

التدريب وأثره في اتخاذ القرار الإداري الرشيد: استطلاع آراء عينة من المديرين العاميين في السودان

Training and its impact on rational management decision-making

Polling the opinions of a sample of general managers in Sudan

د. عبد الرحيم عباس موسي

جامعة ببشة - كلية الأعمال

E-mail: abdelrahim2011@yahoo.com

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 على 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 بـ (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.

الكلمات المفتاحية: التدريب - اتخاذ القرارات الرشيدة

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.

Key words: training – making good decisions

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، ويعد 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 تتجح 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 نتلاءم مع طموحات المدراء وبما يتناسب والتطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة.

لذلك يمكن اعتبار أحد العوامل الضرورية والأساسية التي تجعل المنظمة قادرة على التكيف والتداخل 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 قياداتها 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 ثلاث 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:

تكمن 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 منهجاً 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 ممكن 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 منهجاً 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 السودانية تعد قليلة جداً، لذا فإن هذه الدراسة ممكن أن تضيف شيء في هذا المجال ولإلقاء 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 منظماتنا، 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 اقتصر العينة على المدراء العاملين ومن هم بدرجتهم لـ (٦١) وحدة تنظيمية موزعين على تلك الوزارات الخمس، أي ما يشكل (١٢,٥%) من المجموع الكلي للوحدات التي هي بمستوى مديرية عامة من الوزارات المشمولة بالدراسة علماً بأن عدد المدراء العاملين مقاساً بعدد الوحدات التنظيمية، وقد بلغ عددهم (٤٨٨) مدير عام في القطر موزعين على مجموع وزارات القطر السوداني.

فرضية الدراسة:

تستند الدراسة إلى الفرضية الرئيسية التالية:

((كلما زادت مراعاة 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 استمارة 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 الاستمارة إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول خصص للبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لصانع ومنتخذ القرار، أما القسم الثاني فيتكون من شطرين: الشطر الأول يمثل الأسئلة الخاصة بمنعير 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 (SPSS) **Statistical Package for Social Science**، وبغية التوصل إلى النتائج المتوخاة فقد تم استخدام مجموعة من الطرق الإحصائية اقتضتها متطلبات الدراسة كعامل الارتباط (لسبيرمان)، وتحليل الانحدار البسيط بين التدريب وصنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

اختبار صدق المحتوى:

ويقصد به قدرة الاستبيان للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله ، وهناك عدة طرائق إحصائية لقياس صدق الاستبيان أهمها وأكثرها شيوعا ودقة هي طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups) وتتخلص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيبا تصاعديا وتقسّم إلى مجموعتين ويتم اختبار (27%) من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و (27%) من أدنى الدرجات كمجموعة ثانية ومن خلال الاختبار تبين ان الاستبيان يصلح للغرض الذي صمم من اجله والاستفادة منه في التوصل الى النتائج .

منهج الدراسة:

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

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

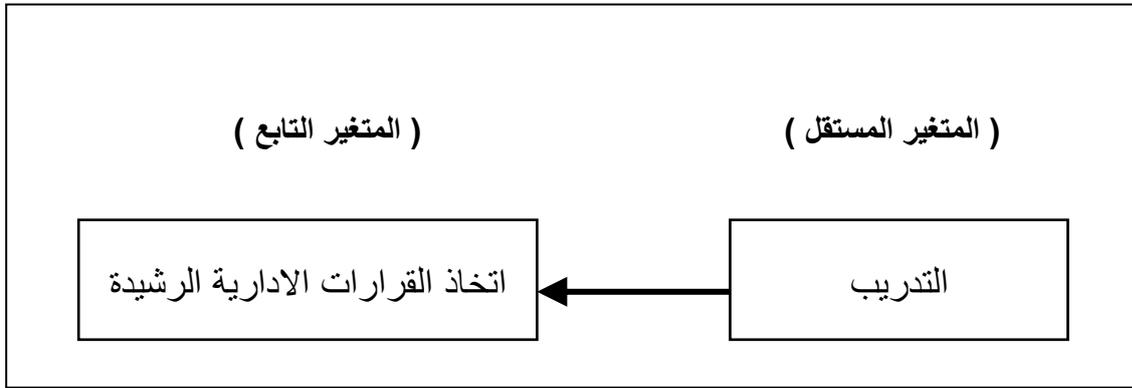
المرحلة الثانية: تم التركيز من خلالها على الجوانب التطبيقية للتدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة من خلال الاعتماد على آراء عينة من المدراء العامين في السودان.

