه المهارة وامتلاكها بشكل كامل.

### **الوظيفة:**

تعرف الوظيفة بأنها: "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف فرد معين بها إثر منحه قدرًا من السلطات التي يتمكن من خلالها من القيام بتلك الواجبات". (أبو بكر، 2008، 53).

### **وتعرف الوظيفة إجرائياً بأنها:**

هي العمل الذي يقوم به الشخص بمقابل مادي وفق عقد يتم الاتفاق عليه بين طرفين، الذي يقدم من خلاله إضافة وخدمة للمنظمة أو الجهة التي يعمل فيها.

## منهجية البحث

تعتمد كل دراسة على منهج علمي للبحث يتسق مع طبيعة البحث؛ لتكوين فكرة صحيحة حول الموضوع مجال الدراسة، والوصول إلى نتائج مقنعة في نهاية البحث، وهذه الدراسة أيضاً كغيرها من الأبحاث والدراسات لا بد لها من منهج نسير عليه وفق محدداته وقواعده العلمية.

ولقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فعمدت في المنهج الوصفي باعتباره يصف لنا الدراسة المطروحة ويصورها كما وكيفا، فمن حيث الكم: كونه يقوم باستقراء وتتبع جزئيات وقضايا ومسائل تتعلق بدور القادة في التدريب الوظيفي، وذلك بكشف اللثام عن أهمية تأثير القادة في إنجاح هذا التدريب، وذلك بتعريفه وبيان مكانته وأهميته مع بيان أهم الخطوات والأساليب والعناصر والمعوقات والمراحل التي يمر بها هذا التدريب، وكيفا: من خلال تصنيفها وترتيبها منهجياً بكل عناصرها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، أما من ناحية تحليل المادة المعروضة في البحث وتفكيك عناصره عنصر عنصراً؛ حتى يتضح المقصود منه، ويتجلى ما فيه، فهو منهج تحليلي قائم على تفكيك العناصر التي تتجاذب في هذا البحث وتجلي ذلك عند حديثي عن تصميم التدريب، ومتابعة تنفيذ التدريب، إضافة إلى توضيح دور القادة في تفعيل التدريب الوظيفي، ودور إدارة الموارد البشرية في وضع خطط التدريب الوظيفي، كما يتجلى أيضاً أثناء تحليل البيانات المتوفرة في نتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: القيادة الادارية

ورغم اختلاف القيادة في ميادينها ومجالات ممارستها فإنها تبقى نتاجاً إنسانياً يعبر عن الفن والاحتراف في الإدارة والسلوك الفردي، وإن هذا الفن الاحترافي بحاجة إلى بحث دائم ومستمر من أجل تقديم مفهوم القيادة والقادة في صورها الأقرب إلى الواقع، والأكثر قابلية من الآخرين الذين هم بحكم الواقع مرؤوسون من قبل القادة، ولذلك نجد التجديد والتحديث والتطوير الدائم والمستمر لمفهوم القيادة والقادة من أجل توضيح دور القائد في قيادة مرؤوسيه من ناحية، التي تساعد في توضيح ما يستجد من مواضيع لإنجاز المهام القيادية الناجحة من ناحية ثانية، وتوضيح دور القادة في تطوير بيئة العمل ورفع مستويات الأداء الوظيفي ككل (المحادين، والبطاح، 2018، 256 - 276).

### التعريف بمفهوم القيادة الإدارية

تعنى القيادة الادارية بالعملية التعليمية وسيرها في الاتجاه الذي يحقق الأهداف المشتركة لجميع مكوناتها، وقد عرفها البدري (2005) بأنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، موظفاً مصادر قوته القيادية في التأثير بسلوك الآخرين، حيث يقوم المدير بتوجيه الأفراد من دافع نمطه القيادي الذي يتميز ويؤمن به وبمهاراته التي يتميز بها، بتوجيه واقناع من يشاركه في العمل بقبول الأهداف العامة والخاصة وحثهم على تحقيقها، وتتصف القيادة بأنها: عملية ديناميكية تعبر عن علاقة الرئيس بالمرؤوس اي أنها علاقة إنسانية مؤثرة في سلوك الآخرين. وتُعرّف القيادة بأنها: قدرة الفرد على التوجيه والارشاد لشخص أو جماعة وتحفيزهم للوصول إلى الأهداف (القحطاني، 2001، 14).

وقد عرفها (عياصرة، 2006، 27) بأنها: "سلوك يقوم به فرد يوجه به الجماعة عند القيام بنشاط معين".

وقد عرفها (عريفج، 2007، 41) أنها: "محاولة استمالة افراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته ويعملون على تحقيقه".

في ضوء ما سبق تعرّف القيادة بأنّها: السلوك القيادي الذي يتبعه المدير لتسيير العملية التعليمية، وتمثّل بثلاث أنماط هي الديمقراطي، الأوتوقراطي، والمتسيب.

مما سبق ندرك أن تبني القائد وإيمانه بإحدى هذه النظريات دون غيرها يعكس النمط القيادي الذي يوظفه في ادارة شؤون المؤسسة التي يرأسها، وهناك عدد من الأنماط القيادية والتي تعتبر الأكثر شيوعاً وهي:

**النمط الديمقراطي (The Democratic Style):** عرّفه (حمادات، 2007، 81) بأنه: "القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتستخدم التحفيز الإيجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات لهم".

"وهو مبدا المشاركة الجماعية نمط المشجع النمط الذي يقترح ولا يملّي ولا يفرض، يترك للآخرين حرية الرأي ووضع البدائل ويراعي رغبات الاخرين، متعاون مبدع ومبتكر" (حسان والعجمي، 2007، 56).

**النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) (The Autocratic Style):** عرفه (حمادات، 2007، 89) بأنه: "القيادة التي تقوم على الاستبداد والتعصب الأعمى والتفرد باتخاذ القرار واستخدام أساليب الفرض والتخويف لتنفيذ الأوامر".

"وهو المستبد بالرأي الذي يفرض رايه ولا يسمح بالنقاش، ويكون منعزلاً عن مجموعته وان السلطة له لا غيره ويظهر العداة لكل من يخالفه الرأي" (عطوي، 2001، 72)، كما أن هذا النمط يعكس سلبيته على الأفراد التابعين ويؤمن أن العمل مرهون به، وإذا ما تغيب اضطرب العمل (أسعد، 2004، 55).  
**النمط المتسبب المتساهل (Laissez Faire Style):** عرفه (أبو النصر، 2009، 18) "أنه القيادة الفوضوية التي لا تتدخل في مجريات الأمور بحيث يترك القائد الحرية للتابعين".  
ويتميز هذا النمط من القادة بالتخلي عن أدوارهم في تحمل المسؤولية والمتابعة للتابعين ويقوم هو بدور الوسيط حيث يمد التابعين بالمعلومات وترك المبادرة لهم والاكتفاء بنقل النتائج إلى السلطة العليا (عريفج، 2007، 48)، يطلق الحرية للعاملين لأنه غير قادر على اتخاذ القرار أو نتيجة لعدم معرفته، فيشعر العاملون بالضياع والاحباط وعدم الاحترام للقائد وهو أقلل أنماط فاعلية (حمادات، 2007، 22).

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم القيادة والقادة منذ فترة تاريخية طويلة، إلا أن أهمية هذا المفهوم قد ازدادت في العصر الحالي، نظراً لما يشهده من تطورات وتغيرات متسارعة في كافة المجالات العلمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية والتكنولوجية والمعرفية، بحيث تسعى أغلب منظمات الأعمال إلى إجراء تحولات جذرية في بنيتها التنظيمية والإدارية، ووضع برامج تهدف إلى تطوير المهارات القيادية للموارد البشرية ممن لديهم مهارات وقدرات قيادية ذاتية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات التخصصية بكافة الثقافات التي تمكنهم من النهوض بأعباء القيادة بكافة مدخلاتها ومرتكزاتها (الدعليج، 2019، 23).

وقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة والقادة، نظراً لتعدد الجوانب والمكونات التي يكتنفها هذا المفهوم، فموضوع القيادة والقادة أصبح اليوم من المواضيع الحيوية والغنية في الدراسة والبحث؛ لأن نمط وأسلوب ممارسة القيادة يؤثر ويتأثر بتطور الزمن الذي تعيشه منظمات الأعمال، سواء في البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية، أو البيئة العالمية.

وقد عُرفت القيادة الإدارية بأنها "ذلك التأثير والتأثر بين الأفراد، إذ يمكن إنجاز العديد من الأهداف من خلالها" (الدعيلج، 2017، 77).

وهناك من عرفها بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (Perruci & McManus 2012, 49 - 54).

وهناك من عرفها على أنها "العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب" (بطاح والطعاني، 2016، 77).

وقد ذهب كل من كونتز وأدونيل (1982) إلى تعريفها بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (عبد الباقي، 2003، 271). بينما ذهب كل من فننر وبروستواس إلى تعريفها بأنها "الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجدد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" (عبد الباقي، 2003، 271).



وقد عرفها كل من هنت ولارسون بأنها "الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة" (الغامدي، 2006، 44).

وذهب كل من كانز وكاهن إلى تعريفها بأنها "تلك القدرة على إحداث كم من التأثير على المرؤوسين يزيد عن ذلك الكم الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء أو المديرون العاديون بحكم السلطات الوظيفية المخولة لهم" (ديري، 2011، 165).

وعرفها أوردي تيد بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (العجمي، 2010، 139).

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن القيادة ليست فقط إدارة وتوجيه شؤون المنظمة، وإنما هي نمط وسلوك إداري فاعل يتجاوز مستوى الإدارة والتوجيه وتحقيق الأداء المطلوب، إلى القدرة على إيجاد وتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة، وخلق فرص النمو المهني والوظيفي للعاملين، وهذا ما يشكل أهمية مفهوم القيادة، وأهمية الدور الذي يقوم به القادة، ولا سيما في مجال التدريب الوظيفي. وبالتالي فإن مفهوم القيادة الإدارية هو الدور الذي يقوم به القادة في عملية توجيه المرؤوسين من خلال التأثير فيهم، ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال جهودهم المشتركة التي يبذلونها بكفاءة عالية واحترافية وفاعلية.

## أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة من أهمية الدور الذي يقوم به القادة في كل المجالات والمستويات الإدارية والتنظيمية والتوجيهية والإشرافية، وبشكل خاص في مجال التدريب الوظيفي؛ نظراً لعلاقة هذا الدور

بشكل مباشر ووثيق بتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمنظمة ككل، حيث يعمل القادة ضمن بيئة العمل على تحقيق أهداف المنظمة مستعيناً بمجموعة من الموظفين المؤهلين والمدربين بشكل جيد وفاعل (العجارمة، 2012، 17).

**فمن أساسيات عمل القادة (الشهري وفوزية، 2016، 19):**

1. توفير وخلق المناخ الإيجابي المحفز للمرؤوسين من أجل إطلاق طاقاتهم ومعارفهم الكامنة.
2. تحسين وتطوير البيئة الوظيفية والمهنية داخل المنظمة.
3. رعاية ودعم كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والتأهيلية.
4. تهيئة المناخ المناسب لتحقيق السياسة العامة للمنظمة.
5. القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القادة من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة.

وقد ذهبت بعض الاتجاهات الفكرية في علوم الإدارة إلى تأكيد فكرة أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، ومفتاح الإدارة الناجحة، نظراً لأهمية هذا المفهوم في علم الإدارة الحديث ومكانته ودوره النابع من كون القيادة تقوم بدور أساسي، وحيوي، وجوهري، يسري في كل مفاصل العملية الإدارية. فالقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة متحركة ومحركة لها لتحقيق أهدافها، من هنا أصبحت القيادة هي المعيار الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، 2009، 111).

وبالتالي أصبحت الحاجة للقيادة المتميزة ضرورة، فالتوجه الآن هو أن تكون الإدارة العليا في المنظمات الإدارية وسيلة للقيادة أكثر من كونها وسيلة لممارسة السلطة والصلاحيات (الوهيبي، 2005،

(5).

بالإضافة إلى أن القيادة الإدارية الناجحة تعتبر صمام الأمان الذي يزيل معوقات الإدارة، ويحمي إدارة التنفيذ من التحول إلى هياكل وظيفية وتنظيمية جامدة، وتحول دون هدر الطاقات والإمكانات وهذا ما قاله: (وايت) بأن: "حياة المنظمة وروحها لا تنبعان من هيكلها التنظيمي بل تنبعان إلى حد كبير من خصائص القيادة الإدارية فيها" (القحطاني، 2001، 13).

وهناك من يرى أن أهمية القيادة الإدارية بشكل عام تكمن فيما: "يقوم به القادة من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة في المنظمة عن تحقيق الأهداف، وخاصة أن القادة هم المسؤولون في الأول والأخر عن التأكد من توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف" (القحطاني، 2001، 14).

## صفات القائد الإداري

قام كلاً من "داني كوكس" (Danny Cox) و"جون هوفر" (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية)، والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
2. النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافها.

3. الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

4. امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول من الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المُسالِم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام (كردي، 2011، 35).

5- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تُجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مُبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6. العمل الجاد بتقان والتزام: فالقادة الفعالون يقوموا بإنجاز أعمالهم بتقاني وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7. تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالون الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تُعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8. استمرار الحماس: إنّ أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدِّم على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً ملهماً، وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية

التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات.

9. امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، فعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلي التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملأ لا يتجزأ مُنتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام (باشيو، 2016، 117-118).

## الفصل الثالث: التدريب الوظيفي

تعتبر العناصر البشرية من أهم موارد المنظمات والمؤسسات والشركات رغم اختلاف أنواعها، فهو بمثابة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها هذه المنظمات من أجل تحقيق أهدافها والوصول للنجاح والتميز، والذي من خلاله تسعى الإدارة إلى توجيه الأفراد وبناء قدراتهم وتنمية مهاراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، كما أنها تسعى لخلق مناخ تنظيمي الذي يعزز المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء للعمل.

ولقد أصبح من الضروريات الملحة في العصر الراهن الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري، وذلك نظرا لما عرفه من تطورات متسارعة من النواحي العلمية والتكنولوجية كان لها أثرها الواسع على المؤسسات والإدارة من النواحي الإنتاجية والتعاملية والتسويقية والتنظيمية وغيرها، زد على ذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالميا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها التي تعزز الحاجة إلى التغيير، وتحتم الانتقال من البناء الإداري التقليدي إلى البناء الأكثر مرونة وانفتاحاً، وقد أصبح التدريب الإداري للعاملين من أكثر المواضيع ذات الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والتنمية والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع كذلك، بغرض التعرف على سبل تعزيز وترسيخ المسؤولية والاعتزاز بالعمل والطموحات المهنية، وما يمكن إحرازه من خلال عملية التدريب الإداري ما يساعد المنظمات على مواكبة الظروف الحالية، ويجعلها أكثر قدرة على الاستمرار والنمو والازدهار، والاستجابة للمتغيرات العالمية، كما تساهم الموارد البشرية في تحقيق طموحاتهم والوصول لأهدافهم وتنمية قدراتهم من خلال الانتماء للمنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة.

