

# أبعاد إستراتيجية تدريب القيادات الإدارية في المجالات الخدمية

أ. د. طريف شوقي محمد فرج (\*)

## ملخص:

انطلاقاً من أن وظيفة العلم الرئيسية تتمثل في النهوض بمجتمعه، وحيث إن تطوير القادة سيعني، طبقاً لنظرية الأواني المستطرقة، تنمية مؤسساتهم، وبالتالي مجتمعاتهم، وحيث إن شعار علم النفس المعاصر قوامه "أننا نعلم لنعمل بما نعلمه"؛ لذا فإن جهودنا كباحثين نفسيين تتمثل في وضع ما لدينا من معارف ومهارات في متناول أيدي أبناء مجتمعنا من القادة؛ لكي يستثمروها بدورهم في الارتقاء بأنفسهم، وتنمية مرؤوسيتهم، وتحسين مستوى أداء مؤسساتهم، وتقديم خدمة أفضل لمجتمعهم المحلي والعام، وبالتالي فإن القيادات الفعالة تعتبر من أهم مكونات رأس المال الاجتماعي المشارك في عملية التنمية المجتمعية، والتقدم الحضاري.

ومن هذا المنطلق فإننا سنسعى من خلال هذه الورقة البحثية لتقديم تصور مبدئي لأبعاد إستراتيجية تدريب القيادات الإدارية في المجالات الخدمية، والذي يتمثل في الأبعاد الستة التالية:

أولاً: الرؤية Vision "تحو بناء منظومة تدريبية فعالة لقيادات المؤسسات الخدمية".  
ثانياً: المهام المطلوب أن يؤديها القيادات الإدارية، والتي تعكس الأهداف المؤسسية التي يسعى التدريب لتحقيقها.

ثالثاً: القدرات التي يجب أن تتحلى بها القيادات الإدارية المطلوب تدريبها (من قبيل: الحكمة- صنع القرار- الصمود النفسي- التواصل الفعال- الإبداع- التفكير متعدد

(\*) أستاذ علم النفس الاجتماعي، جامعة بني سويف.

الرؤى- تطوير الذات- إدارة فريق العمل- إدارة العلاقات الشخصية- توكيد الذات- الإدارة الفعالة للوقت- التفكير الناقد).

رابعاً: أسس بناء البرامج التدريبية للقيادات الإدارية، ومجموعة القواعد التي يجب أن نلتزم بها حتى تصبح تلك البرامج ذات آثار إيجابية معتبرة.

خامساً: كيفية تنفيذ البرامج التدريبية للقيادات الإدارية بصورة ملائمة.

سادساً: تقييم آثار البرامج التدريبية للقيادات الإدارية وسبل تطويرها في ضوء معطيات ذلك التقييم.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية للتدريب - القيادات الإدارية - المجالات الخدمية.

## **Dimensions of The Strategy for Administrative Leaders Training in Service Fields**

**Prof. Tarif Shawqi Mohammed Faraj<sup>(\*)</sup>**

---

### **Abstract:**

Starting that the main function of science is to advance its society, and wherean developing leaders will mean, according to the theory of communicating vessels, the development of their institutions, and thus their societies, and wherean the motto of contemporary psychology is: "We learn to do what we know." Therefore, our efforts as psychological researchers are to make our knowledge and skills available to the leaders of our community; In order to invest it in turn in improving themselves, developing their subordinates, improving the level of performance of their institutions, and providing better service to their local and general community, and subsequently effective leaders are considered one of the most important components of social capital participating in the process of community development and civilizational progress.

From this standpoint, we will seek through this research paper to provide an initial vision of the dimensions of the administrative leadership training strategy in service fields, which is represented in the following six dimensions: first: Vision "Towards building an effective training system for leaders of service institutions."

---

(\*) Professor of Social Psychology, Beni Suef University.

