

التدريب الإدارى فى العراق بين الواقع والطموح

الدكتور حسين الدورى*

تمهيد

ان عملية التنمية الشاملة تعتمد أساسا على كفاءة القوى العاملة باعتبارها من أهم عناصر الانتاج . كما ان ثروة أية أمة ومالديها من امكانات النمو الاقتصادى والاجتماعى والسياسى تنبع فى جانب كبير منها ، من قدرتها على تخطيط وتنمية القوى العاملة ورسم السياسات الخاصة بها ضمن اطار التنمية الاقتصادية بشكل عام والصناعة بشكل خاص ، لا سيما وان التخلف بحد ذاته لا يرتبط بالبلد قدر ارتباطه بالقوى العاملة فيه من حيث الكم والكيف ، على اعتبار انها القوى القادرة على الاخذ بأسباب النمو والتطور والتجديد . واذا كانت التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Socio-Economic development) تطمح الى تحقيق حياة أكثر رغدا ، فان تخطيط القوى العاملة وتنميتها هو أحد أهم الوسائل التى تكفل تحقيق هذا الهدف ونتيجة للاحساس بمشكلة نقص المهارات والكفاءات المطلوبة للعمل ، ورغبة فى توفير اعداد متزايدة من القوى العاملة فى مختلف التخصصات ولكل المستويات الادارية ، فقد كان التدريب الإدارى هو السبيل المتاح أمام الادارة الحديثة سواء على المستوى القومى أم على مستوى المنظمات لتوفير الموارد البشرية اللازمة .

ومن هنا فان فكرة تخطيط النشاط التدريبى فكرة حديثة واجهت الكثير من المصاعب فى مبدأ الأمر حتى اكتملت عناصرها وظهرت الحاجة الى وجود تخطيط سليم لأنشطة التدريب .

* رئيس قسم الادارة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

وقد كان الاعتراض على تخطيط النشاط التدريبي مبنيا على أن وضع خطة التدريب لا بد أن تقوم على أساس معلومات دقيقة كاملة عن العمل الإداري ، ولم تكن هذه في أغلب الأحيان مستكملة • ولكن وبالرغم من وضوح هذه الحقيقة ، إلا أن الضرورة الملحة قد أجبرت خبراء التنمية الإدارية - خصوصا المهتمين منهم بشؤون التدريب - على الأخذ بفكرة تخطيط النشاط التدريبي بالرغم من بقاء المعلومات اللازمة للتخطيط غير كافية سيما في أغلب الدول الآخذة بالنمو • وتستهدف هذه الدراسة اعطاء مفهوم متكامل لنشاط التدريب الإداري وأهدافه وكيفية التخطيط له آخذا بنظر الاعتبار أهمية النشاط التدريبي للدول الآخذة بالنمو وبناء على الفروض التالية

أ - أن التدريب يحتل وسيستمر في المستقبل في احتلال أهمية متزايدة في انجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الآخذة بالنمو ومنها الاقطار العربية •

ب - أن جهود التدريب المبذولة لا تحقق القدر المناسب من الفعالية والكفاءة المنشودة •

ج - الاستخدام غير الاقتصادي للتدريب ويعود الى أسباب رئيسية أهمها :
١ - غياب التخطيط العلمي الشامل للتدريب وانعزاله عن خطط العمالة القومية •

٢ - عدم التوافق بين محتوى التدريب واحتياجات التنمية الشاملة •

٣ - غياب عملية متابعة وتقويم التدريب •

٤ - عدم استخدام معايير اقتصادية وسلوكية لقياس كفاءة أنشطة التدريب •

إن هذا الموقف يعود أساسا الى قصور المفهوم السائد عن التدريب واعتباره هدفا بذاته لا يرتبط بغيره من أنشطة الإدارة • عليه فإن معالجة موضوع التدريب على أساس النظرة المتكاملة يحقق التغلب على مسببات

انخفاض كفاءته من خلال معالجة مشكلة الانعزال المزدوجة التي يعاني منها النشاط التدريبي ، حيث أن خطط التدريب في الدول الأخذة بالنمو ومنها الأقطار العربية منعزلة عن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية وعن اعداد القوى العاملة من ناحية أخرى . كذلك فإن جهود التدريب واجراءاته غير مترابطة ولا متجانسة الأمر الذي يقلل كثيرا من فاعليتها وكفاءتها .

المبحث الأول

المفهوم العلمي للتدريب الإداري وأهدافه

والذي نراه بأن المظاهر السلبية - سابقة الذكر - في التدريب يمكن التغلب عليها باستخدام مفهوم التدريب كنظام متكامل (Integrated System) والتدريب كنظام يتكون من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط معا في تكامل وثيق ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام وسلوكه .

والجزء الاول من النظام هو المدخلات (Inputs) أى عوامل التأثير التي تستثير حركة النظام وتدفعه الى السلوك . وهذه المدخلات بمثابة الاسباب التي تحرك النظام وتنتقل به من مستوى معين للسلوك الى مستوى آخر . وقد يتوالى ورود المدخلات الى النظام في تدفق مستمر أو في تدفقات منفصلة .

والمصدر الاساسى للمدخلات في أى نظام هو البيئة المحيطة (Environment) وتلعب المدخلات دورا هاما في حركة النظام وتأمين استمراره (١) . ويمكن تصنيف المدخلات أساسا الى الأنواع الرئيسية التالية :

أ - مدخلات انسانية ، وتتمثل في طاقات وقدرات العاملين ورغبتهم

(1) William R. Tracy, *Designing Training and development programs*, New York : American management Association, 1971, P. 14.

واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام وأهدافه .
 ب - مدخلات مادية ، وتتمثل في كافة الموارد غير الانسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد والتي تصل الى النظام كما يستخدمها في عملياته .

ج - مدخلات معنوية ، وهي تضم المعلومات (Information) عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام وما يسودها من قيم ومعتقدات وأفكار .

أما الجزء الثانى من النظام فهو الذى يختص بأداء العمليات والأنشطة الهادفة الى تحويل المدخلات وتغييرها من طبيعتها الاولى الى شكل آخر يتناسب ورغبات النظام وأهدافه .

وفى هذا الجزء يتم القيام بالواجبات والاجراءات التى يتحقق من خلالها وصول النظام الى أهدافه فعلا . ويتوقف نجاح النظام بدرجة كبيرة على كفاءة العمليات والأنشطة الجارية به وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة والافادة منها الى الدرجة المناسبة مع طبيعة النتائج المستهدفة .

ويتمثل الجزء الثالث من النظام فى سلسلة الانجازات المتحققة عن العمليات والأنشطة التى تمثل قيمة مأسهم به النظام فى خدمة المجتمع (البيئة المحيطة) .

