

الكتاب الثاني الإداري بين النظرية والتطبيق

التدريب لكي يكون
فعالاً فإنه لابد وأن يتكامل مع سياسة
موضوعية في التصنيف، ووجود هيكل تنظيمي
سليم ووجود أساليب علمية لتقويم الإدارة ووجود سياسات
موضوعية في الإختيار والتعيين والترقية وتحديد
الأجور والحوافز وتوفير المناخ للتنمية الذاتية.. في هذا
الإطار صدر عن عمادة شؤون المكتبات بجامعة الملك سعود
بالمملكة العربية السعودية كتاب بعنوان «التدريب الإداري
بين النظرية والتطبيق» لمؤلفه الأستاذ الدكتور
محمد عبدالفتاح ياغي، ويقع هذا الكتاب في ٢٠٨
صفحات من القطع المتوسط الحجم.

عرض وتقديم أ.د. محمد فتحي محمود (*)

بتقديم «الفصل الأول»، والذي يتناول المفاهيم الأساسية في التدريب الإداري موضحاً كلاً من النظرة التقليدية والسلوكية في التدريب، هذا إلى جانب إبراز الدور الحيوي للتدريب وأهمية الأهداف التي يمكن أن يحققها للأفراد العاملين والمنظمات المختلفة.

وقد استعرض «الفصل الثاني» التطور التاريخي للتدريب، بدءاً بالتدريب في الحضارات القديمة والحضارة الإسلامية

وطرق العمل، من خلال تزويد أفراد التنظيم بالقدرات اللازمة وما تتضمنه من معارف ومهارات لأداء المهام الوظيفية، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بالعمل، مما أدى إلى تزايد الاعتماد على تخطيط واعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها.

ويضم الكتاب بين صفتيه تسعة فصول متكاملة، متبعاً أسلوب النظم في كتابته للمحتويات، وقد استهل المؤلف عرضه للكتاب

– ويعد الكتاب إضافة علمية قيمة لمكتبة الإدارة، ويسد فراغاً تواجهه المكتبات العربية في ميدان التدريب الإداري. وهو بمثابة جهد علمي متميز. قد لفت مؤلف الكتاب في تقديمه انتباه الباحثين والمتخصصين والمسؤولين من رجال الإدارة بالمنظمات المختلفة إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب الإداري، حيث يمثل التدريب الإداري الجهد المنظم الهادف لرفع الكفاءة الانتاجية وتحسين وسائل

ودوافع واتجاهات الأفراد لتحديد نوعية المعارف والمهارات الناقصة والاتجاهات الايجابية اللازمة لأداء العمليات الوظيفية.

وقد تطرق «الفصل الخامس» لأنواع التدريب المختلفة. فطبقاً للمعيار الزمني، تناول التدريب قبل وأثناء التدريب، أما المعيار المكاني فقد عرض التدريب داخل وخارج المنظمة بمراكز التدريب المتخصصة وانتهى معيار الأهداف بالتفرقة بين أنواع التدريب لتجديد المعلومات والمعارف، والتدريب المهاري، والتدريب السلوكي، والتدريب للترقية.

أما «الفصل السادس» فقد تناول تصميم البرامج التدريبية، وإيضاح الإجراءات المتبعة فيها، وفي مقدمتها: تحديد الأهداف، والمادة التدريبية، واختيار الوسائل التدريبية المناسبة، ومكان ومدة البرامج التدريبية الكافية. بالإضافة إلى اختيار المتدربين والمدربين، وكيفية اعداد ميزانية التدريب، وقد انتهى الفصل بعرض بعض النماذج التطبيقية للبرامج التدريبية في مجال التنمية الإدارية.