## التدريب: مفهومه وأهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم التدريب:

المعنى اللغوي:

التدريب مشتقة من الجذر اللغوي "دَرَبَ"، وفي الصحاح: " الدُّرْبَةُ: عادةٌ وجزءٌ على الحَرْبِ

وَكُلِّ أمرٍ. وقد دَرَبَ بالشيء ودرَّب به، إذا اعتاده وصرَّ به". (الجوهري، 1987م، 14/1).

وفي تاج العروس: "دَرَبَ بِالْأَمْرِ: دُرْبَةٌ وَتَدَرَّبَ، وَهُوَ دَرَبٌ: عَالِمٌ، وَالدَّارِبُ: الْحَادِقُ بِصِنَاعَتِهِ".

(الزبيدي، د. ت: 404/2).

التدريب في المعنى الاصطلاحي:

يعرف التدريب بأنه: " العملية الهادفة لتطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات على

اختلاف هذه المؤسسات، وعلى اختلاف المسميات الوظيفية والمراتب التي يشغلها العاملون في

المؤسسة، وتتم عملية التطوير هذه من خلال إمداد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات التي

من شأنها النهوض بكفاءتهم، وتحسين أدائهم، ورفع نسبة المردود الإنتاجي لهم" (بن داني، 2019،

3).

كما يعرف التدريب بأنه:

" العملية التي يتم من خلالها تعليم المستهدفين من العملية التدريبية المعرفة، وأساليب العمل

المتنوعة والمتطورة، والتي تتماشى مع التغييرات السريعة التي تشهدها المهن والأعمال المختلفة، بغرض

تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التي ينتمون إليها، وفي ذات الوقت تحقيق أهدافهم الخاصة" (حسونة، 2010، 172).

والتدريب هو:

"العملية ذات الأهداف المحددة والخطوات المرسومة بدقة، والتي تسعى إلى إحداث تغييرات ليست ملموسة فقط، بل جذرية في السلوك المهني للمشاركين فيها، في الاتجاه الإيجابي ما يخدم كفايتهم المهنة، ويحقق مصالحهم الخاصة ضمن الصالح العام للمنظمة التي ينتمون إليها" (ميلود وتوزان، 2022، 691).

### ثانياً: أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب فيما يلي:

1. زيادة المردود الإنتاجي، وكفاءة الأداء التنظيمي جراء وضوح الأهداف، وشفافية طرق العمل وانسيابه ومعرفة العاملين بهذه الطرق، وواجباتهم وما المطلوب منهم، ما يساعد على تطوير المهارات لدى العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة.
2. المساهمة في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي من خلال خلق الاتجاهات الداخلية والإيجابية الفعالة تجاه المؤسسة؛ والغرض من هذا الانفتاح تطوير البرامج التي تعتمدها المؤسسة، وكذلك تحسين قدراتها وإمكانياتها، كما يمكن من الحصول على المعلومات الجديدة التي تهتم الشركة، وتمكنها من تحديد أهدافها بدقة، وتجديد سياساتها (عباس وعلي، 2003، 109).
3. بيان السياسات العامة للمؤسسة، وتحديث الأساليب القيادية، والقرارات الإدارية، كما يمكن التدريب من تأسيس قناة اتصال داخلية في المؤسسة على درجة عالية من الفعالية.



4. يعد التدريب من المداخل الأساسية لتنمية قدرات المؤسسة في الوصول لغاياتها وبلوغ الميزات

التنافسية من خلال تأهيل كادر بشري وظيفي مؤهل عملياً وفعالاً لتحمل الأعباء الاستراتيجية

الموجهة لتحقيق هذه الميزات التنافسية

5. تغير القيم والاتجاهات لدى الأفراد وتعديلها لتتماشى مع قيم المؤسسة واتجاهاتها، ومن ثم تعزيز

منظومة القيم داخل المؤسسة والتي لا تختلف في رؤيتها عن المجتمع المحلي (عبيدات، 2003،

12).

6. تعد عملية التدريب ذات أهمية بالغة لكل من المؤسسات والأفراد العاملين بها على حد سواء،

فبالنسبة للمنظمات والمؤسسات فإن عملية التدريب تمكن من تطوير العاملين على المهارات

التكنولوجية الحديثة وهي من الأهم المهارات في العصر الحديث، ما يساهم في تلافي مواطن

الضعف لدى العاملين وتعزيز مكان القوة، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة المهنية والعلمية لديهم،

لا سيما أن الكثير من المؤهلين علمياً وعلى وجه التحديد الخريجين الجدد، لا يمتلكون الخبرات

الكافية عن أدنى المهمات والمهارات المطلوبة منهم.

7. يمكن التدريب من ترميم النقص لدى الكوادر البشرية من ناحية عدم كفاية التحصيل العلمي، كما

يمكن من العاملين من امتلاك عدد من مهارات العمل الأساسية في لوقت الحالي كمهارات اللغات

الأجنبية، وبروتوكولات التعامل مع العملاء وغيرها.

8. تمكن عملية التدريب من تدوير الخبرات والمهام بين الموظفين كافة، فيقوم الموظف بامتلاك القدرة

على أداء جميع المهمات المطلوبة منه في كافة المسميات الوظيفية، وهو ما يمكنه من تقلد

- المناصب الإدارية العليا في المؤسسة، وكذلك فإن تدوير الخبرات والوظائف يساهم في دحض الشعور بالملل والضجر من أداء ذات المهام المعتادة (أبو بكر، 2004، 16).
9. كما تعتبر عملية التدريب عملية هامة جداً للموظفين فهي تمكنهم من التعرف على القوانين والنظم السائدة في المنظمة وكذلك الأهداف العامة لها، والسياسات المتبعة فيها.
10. كما تقدم عملية التدريب للمتدربين معلومات عن منتجات المنشأة من حيث المواصفات وكمية الإنتاج، وأسواق تصريف هذه المنتجات، والعملاء المستهدفين.
11. تقديم معلومات عن مخططات المنشأة وكيفية تنفيذ هذه المخططات، والمشاكل التي تعترض طريق تنفيذها.
12. التعرف على الأساليب والوسائل الفنية للإنتاج وتنفيذ المهمات.
13. التعرف على الوظائف الإدارية العليا في المؤسسة، وطرق القيادة والإشراف الإبداعي.
14. تقديم معلومات كافية عن مناخ العمل السائد في المنظمة، وكيفية التعامل بين الموظفين بعضهم بعضاً، وبين الإدارة والموظفين (عقيلي، 2005، 119).
15. تمكن عملية التدريب من تطوير مهارات المتدربين القيادية، وقدرهم على حصر المشاكل وإيجاد الحلول لها، واتخاذ القرارات المناسبة.
16. تنمي قدرا المتدربين على الحوار العملي المتزن، وإدارة النقاشات المهنية، والاجتماعات.
17. تنمية قدرات المتدربين على تنظيم الوقت وإدارته واستغلاله، كما تنمي قدراتهم على التخطيط والتنسيق والرقابة.

18. حث العاملين على التفوق المهني والتميز في الأداء، وتنمية الشعور بالمنافع المتبادلة بين العاملين والمؤسسة.

19. تنمية الإحساس بالمسؤولية، وروح العمل التعاوني (السماوي، 2014، 23).

### ثالثاً: أهداف التدريب:

يمكن تحديد أهم أهداف التدريب والغايات المأمول تحقيقها منه بالنقاط التالية:

1. الحد من التكاليف المرتفعة للعمل، وصيانة الأجهزة من التلف نتيجة الاستخدام الخاطئ.
2. العمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، من خلال تلبية كافة احتياجاتهم الوظيفية، والحد من الضغوطات لديهم.
3. الحد من نسب التغيب المتعمد عن العمل، والتي تكون ناتجة عن عدم الرضا الوظيفي، وتؤدي لإلحاق الضرر بالمنظمة.
4. تحسين مستوى الإنتاج وتطويره، وتحسين الجودة الإنتاجية كماً ونوعاً.
5. استغلال التدريب كوسيلة لتحفيز وشحن همم الموظفين، وتحديد الأجر منهم بالترقية والمكافأة (الأمر، 2012، 25).
6. تأمين الأساليب والوسائل العلمية التي تمكن المتدرب من امتلاك المهارات الأساسية والضرورية لمستواه المهني، وأداءه المؤسسات بما يخدم صالحه وصالح المؤسسة، ويزيد من قدرته على استيعاب وتحمل ظروف العمل والفعالية الإنتاجية.

7. إمداد العاملين في المؤسسة بالخبرات الضرورية والمكثف، لتطوير أداءه المهني ومردوده الإنتاجي. تعديل الاتجاهات والقيم والميول السلوكية الإنسانية للفرد، وتعزيز الاتجاهات المرغوب بها، بغرض زيادة رغبة المتدرب في العمل وكذا نضجه السيكولوجي.
8. تمكين المتدرب من امتلاك عدد من المهارات الجديدة، وتشمل المهارات الفكرية والعملية والفنية، بغرض تحسين النضج الوظيفي لدى المتدربين (ياغي، 2003، 83).
9. تمكين المتدربين من امتلاك المعارف العلمية ولأسس النظرية الأساسية، والمعلومات التي تؤهله لمتابعة تقدمه الوظيفي، وقدرته على متابعة التطور العلمي الخاص بمجاله المهني.
10. يسعى التدريب لتغيير سلوك الأفراد بالاتجاه الإيجابي بشكل يؤدي لتقليص الهوة بين أداء الموظف الفعلي، وبين الأداء المرغوب به.
11. خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفراد العاملين بها، ما يزيد من الإحساس بالانتماء لدى الموظفين للمؤسسة.
12. تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها على حد سواء من خلال، عملية تخطي القوى العاملة وتنميتها (السماوي، 2014، 24).
- تمثل الأهداف السابقة الذكر الأرضية المشتركة لكافة الأهداف المرجو تحقيقها من العمليات التدريبية كافة، وفي كاف على المجالات ومختلف الأصعدة، غير أن الاختلاف في الأهداف المرجو تحقيقها، يكمن في نوع البرنامج التدريبي ونوع المؤسسة والفئة المستهدفة من التدريب، وهو ما يجعل لكل برنامج تدريبي مجالاً من الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

## مبادئ التدريب وأنواعه

### أولاً: مبادئ التدريب:

لكل برنامج تدريب مهما اختلفت أهدافه وتباينت آراؤه وتطلعاته والمستويات والفئات التي يستهدفها، مجموعة من الأسس والمبادئ التي يقيم عليها، وأهم هذه المبادئ:

1. الإقرار بدور العوامل الخارجية المؤثرة والتي تتميز بوجود مجموعة من الفرص والتهديدات، والتي

تتجسد من خلال العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، وعلى استراتيجيات وبرامج التدريب المختلفة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل ودورها في كفاءة الموظفين وإنتاجهم، والسعي للاستغلال الفرص والتقليل من تهديدات الظروف الخارجية.

2. بيان أهمية المنافسة النزيهة، وطبيعة سوق الموارد البشرية الحركية والذي تسعى المؤسسات فيه للحصول على أجدد الموظفين، وذلك من خلال إغوائهم بما سيقدم لهم من تدريب يمكنهم من تطوير قدراتهم وإمكانياتهم، وتنمية مواهبهم ما يساعد على توثيق ارتباطهم بالمؤسسة وحرصهم عليها (حسنيين، 2015، 114).

3. التأكيد على تحقيق الرسالة التي تسعى المنظمة لإيصالها، فلا بد للتدريب من تحقيق تطلعات المنظمة.

4. التأكيد على صياغة الأهداف، واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وتشكل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة، لصياغة رسالتها وتحديد أبعادها، وتحديد الإجراءات وخطوات العمل القابلة للقياس.

5. تعزيز التكامل مع استراتيجية المؤسسة العامة، وذلك بغرض أن سيكون التدريب ذا فائدة، ويمكن من تحقيق أغراضه التي تمثل بالنهاية أغراض المؤسسة ذاتها (الحرملية، 2020، 52).

### ثانياً: أنواع التدريب:

يتخذ التدريب العديد من الأشكال والصور والأنواع، ومرد هذا الاختلاف إلى اختلاف الحاصل في أهداف التدريب، والفئة المستهدفة منه، وغيرها من العوامل التي تحكم مساره وتشكل هيئته، ويمكن تصنيف أنواع التدريب إلى:

- أنواع التدريب حسب الزمان.
- التدريب حسب المكان.
- أنواع التدريب حسب الهدف.

وسنعرض فيما يلي شرحاً موجزاً، عن كل نوع من الأنواع التالية.

#### أولاً: التدريب حسب الزمان:

يعود هذا النوع من التدريب إلى اختلاف الزمان الذي يتم فيه، فمنه ما يتم قبل الالتحاق بالعمل، ومنه ما يتم خلال العمل أي أثناء الخدمة، وسنفصل هذين النوعين فيما يلي:

#### 1. التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

وهو التدريب الذي يتم من خلاله تأهيل الأفراد من النواحي العلمية والعملية والسلوكية، ما يؤهلهم بالقيام بالواجبات المناطة بهم بعد التحاقهم بالعمل، كما أنها تسمح للمتدربين بالتعرف على ما تتطلبه بيئة العمل من التزام بقواعد وقوانين، ولوائح تنفيذية وتعليمات وظيفية (بليل، 2017، 8).

ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالخدمة نوعين من التدريب وهما:

## أ. التدريب التوجيهي أو القبلي أو التمهيدي:

وهو التدريب الذي يتم فيه توجيه المتدربين بشكل عام إلى القوانين السائدة في المنظمة، والقواعد الأخلاقية والسلوكية، والواجبات الوظيفية، والشروط العامة للخدمة، والواجبات الخاصة بكل موظف، وما له من حقوق، وكافة ما يتعلق بالشؤون التنظيمية، من ترقية ومكافآت وحوافز وعقوبات وغيرها.

## ب. التدريب على العمل:

وفيه يتم تدريب المشاركين على الأعمال والواجبات الوظيفية العامة، وفيها يتم إعلام المتدرب بواجباته ووظائفه، ومن ثم يتم مشاهدة المتدربين لكيفية أداء المهام من قبل المشرفين أو المدربين، وأخيراً تتم تأدية هذه المهام من قبل المتدربين أنفسهم تحت إشراف المدربين ومراقبتهم (رضا، 2013، 101).