وتعود تلك المدخلات (Outputs) الى المجتمعات فى صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية فى العاملين لاشباع رغبات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية محددة . وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فانه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات ، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر فى أداء أنشطته .

ويمكن تصنيف المخرجات على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات فتكون :

١ - المخرجات البشرية ، وهم الأفراد الذين تم اعدادهم وتنميتهم سواء أكان هذا الاعداد ماديا أم معنويا .

٢ - المخرجات المادية ، وهي السلع والخدمات التي يمكن للنظام التوصل اليها نتيجة لاستخدامه ماتوفر له من مدخلات .

٣ - المخرجات المعنوية ، وهي المعلومات وأشكال المعرفة والأفكار والآراء التي تصدر عن النظام .

لذلك يمكن القول - دون مغالة - أن عاملا أساسيا من عوامل تخلف الجهود التدريبية (في الدول الاخذة بالنمو ومنها الاقطار العربية) وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها يرجع الى عدم وجود مفهوم واضح ومحدد للعملية التدريبية .

ورغم الصعوبات التي تعترض وضع التعاريف في مجال العلوم الانسانية عموما ، الا أننا سنحاول ذلك فيما يتعلق بالتدريب الإداري وعلى اساس المفهوم العلمي الذي نراه .

وابتداء سنتناول المجالات التي يسعى التدريب الى تنميتها في العاملين بالجهاز الإداري للمستويات المختلفة ، وآراء الكتاب في هذا المجال ، ثم تطبيق المفهوم السابق للنظام عليه . كمحاولة لتوضيح معناه وكمقياس يمكننا على اساسه وضع المفهوم العلمي السليم الذي نريده للتدريب الإداري .

ويتفق أغلب كتاب التدريب والتنمية الإدارية على أن المجالات التي يسعى التدريب الإداري الى تنميتها محددة بالكم والكيف وفق مستويات العاملين بالادارة على النحو التالي :

- أ - تنمية المعرفة والمعلومات Knowledge development
- ب - تنمية المهارات والقدرات Skills and Abilities development
- ج - تنمية السلوك والاتجاهات Behavior and Attitnds development

وعموما فان المعلومات والمهارات السابقة لا يمكن أن تخرج عن احدى المهارات الثلاث التالية :

١ - المهارات التخطيطية والادارية ، وهى القدرة على التخطيط وتنظيم الاعمال ورسم السياسات العامة ومراقبتها .

٢ - المهارات الانسانية ، وهى القدرة على معاملة الافراد ومراقبة جهودهم وتوجيههم .

٣ - المهارات الفنية ، وهى القدرة على أداء الاعمال سواء كانت يدوية أم ذهنية .

أما مستويات العمل داخل المنظمة الادارية فانها تتمثل فيما يلى :

- مستوى العمال : Non Managers

وهذا المستوى يتولى القيام بالاعمال الذهنية واليدوية دون أن تقع على عاتقه مسئولية ادارة أو قيادة العمل الذى يمارسه آخرون .

- مستوى الاشراف الاول : First line Supervision

وهذا المستوى يمارس الى جانب عمله التنفيذى مراقبة جهود الآخرين وتوجيههم .

- مستوى الادارة الوسطى : Middle Management

ويتفرع هذا المستوى الى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة عن طريق جهود الآخرين فهو بجانب عملية التوجيه والتنسيق لجهود الآخرين يشترك مع الادارة العليا فى وضع السياسة العامة للمنظمة وخطط اعمالها .

- مستوى الادارة العليا : Top Management

ويتولى هذا المستوى وضع السياسات العامة للمنظمة وتحديد اهدافها

ووضع الخطط والتنظيمات في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة والبيانات التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى .

ومما سبق يتضح أن كل مستوى من مستويات التدرج الهرمي مسئول عن القيام بنواحي عمل تتطلب معارف ومهارات واتجاهات ايجابية خاصة ومختلفة في اقدارها وبالتالي لا بد أن تشمل العملية التدريبية مستويات العمل الأربعة السابقة .

والشكل التالي يوضح القدر اللازم من كل من هذه المهارات ولكل مستوى من مستويات العمل :

مستوى العمل	مستوى العامل	الإشراف الأول	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا
المهارات التخطيطية والإدارية				
المهارات الانسانية				
المهارات التنفيذية والفنية				

وكما ذكرنا أن هذه المعلومات والمهارات تختلف فى اقدارها من مستوى لآخر مما يترتب عليه عند وضع البرامج التدريبية لاي مستوى من مستويات العمل أن تصمم بقصد تنمية تلك المهارات بالقدر المخطط له .

الآن وبعد أن تناولنا المجالات التى يسعى التدريب الى تنميتها فى العاملين بالجهاز الادارى ومستويات العمل المختلفة والمعلومات والمهارات اللازمة لكل مستوى ، لابد من مناقشة آراء أهم كتاب الادارة والمتخصصين فى هذا المجال .

يعرف (Odiorne) التدريب بقوله : (ان برامج التدريب تبث فى المتدربين - الاتجاهات والمهارات والقدرات التى تجعلهم أكثر فاعلية فى وظائفهم) (٢) .

وهذا التعريف رغم أنه لم يغفل الجانب السلوكى فى عملية التدريب - لأهميته - لكنه قصرها فى البرامج التدريبية ، وعملية التدريب مجموعة مراحل متكاملة بحيث أن قصور أى مرحلة منها يؤثر على أداء وفاعلية العملية كلها . ويعرفه الدكتور على السلى بالقول : ان عملية التدريب تهدف ببساطة الى تغيير فى سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذى اتخذه لنفسه الى نمط آخر تعتقد الادارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المشروع (٣) .

ورغم اتساع هذا التعريف بالبساطة والوضوح الا أنه غلب الجانب السلوكى فى العملية التدريبية وأغفل الجوانب الاخرى ، أو فى أحسن الفروض قلل من شأنها مما يحد من فاعلية العمل التدريبى . ويعرفه أحد خبراء الامم

(1) G. S. Odiorne, Training by Objectives, N. Y. 1970 P. 19.

(٢) على السلى ، المدخل المتكامل للتدريب (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، اغسطس ١٩٧٠) ، صفحة ١٠ .