أنموذج الدراسة:

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

شكل رقم (١)

متغيرات البحث



المصدر :- اعداد الباحث

المبحث الثاني: الجانب النظري

مفهوم التدريب:

التدريب (Training): هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد 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 بمجال العمل، أما التعليم فإنه يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد بشكل عام. (**برنوطي، 2001، 443**).

ويوضح العالم (Daft, 2001, 392): أن التدريب هو أحد المداخل الأكثر انتشاراً والمستخدم في المنظمات، وتقدم المنظمة التدريب لتجعل المدراء والعاملين على معرفة ببعض 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 المدراء 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 المعارف 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 ومنتكيفة 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: (العنزي، ٢٠٠١، ٧)

١. زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
٢. تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
٣. زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
٤. زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
٥. تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
٦. مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل.
٧. الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.
٨. التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض 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 تنصب في مجموعة خطوات. (العاني، ٢٠٠٠، ٣٠)

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، وقيام المنظمة بإدارة استثماراتها ينبغي أن تعرف سابقاً ما تتوقعه من موظفيها، إذ أنه من الصعوبة 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:

١. أن تكون مفهومة ومكتوبة وقابلة للقياس وواضحة ومحددة وذات طبيعة تبرز فيها التحديات وقابلة للتنفيذ. (Gerto,2000,466)

٢. أن تصاغ سلوكياً (تدل على سلوك يؤديه المتدرب بعد التدريب). (العاني، ٢٠٠٠، ٣٦)
٣. أن تكون أهدافاً تعليمية لسد الفجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات الحالية للمتدرب والوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب. (صفا، ٢٠٠١، ١٢٦)
٤. أن تكون قابلة للملاحظة والتقييم وأن تكون منسجمة مع سياسات المنظمة وفلسفتها. (صفا، ٢٠٠١، ١٢)

ب- وضع محتوى البرنامج وإعداد المواد التدريبية:

ويقصد بمحتوى البرنامج أو ما يطلق عليه أحياناً بالمنهج التدريبي هو كيفية تقديم التدريب في مدة زمنية محددة، أو هو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات وبناء ذلك على أسس تربوية فلسفية. (French, 1995, 290)

ولكي يكون المنهج التدريبي بصورة جيدة ويحقق الأغراض المطلوبة منه ينبغي مراعاة ما يأتي: (صفا، ٢٠٠١، ١٥):

١. ضرورة الجمع من الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
٢. أن يراعى في المنهاج الدقة والموضوعية والحدائق.
٣. أن تكون المادة التدريبية مصاغة بلغة واضحة ومفهومة.
٤. أن تكون المادة التدريبية متناسبة مع مستويات المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي.
٥. 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):

١- 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 نموذج 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 وتداول العمل وغير ذلك من الأساليب.

٢- 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 ودراسة الحالة وغيرها من الأساليب.

د- تهيئة المستلزمات التدريبية:

ويتصدر قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة المستلزمات اللازمة 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، ١٩٩٦، ٢٤٨)

هـ- استقطاب المدربين الجيدين:

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

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

وينبغي أن تتوفر للمدرب الفعال الخصائص والصفات الآتية: (Denisi & Griffin, 2001, 278)

١. خلفية علمية قوية وإلمام متمكن بنظريات العلوم السلوكية الحديثة.
٢. خبرة واسعة في التدريب.
٣. القدرة على تهيئة جو تعليمي صحي يحفز المتدربين على التعلم.
٤. التحلي بالمرونة والقدرة على تشخيص المشكلات التي تبرز أثناء عملية التدريب وحلها والتمتع بروح مرحة.
٥. القدرة على التحدث بوضوح والإصغاء بعناية للمتدربين.
٦. توافر الحماس لمهنة التدريب والاهتمام الواضح بالمتدربين.
٧. القدرة على استخدام أساليب تدريبية متنوعة وتقنيات سمعية وبصرية حديثة.
٨. القدرة على التعامل مع الجماعات ودمج المشاركين في أنشطة تدريبية.

