

## التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العامين في العراق

أ. م. د. خالد عبد الله إبراهيم العيساوي

جامعة الانبار / كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ استلام البحث: 2013/3/14 تاريخ قبول النشر: 2014/10/16

### المستخلص

لقد أصبح عالم الإدارة اليوم مسرحاً للتغيير، الأمر الذي يستلزم من المدير أن يطور أساليبه الإدارية وقدراته الذاتية لمواجهة متطلبات التغيير وحل المشاكل، لذلك فالتدريب الإداري ما هو إلا قدرة المدير على الخوض في تمارين مستمرة لحل المشاكل الإدارية وهذا يؤدي إلى أن التدريب لا تقتصر أهميته فقط على تحسين أداء المدراء فيما يتعلق باتخاذ القرارات بل وعلى قدراتهم في التعامل مع ظواهر تنظيمية أخرى.

ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال بيان تأثير التدريب في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة بالنسبة للمدراء من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف ب(SPSS)، وكان من أهم نتائج الدراسة هو شعور المدراء بأنهم مؤهلين وليسوا بحاجة إلى التدريب، وقلة البرامج التدريبية لتحسين مهارات القيادات العليا، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو العمل على تعميق إيمان المدراء بأهمية التدريب وذلك من خلال إدراك الحاجة إليه.

### Training and its impact on managerial decision-making rational Survey of the opinions of a sample of general managers in Iraq

Asst. Prof. Dr. Khalid A. Ibrahim Al-isawi

Business Administration Economics College / Al-Anbar University

### Abstract

It has become the world of management today, the scene of change, which requires the Director to develop methods of management and their capabilities to meet the requirements of change and solve problems, so training is management is only the ability of the manager to engage in exercises ongoing to resolve administrative problems and this supports that training is important not only just to improve the performance of managers with regard to decision-making but also on their abilities in dealing with other organizational phenomena.

From this point lies the importance of this study by demonstrating the impact of training in managerial decision-making rational for managers through the use of statistical program for social sciences, known as (SPSS), was the most important results of the study is the feeling of managers that they are eligible and do not need training, and lack of training programs to improve the skills of senior leadership, and the most important findings of the study is to work to deepen the faith of the importance of training managers and through the recognition of the need to.

### المقدمة:

تحاول هذه الدراسة تحديد أثر التدريب في اتخاذ القرارات الإدارية حيث تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة، حيث لا يكاد يخلو منها مرجع إداري واحد لارتباطها المحوري المباشر في العملية الإدارية والتي تستهدف تحقيق أهداف الوحدة الإدارية مهما اختلف مستواها التنظيمي، ويعود اتخاذ القرارات جوهر عملية القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل التنظيم وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية.

لذلك على المدير أن يطور أساليبه الإدارية وقدراته الذاتية من أجل مواجهة وحل المشاكل داخل المنظمة من خلال اتخاذ وضع القرار الناجح، حيث يرى الباحث بأن الأساليب المتعلقة بالتدريب الحالية غير قادرة ولم تنجح في خلق الكفاءات والقدرات العالية بالنسبة للمدراء من أجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق أهداف المنظمات.

حيث لازلنا نعتمد مفاهيم وأساليب غير واضحة لإحداث تغيير في توجهات المدراء ونحن بحاجة إلى برامج أفضل ونظريات أعمق من أجل أن تتلاءم مع طموحات المدراء وبما يتاسب والتطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة.

لذلك يمكن اعتبار أحد العوامل الضرورية والأساسية التي تجعل المنظمة قادرة على التكيف والتدخل مع العوامل المحيطة هو التدريب بالنسبة للموارد البشرية داخل المنظمة والذي يجعلها قادرة على هذا التكيف والتطور من أجل اتخاذ القرارات الإدارية التي من خلالها تستطيع إدارة المنظمة الارتقاء بالمعلومات ومهارات قيادتها لتضمن الاستمرار في العمل والنجاح.

لذلك فإن تدريب القيادات العليا للمنظمة يقلل من الجهد المبذول والوصول إلى أقصى حالات التمكن الإبداعي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية كأحد الغايات التي يهدف إليها التدريب ويسعى إلى تحقيقها.

وأخيراً فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث يتعلق المبحث الأول بمنهجية الدراسة والمبحث الثاني يتعلق بالجانب النظري والمبحث الثالث يتعلق بالجانب العملي أو التطبيقي ثم النتائج والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### مشكلة الدراسة:

تكمّن مشكلة الدراسة من خلال الظواهر الإدارية المعقدة على مستقبل المنظمات حيث يمكن تلخيصها من خلال ما تدعيه أغلب المنظمات ممثلة بقياداتها الإدارية العليا والتي تزعم بأنها تمتلك منهاجاً إدارياً فعالاً في صنع واتخاذ القرارات ورسم السياسات في ضوء ما تصرح به في كل وقت مع أنها في الحقيقة قد لا تكون كذلك. لذا فإن هذه الدراسة ممكّن أن تضيف شيء في هذا المجال من خلال إثارة التساؤلات التالية:

- هل وسائل التدريب الحالية قادرة على جعل المدير أن يكون قادراً على اتخاذ أفضل القرارات؟

- هل إن برامج التدريب المعدة للمدراء تتناسب ومستوى طموحهم الشخصي؟

- هل إن برامج التدريب تتعلق بكل المستويات ويشعر جميع المدراء بالحاجة إليها؟

#### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة كونها تركز على أحد الظواهر الإدارية المعقدة من حيث كلفتها المباشرة وغير المباشرة على مستقبل المنظمات. كما أن أهمية بحث هذا الموضوع تأتي من حقيقة أن بعض المنظمات ممثلة بإدارتها العليا تزعم أنها تمتلك منهاجاً إدارياً في اتخاذ القرارات ورسم السياسات في ضوء ما تصرح به في كل وقت مع أنها في الحقيقة قد لا تكون كذلك، وعموماً إن هذه المشكلة لم تلق الاهتمام الكافي على مستوى البحث العلمي وإن محاولات دراستها خصوصاً على مستوى منظماتنا العراقية تعد قليلة جداً، لذا فإن هذه الدراسة ممكّن أن تضيف شيء في هذا المجال وإلقاء مزيداً من الضوء على موضوع اتخاذ القرارات الإدارية وأثر التدريب فيها.

#### هدف الدراسة:

يهدف الباحث إلى التركيز على أهم العوامل البيئية الداخلية وهو التدريب وأثره على اتخاذ القرارات الإدارية لدى عينة من صانعي القرارات الإدارية من منظمتنا، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على شكل العلاقة المتشابكة بين التدريب واتخاذ القرارات والعمل على ترتيب المتغيرات حسب أهميتها في تأثير التدريب على متخذ القرار عند ممارسته لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

#### عينة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة لآراء مجموعة من المدراء العاملين، وشملت هذه العينة خمسة وزارات وفي نفس المستوى وقد اقتصرت العينة على المدراء العاملين ومن هم

بدرجتهم لـ(61) وحدة تنظيمية موزعين على تلك الوزارات الخمس، أي ما يشكل (12.5%) من المجموع الكلي للوحدات التي هي بمستوى مديرية عامة من الوزارات المشمولة بالدراسة علمًاً بأن عدد المدراء العامين مقاساً بعدد الوحدات التنظيمية، وقد بلغ عددهم (488) مدير عام في البلد موزعين على مجموع وزارات العراقية.