- second: The tasks required to be done perform it the administrative leadership, which reflects the institutional goals that the training seeks to achieve.
- third: Capabilities that must the leaders embodied it administrative training required (For example: wisdom - decision making - psychological resilience - effective communication - creativity- Multiple visions thinking - self-development - team management - managing personal relationships - self-affirmation - effective time management - critical thinking).
- fourth: Foundations of building programs training for administrative leaders, and a set of rules that we must adhere to in order for these programs to have significant positive effects.
- fifth: How to implement training programs for administrative leaders appropriately.
- sixth: Evaluating the effects of programs training for administrative leaders and Ways develop it through the data of that evaluation.

**Keywords:** training strategy - administrative leadership - service fields.

## مقدمة:

انطلاقاً من أن وظيفة العلم الرئيسية تتمثل في النهوض بمجتمعه، وحيث إن تطوير القادة سيعني، طبقاً لنظرية الأواني المستطرقة، تنمية مؤسساتهم، وبالتالي مجتمعاتهم، وحيث إن شعار علم النفس المعاصر قوامه "أنا نعلم لنعمل بما نعلمه"؛ لذا فإن جهودنا كباحثين نفسيين تتمثل في وضع ما لدينا من معارف ومهارات في متناول أيدي أبناء مجتمعنا من القادة؛ لكي يستثمروها بدورهم في الارتقاء بأنفسهم، وتنمية مرؤوسيتهم، وتحسين مستوى أداء مؤسساتهم، وتقديم خدمة أفضل لمجتمعهم المحلي والعالم، ولا غرو في هذا، فنجاح أو فشل أي منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها (Yusof & Othman, 2016)، وبالتالي فإن القيادات الفعالة تعتبر من أهم مكونات رأس المال الاجتماعي المشارك في عملية التنمية المجتمعية، والتقدم الحضاري.

وفي هذا السياق فإن الباحثين يعرفون "القيادة" Leadership بأنها:

"مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في جماعة العمل، التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والمرؤوسين، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، والتي تهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بهم بأكبر قدر من الفاعلية".

وحين ننظر نظرة تفصيلية لما يحويه مفهوم القيادة من مكونات سنجدها

تتنظم في مكونين رئيسيين قوامها:

- المكون الإنساني: ويشمل العلاقات الإنسانية التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه ومع الآخرين.

- المكون التنظيمي، ويتضمن مجموعة من العناصر التي تعكس قدرة القائد على حل مشكلات العمل بطرق مبتكرة، وطرح رؤى وأفكار مبدعة لتطوير المؤسسة بيئة، ونظماً، وأفراداً، وإنتاجاً، وأن يسمح بنشأة مناخ آمن يشجع

على بروز المبدعين بوصفهم منصة انطلاق المؤسسة في عالم التقدم الإداري والإنساني، فضلاً عن قدرته على بناء فريق عمل ينجز مهامه بشكل متناغم، والقدرة على وضع رؤية للارتقاء بالمؤسسة، والتخطيط الاستراتيجي لمستقبلها، وحث العاملين معه على أن يبذلوا جهدهم بدأب لوضع تلك الرؤية موضع التنفيذ، والمهارات القيادية قابلة للتنمية.

وعلينا أن نتذكر في هذا المقام أن هناك نوعين من القادة من يدير مؤسسته، ومن يضيف إليها، ونحن في حاجة ملحة، بطبيعة الحال، للنوع الثاني، فمن يدير يحافظ على المؤسسة كما هي، وبما أن الآخرين يتقدمون، فسوف تكون النتيجة الحتمية أن مؤسسته -الضحية- تتأخر، أما من يضيف فلديه حلم يدفعه لتبني رؤية، ورسم إستراتيجية لتحقيقها عبر العديد من الخطط والبرامج والإجراءات؛ ومن ثم فسوف يصل بمؤسسته إلى تخوم أحلامه، وجدير بالذكر أن نقاط قوة مثل هذا القائد تتمثل في نجاحه في إيجاد مناخ يسمح لكل فرد من مرؤوسيه بأن يُظهر أحسن ما فيه، وذلك بأن يوفر له الفرص الكافية لتطوير قدراته، والارتقاء بمهاراته من خلال تبادل الخبرات مع الزملاء في التخصصات المختلفة لتحسين الأداء المهني.