و- استقطاب المشاركين (المتدربين):

من الضروري معرفة كيفية اختيار المتدرب المناسب للبرنامج التدريبي المناسب وينبغي أيضاً اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين في البرنامج المناسب لغرض تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، ومن الملاحظ أن بعض الأشخاص يكونون جيدين في التعلم من مجرد الشرح في حين أن آخرين يتعلمون من خلال قراءة مواد مكتوبة، وإن طاقات الأشخاص وأفضليتهم في الأنواع المختلفة من التدريب هي عوامل مهمة ينبغي أخذها بنظر الاهتمام عند تصميم البرنامج التدريبي. (النجار، ١٩٩٨، ٢٢٨)

ز- إعداد الموازنة اللازمة 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: (الهيتمي، ٢٠٠٠، ٢١٠)

١. مكافأة خبراء ومستشاري التدريب.
٢. تكلفة إيجار مكان التدريب.
٣. تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي.
٤. تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتدربين.
٥. تكلفة السفر والإقامة وغيرها للمدربين والمتدربين.
٦. الأجور والميزات الإضافية للمدربين والمتدربين.
٧. النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التدريب.

ح- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

أن الاختيار الدقيق لموقع تنفيذ البرنامج التدريبي قد يكون مسبباً في إنجاحه، وأن اختيار موقع التدريب المناسب يتأثر بعوامل محددة منها نوع التدريب وإمكانات المنظمة. (نصر الله، ١٩٩٩، ٢١٥)

ط- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي:

يمكن القول أنه ليس هناك مدة زمنية أنموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر طبقاً لعوامل عديدة منها المنهاج التدريبي والأساليب التدريبية والإمكانات المتاحة، وبشكل عام يمكن القول بأنه ينبغي إقامة برنامج تدريبي لمدة زمنية تتناسب وعدد الموضوعات التي يشملها البرنامج ومدى أهميتها. (الهيتمي، ٢٠٠٠، ٢١٦)

ي- توصيل البرنامج التدريبي:

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: وتتم فيها ممارسة السلوك أو المهارة الجديدة التي ينبغي أن تشابه حالة الوظيفة الحقيقية، 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 التدريبي وأن الاستخدام المناسب لتلك العوامل سوف يزيد إلى حد كبير من احتمالية النقل وإن إهمالها قد يؤدي إلى برنامج تدريبي 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 المتدرب خبرة تزيد عن الحد الضروري لتحقيق معيار محدد للنجاح في التدريب فالفكرة 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. المتجمع والمتكامل مقابل المنتشر.

أ. الجزء مقابل الكل:

1. التدريب الجزئي: ويشير إلى تجزئة المهمة إلى مركباتها وبعد أن يتم تعلم المركبات فإن المهمة بأكملها يتم تدريسها 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 تعلمها.

ب. المتجمع أو المتكامل مقابل المنتشر:

1. التدريب المتجمع أو المتكامل: ويعني أن جلسات التدريب تكون طويلة في مدتها وتحصل خلال مدة زمنية قصيرة.

٢. **التدريب المنتشر:** ويعني أن التدريب يكون بجلسات قصيرة نسبياً وتكون منتشرة مدة من الزمن، وتفضل أغلب المنظمات التدريب المتكامل (المتجمع) 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:

اختلف مفهوم القرار الإداري لدى علماء الإدارة والباحثين والمهتمين باختلاف خلفياتها الثقافية والعلمية والفلسفية، إلا أن جميعها تصب في مصب واحد وتنطوي 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 **نيجرو Nigro** القرار الإداري هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين. (المهيدات، ٢٠٠٤، ١٨)

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 متخذ 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 ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته. (العزاوي، ٢٠٠٦، ٥٧)

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

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

٢. **العنصر الثاني: الاختيار المدرك الواعي لأحد البدائل:** وهنا يعني أن تكون المفاضلة وعملية الاختيار ناتجة عن دراسة ووعي وإدراك لاختيار أحد البدائل المطروحة واتخاذ القرار الرشيد. (كنعان، ٢٠٠٧، ٨٤)

ومن أجل اتخاذ القرار الإداري الرشيد يجب أن تتوفر في متخذ القرار الشروط التالية بعد إخضاعه لبرنامج التدريب: (العزاوي، ٢٠٠٦، ٥٨)

١. أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف بالتسلسل وفق معايير معينة.
 ٢. أن يعرف الحلول الممكنة لكل بديل.
 ٣. أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل.
 ٤. أن يختار دائماً البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل.
- أما اللارشدية في اتخاذ القرار لربما تأخذ شكل من أشكال الفشل في التخمين الأفضل للكلف والمكاسب... إلى آخره.