#### فرضية الدراسة:

تستند الدراسة إلى الفرضية الرئيسية التالية:

((كما زادت أهمية تدريب القيادات الإدارية العليا في المنظمة، كلما زادت قدرة الإدارة العليا وصانع القرار فيها على صنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة)).

#### أسلوب وطريقة جمع البيانات والمعلومات:

تتمثل استماراة الاستبيان المصدر الرئيسي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة الميدانية وهي من تصميم الباحث بعد ان تم عرضها على مجموعة من الباحثين والمتخصصين والمحكمين، وقد قسمت الاستماراة إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول خصص للبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لصانع ومتخذ القرار، أما القسم الثاني فيكون من شطرين: الشطر الأول يمثل الأسئلة الخاصة بمتغير الدراسة المستقل (التدريب)، وأما الشطر الثاني فيمثل بالأسئلة الخاصة في صنع واتخاذ القرارات (المتغير التابع).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاستعانة بالحاسبة الالكترونية وباستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف **Statistical Package for Social Science (SPSS)**، وبغية التوصل إلى النتائج المتواحة فقد تم استخدام مجموعة من الطرق الإحصائية اقتضتها متطلبات الدراسة كمعامل الارتباط (سبيرمان)، وتحليل الانحدار البسيط بين التدريب وصنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

#### اختبار صدق المحتوى:

ويقصد به قدرة الاستبيان للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله ، وهناك عدة طرائق إحصائية لقياس صدق الاستبيان أهمها وأكثرها شيوعاً ودقة هي طريقة المقارنة الظرفية (The comparison of Extreme Groups) وتتلخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً وتقسم إلى مجموعتين ويتم اختبار (27%) من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و(27%) من أوطأ الدرجات كمجموعة ثانية ومن خلال الاختبار تبين أن الاستبيان يصلح للغرض الذي صمم من أجله والاستفادة منه في التوصل إلى النتائج .

#### منهج الدراسة:

يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الدراسة، وقد تكونت هذه الدراسة من مرحلتين:

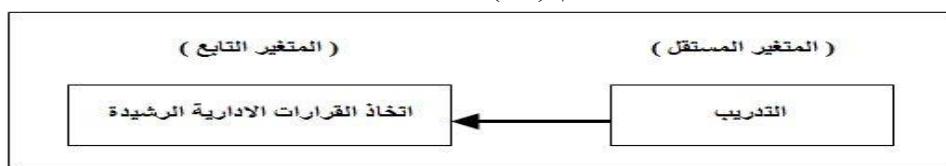
**المرحلة الأولى:** دراسة نظرية (وصيفية) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للتدريب واتخاذ القرارات الإدارية.

**المرحلة الثانية:** تم التركيز من خلالها على الجوانب التطبيقية للتدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة من خلال الاعتماد على آراء عينة من المدراء العامين في العراق.

#### أنموذج الدراسة:

اعتمد الباحث على المقياس الخماسي كما هو مبين في استماراة الاستبيان المرفقة وان متغيرات الدراسة المستقلة هي التدريب واما المتغير التابع فهو اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفيما يلي شكل يوضح ذلك :-

شكل رقم ( 1 ) متغيرات البحث



المصدر :- اعداد الباحث

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### مفهوم التدريب:

**التدريب (Training):** هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعدد تمارسه المنظمة بغية تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وينطبق عليه تعريف علماء النفس الذين ذهبوا إلى أن التعلم (**Learning**) هو تغيير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة، إلا أن التدريب يختلف عن التعليم بكونه موجه نحو سلوك محدد خاص بمنطقة العمل، أما التعليم فإنه يمنح الفرد المعارف والمهارات العامة لتحسين قدرات الفرد بشكل عام. (برنوطى، 2001، 443).

**ويوضح العالم (Daft, 2001, 392):** أن التدريب هو أحد المداخل الأكثر انتشاراً المستخدم في المنظمات، وتقدم المنظمة التدريب لجعل المدراء والعاملين على معرفة بعض الموضوعات مثل فرق العمل، والتنوع، والذكاء، وكيفية الإحاطة بالجودة، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال، والإدارة بالمشاركة وترمي برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال المتخصصين في مراكز التدريب.

وترى الدراسة أن التدريب هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية غايته إكساب الأفراد العاملين مهارات (**Skills**، وقدرات أو معارف (**Knowledge**، وسلوكيات أو اتجاهات (**Attitude**) جديدة، أو تعديل سلوكيات قائمة لجعلها تتلاءم مع متطلبات التطور الوظيفي.

والتدريب هو محاولة لسد الفجوة (**Gap**) بين ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وبين المعرفات والمهارات التي تحتاجها متطلبات التطور الوظيفي.

### أهمية التدريب:

لقد وضح (**Schuler, 1995, 504**): أن للتدريب أهمية كبيرة تتمثل في النقاط الآتية:

1. إزالة ومعالجة نقاط الضعف سواء في الأداء الحالي أو الأداء المتوقع.
2. يؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاجية، إذ تجد المنظمة أن تدريب الأفراد لديها سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبشكل كبير، وأن عوائد هذه الزيادة تكون أكبر من كلف التدريب.
3. يؤدي التدريب إلى خلق قوة عمل مرنة ومتكيفة تمكن المنظمة من استخدام تكنولوجيا جديدة، وهذا من شأنه سوف يزيد من ربحية المنظمة.
4. يمكن أن يزيد التدريب من التزام وولاء المدراء والعاملين للمنظمة وينعكس ذلك في انخفاض دوران العمل وزيادة كفاءة الأداء.
5. يساهم التدريب وبشكل كبير في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.
6. يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
7. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والقيادات الإدارية في المنظمة.

### أهداف التدريب:

وفي ضوء ما تم عرضه من مفاهيم وآراء خاصة بالتدريب يمكن الوقوف على مجموعة من الأهداف، تتمثل في الآتي: (**الغزى، 2001، 7**)

1. زيادة معارف المشاركيين وملوماتهم وإكسابهم بعض المهارات الالزمة لتطوير قدراتهم.
2. تطوير اتجاهات المشاركيين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
3. زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
4. زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
5. تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
6. مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل.
7. الإفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.
8. التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتحفيض كلفة الصيانة للآلات والمعدات.

وهنا أود أن نشير إلى أن الهدف الرئيس من بين الأهداف الأخرى التي يسعى التدريب إلى تحقيقها هو إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدرب من المدراء والعاملين يمكنه من نقل المعارف التي اكتسبها أو طورها من خلال التدريب إلى موقع العمل.

#### تصميم البرنامج التدريبي وإعداده:

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي وإعداده بخطوات عامة لمختلف المستويات من المدراء والعاملين تكاد تكون مختلفة في عنوانها غير أنها متشابهة في مضمونها، وإن نهايات عملية التصميم تتصل في مجموعة خطوات. (العاني، 2000، 30)

وفيما يلي عرض موجز لكل خطوة من خطوات تصميم البرنامج التدريبي وإعداده:

#### أ- تحديد الأهداف التدريبية:

إن واحدة من أهم الخطوات في وضع أي برنامج للتدريب هي تحديد أهداف التدريب، وبغية قيام المنظمة بإدارة استثماراتها ينبغي أن تعرف سابقاً ما تتوقعه من موظفيها، إذ أنه من الصعب تقويم فاعلية التدريب إن لم يكن للمنظمة غايات سبق التحضير لها.