المتحدة بالقول : التدريب يكسب المعرفة وينمى المهارات •

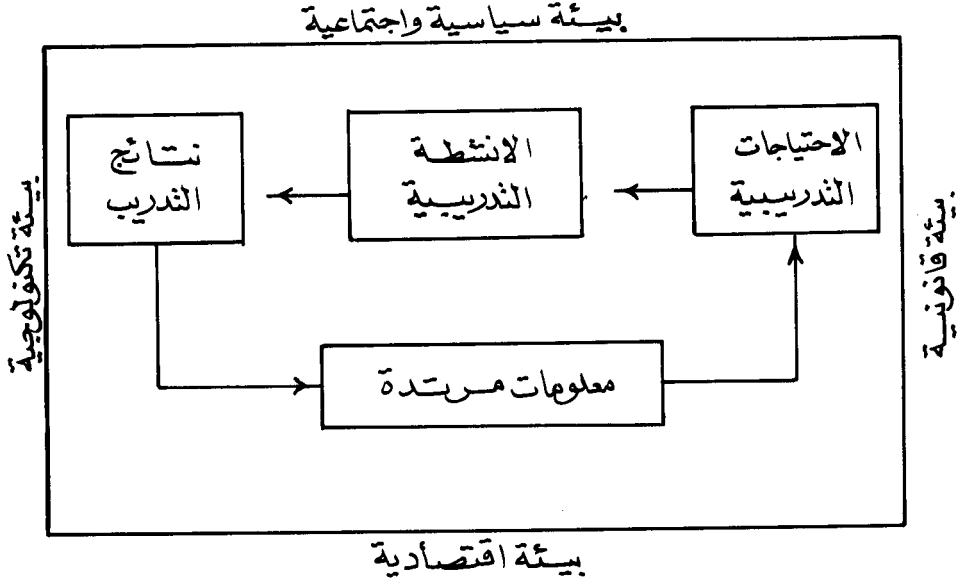
وهذا التعريف أيضا - رغم بساطته لكنه يغفل الجانب الهام للعملية التدريبية وهو الجانب السلوكى •

وبعد هذا العرض لمفهوم العملية التدريبية لدى بعض كتاب الإدارة والمهتمين بالتدريب الإدارى نرى له التعريف التالى : (هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين فى المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها) •

ومن هذا التعريف للتدريب الإدارى يتضح لنا أنه يتصف بصفتين أساسيتين هما الاستمرار والانتظام •

وصفة الاستمرار فى التدريب هى أنه لا يقف عند مستوى معين من المعارف أو المهارات • أما صفة الانتظام فهى استناد العملية التدريبية على البحث والدراسة العلمية لترشيده وتحديث الإدارة وليس اتباع أسلوب المحاولة والخطأ وترك العمل الإدارى للعفويات والاجتهادات •

وبتطبيق المفهوم السابق للنظام على مفهوم التدريب الإدارى - الذى أتينا به - يمكن وضعه بالشكل التالى :



ومن أجل تخطيط نشاط التدريب الإداري على أساس هذا النظام المتكامل له يحدد الحقائق الأساسية التالية (٤) :

أولاً - عناصر النظام التدريبي الرئيسية :

أ - الاحتياجات التدريبية (Training Needs) وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام .

ب - الأنشطة التدريبية (Activities) وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التدريبية .

(٤) د . حسين المدوري ، الأعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ١٢٧ .

ج - النتائج التدريبية (Results) متمثلة فى انواع التغير فى الاداء ومستويات الكفاءة للمتدربين والتي يمكن قياسها بمعايير اقتصادية وسلوكية وهذه النتائج هى مخرجات النظام .

د - المعلومات المرتدة (Feedback) والتي توضح مدى فعالية النتائج التدريبية من ناحية وتساعد فى تقويم النظام التدريبى ومدى توافقه مع متطلبات البيئة المحيطة من ناحية أخرى .

ثانيا - البيئة المحيطة (Environment) وتمثل عنصرا هاما فى النظام ، وتقوم باحداث التأثيرات الرئيسية فيه حيث أنها تحدد الاحتياجات التدريبية وبالتالي يمكن فى ضوءها تحديد نقطة الانطلاق الاساسية التى يبنى عليها نظام التدريب . بالاضافة الى أن البيئة المحيطة هى التى توفر المستلزمات البشرية والمادية الضرورية للنشاط التدريبى . وتخطيط نشاط التدريب الإدارى (سواء على المستوى القومى أم على مستوى المنظمة الادارية) لا بد وان يقوم على الاسس التالية :

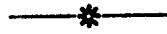
أ - تحليل التنظيم والتغيرات المتوقعة له ، ويقصد بالتحليل التنظيمى (Organizational Analysis) دراسة الاوضاع والانماط التنظيمية السائدة فى قطاعات الجهاز الإدارى المختلفة أو فى منظمة ما وذلك فى ضوء تحليل وتوصيف الوظائف والاعمال ، والموارد ، والامكانيات المتاحة .

ب - تركيب القوى العاملة ، حيث أن تخطيط النشاط التدريبى قوميا وعلى مستوى المنظمات يعتمد بدرجة أساسية على توافر بيانات ومعلومات دقيقة عن التركيب القائم للقوى العاملة من حيث الاعداد والنوعيات ومستوى المهارة والكفاءة .

ومن ثم فان هذا التصوير للتدريب الإدارى باعتباره نظاما متكاملا (Integrated System) ومن واقع المفهوم الذى أتينا به وما يتضمنه

يمكننا من أن نستخلص بأن الأنشطة التدريبية تهدف الى تركيز الاتجاهات
الثلاث التالية :

- ١ - اتجاه نظري ، يهدف الى اكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو
تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديه وتطويرها .
- ٢ - اتجاه عملي ، يرمى الى تعاليم الفرد مهارات جديدة ، أو طرق عمل حديثة
أكثر فاعلية وانتاجية ، وكذا الارتفاع بمعدلات أداء الفرد فى عمله .
- ٣ - اتجاه نفسانى وسلوكى ، يرمى الى تطوير الفرد وتحريره من عادات
العمل الرديئة وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشيا مع الاتجاه
العام للمجتمع الذى يعيش ويعمل به .



المبحث الثانى

واقع التدريب الادارى فى العراق

قبل صدور قانون الخدمة المدنية الاخير رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ لم تتضمن
قوانين الخدمة المدنية السابقة أى نص على تدريب العاملين بالجهاز الادارى ،
فقد ترك تدريب الموظف الذى يدخل الخدمة المدنية لأول مرة للرئيس المباشر
اثناء العمل (On-the Job Training) وحتى هذا النوع من التدريب على
أهميته - لم يحظ بعناية ما .

وبعد انشاء مجلس الخدمة العامة بموجب القانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٦
لم يتضمن القانون المذكور ايضا أى نص يعطى لمجلس الخدمة العامة (كجهة
مركزية للأفراد) هذه المهمة . واستمر الوضع كذلك الى حين صدور قانون
الخدمة المدنية الاخير رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠، حيث نصت المادة الرابعة والثلاثون

منه على تدريب الموظفين(٥) . والنص أدناه الذي ورد في المادة المذكورة من القانون سابق الذكر جعل من وزارة المالية الجهة المركزية لاقامة الدورات التدريبية دون أن يوضح كيفية (تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها مركزيا ولا مركزيا .