ومن مصادر اللارشدية في اتخاذ القرارات الإدارية هي:

١. ضعف التدريب والتعليم والخبرة.
 ٢. الالتزام إلى عقيدة أو نظرية لا تقدم المعلومات الكافية.
 ٣. المحدودية والتي تكون نتاج البيروقراطية الضيقة.
- واللارشدية في اتخاذ القرارات يكون لها عدة طرق أو معتقدات:
١. لا يوجد تفكير منطقي إذ يتم الاعتماد على التأثيرات الباطلة.
 ٢. يوجد أخطاء بشكل جزئي أو كلي.
 ٣. لا يوجد نكاه وحكمة في اتخاذ القرار.
 ٤. يوجد موقف محدد ويوجد حدود للمشاركة في ذلك الموقف.
 ٥. أسلوب اللارشدية ينقصه الاحترام.

وقد حدد **Clueck, Barnard, Simon** وكثير من العلماء أنواع عديدة من القرارات 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 تنبع من أهمية تحقيق أهدافها ولا يمكن أن تحقق 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، ٢٠٠٢، ٢٦١)

وهكذا تجري أهمية عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (القصيد، ٢٠٠٧،

(١)

١. **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 والتسويق والتنظيم والأفراد ونحوها.

٢. **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار والكاتب أدواته 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. وعليه كلما ارتفعت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

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

٤. **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.

٥. **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 تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

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 كلها وهي مبرمجة أيضاً لأن معايير الحكم فيها عادةً ما تكون واضحة وغالباً ما تتوفر معلومات كافية بشأنها ومن السهل تحديد

البدائل فيها. أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تتصف بأنه غير منكررة 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. فتمت التفرقة بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية: فالقرارات الفردية هي تلك القرارات التي يقوم ببعضها مدير واحد. أما القرارات التنظيمية فهي تلك التي يشارك في صنعها العديد من المديرين. وغالباً ما تصنع القرارات التنظيمية من خلال لجان أو اجتماعات حيث يشارك في صنع القرار أكثر من وجهة نظر واحدة.

وميز البعض (Olson and 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 تصنع عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي تلك القرارات التي تغطي مدى زمني أطول من سابقها. وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق. (علي شريف وآخرون، ٢٠٠٧، ١٨٦)

العوامل الإنسانية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة:

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

ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على فاعلية القرار وسلامته ما يلي: (العزاوي، ٢٠٠٦، ١٩٤)

١. 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 البدائل في ظروف ومعلومات معينة ويختار مديراً آخر بديلاً غيره في نفس الظروف ويكون كل منهما مقتنعاً بسلامة اختياره.

وفيما 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 وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على المبادرة والابتكار.
- قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- أهداف المدير وأغراضه الشخصية.
- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته.
- قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

٢. المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير:

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

- **مساعدة المدير ومعاونوه:** فهؤلاء بحكم قربهم من المدير متخذ القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته كما أن أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضاً في فاعلية القرار. وتتأثر قرارات المدير أيضاً بمدى سلامة العلاقات بينه وبين مساعديه إذ إن عدم سلامة هذه العلاقات تنعكس 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 اتخاذه للقرار مبنياً على دراسة واقية 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 وتوصيات واستشارات على اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق.

٣. المرؤوسون وغيرهم ممن يمسه القرار:

إن المرؤوسين لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة قدرة على التعلم وعلى حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات 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 تعاونهم 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:

تبحث 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 حائزي السلطة الذين سيختارون البدائل، 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، ٢٠٠٦، ١٢٨)

١. القرار السيئ:

هناك مقولة 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 الواصل بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلاً من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً.

٢. 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.