(Denisi&Griffin,2001,273)

حيث يتم صياغة تلك الأهداف بناءً على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي بمعزل عن الآخر.

ومن ناحية أخرى يورد بعض الكتاب والباحثين خصائص أو سمات تلك الأهداف على النحو التالي:

1. أن تكون مفهومة ومكتوبة وقابلة لقياس واضحة ومحددة وذات طبيعة تبرز فيها التحديات وقابلة للتنفيذ. (Gerto,2000,466)

2. أن تصاغ سلوكياً (تدل على سلوك يؤديه المتدرب بعد التدريب). (العاني، 2000، 36)

3. أن تكون أهدافاً تعليمية لسد الفجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات الحالية للمتدرب والوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب. (صفا، 2001، 126)

4. أن تكون قابلة للملاحظة والتقويم وأن تكون منسجمة مع سياسات المنظمة وفلسفتها. (صفا، 2001، 12)

#### ب- وضع محتوى البرنامج وإعداد المواد التدريبية:

ويقصد بمحنوى البرنامج أو ما يطلق عليه أحياناً بالمنهاج التدريبي هو كيفية تقديم التدريب في أية مدة زمنية، أو هو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب

المهارات والاتجاهات وبناء ذلك على أسس تربوية فلسفية. (French,1995,290) ولكي يكون المنهاج التدريبي بصورة جيدة ويحقق الأغراض المطلوبة منه ينبغي مراعاة ما يأتي: (صفا، 2001، 15):-

1. ضرورة الجمع من الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.

2. أن يراعى في المنهاج الدقة والموضوعية والحداثة.

3. أن تكون المادة التدريبية مصاغة بلغة واضحة ومحفومة.

4. أن تكون المادة التدريبية متناسبة مع مستويات المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي.

5. أن تتناسب المادة التدريبية مع المدة الزمنية المخصصة للبرنامج.

#### ج- تقنيات وطرائق التدريب:

توجد العديد من الطرائق الخاصة بالتدريب لكل طريقة مزايا وعيوب ولا توجد هناك طريقة واحدة هي الأفضل للتدريب.

وعليه يمكن تقسيم الطرائق إلى مجموعتين هما: (Daft,2001,410)،

(Hill,et.al,2000,365)-:-

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

وهو تدريب يحدث في مكان العمل وأثناء القيام به. وهذا النوع من التدريب يوفر للمنظمة كلف التدريب خارج المنظمة، ولكن لهذه الطريقة عيوبها وهي أن العاملين والمدراء لا يستطيعون مواكبة التطورات الحديثة التي قد تحصل، ويتضمن هذا النوع من التدريب الخطوات الآتية:

- أن يكون للمتدرب معلومات بشأن العمل والنتائج لمعرفة الغاية من التدريب.
  - أن يستعرض المدرب أنموذج العمل المطلوب من الموظف أدائه.
  - أن يحذو المتدرب حذو المدرب في أداء ذلك العمل.
  - أن يقوم المتدرب بتكرار العمل عدة مرات مع حصوله على تغذية عكسية من جراء ذلك.
  - أن يقوم المتدرب بأداء العمل بمعزل عن المشرف.
- ومن الأساليب الشائعة لهذا النوع من التدريب هو التدريب وجهاً لوجه والتدريب غير الرسمي وغير المخطط له وتداور العمل وغير ذلك من الأساليب.

## 2- التدريب خارج العمل (Off-the Job Training):

وهو تدريب يتم تنفيذه خارج موقع العمل وربما يكون في مكان ما داخل المنظمة مخصص لهذه العملية، ويشرف على هذا النوع من التدريب كل من الجامعات والمؤسسات التجارية والمكاتب الاستشارية.

ومن الأساليب الخاصة بهذا النوع من التدريب هو أسلوب المحاضرات وأسلوب التعلم عن بعد ومحاكاة المعدات وأسلوب ممارسة الأدوار دراسة الحالة وغيرها من الأساليب.

### د- تهيئة المستلزمات التدريبية:

ويتصدر قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة المستلزمات الالزمة للتدريب ويشمل هذا كل من مكان التدريب المناسب والأدوات أو المعدات وكذلك الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلبها التدريب، وتشمل المستلزمات أيضاً المطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو الرجوع إليها أو الاسترشاد بها إلى جانب ذلك تحديد مدير أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج التدريبي. (شاويش، 1996، 248)

### هـ استقطاب المدربين الجيدين:

يعتبر المدرب أحد أهم عناصر العملية التدريبية فهو حلقة الوصل المباشرة مع المتدربين وهو قادر على تطوير مفاهيم ومهارات وسلوكيات وأفكار المتدربين من خلال مهاراته في استخدام طرائق ومساعدات التدريب لنقل المعرف والخبرات وصقل المهارات وإحداث التفاعل والتغيير.

ومدرب الجيد هو ذلك الشخص الذي يوصل مضمون التدريب لغرض تسهيل التعلم.

وينبغي أن تتوافق للمدرب الفعال الخصائص والصفات الآتية: (Denisi & Griffin,

(2001,278)

1. خلفية علمية قوية وإمام متمكن بنظريات العلوم السلوكية الحديثة.
2. خبرة واسعة في التدريب.
3. القدرة على تهيئة جو تعليمي صحي يحفز المتدربين على التعلم.
4. التحلي بالمرؤنة والقدرة على تشخيص المشكلات التي تبرز أثناء عملية التدريب وحلها والتمتع بروح مرحة.
5. القدرة على التحدث بوضوح والإصغاء بعناية للمتدربين.
6. توافق الحماس لمهنة التدريب والاهتمام الواضح بالمدربين.
7. القدرة على استخدام أساليب تدريبية متنوعة وتقنيات سمعية وبصرية حديثة.
8. القدرة على التعامل مع الجماعات ودمج المشاركين في أنشطة تدريبية.

### و- استقطاب المشاركين (المتدربين):

من الضروري معرفة كيفية اختيار المدرب المناسب للبرنامج التدريبي المناسب وينبغي أيضاً اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين في البرنامج المناسب لغرض تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، ومن الملحوظ أن بعض الأشخاص يكونون جيدين في التعلم من مجرد الشرح في حين أن آخرين يتعلمون من خلال قراءة مواد مكتوبة، وإن طاقات الأشخاص وأفضلياتهم في الأنواع المختلفة من التدريب هي عوامل مهمة ينبغيأخذها بنظر الاهتمام عند تصميم البرنامج التدريبي.

(النجار، 1998، 228)

### ز- إعداد الموازنة الالزمة للبرنامج:

لكي تكون عملية التدريب مقبولة قبولاً تاماً، ولكي يتم تحقيق هذه الغاية ينبغي أن تصبح فاعلية الكلفة جزءاً حيوياً من تصميم وتطوير خطة التدريب وتصبح مسألة التخمين والرقابة للكلف مسؤولية جوهرية لمدير التدريب وكادره، وتشمل تكلفة التدريب مجموع التكاليف الآتية: (الهيتي، 2000، 210)

#### 1. مكافأة خبراء ومستشاري التدريب.

2. تكلفة إيجار مكان التدريب.

3. تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريسي.

4. تكلفة المشروعات والأملاك التي تقدم للمتدربين.

5. تكلفة السفر والإقامة وغيرها للمدربين والمتدربين.

6. الأجر والميزات الإضافية للمدربين والمتدربين.