## 2. التدريب خلال الخدمة:

والتي يكون فيها تدريب العاملين في المؤسسة، والغرض من هذا التدريب صقل خبرات الموظف، وإحاطته بما هو جديد من تطورات تمكنه من تحسين أداءه الوظيفي، من خلال تحسين أساليب العمل وطرقه (ميلود، وتوازن، 2022، 692).

## ثانياً: التدريب من حيث المكان:

وهو على نوعين:

**النوع الأول:** وهو ما يتم داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، ومن المآخذ على هذه الطريقة انحصار التدريب بالمؤسسة وبتجارب العاملين والمدربين فيها، ما من شأنه الحد من تجارب الشركة وعدم تعاظم الخبرات فيها.

**النوع الثاني:** التدريب خارج المنظمة وهو الذي يجري خارج حدود المنظمة ما يمكن من تبادل الخبرات والمهارات مع المنظمات الأخرى، ومع العاملين فيه (حسنين، 2015، 42).

## ثالثاً: التدريب من حيث الأهداف:

وتختلف أنواع التدريب تبعاً لاختلاف الهدف منه، وعليه فأشكال التدريب من حيث الأهداف:

1. تدريب تجديد المعلومات: وهذا النوع من التدريب يمنح الموظفين معلومات جديدة عن عمله

والأساليب الحديثة التي تساعد في أداء مهامه، ما يجعله على دراية تامة بكل ما هو جديد في

بوظيفته التي يشغلها، وكيفية أداءه للواجبات المطلوبة منه.

2. التدريب بغرض المهارات: ويراد به تنمية قدرات الإداريين، على أداء عدد من المهمات المعينة،

وزيادة كفاءتهم في الأداء والإدارة.

3. التدريب السلوكي: ويكون بغرض إحداث تغييرات في الأنماط السلوكية أو التدريب على سلوكيات

جديدة معينة، أو توجيه المتدربين لوجهات نظر معينة واتجاهات معينة في الإدارة متبعة من قبل

المديرين في عملهم (بليل، 2017، 25).



## خطوات التدريب ومراحله

على الرغم من تعدد أنواع وأشكال التدريب، إلا أن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية هي ذاتها في أي نظام أو في أي برنامج تدريبي مهما اختلفت أهدافه، ومهما كانت فلسفته أو الفئة التي ينشد تدريبها، فالمراحل التي تتم خلالها عملية التدريب تمثل في مجملها سلسلة متتالية الحلقات، وكل مرحلة في هذه السلسلة تتأثر وتتوثر في الأخرى، ومن الجدير بالذكر أن هذه قد تتم داخل أروقة المنظمة، أو في أماكن تدريب خارجي، وقد تتم بالتعاون ما بين المنظمة وجهات تدريبية خارجية، وتتجسد المراحل التدريبية بالتالي:

### 1: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الخطوة الأولى في عملية التدريب اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المراحل الأخرى، ويتوقف نجاح هذه العملية ككل على حسن تحديد الحاجات التدريبية، فمن خلال هذه الخطوة يتم تحديد الأغراض المرجو تحقيقها من العملية ككل، مع إجراء تحديد واختيار الأشخاص ممن سيخضعون لهذه الدورة.

كما يجري في هذه المرحلة تحديد الخطة التي سيمير عليها البرنامج التدريبي، والفروق بين الأداء الحالي، والمستوى المطلوب الوصول له من الأداء لدى المتدربين (برحومة، وزغبة، 2012، 6).

ويتطلب نجاح مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عدداً من الشروط الواجب تحقيقها، ومن أهمها: التحديد الدقيق والفعلي للاحتياجات التدريبية، بشكل تكون فيه فعالة وتفي بالغرض، وذلك في ضوء مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة، ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي (حسنين، 2015، 66).

## 2: وضع الخطة التدريبية:

والتي تقوم فيها الجهة المعنية في المنظمة بوضع ورسم الخطة التدريبية، والتي تشمل بدورها الاحتياجات التدريبية، والموظفين المرغوب بتدريبهم بناء على ما تم تحديده في الخطوة السابقة، وما يتم توافره من معلومات كافية وسليمة عن أهداف المؤسسة وواقعها المهني والإنتاجي، كما يتم خلال هذه المرحلة وضع الخطة لدراسة كافة البرامج التدريبية المتاحة، واختيار البرامج الأنسب للتنفيذ والتطبيق والذي يتماشى مع سياسة المنظمة وأسسها وأهدافها.

إضافة إلى انتقاء الجهات التي ستقوم بتنفيذ الخطة التدريبية، والتي ستقوم بعمليات الإشراف عليها كذلك، وتقرير الاعتمادات المالية المخصصة، للتدريب والجدول الزمني لمدة التنفيذ.

## 3: مرحلة تصميم التدريب:

يتم في هذه المرحلة اختيار وتحديد محتوى مادة التدريب، التي سيجرى تدريب الموظفين عليها، وصياغتها على مدى الحصص واللقاءات التدريبية، والأساليب التدريبية التي ستعتمد خلال البرنامج، ويقام هذا خلال مرحلة تصميم التدريب، وحصص المدربين، واختيار الأنسب منهم من ناحية المستوى والتخصص المناسب للمحتوى التدريبي.

وفي أثناء تصميم التدريب يجري اختيار الأماكن الأنسب لتنفيذ العملية التدريبية، كما يتم اعتماد الأسس والمعايير التي سيتم استخدامها لاحقاً في عملية تقييم التدريب، وتحليل نتائجه (حفيظ، 2016، 10).

إن تصميم التدريب الذي تتكفل به الجهات التي ستقوم بالتدريب سواء أعضاء المنظمة، أم الجهات الخارجية المتعاونة معها.

ولعل من أهم شروط ومقومات نجاح مرحلة تصميم التدريب، التناسب والتناسق ما بين المحتوى التدريبي المقدم للمتدربين، والأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها من جراء العملية التدريبية، وفي ذات الوقت من العوامل الحاسمة في نجاح تصميم التدريب التعدد والتنوع في الأساليب والوسائل المستعملة في العملية التدريبية، بالشكل الذي يراعي اختلاف المتدربين من ناحية المستويات والفروقات فيما بينهم، والاحتياجات الفردية والجماعية التي يتطلبها الجميع.

ومن العوامل المساهمة في كفاءة تصميم التدريب ونجاحه اليسر والسهولة في عملية نقل المعلومات للمستهدفين، وتطبيق الأفكار التدريبية من قبلهم بإشراف المدربين، كما يجب تحديد المساعدات التدريبية وبدقة، والتي تتناسب مع الاحتياجات المحددة (الأكلي، 2012، 56).

#### 4: مرحلة تنفيذ التدريب:

إن في هذه المرحلة يتم البدء عند تاريخ بدء البرنامج، والتحاق المرشحين به مع إعلامهم بالمواعيد المحددة للجلسات التدريبية. كما يتم تهيئة الأماكن التي سيجري ضمنها التدريب.

وعلى الفور يفتتح البرنامج التدريبي بحضور كل من المدربين والمتدربين والجهات المسؤولة عن العملية التدريبية في المؤسسة والجهات الأخرى، وفي ختام كل برنامج تدريبي يتم إجراء مجموعة من الاختبارات المختلفة سواء الشفهية أم الكتابية، أم التطبيقية وغيرها.

وإن من الشروط الواجب مراعاتها والأخذ بها لضمان نجاح مرحلة تنفيذ التدريب ضمان التسلسل الموضوعي والمنطقي للموضوعات المطروحة في محتوى التدريب، وكيفية التفاعل ما بين المتدربين والمدربين وحسن انتقال المعلومات، وكذلك يجب الاهتمام والتأكيد على كفاءة وكفاية أساليب

التدريب المتبعة، والتطبيق العملي لبرنامج التدريب، ومراعاة الوقت المخصص للتدريب، مع المحتوى (السكرانة، 2009، 135).

#### 5: متابعة تنفيذ التدريب والتحليل والتقييم:

إن هذه المرحلة تتم بعد انتهاء تنفيذ التدريب، لأن الغرض الرئيس منها التأكد من مدى تحقق الأهداف المنشودة من التدريب، وقياس كفاءة العملية التدريبية من خلال ما تم إنجازه في فترة التدريب. ومن خلال عملية القياس هذه يتم التعرف على نواحي القوة وكذلك نقاط الضعف في البرنامج التدريبي، ومدى الدقة في تصميم البرامج ومراعاته لاحتياجات المتدربين، والفروق بينهم. وتتم عملية تحليل البرامج التدريبية وتقييمها على المراحل التالية:

1. **قبل التنفيذ:** إذ يجري تقييم البرنامج وتحليله للتحقق من سلامته وتجنب الأخطاء والطوارئ

التي قد تحدث خلال تنفيذ البرنامج وتعرقل سيره بالاتجاه المطلوب، لتحقيق أهداف البرنامج المرسومة له (حمول، وبودي، 2012، 6).

2. **التقييم خلال عملية التنفيذ:** وذلك بغرض التحقق من سير العملية التدريبية كما هو مخطط لها.

3. **التقييم البعدي:** ويتم بعد انتهاء البرنامج؛ لمعرفة فيما إذا كان التدريب قد حقق أهدافه أم لا.

ويعتمد في أنواع التقييم السابقة على عدد من الاستقصاءات والتقارير والنماذج، التي يتم

استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج، والمدرسين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقاً للغرض الذي ترمي إليه من التقييم (السكرانة، 2009، 240).

## 6: مرحلة تطوير البرامج التدريبية:

وفي هذه المرحلة يتم تطوير برامج التدريب المستقبلية بناء على نتائج البرنامج الحالي، وما تم الوصول له من أهداف، بعد إدخال التعديلات والإضافات لتطوير البرنامج وتحسينه.

### صعوبات التدريب

إن أي عمل من الأعمال أو خطة من الخطط لا بد من وجود من مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تعيق هذا العمل، وتشكل حجر عثر في طريقه، وتواجه عملية التدريب عدداً من الصعوبات والمعوقات ومن أهمها:

1. طبيعة التدريب التي تتطلب بذل الجهود المشتركة، والتعاون بين القائمين على العملية والمشرفين عليها والمشاركين بها.
2. صعوبة تواجد كافة الكفاءات والخبرات والشروط الواجب توافرها في المدربين في مدرب واحد.
3. عدم اقتناع المتدربين بعملية التدريب، ما يثنيهم عن المتابعة والاستمرار، وعدم الاكتراث لما يقدم لهم من معلومات وخبرات وبالتالي عدم تحقق الأهداف من جراء التدريب.
4. طبيعة بعض الأفراد وعدم تقبلهم لطبيعة العملية التدريبية التي تتطلب التعاون مع الآخرين والتواصل والتفاعل معهم، وفضيلهم للتدريب الذاتي.
5. المتطلبات المادية واللوجستية للتدريب والتي تشكل عبئاً على المؤسسات.
6. نقص المعلومات اللازمة وفي بعض الأحيان فقدانها، والتي تتعلق بطبيعة المتدربين وميولهم واستعداداتهم وإمكانياتهم.

7. إعداد ووضع محتوى المواد التدريبية واختيارها، والذي يتطلب بطبيعة الحال وجود خبراء ومختصين قادرين على تكييفها تبعاً لاحتياجات المتدربين.

8. عدم قيام المدربين في كثير من الأحيان بالواجبات المناطة بهم على الوجه المطلوب، وعدم فهمهم لطبيعة التدريب القائمة على التعاون والتواصل والتفاعل، واكتفائهم بتقديم المعلومات عن طريق السرد والإلقاء وعدم الالتفات لاحتياجات المتدربين، وإمكانياتهم وظروفهم (المنصور، 2011، 26).

## تصميم التدريب

يعد البرنامج التدريبي صلة وصل بين الحاجات التدريبية للموظفين، والأهداف المبتغاة من جراء العملية التدريبية، وكذلك الموضوعات التدريبية، لأن عملية تخطيط أو تصميم التدريب من أهم الخطوات الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح التدريب، ولذا يشترط التعاون الكامل والتنسيق الشامل والتام بين المشرفين على عملية التدريب، المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات المتدربين، وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية.

كما أن المسؤوليات السابقة عن نجاح العملية التدريبية ونجاح تصميم التدريب، لا تنفي ولا تتعارض مع مسؤولية الأفراد المتدربين عنها كذلك، فالإنسان مسؤول عن تنمية نفسه ذاتياً، كما أنه مسؤول عن زيادة مستواه الثقافي، وتعلمه الدائم والمستمر (ياغي، 2003، 59).

وإن من أهم الشروط الواجب مراعاتها عن تصميم التدريب انتقاء الأساليب التدريبية المناسبة للنتائج المأمول الحصول عليها، واختيار الأشخاص القادرين على التدريب بشكل جدي وفعال، بما يحقق المصلحة المشتركة بين كل من الأفراد والمؤسسة.

وتتكون عملية تصميم التدريب والبرامج التدريب من المراحل التالية:

• **تحديد أهداف التدريب:**

وهي من أهم ما يجب العمل عليه بدقة إذ يمثل الأساس من بناء العملية التدريبية، ويجب أن تتناسب هذه الأهداف مع الاحتياجات التدريبية وتتم مراعاة الظروف التنظيمية والبيئية وعلاقة البرنامج التدريبي بغيره من البرامج الأخرى.

• **تحديد المادة التدريبية:**

التي تعد من أهم العناصر التي يجب أن يتم مراعاة الدقة العلمية فيها مع الأساليب المهنية في وضعها، وتشمل المواد التدريبية كل ما يتم استخدامه من مواد مدونة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث وغيرها، مما يتم توزيعه على المتدربين (الأكلبي، 2012، 63).

• **الوسائل التدريبية:**

وهي الوسائل التي يتم استخدامها في عملية التدريب بغرض مساعدة المدرب في عمله، ومن هذه الوسائل: الوسائل التقليدية من أقلام وسبورات وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة من أجهزة إلكترونية من حواسيب وأجهزة عرض والوسائل السمعية والبصرية والعروض التقديمية وغيرها.

• **مدة البرنامج التدريبي ومكانه:**

إن من أهم الأمور التي يجب مراعاتها عند تصميم العملية التدريبية تحديد المدة الزمنية للبرنامج التدريبي، والتي يجب أن تتناسب مع أهدافه ومادته التدريبية واحتياجات المتدربين منه، وكذلك طبيعة

المشاركين في التدريب ومركزهم الوظيفي وأوقات فراغهم، وعلى من يقوم بتصميم البرنامج التدريبي تحديد أوقات التدريب بما يناسب جميع الأطراف.