واستمر التدريب الإداري على هذه الحالة لغاية سنة ١٩٦٢ حيث اتسع نشاط الجهاز الإداري الى حد ما - بعد ظهور القطاع العام (آنذاك) - وأصبحت الحاجة الى التدريب أكثر وضوحا مما أدى الى انشاء جهاز مركزي للتدريب سمي بـ (مركز تطوير الادارة الصناعية بموجب القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٢ ووفقا للاتفاقية التي عقدت بين حكومة الجمهورية العراقية (وزارة الصناعة) وهيئة الامم المتحدة عن طريق الصندوق الخاص التابع لها ومنظمة العمل الدولية التي تعتبر الجهة المنفذة للاتفاقية . وكان الغرض من انشاء المركز المذكور لتحقيق الاهداف التالية(٦) :

- ١ - النهوض بالمهارات الادارية والفنية في القطاعين الاشتراكي والخاص على كافة المستويات لغرض التمكين من استغلال أفضل للموارد المتاحة لزيادة الانتاجية والقدرة على النمو .
- ب - تعزيز مهنة الادارة العلمية ، والسعى لاعداد طبقة من الاداريين المهنيين القيايين وخلق قابلية التطوير الذاتي لديهم ليستطيعوا مواكبة وتطبيق النظريات العلمية الحديثة في الادارة .

وفي سبيل تحقيق هذه الاهداف اتبع المركز الوسائل التالية :

- (٥) تؤسس في الوزارات المختصة عند الضرورة دورات لتدريب الموظفين ممن يتقرر تدريبهم بغية زيادة كفاءتهم بعد استحصال موافقة وزير المالية على مدة الدورة وشروط الالتحاق بها وحقوق المتخرجين منها .
- (٦) مركز تطوير الادارة الصناعية ، الكتاب السنوي الرابع ١٩٦٩/١٩٧٠ ، ص ١ .

الحلقات والدورات التعليمية والتدريبية ، وقد كان اتجاه المركز تنظيم هذه الحلقات لمستويات الادارة الثلاث .

وكانت اقامة تلك الحلقات والدورات التدريبية يتم على أساسين ،
اولهما : بناء على احتياجات يراها المركز ويحددها ويضع شروط الالتحاق بها
وعدد المتدربين ثم يطلب الى المنظمات والمنشآت ترشيح ممثليها .

وثانيهما : بناء على طلبات خاصة من المنظمات تحدد احتياجاتها التدريبية
وتطلب مساعدة المركز في اقامة الدورات والحلقات التي تشجع تلك الاحتياجات .

وقد كانت المحاضرات هي الاسلوب التدريبي الشائع بجانب بعض
التطبيقات العملية في مكان عمل التدريب . وفي ٤ مارس (آذار) ١٩٧٠
أصدر مجلس قيادة الثورة قرارا بقانون رقم (٣٠٨) يقضى بفك ارتباط مركز
تطوير الادارة الصناعية بوزارة الصناعة والحقه بمجلس التخطيط باسم
(المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري) واحلال مجلس التخطيط محل
وزارتى الصناعة والمالية ورئيس الهيئة التوجيهية محل وزير الصناعة .

وقبل أن نتناول أنشطة وجهود المركز القومي للاستشارات والتطوير
الاداري ، (كجهة مركزية) في مجال التدريب الاداري ، واستكمالاً للفائدة من
هذه الدراسة نرى ضرورة تناول أنشطة التدريب الاداري في الوزارات
والمؤسسات المختلفة في العراق (لا مركزيا) للوقوف على واقع تلك الأنشطة
وتبيين مواطن الخلل والقصور فيها .

أ - أنشطة التدريب الاداري لا مركزيا (في الوزارات والمؤسسات) :

تلبية لتأكيدات القيادة السياسية في القطر العراقي على الاهتمام بتدريب
العاملين بالجهاز الاداري ولأهمية العنصر البشري ودوره الحاسم في عمالية
التنمية الشاملة ، فقد باشرت معظم الوزارات والمؤسسات باعداد دراسات
حول تخطيط أنشطة التدريب الاداري وتنفيذها . وقد أجريت دراسة ميدانية

شملت تلك الوزارات والمؤسسات وكيفية اعدادها لخطط التدريب وتنفيذها والوسائل التدريبية التي تتبعها والمستويات الادارية لمن شملهم التدريب واتضح من تلك الدراسات مايلي :

١ - خطة التدريب :

ظهر من الدراسة الميدانية أن ٨٠٪ من تلك الوزارات والمؤسسات تضع خطة دورية سنوية للتدريب تقوم باعدادها وحدات متخصصة يطلق عليها تسميات مختلفة ، قسم التدريب أو التدريب والتأهيل ، أو شعبة التدريب والتطوير .

٢ - أما مستويات الادارة التي يشملها التدريب فقد كانت للمستويات الثلاث (الادارة العليا والادارة الوسطى والاشراف الاول) .

٣ - موضوعات البرنامج التدريبي :

اتضح من الدراسة أنه بالإضافة الى اختلاف المناهج التدريبية باختلاف المستويات الادارية فانها تختلف أيضا للمسنوى الواحد من وزارة لأخرى وكذلك المؤسسات . كما ظهر أيضا أن هناك شيء من التفاوت بين الاحتياجات التدريبية والموضوعات التي تضمنتها البرامج التدريبية مما دعا الأمر المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري (كجهة مركزية مسئولة عن التدريب الإداري) الى اصدار تعليمات الى الوزارات والمؤسسات حول الموضوعات التي يشملها التدريب لمختلف المستويات الادارية في ضوء الاحتياجات التدريبية ومحددة بالنسب التالية :

- ٥٠٪ من موضوعات البرامج تتعلق مباشرة بالاحتياجات التدريبية .
- ٢٥٪ من موضوعات البرنامج تتعلق بصورة غير مباشرة بالاحتياجات التدريبية .

- ٢٥٪ من موضوعات البرنامج تتعلق بالثقافة العامة .

٤ - أساليب التدريب :

لوحظ بأن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الشائع في التدريب للمستويات الإدارية الثلاثة ويليه أسلوب المناقشات ثم الندوات والزيارات الميدانية .