7. النفقات العامة غير المباشرة لتقدير التدريب.

#### ح- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريسي:

أن الاختيار الدقيق لموقع تنفيذ البرنامج التدريسي قد يكون مسبباً في إنجاحه، وأن اختيار موقع التدريب المناسب يتأثر بعوامل محددة منها نوع التدريب وإمكانيات المنظمة. (نصر الله، 1999، 1)

(215)

#### ط- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريسي:

يمكن القول أنه ليس هناك مدة زمنية أنموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريسي إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر طبقاً لعوامل عديدة منها المنهاج التدريسي والأساليب التدريبية والإمكانات المتاحة، وبشكل عام يمكن القول بأنه ينبغي إقامة برنامج تدريسي لمدة زمنية تتناسب وعدد الموضوعات التي يشملها البرنامج ومدى أهميتها. (الهيتي، 2000، 216)

#### ي- توصيل البرنامج التدريسي:

أن البرنامج ذو التصميم الأفضل والجيد سيكون غير فاعلاً بشكل كبير ما لم يتم توصيله بطريقة صحيحة، والتوصيل الفاعل يعتمد على التوفيق بين تقنيات وطرائق التدريب والمادة التي سيتم توصيلها إلى المتدربين، وهناك عاملان بإمكانهما تسهيل توصيل التدريب هما:

(Spector, 2000, 163)

1. حالة التدريب: وتمثل فيها ممارسة السلوك أو المهارة الجديدة التي ينبغي أن تشابه حالة الوظيفة الحقيقة، أي التنبؤ بالظروف الواقعية التي تحصل خلال العمل ومحاكاتها في التدريب.

2. يمكن تسهيل مهمة توصيل التدريب إذا كان السلوك الذي تم تعلمه في التدريب قريباً من ذلك الذي يتطلبه العمل.

من ناحية أخرى توجد خمسة عوامل تصميمية تؤثر في عملية نقل التدريب ينبغي أن يؤخذ كل عامل بنظر الاهتمام عند تصميم البرنامج التدريسي وأن الاستخدام المناسب لتلك العوامل سوف يزيد إلى حد كبير من احتمالية النقل وإن إهمالها قد يؤدي إلى برنامج تدريسي غير فاعل في التأثير بسلوك الفرد خلال الوظيفة وهذه العوامل هي: (Spector, 2000, 136)

1. **التغذية العكسية:** ودون توافر نوع من التغذية العكسية لا يمكن للتدريب الحصول على الإطلاق، وإن مثل هذه التغذية يمكن توفيرها إما من خلال اختبار المتدرب أو قيام المتدرب بتوجيه الأسئلة للمدرب.

2. **مبادئ عامة:** وتعني أن التدريب ينبغي أن يعلم بسبب أن شيئاً ما يتم القيام به إضافة إلى الكيفية التي يتم فيها أداء ذلك الشيء، ففي التدريب على الحاسوب فإنه يكون هناك تعريف لمبادئ الحاسوب وتصميم البرمجيات، إن هذا يكون عاماً بعض الشيء ولكنه سيعطي المتدرب فكرة عامة حول ماهية وكيفية عمله.

3. **عناصر التطابق:** وتعني أن الاستجابات التي تحصل في حالة التدريب ينبغي أن تتطابق مع تلك التي تحصل في الوظيفة.

4. **التعلم الفائق (أو الزائد):** ويشير إلى إعطاء المترب خبرة تزيد عن الحد الضروري لتحقيق معيار محدد للنجاح في التدريب فال فكرة هي أن الشخص يتعلم أولاً المادة ثم يستمر ليتعلم المزيد منها.

5. **تسلسل الجلسات التدريبية:** إن هناك جانبين لتسلسل الجلسات التدريبية هما:  
أ. الجزء مقابل الكل.  
ب. المجتمع والمكتتب مقابل المنتشر.

#### أ. الجزء مقابل الكل:

1. **التدريب الجزئي:** ويشير إلى تجزئة المهمة إلى مركباتها وبعد أن يتم تعلم المركبات فإن المهمة بأكملها يتم تدريسيها بشكل كامل.

2. **التدريب الكلي:** ويحصل حينما يتم تدريب المهمة بأكملها في وقت واحد بدلاً من تجزئتها إلى مركبات منفردة، وعادة ما يفضل التدريب الجزئي على التدريب الكلي حينما تكون المهام معقدة جداً كي يتم تعلمه.

#### ب. المجتمع أو المكتتب مقابل المنتشر:

1. **التدريب المجتمع أو المكتتب:** يعني أن جلسات التدريب تكون طويلة في مدتها وتحصل خلال مدة زمنية قصيرة.

2. **التدريب المنتشر:** يعني أن التدريب يكون بجلسات قصيرة نسبياً وتكون منتشرة مدة من الزمن، وتفضل أغلب المنظمات التدريب المكتتب (المجتمع) إذ يكون من الأسهل للمنظمة السماح للموظف بترك العمل لغرض التدريب يوم واحد أفضل من تركه العمل ساعة واحدة يومياً ولمدة ثمانية أيام.

وأخيراً بعد هذا العرض للبرنامج التدريبي لا بد من التذكير بأن التدريب يكون لجميع المستويات في المنظمة أي المستوى التنفيذي (العاملين) والمستوى أو الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام) والإدارة العليا في المنظمة وفي جميع المجالات والاختصاصات بما فيها عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وكيفية حل المشاكل ومعالجتها والخروج منها بأفضل السبل وبأقل كلفة وجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### مفهوم اتخاذ القرار الإداري الرشيد:

اختلاف مفهوم القرار الإداري لدى علماء الإدارة والباحثين والمهتمين باختلاف خلفياتها الثقافية والعلمية والفلسفية، إلا أن جميعها تصب في مصب واحد وتطوّي على مضمون واحد، فعلى سبيل المثال:

القرار الإداري عند **Tannenbaum** يعني الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.

وعند **Nigro** القرار الإداري هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين. (**المهيدات، 2004، 18**)

وعند **أحمد ماهر** القرار الإداري هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل.

أما اتخاذ القرار الإداري الرشيد عند **خليل محمد العزاوي** فهو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة، أما متى تأخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل منها بالنسبة له وأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لنقدراته ومعرفته. (**العوازي، 2006، 57**)

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لبعض الكتاب الغربيين والعرب للقرار الإداري يتضح بأنها تتضمن عنصرين أساسيين يشترط توفرهما لوجود القرار الرشيد:

1. **العنصر الأول: وجود عدد من البدائل المتاحة:** وهنا يفترض وجود حالة من عدم التأكيد نتيجة وجود خيارين على الأقل في موقف معين لمواجهة مشكلة معينة.

2. الغصر الثاني: الاختيار المدرك الوعي لأحد البدائل: وهنا يعني أن تكون المفضلة وعملية الاختيار ناتجة عن دراسة ووعي وإدراك لاختيار أحد البدائل المطروحة واتخاذ القرار الرشيد. (كنعان، 2007، 84)
- ومن أجل اتخاذ القرار الإداري الرشيد يجب أن تتوفر في متىخذ القرار الشروط التالية بعد إخضاعه لبرنامج التدريب: (العزاوي، 2006، 58)
1. أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف بالسلسل وفق معايير معينة.
  2. أن يعرف الحلول الممكنة لكل بديل.
  3. أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل.
  4. أن يختار دائماً البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل.
- أما الارشادية في اتخاذ القرار لربما تأخذ شكل من أشكال الفشل في التخمين الأفضل للكلف والمكاسب... إلى آخره.