كما أن المكان الذي يتم فيه التدريب هام جداً من ناحية المناسبة مع طبيعة المادة التدريبية وما سيتم اعتماده من وسائل في التدريب، وتوافر عوامل الراحة والأمان للمشاركين (حسنين، 2015، 72).

وبذلك يعد التدريب من أهم وظائف المنظمات المعاصرة الأكثر نشاطا الذي يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة، واكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، وتركز هذه الاستراتيجية على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي، مع تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، إضافة إلى وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية، مما يؤدي هذا إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم، وذلك نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.



## الفصل الرابع: دور القادة في التدريب الوظيفي

يعد التدريب نشاطاً مخططاً موجه إلى القوى البشرية، الذي يتولد من حاجات يهدف من خلالها إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للأفراد العاملين؛ لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة التي يعملون فيها، وينتمون لها، بأعلى كفاءة ممكنة. لهذا يعتبر التدريب أحد وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين، كما أنه يعد بمفهومه الحديث إطاراً عملياً متكاملًا، وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية؛ وذلك من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة، لكون أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن المنظمة والعاملين فيها من مواجهة التحديات التي يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

انطلاقاً مما سبق فإن التدريب على الرغم من أنه نشاط ومسؤولية واختصاص في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يعد من المهام الاستراتيجية التي يتولاها قادة المنظمات أيضاً، وبالتالي فإن نجاح فعالية عمليات وأنشطة التدريب تعتمد بشكل رئيسي على دور قادة منظمات الأعمال، وذلك نظراً لتبنيهم لسياسات التدريب وتفعيلها ودعمها وتأمين متطلبات تنفيذها وإنجاحها وتعد القيادة من المرتكزات المهمة التي تساهم في تحديد نوعية وطبيعة التفاعلات التي تتم داخل المنظمة، ولذلك لا بد من وجود فرد قائد يعمل على تنظيم شؤون الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وتنسيق جهود هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفي وقتنا الحالي، ومع تزايد التطور المعرفي والتكنولوجي، وازدياد التخصصات في علوم الإدارة، والذي فرضته التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المتمثلة بالمنافسة الشديدة، والتغيير السريع ببيئة الأعمال، فإنه بات من الضروري أن تمتلك

المنظمات قيادة واعية وحكيمة وذكية، وأن تتبنى نمطاً قيادياً مناسباً؛ لأن ذلك يعتبر من العوامل الهامة والحاسمة في نجاح المنظمة واستمراريتها وتطورها، هذه المواضيع سوف نتناولها ضمن هذا الفصل، من خلال ما يلي:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها ومسئولياتها

ثانياً: دور القادة في تفعيل خطط التدريب الوظيفي

ثالثاً: نموذج من التجارب الحديثة في القيادة الإدارية المعاصرة.

## أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها ومسئولياتها

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم مسؤوليات قيادة أي منظمة؛ نظراً لعدة اعتبارات (الشيخ، 2008، 9):

1. الموارد البشرية هي من أهم موارد المنظمة، وهذا المورد هو الذي يضمن نجاحها واستمرارها ونموها وتطورها وتوسعها.
2. مدخل تنمية الموارد البشرية أحد أهم المداخل الاستراتيجية الرئيسية لتحقيق القدرة والميزة التنافسية، وضمان بقاء المنظمة واستمراريتها.
3. الدور الأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في تمكين المنظمة من مواجهة تحديات البيئة، وتمنحها القدرة الكافية على التكيف مع البيئة، والانتقال إلى مستوى التنافس.

إن معايير ومؤشرات تقدير قوة أي منظمة تكمن فيما تمتلكه هذه المنظمة من كوادر بشرية مدربة ومؤهلة، وقادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية حيث إن تنمية وتدريب الموارد البشرية هي في الأساس أحد أهم أنشطة ومسؤوليات واختصاص إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

## 1- التعريف بإدارة الموارد البشرية:

تختص إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، من حيث المعنى العام والشمولي، بكل ما له علاقة بالموارد البشرية في المنظمة، وما له سبيل في ممارسة مهامها ومسؤولياتها وصلاحيات اتخاذ كافة القرارات التي لها علاقة بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة؛ بدءاً بالتوظيف، مروراً بالتدريب والتأهيل وانتهاءً بالتسريح.

والتي تكون معنية بوضع وتنفيذ سياسات وخطط وبرامج، واتخاذ قرارات تكفل بناء تنظيم قوي متماسك داخل المنظمة، يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المنظمة بما يكفل وجود التعاون الوثيق فيما بينهم، وفي كل المستويات الإدارية بالمنظمة، بهدف تنفيذ استراتيجياتها وسياساتها، وتحقيق أهدافها.

لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد تخصصات علم الإدارة، ونظراً لكون العنصر البشري الذي يقع ضمن اختصاصات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإدارة والإنتاج والموارد الأخرى، بدأ الاهتمام به بشكل كبير وملحوظ في جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية بداية القرن الحالي (أبو شيخة، 2010، 27).

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت الموارد، وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:

"استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد" (الشيخ، 2008، 10).

وتعرف بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات والقرارات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، للوصول إلى الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (الشيخ، 2008، 10).

نستنتج من هذه التعاريف أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن منظومة عمل متكاملة، تتضمن مجموعة من المهام والأنشطة التي من شأنها إدارة، وتوظيف، وتنمية، وتطوير، وتأهيل، الكوادر البشرية العاملة في المؤسسة، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معاً، وبالكفاءة المطلوبة.

## 2- اختصاصات ومهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية:

تتوزع اختصاصات ومهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المحاور الأربعة الرئيسية التالية

(أبو شيخة، 2010، 31):

**المحور الأول: إدارة تأمين ورفد المؤسسة أو المنظمة بالموارد البشرية اللازمة:**

ويتم ذلك من خلال القيام بالمهام والإجراءات التالية:

1. تحليل وتصميم الهيكل الوظيفي والتنظيمي والتوصيف الوظيفي في المنظمة.

2. تخطيط وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

3. الإعلان، والاختبار، ومن ثم الانتقاء والتعيين.

### المحور الثاني: إدارة شؤون الموارد البشرية:

ويتم ذلك من خلال القيام بالمهام والإجراءات التالية:

1. وضع أنظمة وجداول الرواتب والأجور للعاملين.

2. وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية.

3. وضع نظام للمكافآت والتعويضات المادية للموارد البشرية.

4. وضع مدونة سلوك وانضباط العاملين.

5. وضع نظام للخدمات الصحية والاجتماعية للموارد البشرية.

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية: وهي ما يهمننا في هذا البحث، ويتم ذلك من خلال القيام

بالمهام والإجراءات التالية:

1. وضع سياسات وخطط وبرامج تدريب وتأهيل وتنمية الموارد البشرية.

2. قياس وتقييم الأداء الفني، وأداء الموارد البشرية.

3. وضع مقترحات تقويم الأداء الفني، وأداء الموارد البشرية.

4. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

## ثانياً: دور القادة في تفعيل التدريب الوظيفي

بعد أن وضعنا مفهوم القيادة الإدارية ومفهوم القادة، وأهمية هذا المفهوم، والفرق بينه وبين مفهوم الإدارة في الفصل الاول، يأتي الحديث عن دور القادة في تفعيل التدريب الوظيفي. ولكن قبل البدء في تناول هذا الموضوع، ومن أجل توضيح هذا الدور لا بد لنا من التعريف بالأداء الوظيفي الذي يلعب القادة دور فاعل في تحسينه ورفع مستوياته.

### 1- التعريف بمفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف مفهوم الأداء الوظيفي بأنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة". (خليفة، والمطارنة، 2010، 606).

وقد قيل بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويؤدي إلى خدمة المنظمة بشكل فعال". (العوضي، 2008، 116).

يعرف أيضاً بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب". (الشنطي، 2006، 36).

وقد قيل أيضاً أنه: "السلوك الإنساني في مجال العمل أي الإنجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سواء أكان جهداً بدنياً أو ذهنياً". (سميع، 2010، 90).

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الأداء الوظيفي لقيام العاملين في المنظمة (الموارد البشرية) يقوم بتنفيذ المهام والواجبات والأنشطة والأعمال المناطة بهم، وتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها.

تعتبر الموارد البشرية أفضل الموارد التنظيمية في أي منظمة أعمال معاصرة، لأنها هي التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، ومن تحقيق الأداء المتميز.

## 2- أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية مفهوم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة ككل، من ارتباطه الوثيق واللصيق بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، ولذلك فإن اهتمام قادة المنظمة بتحسين مستويات الأداء الوظيفي من خلال التدريب المستمر للكوادر البشرية يساعد المنظمة على اجتياز مراحل حياتها بنجاح واستمرارها وبقائها، والعكس صحيح، أي أن عدم الاهتمام بالأداء الوظيفي سيؤدي إلى الانهيار والفشل والخروج من مجال النشاط الاقتصادي الذي تعمل بها المنظمة.

ولكي تحصل المنظمة على تلك الميزات، فلا بد لها من الاهتمام الكبير بموضوع الأداء الوظيفي لكل موظف، حيث يقاس هذا الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق عدة معايير أهمها: (مصطفى، 2009، 71).

1. جدية الأفراد في اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف الجديدة عبر التدريب وحسن توظيفها في إنجاز الأعمال المهام المناطة بهم.
2. المهارات والخبرات المكتسبة، من العائد التدريبي، والذي يؤدي إلى زيادة إنتاجية كل موظف، مما ينعكس إيجابياً في تطوير الأداء الوظيفي الكلي للمنظمة.
3. مدى اكتساب أساليب جديدة في تنفيذ الأعمال من خلال تطوير المهارات العائد من التدريب.
4. التمكين والاجتهاد والمثابرة.

### 3- العوامل التي تؤثر في فاعلية الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي للأفراد في تنفيذ الأعمال والمهام بالعديد من العوامل أهمها: (أحمد،

2007، 125) - (العوضي، 2008، 124).

1. نمط القيادة المتبع في المنظمة، وأدوارها المختلفة وتوجهاتها.
2. خطط وبرامج التدريب والتأهيل والتمكين.
3. الظروف الاقتصادية والشخصية التي يعيشها الفرد ويتأثر بها.
4. رؤية الفرد إلى العدالة التنظيمية في المنظمة، ومكوناتها وأهدافها.
5. السلوكيات التنظيمية والإدارية والفنية التي يمارسها الأفراد.
6. السياسات والأنظمة والأساليب التي تتبعها المنظمة في مجال إدارة، وتنمية الموارد البشرية.
7. مدى التزام الفرد في عمله بالمعلومات والمهارات والخبرات المتوفرة لأدائه العمل.
8. مدى توافق متطلبات العمل مع قدرات وإمكانيات الفرد.

إن هناك ارتباط إيجابي بين المهارات الفكرية والفنية والإدارية التي يمكن أن يكتسبها الفرد من

خلال التدريب الوظيفي، وتمكنه من الأداء الوظيفي السليم والفعال.

### 4- دور القادة في تفعيل التدريب الوظيفي:

من المعروف أن المقياس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته هو مدى أدائه الوظيفي، فالمنظمات

لا توجد فقط بهدف إسعاد العاملين، وإنما من أجل تحقيق أهدافها، فإذا تبين أن الأداء الوظيفي للعاملين

غير مرض، أو لا يرقى إلى المستوى المطلوب، يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة

بتصحيح هذا الوضع.



بناءً على ما سبق فإن القادة هم الأقدر، والأجدر، على القيام بالمهام التالية:

1. تنظيم شؤون العاملين في المنظمة، وتنسيق أمورهم.

2. معالجة التناقضات الموجودة في المنظمة.

3. مواجهة المشكلات التي تترتب على الأهداف التنظيمية.

4. تحفيز العاملين للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج.

وبهذا تكون القيادة الإدارية هي القلب النابض في الفاعلية الإدارية، فهي جديرة بالقيام بجهود متواصلة ومستمرة لزيادة التأهيل العلمي، والتدريب التطبيقي العملي الذي يثري القدرات، ويمكنها من النهوض بوظيفتها إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

**وبما أن القيادة الإدارية في أي تنظيم لها هذا الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة، فقد**

**زادت الحاجة إلى وجود فئات من القادة:**

1. يمتلكون خصائص متنوعة، ذاتية فنية وإنسانية وإدارية، يحتاجها القادة كمفاتيح لمواجهة تحديات

العصر الحديث، وليس فقط لممارسة السلطة والتسلط.

2. لديهم القدرة على إدارة الجهاز الإداري، والقيام بواجباتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

3. يمتلكون الحكمة والحنكة.

يؤثر السلوك القيادي بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية ككل، من خلال تأثيره على الأداء

الوظيفي للعاملين كماً ونوعاً، والمهارات القيادية التي يمتلكها القادة لها تأثير كبير على أداء العاملين،

مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ورضاهم عن العمل، وبالتالي تتحقق الأهداف التي ترغب فيها المنظمة والعاملون.

وبالتالي يمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحقق النجاح لنفسه أولاً، وللآخرين ثانياً، وللمنظمة ككل، حيث تعتمد المنظمة الفعالة على قيادة واعية وحكيمة قادرة على تحقيق أهدافها ورسالتها وبلوغ رؤيتها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها بشتى الطرق. (عوض الله، 2017، 54).

وتتمثل أهم أدوار القادة فيما يتعلق بالتدريب والتأهيل والتمكين الوظيفي فيما يلي: (العيسي، والشهري، 2020، 204 - 233) - (غريباوي، 2020، 72) - (طحطوح، 2016، 47) - (عطوي، 2010، 63)

1. إدارة الأفراد بفعالية وبطرق إيجابية، والعمل لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
2. القدرة على تنمية مهاراتهم الاستراتيجية ومهارات الآخرين.
3. القدرة على الاستمرارية في التطوير والتمكين.
4. القدر على تطوير المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون.
5. مساعدة الكوادر القيادية والمرؤوسة على تنظيم الموارد وتوجيهها، في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.
6. القدرة على تذليل المعوقات والصعوبات، وحل المشكلات.
7. القدرة على الإرشاد المؤسسي وشحن الهمم للقيام بمهام التغيير المطلوبة.
8. القيادة أداة فعالة لتنظيم، وتنسيق، وتكامل جهود جميع العاملين، في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً.