يتضمن تحليل وأهداف المنظمة، وتحليل الخرائط التنظيمية، وتحليل المقومات النظامية، ودراسة تركيب القوى العاملة، وتحليل معدلات الكفاءة، وتحليل المناخ التنظيمي، وتحليل التغييرات المتوقعة في نشاط



المنظمة. ثم تطرق الى تحليل العمليات أو الوظائف والذي يهتم بتحديد المحتوى التدريبي للبرامج، ومن ثم فقد ركز على عملية جمع البيانات والمعلومات أو الوظائف المتعلقة بالواجبات والمهام والمسؤوليات والمهارات والمعارف الضرورية لانجاز وأداء الوظائف المطلوبة. أما تحليل الأفراد فقد تضمن تحديد المتطلبات الفكرية

وعصر النهضة الصناعية، وقد انتهى هذا الفصل بعرض تطور التدريب حديثاً في القطاع العام في بعض الدول وفي مقدمتها الهند وبريطانيا والولايات المتحدة والمنظمة العربية للعلوم الإدارية.

كما تناول «الفصل الثالث» نظرية النظم في مجال التدريب الإداري، موضحاً مفهوم النظام المفتوح وخصائص ومكونات هذا النظام، كما قام أيضاً بعرض عناصر التدريب الإداري كنظام مفتوح مركب من المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة والمعلومات المرتدة.

أما «الفصل الرابع» فقد ركز على تخطيط النشاط التدريبي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تعد نقطة الانطلاق الموضوعية في وضع الخطط التدريبية، حيث تتقرر على ضوءها الأهداف التي يراد تحقيقها من اعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، ومن ثم ركز على طرق وأساليب تحديد هذه الاحتياجات التدريبية موضحاً عناصر التحليل الرئيسية: التنظيم، العمليات، والأفراد... وقد بدأ بتحليل التنظيم، والذي

أما « الفصل السابع » فقد استعرض أهم أساليب التدريب الإداري، منها أسلوب المحاضرات، والمناقشات، ودراسة الحالات، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، وأساليب المباريات، والتدريب الحسي، وأسلوب الحادثة، والزيارات الميدانية، وطريقة الجماعة العملية، كما أوضح خصائص كل أسلوب منها ومزاياه وعيوبه، ومن ثم فقد انتهى بتحديد كيفية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، من خلال المفاضلة بين الأساليب المختلفة كافة.

في حين أن « الفصل الثامن » قد ركز على تقويم التدريب الإداري، موضحاً مفهوم متابعة وتقويم التدريب والعملية التخطيطية له، كما تناول أسس تقويم التدريب، وكيفية قياس فعاليتها، ومعوقاته، ومعوقات عملية التقويم، مقترحاً إطاراً تقويمياً للتدريب الإداري.

وأخيراً فقد استعرض « الفصل التاسع » والأخير دور معاهد الإدارة ومراكز

التدريب في الوطن العربي في التنمية الإدارية، كما تناول أهم المشكلات التي تواجه معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، وتحد من فعاليتها وتحقيق أهدافها المنشودة من التدريب الإداري.

والكتاب بهذا العرض الشيق لموضوعاته المتكاملة يعد إنجازاً علمياً متميزاً، ومرجعاً قيماً يعول عليه في مجال التدريب الإداري، ومن ثم يعد هذا الكتاب إثراءً للفكر الإداري والذي يهتم الباحثين المتخصصين، ودليلاً للممارسة يزود المسؤولين من رجال الإدارة في المنظمات كافة بعمليات تخطيط وإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها.

إن اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية؛ أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير والإصلاح الإداري والعمل على تنمية العاملين وتدريبهم وحسن إدارتهم بشكل

يضمن معه استمرار حماسهم للعمل، وإخلاصهم الدائم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعاونهم المستمر لتخطي عقبات ومشكلات الاحتكاك اليومي في واقع العمل، ولا يتم ذلك إلا بحسن استخدام الموارد البشرية وتزويد العاملين بالمعلومات والمهارات المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية.

وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادات إدارية واعية، يتوافر لديها الاهتمام بالتدريب الفعال والاقتناع بضرورته، ذلك أن التدريب الفعال يجب أن تتوافر فيه مقومات معينة، ومن بين أبرز تلك المقومات وجود المؤسسات التدريبية القادرة، ووجود المدربين القادرين على نقل المعرفة والخبرة، وتوفير المناخ الذي ييسر تلك العملية، ووجود المتدربين الذين يتوافر لديهم الاقتناع بأهمية التدريب وجدواه. ■

(*) أستاذ قسم العلوم الإدارية - وكيل معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.