ومن مصادر الارشادية في اتخاذ القرارات الإدارية هي:

1. ضعف التدريب والتعليم والخبرة.
  2. الالتزام إلى عقيدة أو نظرية لا تقدم المعلومات الكافية.
  3. المحدودية والتي تكون نتاج البيروقراطية الضيقة.
- والارشادية في اتخاذ القرارات يكون لها عدة طرق أو معتقدات:
1. لا يوجد تفكير منطقي إذ يتم الاعتماد على التأثيرات الباطلة.
  2. يوجد أخطاء بشكل جزئي أو كلي.
  3. لا يوجد ذكاء وحكمة في اتخاذ القرار.
  4. يوجد موقف محدد ويوجد حدود للمشاركة في ذلك الموقف.
  5. أسلوب الارشادية ينقصه الاحترام.

وقد حدد Clueck, Barnard, Simon الرشيدة منها الرشد العام والرشد الفردي والرشد التنظيمي والموضوعي، وفي هذا البحث اعتمد الباحث أينما وجد الرشد في اتخاذ القرارات على الرشد العام في اتخاذ القرارات الإدارية.

#### أهمية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة:

إن اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة يعود على المنظمة بزيادة الأرباح أو الفرص التنافسية وزيادة سعر الأسهم أو الحصة السوقية وأحياناً أخرى يتم اتخاذها لإنقاذ المنظمة من وضع خطير والتي تؤدي إلى توقف أنشطتها وإغلاقها، أو بإلغاء خط أو خطوط إنتاجية لأنها تؤثر في سياسة تحقيق الأرباح أو إغلاق فرع أو فروع تابعة للمنظمة..... الخ، ومعنى ذلك أن للقرارات الإدارية الرشيدة دوراً مركزياً وجوهرياً في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها.

(Huczynski & Buchanan, 2001, 337)

لذا فإن أهمية القرارات الإدارية في المنظمات تتبع من أهمية تحقيق أهدافها ولا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف من دون إصدار قرارات إدارية داخل المنظمة. إذ إن القرارات الإدارية تهدف إلى تفعيل التنظيم الإداري للرفع من كفاءة التنظيم ومعالجة مشكلاته دائماً، وتزداد أهمية القرارات كلما تعقدت طريقة صناعته أي سوف يؤدي إلى ازدياد عدد المشاركين في إعداده والجهات المرتبطة وعدد البدائل والاختيارات والحلول المطروحة، فالقرار وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين. (محمد، 2002، 261)

وهكذا تجري أهمية عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (القصيب، 2007، 1)

1. اتخاذ القرارات عملية مستمرة: يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وهكذا إلى أن يقرر أن يذهب إلى النوم وإذا كان هذا موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة

ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسيير والتنظيم والأفراد ونحوها.

2. اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: لكل ذي مهنة أداته التي يستخدمها في عمله فالنجار أداته المنشار والكاتب أداته القلم وهكذا. أما أداة المدير في عمله اليومي فهو اتخاذ القرارات والتي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟.... الخ. عليه كلما ارتفعت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3. القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيراً كبيراً في نجاح المنظمة أو فشلها.

4. اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة تحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم المناسب؟، ونشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج، ونشاط الموارد البشرية فإنها تتضمن العديد من القرارات الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وغيرها، ونشاط التمويل فإن هناك قرارات تتعلق بتحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليها والقرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنظمة.

5. اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن العديد من أنشطة وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر التخطيط وحدها ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن كل من هذه الوظائف تتطوّر على مجموعة من القرارات الإدارية الخامسة.

#### أنواع القرارات الإدارية:

يوجد العديد من التصنيفات التي استخدمها الباحثون للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات: فقد قام سايمون (**Simon, 1960**) بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسيين: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيداً وتوجد إجراءات مسبقة لها وهي مبرمجة أيضاً لأن معايير الحكم فيها عادةً ما تكون واضحة وغالباً ما تتوفر معلومات كافية بشأنها ومن السهل تحديد البذائل فيها. أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تتصف بأنه غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيداً ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً كلها. وعادةً ما تظهر الحاجة لصنع هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها.

وميز دافت (**Daft, 1992**) بين أنواع أخرى من القرارات وذلك وفقاً لنوع المشاركين في صنع القرار. فتتم التفرقة بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية: فالقرارات الفردية هي تلك القرارات التي يقوم بعضها مدير واحد. أما القرارات التنظيمية فهي تلك التي يشارك في صنعها العديد من المديرين. و غالباً ما تصنع القرارات التنظيمية من خلال لجان أو اجتماعات حيث يشارك في صنع القرار أكثر من وجهة نظر واحدة.

وميز البعض (**Olsonand Courtney, 1992&Anthony, 1985**) بين أنواع القرارات وفقاً للمستوى التنظيمي الذي يصنع القرار عنده. فيمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات هي: القرارات التشغيلية، والقرارات الإدارية، والقرارات الإستراتيجية، فالقرارات التشغيلية هي القرارات التي تضع في المستويات التنظيمية الدنيا وهي تلك المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة. أما القرارات الإدارية فهي القرارات التي تضع عند مستوى الإدارة الوسطى، فعند هذا المستوى يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء. وأخيراً فإن القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تصنّع عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في

المنظمات، وهي تلك القرارات التي تغطى مدى زمني أطول من سابقيها. وترتبط القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق. (علي شريف وآخرون، 2007، 186)  
**العوامل الإنسانية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة:**

تبعد العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البديل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية إلى جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحليل والتقييم والاختيار يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البديل ويترتب عليها نتائج تتعكس على فاعلية القرار وسلامته.

ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على فاعلية القرار وسلامته ما يلي:  
**(العاوzi، 2006، 194)**

#### 1. المدير متخذ القرار:

إن المدير يعتبر من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في القرار وفاعليته الإدارية، فشخصية المدير وعواطفه ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار كل ذلك يؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه، فقد يختار مدير ما بديلاً من البديل في ظروف ومعلومات معينة ويختار مديرًا آخرًا بديلاً غيره في نفس الظروف ويكون كل منهما مقتنعاً بسلامة اختياره.  
وفيها يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

- فهم المدير العميق والشامل للأمور.
- قدرة المدير على التوقع.
- مؤهل المدير وشخصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على المبادأة والابتكار.
- قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- أهداف المدير وأغراضه الشخصية.
- اتجاهات المدير وقيمته وأخلاقياته.
- قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

#### 2. المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير:

يمكن القول بأن قرارات المدير تتاثر بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة وبعلاقته بمستشاريه أو بالخبراء والمتخصصين الذي يستعين بخبراتهم وشخصتهم في بعض الجوانب الفنية للقرار المزمع اتخاذه ويمكن الإشارة إلى ذلك على النحو التالي:

- **مساعدة المدير وتعاونه:** فهو لاء بحكم قربهم من المدير متخذ القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته كما أن أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضًا في فاعلية القرار. وتتأثر قرارات المدير أيضًا بمدى سلامية العلاقات بينه وبين مساعديه إذ إن عدم سلامية هذه العلاقات تتعكس آثارها السلبية على قراراته.
- **المستشارون والخبراء:** إن الدور الذي يقوم به المستشارون والخبراء في اتخاذ القرارات دور هام ومؤثر وذلك لأن المدير يرغب عادةً قبل اتخاذ قرار نهائي بأن يستأنس برأي أهل الخبرة حتى يكون اتخاذ القرار مبنياً على دراسة وافية للمشكلة محل القرار وإلقاء الضوء على جوانبها الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرار السليم.  
وتبرز أهمية الدور الذي يقوم به المستشارون والخبراء في علاقتهم بالمدير من خلال مساعدتهم المدير بما يقدمونه من اقتراحات ونوصيات واستشارات على اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق.