٣. التسرع:

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

٤. المنطقية:

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

٥. الموافقة:

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

٦. الثناء والشكر:

عند القيام بالصناعة القرارية، فالمؤكد أن هناك مشتركين كثر من المرؤوسين والمستشارين وغيرهم وعندما يأتي القرار على المستوى اللائق، فما 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 تساهم 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 (٦١) وحدة تنظيمية موزعين على تلك الوزارات الخمس أي ما يشكل (١٢,٥%) 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 (٤٨٨) مدير عام في القطر موزعين على مجموع الوزارات ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب الوزارات المنتخبة.

جدول رقم (١)

توزيع المنظمات عينة الدراسة حسب الوزارات

منظمات العينة		العدد الكلي	المنظمات الوزارة
النسبة المئوية	العدد		
٠,٥٠	١٠	٢٠	التخطيط
٠,٥٠	١٣	٢٦	المالية
٠,٥٠	٦	١٢	النقل والمواصلات
٠,٥٠	١٥	٣٠	الصحة
٠,٥٠	١٧	٣٤	التربية
٠,٥٠	٦١	١٢٢	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

نتائج الدراسة:

لتحديد العلاقة بين متغير التدريب (كمتغير مستقل) 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 تمكنت 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 تناسبه مع رشداية القرار، والرشد العام حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٨)، وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما هو موضح في الجدول (٢) التالي وقد جاءت هذه النتيجة تأكيداً للاتجاه العام حول العلاقة بين متغيري التدريب والرشد العام في عملية اتخاذ القرار الرشيد.

جدول رقم (٢)

معامل الارتباط لسبيرمان بين التدريب وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة

(rs)	درجة الحرية	(t) المحسوبة	(t) الجدولة (١٠,٠١)
٠,٥٨	٤٩	٤,٩٩	٢,٣٢٦

المصدر: إعداد الباحث

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

$$ص = ٧٥,٠٩٨ + ١,٣٢٨٧ س$$

حيث يشير (ص) إلى المتغير التابع (القرار الرشيد)، (س) إلى المتغير المستقل (التدريب)، كما أظهرت النتائج المعروضة في الجدول التالي أن (F) المحسوبة (١٧,٢٩٤) وهي أكبر من (F) الجدولة (٧,١٨) بمستوى معنوية (٠,٠١)، ويعني هذا أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين التدريب والقرار الرشيد، كما يلاحظ أن قيمة الثابت (ب=١,٣٢٨) أي أن تغييراً بمقدار (١) في التدريب يؤدي إلى تغيير قدره (١,٣٢٨) في القرار الرشيد، كما أن (R^2) تشير إلى أن التدريب يحدد الاختلافات الكلية للقرارات الرشيدة وبنسبة (٢٦%)، أما بالنسبة للاختبار (t)، فقد وجدت (t) المحسوبة (٤,١٥) أكبر من (t) الجدولة، وتتفق هذه النتائج مع النتائج السابقة التي تشير إلى وجود تأثير حقيقي وجوهري للتدريب على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وما يؤكد هذه النتيجة أيضاً قيمة الانحراف المعياري الواطئ المعروض في الجدول أعلاه.

جدول رقم (٣)

القيم الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط بين التدريب وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة

٤,١٥	(t) المحسوبة	٧٥,٥٩٨	(أ) A
٢,٣٢٦	(t) الجدولة	١,٣٢٨	(ب) B
%٢٦	(R^2)	١٧,٢٩٤	(F) المحسوبة
٠,٣٢	(S.D) الانحراف المعياري	٧,١٨	(F) الجدولة

المصدر: إعداد الباحث

الاستنتاجات:

- من خلال ما تم تطبيقه في هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نلخصها بما يلي:
1. ضعف توجه المدراء عينة الدراسة نحو التعلم الفردي وبما ينسجم مع توجيهات القيادة السياسية في هذا المجال.
 2. 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).
 3. لم تبنى برامج التدريب المعدة للقيادات الإدارية في القطر على تحديد مسبق للاحتياجات المشاركين فالفروق الفردية لم تراعى على أساس عدد الدورات التدريبية السابقة أو مدة الخدمة.
 4. قلة البرامج التدريبية المعتمدة لتحسين مهارات القيادات العليا، وعدم تناسب الفترة الزمنية للدورة التدريبية مع حجم الفائدة المتحققة مع محاور الدورة المعدة.
 5. إن نسبة كبيرة من عينة الدراسة (٢٤,٤%) إشارة إلى عدم تناسب برامج التدريب المعدة لهم مع مستوى طموحهم الشخصي، مع إقرار ما نسبته (١٥,٧%) منهم بأن برامج التدريب لم تساهم في تغيير أسلوبهم المكرس لصنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
 6. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن التوسع في عملية التدريب للقيادات الإدارية العليا تساهم في تطوير قابليتهم وتسهل من مهمة اتخاذ قراراتهم الإدارية الرشيدة.