انطلاقاً من كل ما سبق فإن تفعيل القادة لسياسات، وخطط وبرامج التدريب الوظيفي وتنمية الموارد

البشرية بشكل عام، يتمثل فيما يلي: (khan, 2013, 6) – (shao& other, 2016, 131) –

(lim & Noriega, 2007, 12) – (Jayawardana, 2008, 14)

1. تأمين كافة متطلبات ومستلزمات تنفيذ التدريب الوظيفي.
2. تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة المادية والمعنوية واللوجستية لعمليات التدريب.
3. قدرة القادة على فهم أهمية التدريب الوظيفي والمشاركة فيه بفعالية.
4. المشاركة في توضيح مستوى الأداء الوظيفي بعد تنفيذ التدريب الوظيفي.
5. تحديد الفرص من أجل تطبيق المهارات والمعارف الجديدة على أرض الواقع.
6. وضع أهداف واقعية قابلة للقياس بناءً على نتائج التدريب.
7. حل المشكلات التي تنشأ أثناء تطبيق المهارات الجديدة.
8. تزويد الأفراد بتغذية راجعة في حال تطبيق مهاراتهم الجديدة.
9. إن دعم القادة للتدريب الوظيفي يعد ضروري جداً لضمان نجاحه على المدى البعيد.
10. إن دعم القادة للتدريب الوظيفي يساعد على خلق بيئة تنظيمية تقدر الإبداع والابتكار ووجهات

النظر المختلفة للمواهب المتنوعة.

11. ضمان أن يكون هناك اتجاه إيجابي نحو التدريب في بيئة المنظمة.

12. مراقبة وتقييم التدريب بشكل مستمر.

13. ضمان تنفيذ التغذية الراجعة حول التدريب من أجل التحسين المستمر.

إن النظريات القيادية الحديثة تنظر إلى التدريب الوظيفي على أنه فرصة، أو استثمار جيد، على المدى البعيد، وبالتالي اتجهت تلك النظريات إلى زيادة الاهتمام بتحديد العوائد من التدريب الوظيفي، وهذا الاهتمام جعل العديد من تقنيات وأدوات تقييم التدريب ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمسؤولين عن التدريب، لأنهم سوف يكونون مسؤولين عن أعمالهم أمام القادة عن نتائج برامجهم التدريبية التي تم تحديدها وتحليلها وتخطيطها وتصميمها وتنفيذها (مسعود والزيات، 2012، 9).

إن دعم القادة لسياسات وخطط وبرامج التدريب الوظيفي، يعتبر ضماناً حقيقية لنجاح التدريب، بالإضافة إلى أنه يشكل نقطة بالغة الأهمية في المحافظة على كفاءة العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وقدرة المنظمة ككل على التنافس في سوق العمل.

وهذا الدور في ظل اقتصاد المعرفة حالياً، وبحسب النظريات الحديثة في القيادة ما يسمى بـ (رأس المال القيادي) القيادة الذكية، والقيادة الريادية، الذي يجري الحديث عنه حديثاً كأحد المكونات الأساسية لرأس المال البشري، والذي يشكل العمود الفقري لرأس المال الفكري، بالتشارك مع رأس المال التنظيمي، ورأس المال الزبوني.

ويتمثل رأس المال القيادي في دور القادة الناجحين بما يمتلكونه من خبرات ومهارات ومعارف عالية القيمة من صنع قيادات مستقبلية، مما يجعل المنظمة متميزة وقادرة على التحرك الإيجابي في ظل متغيرات المنافسة الشديدة، ومتغيرات التطور المعرفي والتقني والمعلوماتي، والتي تنطلق جميعها من القدرة على امتلاك كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً جيداً وحديثاً، ومدربة تدريباً عالي المستوى والاحترافية.

## ثالثاً: نموذج من التجارب الحديثة في القيادة الإدارية المعاصرة

إذا تتبعنا نماذج وتجارب الدول والحكومات والمنظمات في مجال الفكر الإداري المعاصر، التي تبنت مفاهيم ونظريات إدارية معاصرة، نجد أنها قد حققت نجاحات مذهلة، لأنها حولت الواقع القائم إلى فرص للابتكار والإبداع والتجديد والتميز، وسطرت بذلك نماذج يحتذى بها في كل العالم. فإذا نظرنا إلى ما حققته كل من تايوان وماليزيا وإيران وتركيا والإمارات العربية المتحدة، نجد أنها انتهجت مناهج حديثة في القيادة الإدارية، وطبقت مفاهيم ونظريات معاصرة في القيادة الإدارية، واعتمدت جميعها على الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة والمدربة بشكل كبير وجيد وهذا على مستوى الدول والحكومات.

كما أن هناك منظمات حققت عدة أعمال وإنجازات ونجاحات كبيرة، لأنها انتهجت نفس النهج، واعتمدت نفس مدخل الاستثمار في رأس المال البشري.

وفي هذا البحث سوف نستعرض تجربة متميزة في سياق الاعتماد على مدخل التدريب الوظيفي، والاعتماد على النظريات والمفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والقيادة الإدارية المعاصرة.

### التجربة الماليزية:

لقد قطعت القيادة في ماليزية على نفسها التزامات هامة تجاه تجميع رأس المال البشري وتحويله إلى طاقة وميزة تنافسية عالية، تم توجيهها إلى استثمارات عالية الإنتاجية.

وكان مبعثها في ذلك، إيمانها العميق بأن سر نهضتها ونموها يكمن في عقول أبنائها، وقد كان ثمار ذلك أن حققت اقتصاداتها معدلات متسارعة من النمو فاقت بها أكثر البلدان تقدماً، وأصبحت مثلاً يحتذى به لكل من أراد أن يلحق بركب التقدم والتطور.

لقد انتقلت ماليزيا بفضل الاستثمار في رأس المال القيادي والتأهيل والتدريب الوظيفي والاهتمام بالتعليم المستمر، بحيث انتقلت من بلد زراعي متخلف إلى صناعي متقدم خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً وحتى عندما تعرضت لأزمات مالية كبيرة وخانقة خلال السنوات الأخيرة استطاعت أن تسترد عافيتها بسرعة فاقت التوقعات، وهو ما أرجعه الخبراء إلى الثروة البشرية التي تمتلكها ماليزيا، وما تتمتع به من جودة وكفاءة عالية (عاشور وقويدر، 2008، 2).

فقد نظرت ماليزيا إلى الموارد البشرية التي تمتلكها على أنها كنوز حقيقية، تشك فرص كبيرة للتحول والنمو والتقدم، إذا ما تم تأهيلها وتدريبها وتعليمها بشكل مدروس ومنظم، ومن ثم الاستثمار فيها على المدى القريب والبعيد لتقوية بنية اقتصاداتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما انطلق الفكر القيادي في ماليزيا من منطلق أن القيادة الناجحة والفاعلة والذكية في المؤسسة الحديثة هي التي تسعى باستمرار إلى النمو والنجاح، من خلال تركيز اهتمامها على ثلاثة محاور أساسية:

1. تخطيط وتنمية وتدريب الموارد البشرية.
2. النظر إلى المستقبل واستشراف احتمالات.
3. الإيمان الثابت بأن المؤسسات باتت تعمل اليوم في ظل اقتصاد ديناميكي أساسه التغيير.

ومن أجل تمكين المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة الديناميكية المتغيرة بسرعة، والوصول بها إلى تحسين مشاريعها التنافسية، فإنه لا بد من الاهتمام البالغ بالموارد البشرية باعتبار ذلك ضرورة حتمية ولازمة، يجب أن تنطلق منها منظمات الأعمال لبناء القاعدة الأساسية المتينة التي تعتبر أن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية لأي مجتمع، أي أن قدرات أي مجتمع وأي منظمة وأي مؤسسة إنما تكمن في طاقاتها البشرية المؤهلة والمدربة، والقادرة على التكيف والتعامل مع التغيير بكفاءة عالية وفعالية كبيرة (عاشور وقويدر، 2008، 21).

هذا ما فكرت به القيادة في ماليزيا وما طبقته على أرض فحقق إنجازات هائلة تفوق توقعات الكثيرين فقد التزمت القيادة الماليزية بالتحول إلى تجميع رأس المال البشري ورأس المال الفكري ورأس المال القيادي، وتحويله إلى طاقة جبارة، وميزة تنافسية عالية، تم توجيهها إلى استثمارات مهمة وفعالة ومن الدروس المستفادة من التجربة الماليزية يمكن بيان ما يلي:

1. تبني القادة لسياسات وخطط وبرامج دعم وتنمية وتمكين الموارد البشرية.
2. تعظيم الدور الاجتماعي، وتعميق مفهوم التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة في إطار التنمية البشرية.
3. توظيف التعليم العالي في خدمة الاقتصاد، وربطه بأنشطة البحث العلمي.
4. مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي والتقني والمعلوماتي والمعرفي.
5. العمل على توفير فرص التعليم المستمر مدى الحياة للجميع.
6. الاهتمام بدعم التدريب وتأهيل الوظيفي.

## الفصل الخامس: تحليل الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة محورا مهما في معظم البحوث والدراسات، بحيث يقوم الباحث من خلالها بالتعرف على كثير من الطرق والاجراءات والخطوات المنهجية التي تساعده على تحديد مشكلة البحث وصياغة الأهداف والتساؤلات والاجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة، كما تعتبر الدراسات السابقة مرشداً وداعماً جيداً للبحث الراهن عن طريق التعميق والتحليل في النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات التي تعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى في المجال ذاته، ولكن بطرق وأساليب مختلفة تحقق نتائج لم تكن معروفة من قبل ويُمكن سردها كآلاتي:

### 1. دراسة الشيتي (2023): بعنوان: "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي:

#### دراسة حالة الشركة القابضة لكهرباء مصر".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي في الشركة القابضة لكهرباء مصر وخاصة خلال جائحة كوفيد-19. بحيث تكونت عينة البحث من عينتين، عينة عشوائية من المتدربين العاملين في الشركة، وعينة ثانية عمدية من المسؤولين عن مركز التدريب بالشركة. وتوصل البحث إلى نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني بأبعاده وتحسين أداء الكادر الوظيفي في الشركة القابضة لكهرباء مصر، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة البحث لدور التدريب الإلكتروني في تحسين كفاءة الكادر الوظيفي تعزي لمتغير الجنس، لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حول آراء العاملين حول دور التدريب الإلكتروني (أبعاد التدريب الكتروني البنية التحتية، أساليب التدريب، كفاءة المدربين والإجراءات الإدارية والتنظيمية) في تحسين أداء الكادر الوظيفي تعزي لمتغير المجال الوظيفي عند مستوى الدلالة



( $a \leq 0.05$ ). وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة البحث على المحور الثالث (أثر محتوى التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي) بين المجال الإداري والمجال المالي والتجاري وذلك لصالح المجال المالي والتجاري.

## 2. دراسة شافعي (2022)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي".

لقد هدفت الدراسة إلى: التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية، ومعرفة ماهية الإبداع التنظيمي، وإلى دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي. النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تعد الإدارة من العوامل الهامة في تنمية وتطوير الإبداع في داخل المنظمة، من خلال غرس الثقافة الإبداعية لدى الأفراد بمنحهم ثقة بالنفس، وحرية التصرف، وفسح المجال للأفكار الجديدة، والابتعاد عن الروتين في اتخاذ القرارات، وإشراكهم في الأهداف المسجلة، ودعم العلاقات الإنسانية بالتواصل الدائم داخل المنظمة، وتقديم التحفيز المادي والمعنوي لهم، وتوفير مناخ مناسب يشجعهم على الإبداع.

## 3. دراسة القرني (2021): بعنوان: "تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية

### الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية تُعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخبرة)، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداة لها طبقت على (134) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة

إلى أن من أهم المعوقات: ضعف دور القيادة في توعية الطلاب باحتياجات سوق العمل وضعف دور القيادات الأكاديمية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية وضعف تنسيق القيادات الأكاديمية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها في مواقع العمل، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تُعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخبرة)، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

#### 4. دراسة الطوخي (2021)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى: إلقاء الضوء على أهمية الموارد البشرية، وأنها العنصر الاستراتيجي في كفاءة أي منظمة لكونه العنصر الذي يصعب تقليده أو نسخه، وإذا ما كانت الإدارة العليا في أي منظمة هي العمود الفقري لتفعيل الكفاءات البشرية من العاملين.

#### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) التدريب المستمر والتعليم الدائم هما السبيل الوحيد لتطوير أدائه وفعاليتيه.
- (2) الشخصية القيادية تحتاج إلى الكثير لكي يكتمل بناؤها، وذلك من خلال التدريب، والاهتمام، والتعلم، لكي تستكمل المهارات الشخصية الفطرية لديها.

#### 5. دراسة الحويطي (2020): بعنوان: "دور القيادة التنموية في تنمية أداء العاملين في

المؤسسات المحلية الحكومية بمصر".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية دور قائد الوحدة المحلية في تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، ورفع كفاءة الوحدة المحلية، إضافة إلى تحسين الخدمات الجماهيرية وتحقيق رضا العملاء عنها، وتنمية المجتمع المحلي ككل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اجراء الدراسة الوصفية على عينة استطلاعية قوامها (100) مفردة من الجمهور المتردد على الوحدة المحلية لمركز ومدينة أشمون بمحافظة المنوفية، وعينة من العاملين بها، وتم توزيع الاستبيان على العينة للحصول على البيانات المطلوبة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية ممارسة قائد الوحدة المحلية لأبعاد القيادة التنموية وتطوير أداء العاملين بالوحدة المحلية، التي خلصت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسة قائد الوحدة المحلية لأبعاد وسمات وسلوكيات القيادة التنموية على تحسين وتطوير وكفاءة نتائج أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، كذلك رفع مستوى كفاءة الوحدة المحلية التنظيمي، وتحسين الخدمات الجماهيرية التي تقدمها وتحقيق رضا الجمهور عنها، وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع المحلي، إضافة إلى عدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية في وجهات نظر عينة الدراسة من الجمهور تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (السن - النوع - الإقامة - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي) لتحسين الخدمات الجماهيرية وتحقيق رضاهم، وعدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية في وجهات نظر العينة من العاملين تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع - السن - الإقامة - التخصص - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة) لمدى فاعلية قائد الوحدة المحلية التنموي في تحقيق تنمية الأداء المهني والوظيفي، ورفع كفاءة المستوى التنظيمي للوحدة المحلية، وتحقيق النهوض بالمجتمع المحلي.