#### 3. المرؤوسون وغيرهم من يمسهم القرار:

إن المرؤوسين لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودافع كما أنهم ليسوا مجرد من كل معرفة قدرة على التعلم وعلى حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم وجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل. ولعل دور المرؤوسين وتأثيرهم في قرارات المدير يتضح أكثر ما يتضح في المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرارات والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات وإمداد المدير بها، وهنا يكون لاقتراحات المرؤوسين وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة واسترشاد المدير تأثير في اختيار البديل الأفضل.

ولقد كشفت التوليفات العملية هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاملهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وأهم هذه العوامل هي:

- عدم إحساس المرؤوسين بالأمن والاستقرار في عملهم.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة العاملة.
- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة العاملة.

#### أهم أخطاء صناعة القرارات بسبب ضعف التدريب:

تبعد الصناعة القرارية عن كل المقومات التي تصل بها إلى بر الأمان مقدمة مخرجاتها للمدير، ومن ثم يستطيع أن يختار البديل المناسب بثقة واطمئنان، طالما كانت فعاليات المدخلات والنشاطات التحويلية على ما يرام.

وفي بعض الأحيان قد تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن، بسبب ضعف وقلة التدريب على اتخاذ القرارات حيث قد يحدث التسرع أو التردد من أولئك حائزى السلطة الذين سيختارون البديل، أو قد يقعون في أخطاء أخرى تقلل من شأن القرار المتخذ. وفيما يلي يمكن عرض أهم الأخطاء أو الأخطاء الشائعة في الصناعة القرارية بسبب قلة التدريب وكما يلي: (حجازي، 2006، 128)

#### 1. القرار السيئ:

هناك مقوله إدارية شائعة أن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به، ويحدث ذلك بسبب التدخل النفسي من المدير في المنظمة في القرار، إذ أنه يشعر بأن القرار قطعة منه، وإن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصية المدير بالسوء ولكن المدير القوي الواثق بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلاً من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً.

#### 2. التردد:

عندما يكون المدير غير آمن أو غير مطمئن، لخوفه من الخطأ ومن عواقبه، وينطوي التردد على البحث المستمر في جدواها وفي قيمتها وعليه اختيار البديل في وقت لا يكون مناسباً له.

#### 3. التسرع:

يخاف بعض المديرين من أن يقال عليهم بأنهم غير حاسمين أو متربدين. وعليه يتذمرون قراراتهم بسرعة ومن ثم ستأتي على مستوى غير مرضي وكأن لسان حالهم يقول اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء.

#### 4. المنطقية:

يبدو كل شيء الأدوات والناس أم المديرين بأنه منطقي وعقلاني ولكن الناس الذين يستأثرون بالقرارات سيكون الأمر بالنسبة لهم جداً مختلفاً ومن ثم سيحبطون. فمن المستحسن دوماً أن يضعوا أنفسهم موضع الآخرين ومحاولة رؤية القرارات من وجهة نظرهم.

#### 5. الموافقة:

ينظر غالبية المديرين إلى ذواتهم وإلى أسفل ناحية المرؤوسين ولكنهم قلماً يرفعون رؤوسهم إلى رؤسائهم وإلى القوانين واللوائح بمعنى أنه لا بد من الحصول على موافقة المستويات الأعلى، وعلى التأكد من مدى الإمكانيات لاتخاذ القرارات في ضوء القوانين واللوائح وذلك حتى لا تكون هناك مشكلات عندما لا تتم الموافقة أو الإمكانيات.

#### 6. الثناء والشكر:

عند القيام بالصناعة القرارية، فالمؤكد أن هناك مشتركين كثُر من المسؤولين والمستشارين وغيرهم وعندما يأتي القرار على المستوى اللائق، فها هنا قد ينظر المدير لذاته فقط وينسى أولئك الذين ساهموا في صناعة القرار. وعليه يجب الثناء والشكر حيثما يستوجب.

خلاصة القول لا بد من التدريب لجميع المستويات من المدراء في مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا من أجل اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات والتي تساهُم في حل المشكلات في المنظمات من أجل بقائها ونموها واستمرارها في تحقيق مزايا تنافسية في السوق.

### المبحث الثالث: الجانب العملي (تحليل نتائج الدراسة)

تتمثل عينة الدراسة بمجموعة من المدراء العاملين في خمسة وزارات وفي نفس المستوى، وقد اقتصرت العينة على المدراء العاملين ومن هم بدرجتهم لـ (61) وحدة تنظيمية موزعين على تلك الوزارات الخمس أي ما يشكل (12.5%) من المجموع الكلي للوحدات التي هي بمستوى مديرية عامة في الوزارات المشمولة بالدراسة علماً بأن عدد المدراء العاملين مقاساً بعدد الوحدات التنظيمية. وقد بلغ عددهم (488) مدير عام في القطر موزعين على مجموع الوزارات ويوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الوزارات المنتحبة.

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الوزارات

الوزارة	المنظمات	العدد الكلي	منظمات العينة	
			النسبة المئوية	العدد
التخطيط		20	%50	10
المالية		26	%50	13
النقل والمواصلات		12	%50	6
الصحة		30	%50	15
ال التربية		34	%50	17
المجموع		122	%50	61

المصدر: إعداد الباحث  
نتائج الدراسة:

لتحديد العلاقة بين متغير التدريب (كمتغير ستقل) ومتغير الرشد العام في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة (كمتغير تابع) فقد تم اختيار فرضية رئيسية مفادها كلما زادت أهمية تدريب القيادات الإدارية في المنظمة، كلما تمكنَت الإدارة العليا وصانع القرار فيها على صنع واتخاذ قرارات رشيدة.

حيث اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجودة وقوية بين مكونات متغير التدريب المتمثل بالتعليم الفردي والتدريب في ضوء مستوى الطموح وفاعلية التدريب والاتجاه نحو التدريب في ضوء الحاجة إليه والمؤهل العلمي وأهميته ودرجة تناصبه مع رشادانية القرار، والرشد العام حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.58)، وعند مستوى معنوية (0.01)، كما هو موضح في الجدول (2) التالي وقد جاءت هذه النتيجة تأكيداً لاتجاه العام حول العلاقة بين متغيري التدريب والرشد العام في عملية اتخاذ القرار الرشيدة.