٥ - المتدربون :

أما بالنسبة للمتدربين ومستوياتهم الإدارية واعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وعدد تلك البرامج سنويا لكل مستوى إداري فقد يتضح من الجدول التالي :

عدد المتدربين والبرامج التدريبية السنوية ومتوسط مددها لدى وزارة

الملاحظات	متوسط عدد البرامج بالاسبوع	عدد المتدربين	عدد البرامج	المستوى الإداري
٤٠٪ من الجهات قامت بتدريب الإدارة العليا	٢	١٠ - ٣٠	١ - ٢	الإدارة العليا
٦٠٪ من الجهات قامت بتدريب الإدارة الوسطى	٣	٦٠ - ١٠٠	٢ - ٤	الإدارة الوسطى
	٥	١٨٠ - ٤٥٠	٦ - ١٥	الإشراف الأول

(٧) المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد الخامس - بغداد ، نيسان (أبريل) ١٩٧٦ .

٦ - المدربون :

تبين من الدراسة المذكورة أن الوزارات تستعين عادة بموظفيها من ذوي الخبرة والاختصاص لالقاء المحاضرات وإدارة الجلسات ، إضافة إلى

استعانته باختصاصيين من جهات أخرى كالمركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري وأساتذة الجامعات حيث أن ٥٠٪ من داخل تلك الوزارات والباقي من خارجها .

٧ - جهاز التدريب :

بينت الدراسة الميدانية أن ٨٠٪ من الوزارات والمؤسسات التي شملها البحث تضم جهازاً متخصصاً بالنشاط التدريبي أما الباقي فيزاول هذا النشاط من قبل أقسام التنظيم والأساليب (القطاع الحكومي) والتنظيم والانتاجية (القطاع العام) والهيكل التنظيمي لجهاز التدريب يختلف من وزارة لأخرى وكذلك المستوى التنظيمي له كما هو مبين أدناه :

النسبة	المستوى الإداري
لا يوجد	إدارة عامة
٦٠٪	إدارة
٢٠٪	قسم
٢٠٪	مكتب

٨ - متابعة وتقييم النشاط التدريبي :

أظهرت الدراسة الميدانية أن تلك الوزارات والمؤسسات تقوم بمتابعة وتقييم النشاط التدريبي أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منه مشتملة عمليتي المتابعة وتقييم البرنامج التدريبي والمتدربين والمدرسين وأساليب التدريب . أما وسائل التقييم المتبعة فهي :

آ - استمارات استقصاء تعد لهذا الغرض والرئيس المباشر والمتدربين أنفسهم .

ب - أنشطة وجهود المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري (كجهة مركزية) في مجال التدريب الإداري .

بالإضافة الى ماسبق ذكره بالنسبة لانشاء المركز القومى والتطور التاريخى لذلك فقد أصدر مجلس قيادة الثورة فى ٦ ايلول (سبتمبر) سنة ١٩٧٠ القانون رقم ١٨٦ والذى أصبح بموجبه الاستقلال المالى والادارى للمركز ومنحه كافة الصلاحيات التى تؤهله لتحقيق الاهداف التى أنشئ من أجلها *.

أولا - أهداف المركز :

ويسعى المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى الى تحقيق الاهداف التالية : (٨)

- ١ - القيام بالبحوث والدراسات الاقتصادية والفنية والادارية والمهنية مما له علاقة بعمليات التنمية .
- ٢ - النهوض بالمهارات الفنية والادارية على مختلف المستويات وفى جميع القطاعات الانتاجية والخدمية .
- ٣ - تعزيز وتطوير مهنة الادارة العلمية والسعى لاعداد اداريين ومهنيين قياديين وتنمية قابلية التطوير الذاتى لديهم ليتمكنوا من استيعاب الاساليب العلمية للادارة الحديثة وتطبيقها .
- ٤ - وضع وتحسين اساليب العمل من منظمات الجهاز الادارى بما يكفل رفع كفاءتها الانتاجية وحسن استغلال الموارد المتاحة لتنمية قدراتها الذاتية على التوسع والتطوير .
- ٥ - أية أمور أخرى تخدم التنمية القومية وتحقيق أغراض التطور .

* قانون المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى رقم ١٨٦ لسنة ١٩٧٠ .
(٨) المرجع السابق ، ص ٩ .

ثانيا - الوسائل التي يتبعها المركز لتحقيق تلك الاهداف :

- ١ - تدريب الاداريين والفنيين والمشرفين وتأهيلهم من الناحيتين النظرية والتطبيقية في جميع حقول الادارة .
 - ٢ - تقديم الخدمات الاستشارية واجراء البحوث والدراسات عن طريق مسح وتحليل أوضاع تلك المنظمات الادارية ووضع التوصيات والحلول اللازمة لمعالجة مشكلاتها بالتعاون مع اداراتها .
 - ٣ - جمع وتبويب المعلومات عن أحدث الوسائل المتبعة في العمل الإداري وإتاحتها أمام المنظمات الادارية والعاملين بها .
 - ٤ - الاشتراك مع المنظمات الدولية والعربية والمؤسسات الاستشارية والتدريبية داخل القطر وخارجه لتحقيق أهدافه في مجال التنمية الادارية .
- ويضم المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري الإدارات المتخصصة التالية :
- ادارة التدريب .
 - ادارة الاستشارات .
 - ادارة البحوث والخدمات الالكترونية .
- ويرأس كل ادارة من هذه الادارات مدير تنفيذي يرتبط بالمدير العام للمركز ، وفيما يتعلق بادارة التدريب فان أهدافها التدريبية تتلخص بما يلي :
- أ - النهوض بالمهارات الادارية والفنية على مختلف المستويات وفي جميع قطاعات الجهاز الإداري العراقي (الخدمية والانتاجية) .
 - ب - السعى لاعداد الاداريين ومهنيين قياديين وتنمية قابلية التطور الذاتي لديهم (تدريب رجال الادارة العليا) .

- ج - تثبيت صورة المركز كمرجع رئيسى وكجهاز مركزى للتدريب الادارى وتنمية المهارات الفردية .
- د - المساهمة فى تطوير وتحسين القابليات والمهارات الضرورية لمنتسبى المركز فى حقول اختصاصاتهم واساليبهم الوظيفية .
- هـ - اعداد مدربين يتولون تنفيذ خطة التدريب الادارى لا مركزيا فى منظمات الجهاز الادارى .
- و - اكساب الاعضاء العاملين فى اقسام التنظيم والاساليب والتنظيم والانتاجية فى القطاعين الحكومى والاشتراكى معارف ومهارات تمكنهم من أداء مسئولياتهم المتعلقة بتنفيذ خطة التنمية الادارية .