6. دراسة إسماعيل، (2019). بعنوان: "القيادة الإدارية الفاعلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض تنظيمات محتوى منهج الاجتماعيات للمرحلة الابتدائية المستندة على أهداف تربوية وتعليمية تسعى لإرساء قواعد التعلم من أجل التمكن، وغايتها اختصار مسافة الزمن للوصول إلى نتائج تعليمية ضمن تقديرات نوعية وكمية تؤشر مواكبتها إلى التحولات الثقافية والاجتماعية للمجتمع العراقي، ولما كانت صياغة المعايير الوصفية الإيجابية الحقيقية لتحديد الصورة الأفضل التي ينبغي أن تتوفر في بنائية المناهج في ضوء حركة الإصلاح التربوي، فالواجب يدعو إلى البحث في (المعايير) كأداة لتنظيم كتب الاجتماعيات للمرحلة الابتدائية، والوقوف على أهم معطياتها التربوية ومجالاتها العلمية.

**ولقد حاول البحث: عرض مدخل للمعايير ومستوياتها في إطار إعداد وتنظيم منهج دراسي**

يمكن التلاميذ أن يكونوا قادرين على التعلم.

**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

(1) التميز في صياغة المعايير وكتابتها ينبغي أن يكون وسيلة فاعلة وركيزة أساسية لعمليات تطوير

وتحسين محتوى المنهج، لكونه يتيح فرص التكافؤ لإكساب المتعلمين نمواً متكاملأ.

(2) مراعاة التدرج في العمق والدقة والتحليل وفق المعايير ومؤشراتها التي تضع أسس وقواعد منهج

دراسي ناجح.

7. دراسة طافر وبومجبرك (2019). بعنوان: "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء

الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح -الطاهير".

هدفت الدراسة إلى: تحقيق مجموعة من الأهداف، منها: الكشف عن واقع القيادة الإدارية

بالمؤسسة الجزائرية، وتسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في زيادة كفاءة إنتاجية العامل، ومحاولة

معرفة مدى إسهام القيادة الديمقراطية بزيادة الدافعية لدى عمال المؤسسة الجزائرية، ومحاولة معرفة

أساليب العمل فيها، ومدى تطبيقها للقوانين، والعمل على تعزيز دور القائد، ومعرفة الأسلوب المتبع

لدفع العمال لتحسين أدائهم.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال، وتحفزهم معنوياً.

(2) تطبيق القوانين تطبيقاً عادلاً يرفع معنويات العمال ويريحهم.

(3) العلاقات الطيبة بين القائد والعامل، والتي تقوم على الاحترام المتبادل والاحترام تزيد الإنتاج وترفع

الأداء الجيد، وتعزز الثقة المتبادلة والاتصال من ولاء العمال للمؤسسة والإحساس بالمسؤولية تجاه

العمل.

8. دراسة يسرى (2018). بعنوان: "النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات

الجامعية" - دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي.

هدفت الدراسة إلى: إبراز العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، وذلك من خلال إجراء

دراسة ميدانية. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن: نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم

السياسية بجامعة العربي التبسي هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي.

أوصت الدراسة: بضرورة زيادة ممارسة النمط الديمقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي لما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

9. دراسة فليون (2016)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة

حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على ماهية القيادة التحويلية وتطوير المهارات، وتوضيح تأثير

القيادة التحويلة في مهارات الموظفين، وتأكيد أهمية ممارسة الأنماط الحديثة في القيادة وأثرها بنجاح المنظمات، والتعرف على واقع ممارسة أسلوب القيادة التحويلة في الكلية موضع البحث.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1) يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية بتطوير مهارات الموظفين الفردية والجماعية والتنظيمية.
- 2) يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للتأثير المثالي بتطوير مهارات الموظفين.
- 3) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين، وللاستشارة الفكرية كذلك، وللاعتبارات الفردية أيضاً.
- 4) يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للتمكين في تطوير مهارات الموظفين.

10. دراسة سبرينة (2015): بعنوان: (أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء

الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية").

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في

الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغ

عدد أفراد عينة الدراسة (524) فرداً، وتم تطبيق أداة الاستبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة

ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.

## 11. دراسة القعيد (2011)، بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمشرفي التدريب في مراكز

التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مشرفي التدريب والمتدربين دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمشرفي التدريب في مراكز التدريب التربوي في وزارة التربية في المملكة العربية السعودية في مجالات (المعارف - المهارات - الاتجاهات).

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) من أهم الاحتياجات التدريبية في مجال المعارف التقنية، والاتجاهات المعاصرة للتدريب، وتعرف المشرفين على المهام الموكلة إليهم، ومن أهم الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات مناسبة الأفكار التدريبية مع الفكر التربوي المعاصر، وإدارة الوقت بكفاءة.

(2) ومن أهم الاحتياجات التدريبية في مجال الاتجاهات، تقبل النقد من الآخرين، وتنوع الأساليب التدريبية، والقناعة بأهمية التدريب.

## نقد وتحليل الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، فوجدت أغلب الدراسات السابقة تطرقت إلى متغير الأداء الوظيفي كدراسة كل من: الشيتي (2023)، عبد الله (2020)، الحويطي (2020)، إسماعيل، (2019)، طافر وبو مجبرك (2019)، يسرى (2018)، فليون (2016)، سبرينة (2015)، ولم تتطرق تلك الدراسات إلى موضوع التدريب الوظيفي، أو دور القادة في وضع خطط التدريب الوظيفي.

كما سعت بعض الدراسات السابقة إلى الكشف عن ممارسات القائد أو تعرف الأنماط القيادية المتبعة فقط دون تعرف دور القادة في التدريب الوظيفي للموظفين في المؤسسة، كدراسة شافعي (2022) التي سعت إلى تعرف دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي؛ ودراسة القرني (2021) التي قدمت تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ ودراسة الطوخي (2021)، التي تناولت دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية؛ كما تناولت دراسة الحويطي (2020) دور القيادة التنموية في تنمية أداء العاملين في المؤسسات المحلية الحكومية بمصر، ودراسة إسماعيل، (2019) التي هدفت إلى تعرف القيادة الإدارية الفاعلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛ كما هدفت دراسة طافر وبومجبرك (2019) إلى تعرف دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي؛ ودراسة يسرى (2018) التي هدفت إلى قياس النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ودراسة فليون (2016) التي هدفت إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين. ومن خلال عرض الدراسات السابقة جميعها ذات الصلة بالبحث الحالي لم تجد الباحثة - في حدود علمها - أي دراسة تتطرق إلى دور القادة في تحقيق التدريب



الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وهذا ما شكل دافع لديها لإجراء البحث الحالي، وتقديم شيء جديد قد يكون رافد علمي للمهتمين بمجال العلوم الإدارية.

وقد تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم التدريب وعلاقته في تحسين أو تدني مستوى الأداء الوظيفي، وبيان طبيعة العلاقة ما بين دور القائد في المنظمة باعتباره متغير مستقل وفاعلية ونجاح التدريب باعتباره متغير تابع، وبيان ما مدى الدور الفاعل والحاسم الذي يؤديه دور القيادة في دعم وتوجيه خطط وبرامج وعمليات التدريب الوظيفي والحصول على عائد تدريبي جيد، وتوظيف ذلك في عملية التغذية الراجعة.

## الأثر والمساهمة للبحث

نجد أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في المواضيع الذي تناولها من زاوية التدريب الوظيفي، وعلاقته بتحسين مستويات الأداء الوظيفي، والأداء الفردي، والأداء الفني، والأداء الكلي للمنظمة ككل.

وعلى الرغم من ذلك فإن الباحثة قد استفادت من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري لخطة البحث في الدراسة الحالية، وإيضاح خط سير الدراسة والخطوط العريضة في تناول موضوعات البحث.

وهنا يمكننا تسليط الضوء على القيم والمساهمات التي يمكن أن تقدمها الباحثة من خلال هذا

البحث وهي:

1. ملء الفجوة البحثية: عندما تكتشف الباحثة أن هناك فراغ في الأدب العلمي ولا توجد دراسات سابقة تتناول دور القادة في التدريب الوظيفي في المؤسسات الحكومية، فإن تقديم هذه الدراسة يسد هذه الفجوة ويساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.
2. توفير الإرشاد والتوجيه: من خلال تحليل الدراسات السابقة، المساهمة في تقديم توجيهات وإرشادات عملية للقادة في المؤسسات الحكومية بشأن دورهم في التدريب الوظيفي. يمكن أن يتضمن ذلك استنباط ممارسات فعالة وتوصيات لتطوير برامج التدريب والتطوير.
3. تعزيز الأداء المؤسسي: فهم أثر القادة في التدريب الوظيفي على أداء المؤسسة بشكل عام. يمكن للدراسة تحديد الروابط بين التدريب والنتائج المؤسسية مثل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.
4. تعزيز ممارسات التدريب الوظيفي: من خلال تحليل الدراسات السابقة وتقديم دراسة جديدة، يمكن للباحثة توفير معلومات قيمة حول أفضل الممارسات في مجال التدريب الوظيفي. يمكن أن يساعد هذا في تعزيز فعالية وفاعلية برامج التدريب في المؤسسات الحكومية.
5. توجيه البحوث المستقبلية: يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحفيز البحوث المستقبلية في مجال دور القادة في التدريب الوظيفي. يمكن أن تفتح الأبواب لمزيد من الدراسات والأبحاث لتعميق فهمنا لهذا الموضوع وتطوير المعرفة في هذا المجال.

## نتائج البحث

لقد تم استخلاص نتائج هذا البحث بناء على تحليل وعرض الدراسات السابقة، إذ تُشكل هذه الدراسات التي تناولت دور القيادة في التدريب الوظيفي من خلال سماتها وأبعادها وسلوكياتها بوجه عام مرجعاً مهماً للباحثة، حيث تمكنها من فهم دور القيادة في التدريب الوظيفي وأثرها على تحسين وتطوير وتنمية أداء العاملين ورفع كفاءة مستوى المؤسسة المحلية وتحقيق التنمية والتطوير المهني، كما تُعد بعض نتائج الدراسات السابقة في حد ذاتها حافزاً لإجراء هذا البحث وذلك من خلال الوقوف على أحدث النتائج التي توصل إليها الباحثين السابقين، وتحديد وبلورة مشكلة البحث ووضع تساؤلات البحث، تحديد مجال البحث بالتركيز على دراسة دور القيادة في التدريب الوظيفي في المؤسسات الحكومية، واختيار المنهج المناسب لتناول موضوع البحث، حيث ساهمت الدراسات السابقة في المساعدة في الكشف عن دور القيادة في التدريب الوظيفي في المؤسسات الحكومية واختيار المنهج المناسب لتناول موضوع البحث، حيث ساهمت الدراسات السابقة في مساعدة الباحثة في الكشف عن دور القيادة في التدريب والتأهيل الوظيفي في المؤسسات الحكومية، كدراسة **شافعي (2022)** التي أكّدت أنّ الإدارة من العوامل المهمة في تنمية وتطوير الإبداع في داخل المنظمة، من خلال غرس الثقافة الإبداعية لدى الأفراد بمنحهم ثقة بالنفس، وحرية التصرف، وفسح المجال للأفكار الجديدة، والابتعاد عن الروتين في اتخاذ القرارات، وإشراكهم في الأهداف المسجلة، ودعم العلاقات الإنسانية بالتواصل الدائم داخل المؤسسة، وتقديم التحفيز المادي والمعنوي لهم، وتوفير مناخ مناسب يشجعهم على الإبداع.

كما وضعت دراسة القرني (2021)، تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، حيث أشارت إلى ضعف دور القيادة في توعية الطلاب باحتياجات سوق العمل وضعف دور القيادات الأكاديمية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية وضعف تنسيق القيادات الأكاديمية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها في مواقع العمل، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخبرة).

وأثبتت دراسة الطوخي (2021) الدور الكبير لقيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية، وتوصلت إلى استراتيجية الدولة التي تسعى للانطلاق والتقدم يجب أن تنصب على الاهتمام بالفريق البشري الوطني، وضرورة التدريب المستمر والتعليم الدائم هما السبيل الوحيد لتطوير أدائه وفعالته، وتحتاج الشخصية القيادية إلى الكثير لكي يكتمل بناؤها، وذلك من خلال التدريب، والاهتمام، والتعلم، لكي تستكمل المهارات الشخصية الفطرية لديها.

وأثبتت دراسة الحويطي (2020) دور القيادة التنموية في تنمية أداء العاملين في المؤسسات المحلية الحكومية، كما خلصت الي وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسة قائد الوحدة المحلية لأبعاد وسمات وسلوكيات القيادة التنموية على تحسين وتطوير وكفاءة نتائج أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى كفاءة الوحدة المحلية التنظيمي، وتحسين الخدمات الجماهيرية التي تقدمها وتحقيق رضا الجمهور عنها، وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع المحلي، وخلصت كذلك إلى عدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية في وجهات نظر عينة الدراسة من الجمهور تبعاً لاختلاف المتغيرات

الديموغرافية (السن- النوع - الإقامة - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي) لتحسين الخدمات الجماهيرية وتحقيق رضاهم، وعدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية في وجهات نظر عينة البحث من العاملين تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع - السن - الإقامة - التخصص - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة) لمدى فاعلية قائد الوحدة المحلية التنموي في تحقيق تنمية الأداء المهني والوظيفي، ورفع كفاءة المستوى التنظيمي للوحدة المحلية، وتحقيق النهوض بالمجتمع المحلي.

وأثبتت دراسة إسماعيل (2019) وجود دور للقيادة الإدارية الفاعلة في تحسين الأداء الوظيفي، والتميز في صياغة المعايير وكتابتها ينبغي أن يكون وسيلة فاعلة وركيزة أساسية لعمليات تطوير وتحسين محتوى المنهج، لكونه يتيح فرص التكافؤ لإكساب المتعلمين نمواً متكاملًا، مراعاة التدرج في العمق والدقة والتحليل وفق المعايير ومؤشراتها التي تضع أسس وقواعد منهج دراسي ناجح. وأكدت نتائج دراسة طافر وبو مجبرك (2019) وجود دور كبير للقيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، وأثبتت أن القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال، وتحفزهم معنوياً، كما أن تطبيق القوانين تطبيقاً عادلاً يرفع معنويات العمال ويريحهم، وأن العلاقات الطيبة بين القائد والعامل، والتي تقوم على الاحترام المتبادل والاحترام تزيد الإنتاج وترفع الأداء الجيد، وتعزز الثقة المتبادلة والاتصال من ولاء العمال للمؤسسة والإحساس بالمسؤولية تجاه العمل.

وخلصت دراسة يسرى (2018) إلى وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي بين الأداء الوظيفي.

وأثبتت دراسة فليون (2016) وجود تأثير لدور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين الفردية والجماعية والتنظيمية، ووجود تأثير معنوي دال إحصائياً للتأثير المثالي بتطوير مهارات

الموظفين، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين، وللاستشارة الفكرية كذلك، وللاعتبارات الفردية أيضاً، ووجود تأثير معنوي دال إحصائياً للتمكين في تطوير مهارات الموظفين؛ وأكّدت دراسة سبرينة (2015) وجود أثر لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد العاملين.