وبطبيعة الحال فإن تحلي القائد بتلك المهارات المتميزة يتطلب أن يتعرض لجرعة تدريبية مناسبة، ومن هذا المنطلق فإن التدريب القيادي يكتسب أهمية خاصة بوصفه آلية مهمة للتطوير الفردي، المؤسسي، والمجتمعي.

وفي هذا المقام فإن الباحثين يُعرفون "التدريب" Training، بوصفه الآلية الرئيسية لإعداد وتنمية القادة، إجرائياً بأنه:

"عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمتدرب، من خلال زيادة معارفه، وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يسهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة إنتاجية المنظمة" (أبو

النصر، ٢٠٠٨، ٥٨).

وحيث نفتح حروف كلمة التدريب سنجدها تعكس تلك الجوانب على النحو التالي:

ت ---- تنمية المهارات والقدرات الشخصية للقائد بشكل نظامي.  
د ---- دراية القائد ومعرفته بمستجدات الأمور في مجال عمله.  
ر ---- رؤية مستقبلية، ورغبة شديدة، تمكن القائد من ولوج درب التميز، وبلوغ المستويات المعيارية من الأداء الذي يجعل مؤسسته في الصدارة.  
ي ---- يؤمن القائد بالأهداف التي يتدرب من أجلها، ويحب المهام المكلف بها، ويتمسك بالمجموعة التي يعمل معها، وينتمي للمؤسسة التي ينتسب إليها.

ب ---- بنية منظمة من القيم، والمعايير، والمبادئ التي يجب أن يلتزم بها القائد لبلوغ الأهداف المنوطة بالمؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة (فرج، ٢٠١٢).

حين نتقدم خطوة للأمام لنعرض بقدر من التفصيل للموضوع الرئيسي لتلك الورقة البحثية ألا وهو "أبعاد استراتيجية تدريب القيادات الإدارية في المجالات الخدمية"، سنجد أنها تتمثل في الأبعاد الستة التي يوضحها الشكل التالي رقم (١):



وسوف نقدم فيما يلي وصفاً أكثر تفصيلاً لكل بُعد من الأبعاد التي يحويها الشكل السابق رقم (١) على النحو التالي:

### أولاً: الرؤية Vision

بادئ ذي بدء فإن الرؤية تعد أحد العناصر المكونة للاستراتيجية، وبالتالي فإنه حري بنا قبيل الشروع في تقديم تعريف للرؤية أن نعرف الإستراتيجية بوصفها من المفاهيم المحورية المسؤولة عن ذلك التقدم الإداري والمؤسسي الذي يسهم في تطوير الحضارة. وقد اتفق معظم الباحثين على أن "الاستراتيجية Strategy عملية معرفية يتم بموجبها:

- وضع رؤية مستقبلية حول ما يجب أن يكون عليه الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع، مستقبلاً.
- وتحويل هذه الرؤية إلى أهداف محددة يتم إنجازها في إطار زمني معين.



- واتخاذ إجراءات لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ.  
- واستخدام أساليب لمراقبة إجراءات تنفيذ تلك الأهداف، وتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك.

- وفق معايير الجودة لضمان تحقيقها بصورة متميزة (فرج، ٢٠٠٣).  
أما الرؤية فيعرفها الباحثون بأنها: "البوصلة التي توجه جهود القائد في الوجهة الصحيحة (Cocioppe,1998)، ومن هذا المنطلق فإن الباحثين في مجال القيادة يحثون القائد على أن تكون لديه رؤية مستقبلية، وأن يعمل هو وفريقه على تحقيقها، وأن يختبر رؤيته في الواقع، ويتلقى العائد من الآخرين بشأنها، ويعدلها بناء على ذلك، وأن يكون متفانياً لرؤيته، ويفكر دومًا في الكيفية التي يجعل منظمته بمقتضاها تنتج غدًا أكثر مما تنتجه اليوم (Patel,2017).