جدول رقم (2) معامل الارتباط لبيان العلاقة بين التدريب وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة

(rs)	درجة الحرية	درجة الحرية (t)	المحسوبة (t)	المجدة (10.01)
0.58	49	4.99	2.326	

المصدر: إعداد الباحث

ولغرض معرفة درجة تأثير التدريب على الرشد العام، تم استخدام تحليل الانحدار وبنطبيق طريقة المربعات الصغرى، وجدت معادلة التقدير (ص) على (س) على النحو الآتي:

$$ص = 75.098 + 1.3287 س$$

حيث يشير (ص) إلى المتغير التابع (القرار الرشيد)، (س) إلى المتغير المستقل (التدريب)، كما أظهرت النتائج المعروضة في الجدول التالي أن (F) المحسوبة (17.294) وهي أكبر من (F) المجدة (7.18) بمستوى معنوية (0.01)، ويعني هذا أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين

التدريب والقرار الرشيد، كما يلاحظ أن قيمة الثابت ( $b=1.328$ ) أي أن تغييرًا بمقدار (1) في التدريب يؤدي إلى تغيير قدره (1.328) في القرار الرشيد، كما أن ( $R^2$ ) تشير إلى أن التدريب يحدد الاختلافات الكلية للقرارات الرشيدة وبنسبة (26%)، أما بالنسبة للاختبار (t)، فقد وجدت (t) المحسوبة (4.15) أكبر من (t) المجدولة، وتتفق هذه النتائج مع النتائج السابقة التي تشير إلى وجود تأثير حقيقي وجوهري للتدريب على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وما يؤكد هذه النتيجة أيضًا قيمة الانحراف المعياري الواطئ المعروض في الجدول أعلاه.

جدول رقم (3) القيم الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط بين التدريب وصنع واتخاذ

#### القرارات الرشيدة

4.15	(t) المحسوبة	75.598	( $\alpha$ )
2.326	(t) المجدولة	1.328	( $\beta$ ) B
%26	( $R^2$ )	17.294	(F) المحسوبة
0.32	(S.D) الانحراف المعياري	7.18	(F) المجدولة

المصدر: إعداد الباحث

#### الاستنتاجات:

من خلال ما تم تطبيقه في هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نلخصها بما يلي:

- ضعف توجه المدراء عينة الدراسة نحو التعلم الفردي وبما ينسجم مع توجيهات القيادة السياسية في هذا المجال.
- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ضعف وخلل في التوجه نحو عملية التدريب من لدن بعض المدراء من خلال عدم تقديرهم لأهميته في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة (لاعتقادهم أنهم مؤهلين وليسوا بحاجة إلى التدريب).
- لم تبني برامج التدريب المعدة للقيادات الإدارية في البلد على تحديد مسبق لاحتياجات المشاركين فالفارق الفردي لم تراعى على أساس عدد الدورات التدريبية السابقة أو مدة الخدمة.
- قلة البرامج التدريبية المعتمدة لتحسين مهارات القيادات العليا، وعدم تناسب الفترة الزمنية للدورة التدريبية مع حجم الفائدة المتحققة مع محاور الدورة المعدة.
- إن نسبة كبيرة من عينة الدراسة (24.4%) إشارة إلى عدم تناسب برامج التدريب المعدة لهم مع مستوى طموحهم الشخصي، مع إقرار ما نسبته (15.7%) منهم بأن برامج التدريب لم تسهم في تغيير أسلوبهم المكرس لصنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
- كما أظهرت نتائج الدراسة بأن التوسع في عملية التدريب للقيادات الإدارية العليا تسهم في تطوير قابليتهم وتسهل من مهمة اتخاذ قراراتهم الإدارية الرشيدة.

#### الوصيات:

واستكمالاً لمستلزمات الدراسة وفي ضوء ما تقدم من تحليلات عملية نخلص إلى مجموعة التوصيات التي نراها ضرورية لمعالجة جوانب الخلل والقصور لموضوع صنع القرار الرشيد في المنظمات عينة الدراسة على النحو التالي:

- العمل على تعزيز إيمان المدراء بأهمية التدريب وذلك من خلال إدراك الحاجة إليه وفي جميع المجالات وخصوصاً في مجال اتخاذ القرارات الرشيدة.
- إيلاء أهمية أكبر من قبل المراكز التدريبية كافة لموضوع صنع واتخاذ القرارات وأن يتم إفساح المجال للمتدربين من المدراء العاملين بتبادل الآراء داخل المحاضرات حول أهمية المشكلات التي تواجههم ويناقشون حلولها ويقيمون الطرق التي يتبعونها في اتخاذ قراراتهم.
- التأكيد على أهمية الأخذ بتوجيهات ديوان الرئاسة، المتضمنة تطوير القيادات الإدارية عن طريق الدورات التدريبية المبرمجة وضع صيغ عمل معينة.

4. ضرورة اعتماد برامج تدريبية للمدراء العامين في القطر يرعى فيها الفروقات الفردية ومدة الخدمة للمدراء وال الحاجة على عدد من هذه الدورات.
5. ضرورة تناسب الفترة الزمنية للبرامج التدريبية للمدراء العامين مع حجم الفائدة المتحققة من هذه البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض.
6. أهمية أن تكون هناك تصورات شمولية من قبل المدراء المتربين لطبيعة القرارات المركزية واللامركزية داخل التنظيم أو بمستوى الوزارة، بما لا يدع مجال للشك بينهما.

## المراجع

1. برنوطي، سعاد فائق، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
2. العنزي، سعد علي حمود، تقويم مدى فاعلية تدريب المشاركين في البرامج التدريبية، وزارة الصناعة، دائرة البحث والتطوير الصناعي، بغداد، العراق، 2001.
3. العاني، ذكرى رؤوف ذاكر، تقويم مراحل العملية التدريبية للملكات الإدارية، دراسة ميدانية في الاتحاد العام لنساء العراق لمدة من 1999-1999، رسالة جامعية، جامعة بغداد، 2000.
4. صفا، محمود، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية، الاجتماع التاسع للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 14-11/11/2001.
5. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
6. النجار، فريد، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، رؤى جديدة في إدارة ومحاسبة الأصول الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
7. نصر الله، هنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
8. الهيتني، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
9. المهيدات، قاسم محمد سالم، عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكم الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2004.
10. ماهر، أحمد، اتخاذ القرار بين العمل والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
11. كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، 2007.
12. محمد، طارق شريف يونس، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
13. القصيب، محمد، مجلة العلوم الإدارية، معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن، العدد 10، www.sironling.org.2007
14. شريف، علي شريف: عبد الهادي، علي عبد الهادي: سعيد، محمد سعيد، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، 2007.
15. العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
16. حجازي، محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006.
17. Huczynski, Anrzej& Buchanan, Darid, " Organizational Behavior :An Introductory ", text, 4<sup>th</sup>-ed, Rotlit o, Lombard a, Ltaly, 2001.
18. Spector, Paul, E, Industrial and Organizational Psychdog: research and practice", 2nded, John Wiley& Sons, Inc, New york, 2000.
19. Denisi, A.S.& Griffin, R.W, Human re source management, Hought on Mifflin Co., U.S.A, 2001.
20. Daft, Richard L, Management, 5thed, Harcourt College Publishing, 2001.
21. Hill, Charles W.L.& George, Jennifer M.& Johns, Gareth R., Contemporary Management, MC Graw- Hill, Co., 2000.
22. French, Wendell L., Human resources management, 3rded., Hough ton Mifflin Co., Boston, 1995.
23. Gerto, Samuel, C., Supervision: Concept sand skills building, 3rded. Mc Graw- Hill Co., Inc., U.S.A, 2000.
24. Schuler, R.S., Managing Human resources, West Publishing Co. U.S.A, 1995.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتَى خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَكَّرُ إِلَّا أُفْلُوْا

الْأَلْبَابُ

البصرة: ٢٦٩

### استماراة استبيان

الأستاذ المدير العام المحترم:

تحية طيبة وبعد

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستماراة الهدافه لقياس التدريب وأثره في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة تمارسها الإداره العراقيه لتبعي الرشد في قراراتها داخل المنظمة، حيث هناك عدد من العوامل التي تحد من ممارسة هذا الدور وبشكل فاعل لذا فإن الإجابة المناسبة على جميع الأسئلة وبدقة تامة لها أهمية بالغه للتوصيل إلى نتائج موضوعية مثمرة.