التوصيات:

- 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:
1. العمل على تعميق إيمان المدراء بأهمية التدريب وذلك من خلال إدراك الحاجة إليه وفي جميع المجالات وخصوصاً في مجال اتخاذ القرارات الرشيدة.
 2. إيلاء أهمية أكبر من قبل المراكز التدريبية كافة لموضوع صنع واتخاذ القرارات وأن يتم إفساح المجال للمتدربين من المدراء العاميين بتبادل الآراء داخل المحاضرات حول أهمية المشكلات التي تجابههم ويناقشون حلولها ويقيمون الطرق التي يتبعونها في اتخاذ قراراتهم.
 3. 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 العاميين في القطر يراعى فيها الفروقات الفردية ومدة الخدمة للمدراء والحاجة على عدد من هذه الدورات.
 5. ضرورة تناسب الفترة الزمنية للبرامج التدريبية للمدراء العاميين مع حجم الفائدة المتحققة من هذه البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض.
 6. أهمية أن تكون هناك تصورات شمولية من قبل المدراء المتدربين لطبيعة القرارات المركزية واللامركزية داخل التنظيم أو بمستوى الوزارة، بما لا يدع مجالاً للشك بينهما.

المراجع

١. القصيب، محمد، مجلة العلوم الإدارية، معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن، العدد ١٠، www.sironling.org.2007
 ٢. العاني، ذكرى رؤوف ذاكر، تقويم مراحل العملية التدريسية للملاكات الإدارية، دراسة ميدانية في الاتحاد العام لنساء العراق للمدة من ١٩٩٦-١٩٩٩، رسالة جامعية، جامعة بغداد، ٢٠٠٠.
 ٣. العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٦.
 ٤. العنزي، سعد علي حمود، تقويم مدى فاعلية تدريب المشاركين في البرامج التدريبية، وزارة الصناعة، دائرة البحث والتطوير الصناعي، العراق، بغداد، ٢٠٠١.
 ٥. النجار، فريد، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، رؤى جديدة في إدارة ومحاسبة الأصول الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨. ٩.
 ٦. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
 ٧. المهيدات، قاسم محمد سالم، عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، ٢٠٠٤.
 ٨. برنوطي، سعاد فائق، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
 ٩. حجازي، محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط١، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
 ١٠. شريف، علي شريف: عبد الهادي، علي عبد الهادي: سعيد، محمد سعيد، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
 ١١. صفا، محمود، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية، الاجتماع التاسع للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١١-١٤/١١/٢٠٠١.
 ١٢. كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧.
 ١٣. نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩.
 ١٤. ماهر، أحمد، اتخاذ القرار بين العمل والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
 ١٥. محمد، طارق شريف يونس، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٢.
16. Daft, Richard L, Management, 5thed, Harcourt College Publishing, 2001.

17. Denisi, A.S.& Griffin, R.W, Human re source management, Hought on Mifflin Co., U.S.A, 2001
18. ed, Rotlit o, Lombard a, Ltaly, 2001.
19. French, Wendell L., Human resources management, 3rded., Hough ton Mifflin Co., Boston, 1995.
20. Gerto, Samuel, C., Supervision: Concept sand skills building, 3rded. Mc Graw– Hill Co., Inc., U.S.A, 2000.
21. Hill, Charles W.L.& George, Jennifer M.& Johns, Gareth R., Contemporary Management, MC Graw– Hill, Co., 2000.
22. Huczynski, Anrzej& Buchanan, Darid, " Organizational Behavior :An Introductory ", text,
23. Spector, Paul, E, Industrial and Organizational Psychdogy: research and practice", 2nded, John Wiley& Sons, Inc, New york, 2000.
24. Schuler, R.S., Managing Human resources, West Publishing Co. U.S.A, 1995.