وبناءً على ما سبق بمقدورنا القول إن رؤيتنا ستمثل في العبارة التالية:

"نحو بناء منظومة تدريبية فعالة لقيادات المؤسسات الخدمية".

### ثانيًا: المهام المطلوب أن تؤديها القيادات الإدارية

تتمثل أهمية تلك المهام المنوطة بالقادة، والتي يجب عليهم أن يؤديونها بكفاءة في أنها تعكس الأهداف المؤسسية، والتي يسعى التدريب لتحقيقها، ويوضح الجدول التالي رقم (١) تلك المهام فيما يلي:

## جدول رقم (١)

### المهام المطلوب أن تقوم القيادات الإدارية المطلوب تدريبهم بأدائها (الأهداف التدريبية)

م	المهام المطلوب أن تقوم القادة المطلوب تدريبهم بأدائها
١	بناء رؤية مستقبلية للمنظمة.
٢	تقييم أداء العاملين والوقوف على أوجه الخلل في مجمل جوانب العملية الخدمية.
٣	استشعار المشكلات والتصدي لها بطرق مبتكرة.
٤	الاختيار بين البدائل المطروحة للتعامل مع المواقف المختلفة.
٥	التصدي للصراعات مبكراً وتحجيم آثارها السلبية.
٦	النظر للموضوعات المطروحة من زوايا متعددة.
٧	تعريف العاملين معه بإستراتيجية المنظمة، وإقناعهم بها.
٨	التصدي بحزم لمحاولات تخطيه أو تحدي دوره.
٩	التطوير المتواصل للذات.
١٠	وضع جدول زمني لإنجاز المهام المطلوبة يومياً، وأسبوعياً، وشهرياً، ودورياً.
١١	التحسين المتواصل لمستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة، واقتراح خدمات ومنتجات جديدة.
١٢	مراعاة ظروف العاملين معه ووضعها في الحسبان.
١٣	الغوص في أساس المشكلات التي يتعامل ويتصدي لحلها.
١٤	التعامل مع أشخاص من أصول ثقافية، وبيئات اجتماعية، ومستويات ذكاء مختلفة.
١٥	تحمل المسؤولية في حالات الطوارئ والأزمات.
١٦	إقناع العاملين معه بأهمية العمل الذي يطلب منهم أدائه.
١٧	التحكم في انفعالاته.
١٨	مواجهة الخلافات التي تنشأ بين العاملين معه بصورة حاسمة.

## ثالثاً: القدرات التي يجب أن تتحلى بها القيادات الإدارية المطلوب تدريبها

يوضح الشكل التالي رقم (٣) القدرات التي يجب أن تتحلى بها القيادات  
الإدارية المطلوب تدريبها، ألا وهي:



شكل رقم (٢)

القدرات والمهارات التي يجب أن تتحلى بها القيادات الإدارية المطلوب تدريبها

١ - الحكمة: تعتبر الحكمة تاج المهارات والقدرات الإنسانية، فهي بمثابة البوصلة التي توجه جهود القائد في الوجهة الصحيحة (Cocioppe,1998)، وتمكّنه من التخطيط الاستراتيجي لكل من مستقبله

الشخصي والمهني ومستقبل المنظمة التي ينتمي إليها كذلك، وتجعله قادرًا على توقع عواقب أفعاله، والتوازن بين معرفته وعقله، ووجدانه وانفعالاته، والتحكم في ذاته، وفهم السلوك الإنساني في إطار النسبية التي تراعي الظروف الفردية، والسياقية، والموقفية، والثقافية على نحو يساعده على إصدار أحكام أقرب للدقة على الأفراد والأحداث (Hogan&Judge,2012).