وخلّصت الباحثة من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة وتحليلها إلى أنّ دور القيادة في التدريب الوظيفي للعاملين يتحدّد ويتحقّق في النقاط الآتية:

1. العمل على غرس الثقافة الإبداعية لدى الأفراد العاملين بمنحهم ثقة بالنفس، وحرية التصرف، وتقويض بعض الصلاحيات إليهم في العمل، فسح المجال للأفكار الجديدة، والابتعاد عن الروتين في اتخاذ القرارات.
2. العمل على إشراكهم في الأهداف المسجلة للمؤسسة، ودعم العلاقات الإنسانية بالتواصل الدائم داخل المؤسسة.
3. تقديم التحفيز المادي والمعنوي لهم، وتوفير مناخ مناسب يشجعهم على الإبداع.
4. ينبغي العمل بمرونة كبيرة مع الأزمات المتنوعة، لتحقيق أهداف المؤسسة، والأهداف الشخصية على نحو خاص.
5. العمل على الاهتمام بالفريق البشري الوطني العاملين في المؤسسات الحكومية، وتمكينهم من مختلف المهارات المرتبطة بالعمل.
6. ضرورة التدريب المستمر والتعليم الدائم هما السبيل الوحيد لتطوير أدائه وفعالته في داخل المؤسسة.

7. تحتاج الشخصية القيادية وشخصية الفرد العامل إلى الكثير من الخبرات والمهارات لكي يكتمل بناؤها، وذلك من خلال التدريب، والاهتمام، والتعلم، لكي تستكمل المهارات الشخصية الفطرية لديها.

8. أن تسود العلاقات الإنسانية في علاقة القائد مع الفرد العامل في المؤسسة بين الرئيس والمرؤوسين، والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته.

9. ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وتوسيع خبراتهم ومعارفهم، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

10. أن يتسق أسلوب القيادة في المؤسسة مع الأهداف التي وضعتها المؤسسة، ويعطي القائد داخل المؤسسة حرية في اختيار الطرق التي تناسبهم في الأداء، كما أن القائد داخل المؤسسة يأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية المحيطة بالموظف.

11. ضرورة تطبيق القوانين تطبيقاً عادلاً يرفع معنويات العمال ويريحهم، وأن العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعامل، والتي تقوم على الاحترام المتبادل والاحترام تزيد الإنتاج وترفع الأداء الجيد، وتعزز الثقة المتبادلة والاتصال من ولاء العمال للمؤسسة والإحساس بالمسؤولية تجاه العمل.

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في سعيه للكشف عن دور القيادة في المؤسسات الحكومية في التدريب الوظيفي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على دور القائد في بيان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ولم تتطرق الأبحاث والدراسات السابقة إلى موضوع دور القيادة في تحقيق

التدريب الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية، وهو ما يتميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة في سعيه إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في وضع خطط التدريب الوظيفي، وتعرف دور القادة في تفعيل خطط التدريب الوظيفي وأخيراً تميز هذا البحث بتناول الدراسات السابقة بالنقد والتحليل واستخلاص النتائج وإمكانية توظيفها في سياقات مختلفة.

## توصيات البحث

تم تلخيص التوصيات في النقاط التالية:

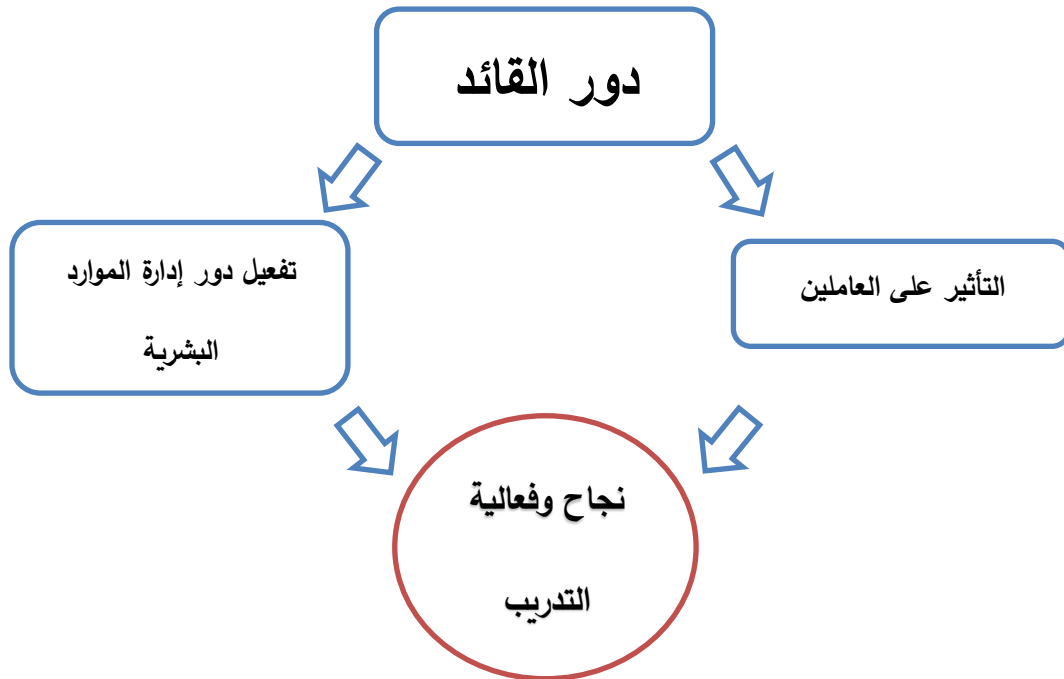
- معرفة العاملين في المؤسسات الحكومية عن المستويات الوظيفية، التي يُمكن أن يتم وتأهيلهم إليها مُستقبلاً من خلال الدورات التدريبية.
- التركيز على التنمية القائمة على المهارات، ينبغي على القادة توجيه جهود التدريب نحو تنمية المهارات الرئيسية التي تعزز أداء الموظفين وتحقق أهداف المؤسسة. يجب أن يتم تحليل الفجوات في المهارات وتوجيه التدريب وفقاً لهذه الاحتياجات الرئيسية.
- تعزيز القدرات الابتكار والابداع لدى العاملين الشباب في المؤسسات لإيجاد أفكار ريادية لمشاريع مستقبلية من خلال برامج تعليمية ريادية ودورات تدريبية في مجال الريادة والتميز.
- وضع معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومقبولة لقياس أداء العاملين يتم تدريبهم عليها من خلال ورشات عمل ودورات تدريبية وتوجيهية ل يتم أخذ ملاحظاتهم وآرائهم حولها وتقبلها بشكل أفضل من قبلهم.



- إعادة تقييم نظام الحوافز المادية ووضع سياسة حوافز مادية توزع عادلة تتضمن تلك الحوافز التي لها أثر في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية مثل المكافآت السنوية والتعويضات والمزايا المادية المرتبطة بالأداء المتميز.
- إعادة تقييم نظام الحوافز المعنوية، مع وضع سياسة حوافز معنوية عادلة تتضمن تلك التي لها أثر في تحسين أداء العاملين على سبيل المثال "الموظف المثالي لكل شهر" و "شهادات شكر وتقدير أمام الآخرين" وغيرها. فإعطاء تلك الحوافز بشكل غير مدروس يقلل من أهميتها وجدواها لدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد.
- لا بد من اهتمام المؤسسات بتطبيق نمط القيادة الديمقراطي في الإدارة بكل جوانبه، وذلك من خلال وضع الموظف المناسب في مكان العمل المناسب، وتفويض بعض المهام والسلطات للموظفين.
- ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين في المؤسسات في تصميم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخص المؤسسة مع مراعاة كل الهيئات بصلاحياتها.
- ضرورة حرص القيادات الإدارية في المؤسسات على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع الموظفين وحرص القيادات على التواصل المستمر مع الموظفين ومشاركتهم في جميع مناسباتهم.
- تعزيز التعلم التجريبي عن طريق تطبيق المهارات والمعرفة التي اكتسبها العاملين من خلال التدريب في مشاريع ومهام عمل فعلية. هذا يسمح لهم بتعزيز التعلم التجريبي وتعزيز الاستفادة الفعلية من التدريب في سياق العمل الحقيقي.
- تشجيع التعلم العابر للأقسام من حيث عقد جلسات تدريب مشتركة أو ورش عمل تجمع بين الموظفين من مختلف الأقسام لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التعاون.

- تكريس ثقافة التدريب حيث ينبغي أن يكون التدريب جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة. يجب تعزيز قيمة التعلم والتطوير وتعزيز المشاركة النشطة في برامج التدريب من قبل القادة والموظفين على حد سواء.
- التدريب الافتراضي والواقع المعزز وذلك عن طريق استخدام تقنيات التدريب الافتراضي والواقع المعزز لتوفير تجارب تعليمية تفاعلية وواقعية. يمكن للقادة تجربة مواقف واقعية في بيئة افتراضية أو استخدام تقنيات الواقع المعزز لتعزيز فهمهم وتطبيقهم للمهارات القيادية في سياق العمل الفعلي.
- الاستثمار في القادة الناشئين حيث يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير القادة الناشئين من خلال توفير برامج تدريب وتطوير مخصصة لهم كصف ثاني للقيادة يمكن أن تشمل هذه البرامج توجيه فردي وتدريب تطبيقي وفرص للتعلم من القادة ذوي الخبرة

### مقترحات البحث:



الشكل 4 يصف دور القائد في نجاح عملية التدريب

أولاً: يلعب القائد دوراً كبيراً لضمان نجاح عملية التدريب داخل المؤسسة، وذلك عن طريق التأثير

على العاملين ومنحهم الثقة والشعور بالانتماء من خلال بعض الطرق التالية:

1. التواصل الفعال: يعتبر التواصل الفعال مفتاحاً لتأثير القائد على الموظفين وبناء الثقة والانتماء

وأن يكون منفتحاً وصادقاً في التواصل مع العاملين، وأن يعبر عن التقدير لجهودهم ويشجعهم

على المشاركة والمساهمة في عملية التدريب.

2. تقديم الدعم والإشراف: يجب على القائد أن يكون متاحاً للعاملين ويقدم لهم الدعم والإرشاد

فيما يتعلق بالتدريب ويمكن أن يساعد في تحديد احتياجات التدريب الفردية لكل موظف وتوفير

الفرص المناسبة لتطوير مهاراتهم.

3. تشجيع التعاون والفرق: أن يشجع القائد على التعاون وبناء روح الفريق بين العاملين. يمكن

أن ينظم فرصاً للتعلم المشترك والتبادل المعرفي بين العاملين، مما يعزز الثقة والشعور بالانتماء

إلى المؤسسة ويساعد في تعزيز تجربة التدريب.

4. الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية: أن يعزز القائد التوازن بين العمل والحياة

الشخصية للعاملين، وذلك عن طريق توفير مرونة في الجدول الزمني ودعم التوازن الصحي

لهم. هذا يساهم في رفع مستوى الرضا والانتماء ويعزز استعداد العاملين للمشاركة بنشاط في

عمليات التدريب.

5. تحفيز وتقدير الإنجازات: أن يحفز القائد العاملين ويقدر إنجازاتهم فيما يتعلق بالتدريب. يمكن

أن يكون ذلك من خلال تقديم المكافآت والترقيات المستحقة، وإظهار التقدير والاهتمام

بنجاحاتهم في عملية التدريب.

6. توفير التوجيه والملاحظة الشخصية: ينبغي على القادة أن يقدموا التوجيه والملاحظة الشخصية للموظفين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية. يمكنهم مناقشة تطبيق المهارات المكتسبة وتقديم الملاحظات الإيجابية وتحفيز الموظفين للاستمرار في تطوير أنفسهم. من خلال استخدام هذه الإجراءات وتبنيها، يمكن للقائد أن يصل إلى العاملين ويؤثر عليهم بإيجابية، مما ينعكس على روح التعاون والثقة والانتماء داخل المؤسسة ويحقق تدريباً ناجحاً.

ثانياً: دور القائد في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لضمان وضع خطط تدريب تؤدي أيضاً لنجاح التدريب داخل المؤسسة

في النقاط التالية بعض الأدوار الرئيسية التي يجب ان يقوم بها القائد في هذا الصدد:

1. تحديد احتياجات التدريب: يعتبر القائد الجزء الرئيسي في تحديد احتياجات التدريب في المؤسسة عن طريق التفاعل مع إدارة الموارد البشرية لتحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة. يمكن أن يقدم القائد المعلومات والتوجيه لإدارة الموارد البشرية بشأن المجالات التي يحتاج العاملين إلى تطويرها من خلال التدريب.
2. التوجيه في وضع خطط التدريب: توجيه إدارة الموارد البشرية في وضع خطط التدريب. يجب على القائد أن يتفاعل مع المسؤولين عن التدريب ويشارك في تحديد الأهداف والأولويات ووضع خطة تدريب شاملة تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتطلعاتها.
3. تخصيص الموارد: تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ خطط التدريب بنجاح. قد يتعين على القائد التفاوض مع الإدارة المالية لتأمين الميزانية المناسبة للتدريب وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

4. التوعية والترويج للتدريب: يجب على القائد أن يكون سفيرًا للتدريب داخل المؤسسة وأن يعزز أهميته وفوائده من خلال توجيه الجهود للترويج للبرامج التدريبية وزيادة الوعي بأهميتها بين العاملين. قد يشمل ذلك إلقاء خطابات توعوية، وتنظيم اجتماعات وورش عمل حول التدريب، ومشاركة قصص نجاح العاملين الذين استفادوا من التدريب.

5. متابعة وتقييم النتائج: المشاركة في متابعة وتقييم نتائج البرامج التدريبية. يمكن للقائد أن يستعرض التقارير والتقييمات ويقيم فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. يمكنه أيضًا اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسينية لضمان استمرارية التدريب وتحقيق النتائج المرجوة.

بشكل عام، يجب أن يكون القائد شريكًا فعالًا لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التدريب داخل المؤسسة من خلال تحديد احتياجات التدريب، والتوجيه في وضع الخطط، وتخصيص الموارد، والترويج للتدريب، ومتابعة وتقييم النتائج، يمكن للقائد أن يسهم في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وضمان تطبيق خطط التدريب بنجاح في المؤسسة.