ثالثا - الأنشطة والجهود التدريبية :

أ - تخطيط وتنفيذ التدريب :

- تحديد الاحتياجات التدريبية : تتحدد الاحتياجات التدريبية من قبل المركز على أساس : (٩)
- ١ - الطلبات التى ترد الى المركز من منشآت ومؤسسات القطاع الاشتراكى والمختلط فى تلبية احتياجات محددة .
- ٢ - الطلبات التى ترد الى المركز من منظمات القطاع الاشتراكى فى اعداد مدربين لأنشطة تدريبية محددة أيضا .
- تصميم البرامج التدريبية : تصمم البرامج التدريبية فى المركز القومى من قبل كوادن متخصصة فيه . وهذه البرامج تكون لمستويات الادارة الثلاث اضافة الى برامج لاعداد مدربين .
- وتصميم تلك البرامج يكون ضمن خطة سنوية يعدها المركز ويقوم بتوزيعها زمنيا على أساس استيعاب أربعة :

(٩) قانون المركز رقم ١٨٦ لسنة ١٩٧٠ ، م ١/١ - ٤ .

- ١ - الاسبقية الاولى : البرامج التي تساهم في تنفيذ خطة التنمية الادارية .
 - ٢ - الاسبقية الثانية : البرامج التي تساهم في اعداد مدربين .
 - ٣ - الاسبقية الثالثة : التي تصمم لاشباع احتياجات المؤسسات .
 - ٤ - الاسبقية الرابعة : البرامج النمطية العامة .
- وتتضمن برامج الادارة العليا التدريب على القيادة الادارية وعملية اتخاذ القرارات ووضع سياسات وأهداف المشروعات .
- أما موضوعات برامج الادارة الوسطى تتضمن مايلي :
- ٦٠٪ منها لموضوعات تتعلق بالاختصاص (التسويق والمخازن والافراد والتمويل) .
- ٣٠٪ منها تتعلق بالعمليات الادارية وادارة الافراد والعلاقات الانسانية .
- ١٠٪ لانظمة المعلومات .

- اساليب التدريب :

والاساليب التي يتبعها المركز مايلي :

- الادارة العليا :

المناقشة ، وتمثيل الادوار ودراسة الحالات مع الاستعانة بالمساعدات السمعية والبصرية المحدودة .

- الادارة الوسطى والاشراف الاول :

الحاضرة ، المناقشة ، والزيارات الميدانية .

- المدربون :

ويتم اختيار المشاركين في البرامج التدريبية لمستوى الادارة العليا عن طريق توجيه دعوة اليهم في مؤسساتهم للاشتراك في برنامج تدريبي معين وعلى اساس يراه المركز في المشاركين من حيث كونهم يمثلون احتياجا تدريبيا .

أما الإدارات الوسطى والإشراف الأول فيتم اختيارهم عن طريق منظماتهم بعد توجيه الدعوة إلى تلك المنظمات لتتولى ترشيح ممثليها في الاشتراك في البرنامج التدريبي علماً بأن شروط الاشتراك يحددها المركز ويرسلها إلى تلك المنظمات .

- المدربون :

ومشكلة المدرب ومن هو وما هي صفاته قائمة في القطر العراقي شأنه شأن أغلب أقطار العالم الثالث الذي لم يصل إلى حل لمشكلة من هو المدرب هل هو الاستاذ الجامعي أم الفرد المتخصص في الجهة المركزية التي تتولى التدريب أم رجل الإدارة ذو الخبرة في الجهاز الإداري .
وفيما يتعلق بالمركز القومي فإن المدربين الذين يتولون تنفيذ البرنامج التدريبي فهم من المتخصصين داخل المركز نفسه ويستعان ببعض أساتذة الجامعات إضافة إلى بعض ذوي الخبرة في منظمات الجهاز الإداري .

ب - متابعة وتقييم التدريب :

- تقييم التدريب :

وتشمل عملية التقييم أطراف العملية التدريبية وهم: البرنامج التدريبي، المدربون، المتدربون، متابعة التدريب .

- متابعة التدريب :

وعملية المتابعة تكون أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منه .

- تقييم التدريب :

وتكون عملية التقييم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي متضمنة أطراف العملية الثلاث (البرنامج، المدرب، المتدرب) للوقوف على نواحي الخلل والقصور في كل منهم .

وتكون عمليتي المتابعة والتقييم من قبل المركز القومي نفسه والمنظمات ذات العلاقة أيضاً . أما أساليب التقييم فهي : استمارات الاستقصاء وتقارير المشرفين والرؤساء .

المبحث الثالث

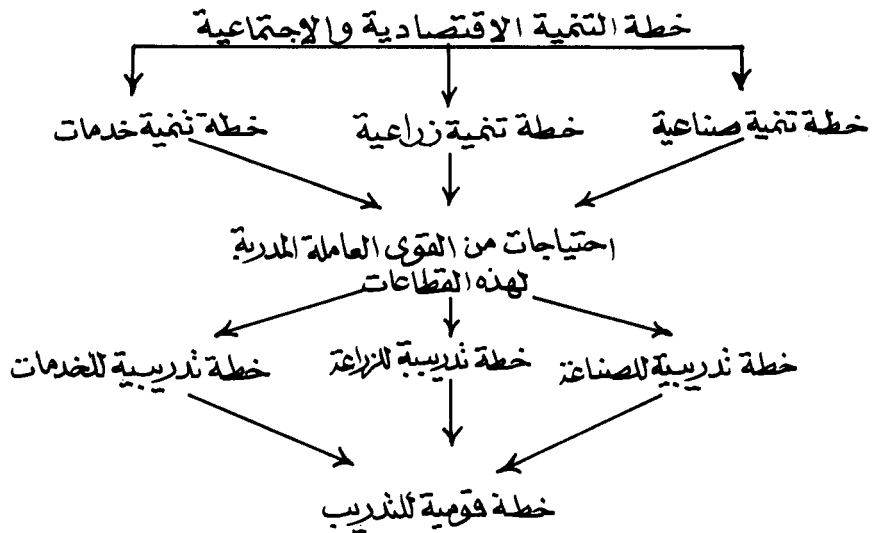
تقديرنا لأنشطة وجهود التدريب الإداري في العراق ومآثره من

توصيات لتطويرها •

من تتبعنا لأنشطة التدريب الإداري في الجهاز الإداري العراقي عموما والمركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري خاصة انتهينا الى مايلي

١ - غياب الخطة القومية للتدريب :

ان أنشطة التدريب الجارية عموما في تنوعها وتباينها لا يربط بينها رابط ولا تستند على أساس موحد من خطة تومية شاملة تحدد الاحتياجات لقطاعات الانتاج والخدمات المختلفة وأفضل الاساليب لتوفير تلك الاحتياجات . والتصور العلمي الذي نراه - للتخطيط القومي للتدريب يتمثل في العلاقات التخطيطية التالية :



وبالإضافة الى غياب الخطة القومية للتدريب (على أساس من الاحتياجات التدريبية الفعلية) التي تحقق تحولا نوعيا في كفاءة القوى العاملة ومدى مساهمتها في الكفاءة الانتاجية ، لمسنا القصور للمفهوم السائد عن التدريب الادارى والخلط بينه وبين التدريب الفنى من جهة وعدم التفرقة بينه وبين مفهوم التنمية الادارية من جهة أخرى . وفى تقديرنا أن هذه النتيجة هي طبيعية لغياب المفهوم الواضح والمتكامل لعملية التنمية الادارية وكون التدريب عامل - رغم كونه - هام وأساسى - من عواملها .