٢- التواصل الفعال: وهي المهارات التي تمكن القائد من التفاعل الإيجابي مع الآخرين على النحو الذي يبسر عليه نقل رسائله، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، للطرف الآخر بطريقة تسمح له بتحقيق أهدافه التواصلية بكفاءة، ويشير الباحثون إلى أن أبرز المهارات التواصلية الفرعية يتمثل في: الإنصات، والتواصل غير اللفظي، والقراءة السريعة الفعالة، والكتابة الواضحة، والتحدث، وإدارة الحوار، والتفاوض، والمحاكاة بما تتضمنه من قدرة على إقناع مرؤوسيه بما يعتقد أنه الأكثر صوابًا لمصلحة العمل، وحثهم على القيام بالمهام التي يكلفهم بها بدلاً من الاستعانة بقوة صلاحيات المنصب كوسيلة وحيدة لتحقيق أهدافه.

٣- الإدارة الفعالة للعلاقات الشخصية: وتشمل مهارات فرعية من قبيل قدرة القائد على تقديم ذاته للآخرين، وتحسين صورته كقائد في عيون المحيطين به، واستخدام علاقاته الشخصية الطيبة بهم لحثهم على تحقيق مصلحة العمل، بالإضافة إلى قدرته على أن يضع نفسه مكانهم ليفهمهم بصورة أفضل، ومساعدتهم على تطوير أنفسهم والارتقاء بمؤسستهم، بالإضافة إلى إدارة الصراعات سواءً تلك التي تتدلع داخل جماعة العمل، أو بينها وبين جماعات أخرى.

٤- الإدارة الفعالة للوقت: وتتضمن عددًا من المهارات الفرعية التي تتمثل في

تبنى اتجاه إيجابي نحو الوقت، وتحليل كيفية إدارته، والكشف عن مهدرات الوقت في الحياة اليومية، والتعرف على الأساليب الفعالة لإدارة الوقت على النحو الذي يجعل القائد يدير وقته بدلاً من أن يديره.

٥- القدرة على صنع القرار الأكثر صوابًا في التوقيت المناسب من خلال تعريف القائد بخطوات تلك العملية وتدريبه على الأساليب المستخدمة فيها، التي تتمثل في تحديد المشكلة بصورة دقيقة، وطرح البدائل الممكنة للحل، والموازنة بين تلك البدائل، واختيار البديل الأكثر ملاءمة، وتنفيذ القرار، ومتابعته وتقييم أثره، وإدخال التعديلات المناسبة عليه ضمانًا لجودته.

٦- الصمود النفسي: يعرف "الصمود النفسي" Resilience بأنه "قدرة القائد على الحفاظ على الأداء الوظيفي الناجح والمتوائم مع السياق المهدهد، والتكيف الصحي مع صعوبات الحياة" (Tsirigotis&Luczak, 2017)، ومن شأن تنمية قدرة القائد على الصمود النفسي إزاء ضغوط العمل، والحياة أيضًا، أن تكون عنصرًا محوريًا منبئًا بكفاءته القيادية، ويجب ألا يتوقف الأمر على مجرد تحمل تلك الضغوط بل يتعداه إلى تدريبه على أن يبتكر طرقًا متنوعة لتقليصها، والتغلب عليها، أو التعايش معها على نحو يمكنه من العمل بأفضل مستوى ممكن في ظلها (فرج، ٢٠٢١).

٧- تطوير الذات: تعد عملية تطوير الذات الأكثر إتاحة لأي قائد حيث يستخدمها حيثما وأينما شاء وفقًا لاحتياجاته الشخصية، وهي تشير إلى وعي القائد بأوجه القصور في خصاله الشخصية وأدائه المهني، ومحاولة تشخيصها والوقوف على الأسباب المسؤولة عنها، واستخدام بعض الأساليب الذاتية للتغلب عليها بغية رفع كفاءته الشخصية والمهنية الحالية والمستقبلية.

٨- التفكير الناقد: وهي مهارات تسمح للقائد في حالة ارتفاعها بأن يكتشف أخطاء تفكيره، وأخطاء تفكير الآخرين، وتقييم الأدلة والبراهين التي يقدمونها، وإعطاء وزن نسبي للأسباب المساهمة في التأثير في حدث ما، وترتيب الأولويات بصورة صحيحة، وتحليل الأحداث وإدراك أسبابها وعواقبها، والتنبؤ من الوقائع والبيانات المتوفرة بسلوك الأفراد (العتيبي، ٢٠١٣، ٣-٥).