جدول رقم 1 مقترح لخطة استراتيجية يمكن للقائد اعتمادها لضمان فعالية التدريب وتفعيل دور إدارة

الموارد البشرية:

المبادرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الغاية
<p>1. إعداد إطار لتقييم وتقويم برامج التدريب</p> <p>2. دعم الموظفين: منح الموظفين فرصة إدراك قدراتهم وإمكاناتهم وكيفية إطلاقها من خلال تقديم خطط ومبادرات تطويرية للمؤسسة.</p> <p>3. أعداد برنامج تدريبي متخصص لتطوير وعم قيادات الصف الثاني</p> <p>4. إعداد برنامج تدريبي يهدف إلى تلبية احتياجات التدريب التطورية والوظيفية للموظفين ذو الأداء المنخفض</p>	<p>1. التدريب والتعليم المستمر: توفير بيئة محفزة تدعم انخراط الموظفين في العمل ومشاركتهم في الخبرات والتجارب المكتسبة من التدريب.</p> <p>2. إعداد خطة استراتيجية شاملة للتدريب الوظيفي تهدف إلى استقطاب الموظفين للبرامج التدريبية ، وتقديم الدعم المناسب لهم</p> <p>3. وضع خطة شاملة لبرنامج تدريب مستهدفة للاحتياجات الوظيفية للموظفين بحيث تتوافق مع احتياجات المؤسسة</p> <p>4. التقييم: ضمان فهم احتياجات الموظفين وتطلعاتهم وتوقعاتهم من خلال التقييم المنتظم</p>	<p>تميز الموظفين: "إعداد موظف ذو شخصية متكاملة ومهارات ومعارف وظيفية متقدمة، تقود الى ترك اثر فعال له وللمؤسسة</p>

تعتمد هذه الخطة الاستراتيجية على تحليل الاحتياجات، وضع الأهداف، توجيه الموارد، توفير الدعم والتوجيه، تشجيع التفاعل والمشاركة، متابعة وتقييم الأداء، والتعلم المستمر والتحسين ويجب أن يتم تنفيذ هذه الخطة بتعاون مشترك بين القائد وفريق إدارة الموارد البشرية لضمان فعالية التدريب وتعزيز دور الموارد البشرية في المؤسسة.

### **اقتراحات أخرى لتحسين نظام التدريب وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:**

1. تشكيل لجان التدريب: يمكن للقائد اقتراح تشكيل لجان تدريب متخصصة تضم أعضاء من الإدارة والعاملين المميزين في المؤسسة بحيث يتولى أعضاء اللجان تقديم توجيهات وتوصيات بشأن احتياجات التدريب وتصميم البرامج وتقييمها ويساعد هذا النهج في ضمان تواصل وتعاون فعال بين الإدارة والعاملين في تحقيق أهداف التدريب.
2. تعزيز التعلم المستند إلى المشاريع: يمكن للقائد اقتراح تعزيز التدريب المستند إلى المشاريع، حيث يتم تعيين العاملين في مشاريع تطبيقية تسمح لهم بتطبيق المهارات والمعرفة التي اكتسبوها خلال البرامج التدريبية، يمكن أن يكون هذا النهج فعالاً في تعزيز التعلم العملي وربطه بأهداف المؤسسة.
3. تعزيز التعلم الذاتي والتعلم الإلكتروني: يمكن للقائد اقتراح تعزيز التعلم الذاتي واستخدام منصات التعلم عبر الإنترنت لتوفير مصادر تعليمية متاحة للعاملين، يمكن توفير موارد تعليمية مثل مقاطع الفيديو التعليمية والوثائق التعليمية والدورات التدريبية عبر الإنترنت، مما يسمح للعاملين بتعلم مهارات جديدة.

أخيرا قياس نجاح المقترحات المذكورة يتطلب استخدام مجموعة من المؤشرات والأدوات لقياس الأثر والفاعلية بعض الطرق الممكنة لقياس نجاح المقترح:

1. مؤشرات الأداء الفردية: يمكن استخدام مؤشرات الأداء الفردية لقياس تأثير التدريب على أداء العاملين. يمكن تقييم التغيرات في مهاراتهم وقدراتهم بعد التدريب وتحليل تأثير ذلك على أدائهم في مهامهم اليومية.

2. قياس مستوى الرضا: يمكن استخدام استبانات الرضا لقياس رأي العاملين بشأن فعالية وجودة برامج التدريب وتأثيرها على أدائهم. يمكن أن تشمل هذه الاستبانات أسئلة حول رضا العاملين على المحتوى والتنظيم والتوجيه والتقييم وتأثير التدريب على تطويرهم المهني.

3. مؤشرات الأداء المؤسسي: يمكن استخدام مؤشرات الأداء المؤسسي لقياس تأثير التدريب على أداء المؤسسة بشكل عام. يمكن تحليل تغيرات في مؤشرات مثل الإنتاجية، وجودة العمل، والرضا العام للعملاء بعد تنفيذ برامج التدريب.

4. تحليل التكلفة مقابل الفائدة: يتطلب ذلك تقييم التكلفة الإجمالية لتنفيذ برامج التدريب مقابل الفوائد المتوقعة، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل. إذا كانت الفوائد تتفوق على التكلفة، فإن ذلك يشير إلى نجاح المقترح.

5. تقييم ملاحظات القادة والعاملين: يمكن الاستفادة من ملاحظات القادة والعاملين بشأن تأثير المقترحات على أداء المؤسسة وتجربة التدريب. يمكن أن تشمل هذه الملاحظات تقييماً لتغيرات الثقة والشعور بالانتماء والتفاعل بين الفرق وتطوير المهارات.



## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم. (1993). *لسان العرب*. بيروت - لبنان: دار صادر.
2. أبو النصر، محمد. (2009). *قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة*. ط1، القاهرة- مصر  
المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أبو بكر، مصطفى محمد. (2008). *الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية  
- مصر: دار الجامعة.
4. أبو شيخة، نادر. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمان - الأردن: دار صفاء.
5. أبو بكر، مصطفى. (2004). *إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية*. الإسكندرية  
- مصر: الدار الجامعية.
6. أسعد، وليد. (2004). *الإدارة المدرسية*. عمان - الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
7. البدري، طارق عبد الحميد (2005). *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها*. عمان - الأردن: دار  
الفكر ناشرون وموزعون.
8. بطاح، أحمد، والطعاني، حسن. (2016). *الإدارة التربوية: رؤية معاصرة*. ط 1. القاهرة -  
مصر: دار الفكر.

9. الجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حماد الفارابي. (1987م). *الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية*. ط4، بيروت - لبنان: دار العلم للملايين.
10. حسان، حسن محمد؛ العجمي، محمد حسنين. (2007). *الإدارة التربوية*. عمان - الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
11. حسنين، أحمد جابر. (2015). *التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للموارد البشرية*. عمان - الأردن: دار اليازوري.
12. حسونة، فضيل. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. حمادات، محمد حسين. (2007). *القيادة التربوية في القرن الجديد*. عمان - الأردن: دار الفكر.
14. الدعليج، إبراهيم. (2019). *التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري*. عمان - الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
15. ديرى، زاهد محمد. (2011). *السلوك التنظيمي*. عمان - الأردن: دار المسيرة. الطبعة الأولى.
16. رضا، هاشم حمدي. (2013). *التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب*. عمان - الأردن: دار النشر والتوزيع.
17. الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني أبو الفيض الملقب بمرتضى الزبيدي. (د. ت). *تاج العروس من جواهر القاموس*. د. م: دار الهداية.
18. السكارنة، بلال خلف. (2009). *التدريب الإداري*. عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

19. عباس، سهيلة؛ علي، علي. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الثالثة، عمان - الأردن: دار وائل للنشر.
20. عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). *السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر*. الإسكندرية- مصر: دار الجامعة الجديدة.
21. العجمي، محمد حسنين. (2010). *اتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان. دار المسيرة. الطبعة الثانية.
22. عريفج، سامي سلطي. (2007). *الإدارة التربوية المعاصرة*. عمان - الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
23. عطوي، جودت عزت. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان - الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
24. عقيلي، عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. ط1. عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. عياصرة، علي أحمد. (2006). *الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة*. ط3. بنغازي- ليبيا: دار الكتب.
26. غرباوي، شهدان، وعادل، عبد اللطيف. (2020). *القيادة الإدارية كوسيلة التحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية*. ط1. الإسكندرية - مصر: دار الفكر الجامعي.
27. القحطاني، سالم بن سعيد. (2001). *"القيادة الإدارية"*. ط1. الرياض. جامعة الملك سعود.

28. كردي، علي محمد إبراهيم. (2011). "الإدارة والقيادة". ط1، القاهرة: وادي النيل للتنمية البشرية.
29. كنعان، نواف. (2009). "القيادة الإدارية". ط1. الإصدار السادس، عمان - الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر.
30. مجمع اللغة العربية (2004). ط4. القاهرة - مصر: مكتبة الشروق.
31. مداس، فاروق. (2003). قاموس مصطلحات علم الاجتماع. عمان - الأردن: دار ميباني.
32. ياغي، محمد عبد الفتاح. (2003). التدريب بين النظرية والتطبيق. ط1، عمان - الأردن: مركز أحمد ياسين.

### دوريات علمية:

1. الأكلبي، عايض شافي. (2012). دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية. مجلة النهضة للدراسات الاقتصادية. مج: 13. ع: 2. ص. ص: 42 - 79.
2. باشيوة، حسين. (2016). "الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 9(26)، ص. ص: 109-134.
3. تيسير، عطا الله محمد. (2008). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، (4)، 83-132.

4. الحربي، خليل بن خلف ضيف الله. (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. *مجلة التربية*، (170)، 674 – 709.
5. الحرملية، أمل عبد الله بشير. (2020). واقع دور مراكز التدريب المهني في تحقيق التنمية المستدامة في ظل مجتمع المعرفة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفي تلك المراكز. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، مج: 4. ع: 12. ص 37- 72.
6. الحويطي، حكمت علي جمال. (2020). دور القيادة التنموية في تنمية أداء العاملين في المؤسسات المحلية الحكومية بمصر. *مجلة الباحث العلمي*، المجلد (10)، العدد (3)، مصر، ص. ص: 526 – 537.
7. خليفان، عبد الفتاح صالح، والمطارنة، شرين محمد (2010). "أثر العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن". *مجلة جامعة دمشق*. المجلد 26. العدد (2+1).
8. الشيتي، إيناس محمد. (2023). "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي: دراسة حالة الشركة القابضة لكهرباء مصر". *مجلة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي*، المجلد (11)، العدد (1)، مصر.
9. الشيخ، الداوي (2008). "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، جامعة الجزائر، *مجلة الباحث*.
10. الطوخي، محمد السيد (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، (30)، 629 – 674.

11. عاشور، كتوش وفورين، حاج قويدر (2008). "التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها". مركز الدراسات الإقليمية، مج (4)، ع (10).
12. القرني، حسن محمد. (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة كلية التربية بأسبوط، المجلد (37)، العدد (7)، مصر، ص. ص: 166 - 200.
13. المحادين، نائلة وبطاح، أحمد (2018). "درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة العلوم التربوية، 45 (4).
14. مسعود، عماد، الزيات، لبنى (2102). "أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظف الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن". مجلة جامعة النجاة.
15. ميلود، عبد الهادي. وتوازن، فاطمة. (2022). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية - دراسة حالة فندق الزينين بتلمسان. المجلة الجزائرية لعلوم الإدارة، مج: 18. ع: 2. ص 689 - 704.

### رسائل علمية:

1. الأعر، علاء عبد المجيد. (2012). أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية أورانج دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. كلية إدارة المعلومات، عمان، الأردن.

2. برحومة، عبد الحميد. وزغبة، طلال. (2012). تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير المهارات. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. جامعة بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
3. بن داني، فطيمة الزهرة. (2019). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
4. حفيظ، أمينة. (2016). دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة ولاية بسكرة. رسالة ماجستير غير منشور في التسيير الموارد البشرية. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
5. حمول، طارق. وبودي، عبد الصمد. (2012). التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات في شركات التأمين. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. جامعة بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
6. سبرينة، مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر.

7. السماوي، أحمد علي ثابت. (2014). أثر التدريب والتنمية على أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة  
وزارة المالية في اليمن دراسة حالة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.  
كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
8. سميع، زيد صالح (2010). أثر الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي". رسالة ماجستير غير  
منشورة. جامعة حلون. كلية التجارة، مصر.
9. الشنطي، محمود عبد الرحمن (2006). "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية". رسالة  
ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
10. الشهري، فوزية (2016). "دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء  
هيئة التدريس بجامعة الملك خالد". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد، السعودية.
11. طافر، مريم؛ بمجيرك، أحلام (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح -الطاهير-. رسالة ماجستير غير منشورة.  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل، الجزائر.
12. طحطوح، عالية (2016). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية". رسالة  
ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
13. عبيدات، بدر. (2003). الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة  
لديهم في القطاع البنكي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.



14. العجارمة، موافق أحمد (2012). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
15. عطوي، محمد إبراهيم (2010). "دور أسلوب القائد التحويلي في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
16. عوض الله، محمد (2017). "دور التدريب في أداء العاملين". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بابل، العراق.
17. العوضي، أحمد عبد الخالق (2008). "أثر الحكومة الالكترونية على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
18. الغامدي، سعيد بن عبد الله عياش (2006). "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية". رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. قسم العلوم الإدارية.
19. القعيد، عبد الله بن حمد بن عبد الله (2011). "الاحتياجات التدريبية لمشرفي التدريب في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مشرفي التدريب والمتدربين دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

20. مصطفى، إيمان محفوظ (2009). "علاقة أبعاد استراتيجية الستة سيجما بكل من الأداء والرضا الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.

21. المنصور، مازن بن منصور بن محمد. (2011). معوقات برامج التوجيه المهني في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المرشدين الطلابيين ومديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة في التوجيه. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية. قسم علم النفس.

22. الوهيبي، خالد بن حمد إبراهيم (2005). "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

### المراجع باللغات الأجنبية:

1. Jayawardana, A. K. L., & Prasanna, H. A. D. (2008). Factors Affecting the Effectiveness of Training Provided to Merchandisers of Garment Industry in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Management, Sri Lanka*.
2. Khan, S. A., Lederer, A. L., & Mirchandani, D. A. (2013). Top management support, collective mindfulness, and information systems performance. *Journal of International Technology and Information Management, 22(1), 6*.

3. Lim, e., & Noriega, p. (2007). The need for leadership support in cross-cultural diversity management in hospitality curriculums. *Consortium journal of hospitality & tourism*, 12(1).
4. Perruci, G., & McManus, R. M. (2012). The state of leadership studies. *Journal of Leadership Studies*, 6 (3).
5. Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2016). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life cycle. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 131-153.