ومن أجل تخطيط أنشطة التدريب الادارى على المستوى القومى نرى التوصيات التالية :

- ١ - حصر لمختلف الاعمال والوظائف من واقع جداول الميزانيات وتوحيد المسميات الوظيفية لكل الوظائف التى تمارس عملا متماثلا .
- ٢ - الاهتمام بتحليل وتوصيف كل وظيفة مع ضرورة ايضاح :
 - معدلات الاداء التى يحققها شاغلها .
 - النواحي السلوكية التى تلزم شاغلها .
- ٣ - اتباع أساليب علمية لحصر وتحديد احتياجات التدريب لجميع العاملين .
- ٤ - تصنيف الاحتياجات التدريبية ووضع كل مجموعة تشترك فى احتياج تدريبى متماثل لتصميم البرنامج التدريبى المناسب لها .
- ٥ - تصميم البرامج التى يمكن تنفيذها محليا داخل المنظمات وتلك التى يتعين أن تقوم بها جهات مركزية .
- ٦ - تقدير اعداد المدربين اللازمين فى الحالتين فى الفقرة السابقة - ولختلف التخصصات ، وكذلك حجم المنشآت التدريبية وتكلفتها فى الحالتين أيضا سواء من حيث امكانيات التدريب المادية ومساعداته .
- ٧ - وبعد استكمال الخطوات السابقة تشكل لجان متخصصة من المدربين فى مختلف النواحي العلمية والعملية والسلوكية لوضع منهاج علمى لكل برنامج تدريبى . وحتى تكتسب هذه البرامج الفاعلية والواقعية فان

الأمر يقضى الاهتمام بإبراز النواحي العملية والتطبيقية والتي تنصب على دراسة حالات من واقع الجهاز الإدارى .

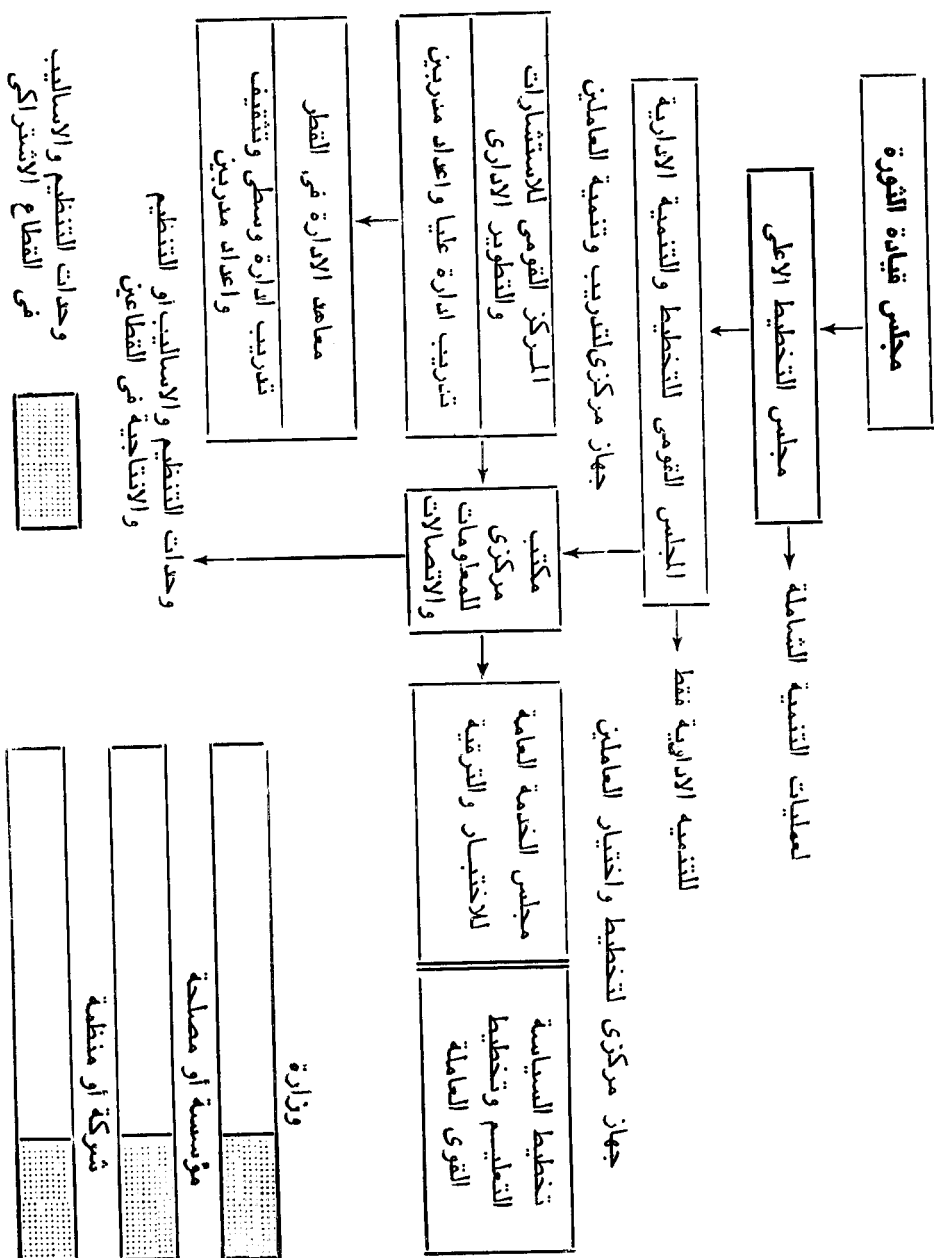
وبذلك يمكن تقدير حجم كل برنامج ومدته وتكلفته وبالتالي يمكن تقدير ميزانية التدريب على المستوى القومى وحجم الاستثمارات اللازمة له .

٨ - ينبغى الوصول الى تحقيق الاكتفاء الذاتى لكل منظمة إدارية من حيث الامكانيات التدريبية (المادية والبشرية) وهذا فى تقديرنا يتم اذا قام المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى بأعداد المدربين - الى جانب رجال الإدارة العليا وتوزيعهم على أقسام التنظيم والانتاجية والاساليب فى القطاعين الخاص والاشتراكي .

ومن خلال اشرافه الفنى على هذه الاقسام والتعاون معها فى تخطيط التدريب مركزيا وتنفيذه لا مركزيا يمكن تحقيق نشاط تدريبي فعال .