٩- الإبداع: تتمثل أهمية القدرات الإبداعية، والتي تتضمن المرونة الإبداعية، والطلاقة الفكرية، والأصالة، واستشفاف المشكلات (درويش، ٢٠١٥، ٣١)، في مساعدة القائد على الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة، والنظر للمشكلات من زوايا متنوعة على النحو الذي يسمح له بالإحاطة بمجمل جوانبها، والتقدم بحلول فعالة وغير متوقعة للمشكلات التي يواجهها، فضلاً عن تشجيع المرؤوسين على أن يكونوا أكثر إبداعاً ليجعلوا منظماتهم أكثر تطوراً (Wipulanusat, Panuwatwanich, & Stewart, 2017)، وحي بالذكر أن هناك أساليب وفنيات كثيرة تساعد على تنمية تلك القدرات من قبيل: المماثلة، وتغيير الخصائص، وكروية الفكر، واختلاق العلاقات، وتخييل المترتبات البعيدة.

١٠- إدارة فريق العمل: بموجب تلك المهارة يصبح القائد قادراً على تقييم خصال أفراد فريق العمل، والوقوف على طبيعة المهام الموكلة للفريق، وتكليف كل فرد بما يناسبه من مهام ضماناً لكفاءة الأداء، فضلاً عن وضع الضوابط التي تكفل عدم تداخل الصلاحيات والمهام بين أعضاء الفريق، وتعظيم دور العوامل الجاذبة لكل فرد من الأفراد لفريق العمل، والعمل في الوقت ذاته على تقليل عوامل عدم تماسك فريق العمل، وحل

الصراعات التي تنشب بين أفرادها بطرق متنوعة بما يزيد من فاعلية الفريق ككل.

١١- توكيد الذات: يُعرف توكيد الذات Assertiveness بأنه: قدرة القائد على تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينه وبين مرؤوسيه، وأن يحتفظ بالمبادأة في بدء وتحديد مسار وإنهاء التفاعلات الشخصية حتى لا تستهلك وقته أو تسير في أوجه معاكسة لأهدافه، فضلاً عن قدرته على التعبير عن مشاعره الإيجابية (ثناء - تقدير)، والسلبية (احتجاج - غضب) بصورة ملائمة، والدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها شريطة عدم انتهاك حقوق الآخرين، والتقدم بمطالب، وطلب تفسيرات من الطرف الآخر حول موضوعات معينة يرى أن من حقه الإلمام بها (فرج، ١٩٩٨).

١٢- التفكير متعدد الرؤى: يشير إلى قدرة القائد على رؤية الأشياء من زوايا متعددة ليدركها بشكل أكثر واقعية، والنظرة الشبكية للظواهر موضع الاهتمام، التي تفترض أن كل ظاهرة مسئول عن حدوثها مجموعة من المتغيرات المتفاعلة وليس سبباً واحداً، وإدراك جوانب التكامل المحتملة بين وجهات النظر المختلفة حول الموضوع، والانفتاح العقلي على الخبرات المتاحة، وتقبل وجهات النظر المختلفة، والحكم على الأشياء في ضوء مبدأ النسبية الثقافية، فما هو مناسب لثقافة قد لا يكون كذلك لثقافة أخرى، وتجنب إصدار أحكام على الأحداث أو الأشخاص دونما معلومات كافية.