وأخيراً: يشكركم الباحث لتعاونكم معه في هذا المجال شاكراً جهودكم لما فيه خدمة الصالح العام وتمنينا لكم الموفقية في أعمالكم.

ملاحظات عامة:

- عند ملء هذه الاستماراة يرجى أن يكون معبراً عن رأيكم الحقيقي وفق واقع الحال في المنظمة (دائرتكم) وليس للحالة التي تسعون لها أو ما تتصوره كوضع أفضل على الإطلاق.
- الإجابة عن أسئلة الواردة ضمن الاستماراة بوضع علامة (✓) في المربع المناسب والذي تعتقدون بأنه يعكس رأيكم.
- إن البيانات المصرح بها ستعامل كمجموعات إحصائية (رموز وأرقام) للتوصيل إلى نتائج عامة، وليس حالة خاصة بما عكسته إجاباتكم.

#### الباحث

أ.م. د خالد عبدالله إبراهيم علي  
جامعة الانبار / كلية الإداره والاقتصاد

القسم الأول: الأسئلة الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية:

1. مكان العمل:

..... (A) الوزارة ..... (B) المنظمة ..... من 40 إلى 44 سنة

..... 2. يرجى ذكر عنوان وظيفتك الحالية ..... من 40 إلى 44 سنة ..... 3. العمر:

..... من 45 إلى 49 سنة .....  ..... ذكر ..... أقل من 40 سنة ..... 4. الجنس:

..... أنثى .....  ..... ذكر ..... معهد ..... 5. التحصيل الدراسي:

..... دكتوراه .....  ..... دبلوم عالي ..... بكلوريوس ..... 6. الاختصاص العلمي يذكر ..... ماجستير ..... من 10 إلى 14 سنة ..... 7. مدة الخدمة في الدولة:

..... 25 سنة فأكثر .....  ..... من 15 إلى 19 سنة ..... أقل من 10 سنوات ..... من 10 إلى 14 سنة ..... 8. مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي كمدير عام أو رئيس منظمة:

..... 10 سنة فأكثر .....  ..... من 4 إلى 6 سنة ..... أقل من سنة ..... من 20 إلى 24 سنة .....

<input type="checkbox"/> 9. الدورات التربوية (العامة) التي شاركت فيها خلال مدة الخدمة الوظيفية منذ دخولك الوظيفة وحتى الآن: من 1 إلى 3 سنة <input type="checkbox"/> من 4 إلى 5 سنة <input type="checkbox"/> من 6 إلى 9 سنة <input type="checkbox"/> من 10 إلى 13 سنة  <input type="checkbox"/> 10. الدورات التربوية التي شاركت فيها خلال وجودك في المركز الوظيفي الحالي: أقل من 2 دورتين <input type="checkbox"/> من 2 إلى 3 دورات <input type="checkbox"/> من 6 إلى 7 دورات  <input type="checkbox"/> 8 دورات فأكثر	<input type="checkbox"/> لم أشارك بأي دورة  <input type="checkbox"/> أقل من 2 دورتين <input type="checkbox"/> لم أشارك بأي دورة
<b>القسم الثاني: الأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة:</b> درجة التفاهم بيني وبين المسؤولين:  1. فليلة جداً      كثيرة جداً <input type="checkbox"/> فليلة <input type="checkbox"/> كثيرة يمتلك رئيسي المباشر مهارة إدارية ومعرفة فنية جيدتين بما تفيدان في التأثير على طبيعة قراراتي:  2. لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً      غير متتأكد <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً <input type="checkbox"/> غير متتأكد يقوم التعاون بيني وبين الموظفين على أساس العمل كفريق:  3. لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً      غير متتأكد <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً <input type="checkbox"/> غير متتأكد العلاقات غير الرسمية بين الموظفين والجماعات التي يتبعون لها تعزز من نتائج القرارات والسلوكيات الرسمية:  4. لا تعزز إطلاقاً      دائمأ      نادراً <input type="checkbox"/> لا تعزز إطلاقاً <input type="checkbox"/> دائمأ <input type="checkbox"/> نادراً توفر المنظمة فرصة طيبة للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين، تعزز من نتائج القرارات والسلوكيات الرسمية:  5. لا توفر إطلاقاً      دائمأ      نادراً <input type="checkbox"/> لا توفر إطلاقاً <input type="checkbox"/> دائمأ <input type="checkbox"/> نادراً تؤثر العلاقات التالية بيني وبين رئيسي المباشر في عملية صنع القرارات:  6. العلاقات الوظيفية: (A) لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً العلاقات الاجتماعية: (B) لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً العلاقات السياسية: (C) لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً تؤثر العلاقات التالية بيني وبين الموظفين على عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية:  7. العلاقات الوظيفية: (A) لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً العلاقات الاجتماعية: (B) لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً العلاقات السياسية: (C) لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً الساعات التي أقضيها في الأسبوع سواء في عمل أو خارجه بنوع من القراءة أو التدريب لمواكبة المهارات التي أحاجها لقيام بعملي:  8. أقل من ساعة      حوالي 3-6 ساعة      حوالي 6-9 ساعة      حوالي 9-10 ساعات أو أكثر  تتطلب طبيعة العمل في المركز الوظيفي الحالي الذي أشغله مؤهلات علمية اعتبرها:  9. غير مهمة إطلاقاً      غير مهمة      مهمة جداً <input type="checkbox"/> غير مهمة إطلاقاً <input type="checkbox"/> غير مهمة <input type="checkbox"/> مهمة جداً قراراتي ومدى الرشد فيها تتناسب مع معرفتي ومؤهلاتي العلمية الحالية:  10. لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً      غير متتأكد <input type="checkbox"/> لا أتفق إطلاقاً <input type="checkbox"/> أتفق تماماً <input type="checkbox"/> غير متتأكد تتناسب فرص التعليم والتدريب التي وفرتها المنظمة لي:  11. مع ما كنت أطمح إليه: (A) لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً <input type="checkbox"/> مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة: (B) لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً      غير متتأكد <input type="checkbox"/> مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة:  12. لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً      غير متتأكد <input type="checkbox"/> لقد كان للبرامج التربوية دور في تغيير أسلوب صنع واتخاذ قراراتي:  13. لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً      غير متتأكد <input type="checkbox"/> احتاج إلى تدريب مستمر لتنمية قدراتي ومهاراتي حتى أتمكن من صنع واتخاذ القرارات:  14. لا أتفق إطلاقاً      أتفق تماماً      غير متتأكد <input type="checkbox"/> أعتقد أن ضعف انتهاج المراحل العلمية في صنع واتخاذ القرارات تعود لسوء تدريب المديرين على هذه المراحل ومنهجيتها:  لا أتفق تماماً      أتفق      غير متتأكد      لا أتفق	