### رابعاً: أسس بناء البرامج التدريبية للقيادات الإدارية

لكي نتمكن من بناء برامج تدريبية لصقل المهارات قيادات المؤسسات الخدمية، توجد مجموعة من القواعد التي يجب أن نلتزم بها حتى تصبح تلك البرامج ذات آثار إيجابية معتبرة، وتتمثل تلك الأسس في أن تتسم تلك البرامج

بالعناصر التالية:

١- الانتظام في منظومة مكونة من مجموعة من العناصر المترابطة لكي تكون أكثر فاعلية، بحيث لا تقتصر على دورة واحدة مفردة بل تشمل سلسلة من الدورات المتعاضدة التي تهدف إلى تنمية زملة من المهارات المتكاملة، فعلى سبيل المثال إذا قمنا بتنمية القدرات الإبداعية للفرد، ولم نتبعه بتنمية الحكمة لديه فقد يستخدم ذلك الإبداع استخدامًا غير حكيم مثلما يفعل قراصنة الإنترنت المبدعين.

٢- الاستمرارية طوال مدة خدمة تلك القيادات، حيث يجب ألا تقدم في فترة زمنية واحدة، بل بشكل دوري، أو سنوي، أو كل خمس سنوات، حتى نتمكن من تحديث معلومات ومهارات المتدربين، وخاصة أننا في حقبة تتسم بالتطور الحضاري المتسارع الذي نرى بموجبه بزوغ علوم وتطبيقات علمية غير مسبوقة (الميتافيرس).

٣- يجب أن تقوم تلك البرامج بتلبية الاحتياجات العامة للقادة، فضلاً عن الاحتياجات النوعية الخاصة بمجال قيادي معين، بالإضافة إلى الاحتياجات المتقدمة للمتدربين من القادة من منطلق أن أكثر البرامج تأثيراً تلك التي نصممها وفقاً لاحتياجات وطبيعة جمهور بعينه لكي تصبح أكثر قيمة لهم.

٤- يجب أن تكون تلك البرامج ذات طابع تفاعلي مع العمل الفعلي، بمعنى أنه بمقدورنا أن نحقق ذلك من خلال عدة طرق من قبيل أن نصمم تدريبات في أثناء الدورة عبارة عن مواقف فعلية يواجهها المتدربون، ونضع سيناريوهات أخرى ذات طابع علمي لها بعيداً عن تلك التي يمارسها المتدربون في واقعهم الفعلي، وكذلك بمقدورنا تقسيم الدورة إلى جزأين؛ جزء ذو طابع تدريبي يعود المتدربون بعده لأعمالهم، ثم نستكمل الجزء الثاني



من الدورة بعد مرور فترة زمنية مناسبة بعد أن يجربوا ما تدربوا عليه، وتسجيل ملاحظاتهم واستفساراتهم، ونجاحاتهم أيضاً، لعرضها في الجزء الثاني من الدورة.

٥- تأمين وسيلة تواصل تتسم بالاستمرارية النسبية بين المتدربين والمدربين، أو إدارة التدريب، أو من خلال خط ساخن يمكنهم من التواصل مع تلك الجهات لكي يحصلوا من خلاله على إجابات عن تساؤلات تدور في أذهانهم، أو استشارات ذات طبيعة موقفية تساعدهم على حل مشكلات يواجهونها، أو يقترحون من خلاله مقترحات قد تسهم في إدخال تعديلات على تلك البرامج مستقبلاً تجعلها أكثر فاعلية.

### خامساً: كيفية تنفيذ البرامج التدريبية للقيادات الإدارية

هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب علينا وضعها موضع التطبيق لكي يتم تنفيذ البرنامج بصورة ملائمة قوامها:

- ١- وضع مخطط طويل المدى لإعداد المدربين الذين سيقومون بتطبيق البرنامج وفق معايير الجودة المتعارف عليها محلياً ودولياً.
- ٢- تبني مجموعة من القواعد التي تحكم نظام العمل في الدورات التدريبية من قبيل وضع ضوابط للحضور، وتنظيم عملية المشاركة.
- ٣- المزج بين الجوانب المعرفية والأدائية في الجلسة التدريبية الواحدة بمعنى أن جزءاً من الجلسة يتضمن معلومات عن المهارة المراد تدريب القادة عليها، في حين يحوي الجزء الثاني عدداً من التدريبات العملية لإحكام عملية التدريب.
- ٤- تكليف المتدربين بواجبات عقب كل جلسة، وبطبيعة الحال فإن تلك الواجبات تيسر على المتدرب إتاحة بيئة مواتية للاختبار والتيقن من صحة

ما تعلمه، فضلاً عن التدريبات العملية داخل الجلسة ذاتها، بالإضافة إلى التدريبات التي يجب أن يقوم بأدائها في نهاية الدورة لتفعيل المحتوى التدريبي والتأكد من ثرائه.

٥- مراعاة التوقيتات بالنسبة لجلسات البرنامج سواء على مستوى البرنامج ككل، أو على مستوى مفردات الجلسة الواحدة بحيث يتم تخصيص الوقت الكافي لكل جلسة، وكل نشاط داخلها.

٦- الاستعانة ببعض الأساليب والآليات العلمية المتعارف عليها في أثناء التدريب من قبيل النمذجة السلوكية، وتمثيل الدور، والمواقف الافتراضية، والسيناريوهات البديلة، والمماثلة.

### سادساً: تقييم آثار البرامج التدريبية للقيادات الإدارية

١- تقييم أداء المتدربين دورياً في أثناء وبعد البرنامج؛ بهدف رصد طبيعة التغيرات في مستوى المهارات والقدرات التي تم تدريبهم عليها للتعرف على طبيعتها، ومن المفضل أن يكون ذلك على كل من المدى القريب والمتوسط والبعيد نسبياً.

٢- قيام المتدربين بتقييم الجوانب المتعددة لأداء المدرب للوقوف على جوانب القوة والقصور فيها بهدف تطويرها.

٣- تحديد أوجه القصور في البرنامج من قبيل التعرف على الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها للمتدربين على الرغم من أهميتها لهم.

٤- إدخال تعديلات على أي عنصر في المنظومة التدريبية (محتوى البرنامج - المدرب - شروط الالتحاق - أساليب تقييم أداء المتدربين).

## المراجع العربية والأجنبية:

أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٨). *إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

العنبي، خالد. (٢٠١٣). *التفكير الناقد: مدخل إلى التحسين الفردي والمجتمعي*، الرياض، مطابع شرقان الغامدي.

درويش، زين العابدين. (٢٠١٥). *نمو القدرات الإبداعية في الطفولة والمراهقة*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

فرج، طريف. (١٩٩٨). *توكيد الذات: مدخل لتنمية الكفاءة الشخصية*، القاهرة: دار غريب.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٣). *المهارات الاجتماعية والاتصالية*، القاهرة: دار غريب.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٢). *تنمية المهارات القيادية: الأسس المعرفية والإجراءات العملية*، القاهرة: دار روافد.

\_\_\_\_\_ (٢٠٢١). *الشخصية القيادية الفعالة: سماتها وسبل تنميتها*، القاهرة: دار نيو بوك للطباعة والنشر.

Cocioppe ,R.(1998). Leaders developing leaders : an effective may enhance leadership development programs. *Leadership &*

Hogan,R&Judge,T.(2012).Personality and Leadership,37-46.in Rumsey,M.G,The Oxford Handbook of Leadership,Oxford University Press.

Patel,D(2017).7 Personality Traits Every CEO Should Have,<http://forbes.com/sites>.

*Organization Development Journal*,19,4,194-198.

Tsirigotis,K.,&Luczak,J.(2017).Resilience in Women who Experience Domestic Violence. *Psychel@onet.eu; Konstantinos. tsirigotis@ ujk.edu.pl; K. tsirigotis@unipt.pl.*

- Wipulanusat,W.,Panuwatwanich,K.,&Stewart, R.A.(2017).Exploring Leadership Styles for Innovation : An Exploratory Factor Analysis. *Engineering Management in Production and Services* , Volume 9,Issue 1,7-17.
- Yusof , S,M. ,& Othman ,R.(2016).Leadership for Creativity and Innovation :Is Japan Unique ?. *Journal of Management Science* ,Vol.4, No.2, March , 176-180.