ب - انعزال أنشطة التدريب :

ان الموقف العام للنشاط التدريبي فى العراق يدل على حقيقة غير ايجابية هى انعزال أنشطة التدريب وعملياته عن المحورين الاساسيين لنجاحها وفعاليتها وهما خطط النشاط الاقتصادي والاجتماعى من ناحية وخطط وأنشطة اعداد وتنمية القوى العاملة بشكل عام من ناحية أخرى . ومن أجل تكامل أنشطة التدريب الإدارى مع المحورين سابقي الذكر ، نرى ضرورة انشاء جهاز مركزى لتدريب وتنمية القوى العاملة (يفوق فى أهدافه وسعة نشاطه المركز القومى) يرتبط بمجلس قومى لاعداد وتنمية القوى العاملة على المستوى القومى للقطر وهذا لاخير يرتبط بمجلس التخطيط الحالى . وهذا التصور الجديد يحقق تكاملا لعمليات ومراحل التنمية الادارية (بضمنها التدريب الإدارى) من جهة أخرى . والشكل التالى هيكल تنظيمى لتصورنا سابق الذكر :



ج - الفهم الخاطيء لمسئولية التدريب

ان مسئولية الاجهزة المركزية عن التدريب تتحدد فى التخطيط على المستوى القومى والمساهمة مع الاجهزة فى المتابعة والتقييم . أما مسئولية التنفيذ فتكون على عاتق الاجهزة اللامركزية . والمركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى وقع بنفس الخطأ الذى وقع به الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وبقية الاجهزة القومية الأخرى فى مصر ، حيث قام بتنفيذ دورات تدريبية للعاملين ومن مستويات إدارية مختلفة ، دون الاستناد الى خطة قومية تتفق ومسئوليته كجهاز مركزى . وتلك الدورات التى قام بإعدادها وتنفيذها لا تشكل أكثر من ١٠٪ من تدريب العاملين فى الجهاز الإدارى ومن هنا فقد اتسم نشاطه بالضيق وعدم الفاعلية . وبناء عليه وليتحقق لنشاط المركز القومى الفاعلية نوصى مايلى :

- قيام المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى بتخطيط التدريب الإدارى على المستوى القومى ومساهمته مع أقسام التنظيم والإساليب والتنظيم والإنتاجية (كجهات لا مركزية فى الوزارات والمؤسسات) بعملية المتابعة والتقييم للوقوف على مدى كفاءة أنشطته وفعاليتها .

- أما تنفيذ عمليات التدريب فالأمر كما يلى :

* أن يأخذ المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى على عاتقه تدريب رجال الإدارة العليا واعداد مدربين لتوزيعهم على أقسام التنظيم والإساليب والإنتاجية فى المنظمات الإدارية بالإضافة الى قيامه بعمليات البحوث والاستشارات الإدارية .

* انشاء معهد يتولى تدريب رجال الإدارة الوسطى ومستوى الاشراف الاول بامكانيات مادية وبشرية كافية على غرار معهد الإدارة العامة (الملقى) فى مصر بالتعاون والتنسيق مع معاهد الإدارة التابعة

لؤسسة المعاهد الفنية المنتشرة في محافظات القطر ضمن خطة قومية
في هذا الخصوص .

✳ تتولى أقسام التنظيم والاساليب والتنظيم والانتاجية (كجهات
لا مركزية) في القطاع الاشتراكي عمليات التدريب أثناء العمل
(On-the Job Training) ولشك أن هذا النوع من التدريب
يمكن أن يحقق نسبة تقدر بـ ٩٠٪ من مجموع العاملين ولفترة زمنية
محددة وبتكلفة أقل .

د - نقص المعلومات والدراسات التدريبية :

من المشكلات الاساسية التي يعاني منها النشاط التدريبي في العراق
نقص المعلومات والدراسات الكاملة عن الاحتياجات التدريبية ، أجهزة التدريب
المختلفة وامكانياتها المتاحة أو المحتملة ، اعداد ونوعيات المدربين ، ومدى
الافادة منهم بعد التدريب في مواقع عمل تتناسب وتخصصاتهم ومستويات
مهاراتهم . ان كثيرا من منظمات الجهاز الاداري العراقي لا تحتفظ بسجلات
ومعلومات متكاملة عن النشاط التدريبي بها كما أنها لا تقوم بالدراسات
الاحصائية الاساسية لتحليل مدى ارتباط التدريب بأوجه النشاط الانتاجي
المختلفة أو مدى انعكاس آثار التدريب على الانتاج والخدمات ومشاكلهما .

هـ - تخلف اساليب التدريب :

ونتيجة طبيعية لعدم وجود خطة قومية للتدريب أن تعددت الاجهزة
القائمة على أوجه النشاط التدريبي تعددا واضحا دون أن تتوافر لاي منهما
بالضرورة مستلزمات الاداء الصحيح ، وبالتالي تشتت أنشطة التدريب
تخطيطا وتنفيذا ، ومن ثم فإن أساليب ووسائل التدريب المستخدمة في كثير
من الحالات لا تتفق والمستوى الاداري للمدربين .

لقد تطورت الاساليب والامكانيات التدريبية في العالم المتقدم تطورا

كبيراً ولكننا لا نلاحظ أثراً لهذه الأساليب المتطورة فى كثير من برامج التدريب التى ينظمها المركز القومى (أو منظمات الجهاز الإدارى) رغم الامكانيات المادية والبشرية التى يملكها .

وعليه نرى أن الأسلوب العلمى فى أساليب ووسائل التدريب الحديثة هو اشراك المتدرب اشراكاً فعلياً فى العملية التدريبية وذلك خلال استخدام أساليب تدريبية متطورة كتمثيل الأدوار والمجاريات الإدارية والتأكيد على أسلوب التدريب الحسى فى العلاقات الانسانية وعدم الاعتماد على أسلوب المحاضرة حتى فى المواقف التطبيقية التى لا تصلح المحاضرة لها أصلاً .

و - مساعدات التدريب :

يحتاج النشاط التدريبى فى العراق مركزياً ولا مركزياً الى المعدات والمستلزمات التى يتوقف على توفيرها قدرة المدرب فى توصيل المادة التدريبية الى المتدربين ومدى استفادتهم منها ، وهذه المعدات تسمى بالمساعدات التدريبية (Visual aids) والمساعدات التدريبية التى يستعملها المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى وبقية منظمات الجهاز الإدارى لا تزال فى تقديرنا قاصرة عن المستوى المطلوب . عليه نوصى بتوفير المساعدات التدريبية التالية وهى لازمة لترشيد النشاط التدريبى فى العراق :

١ - وسائل الايضاح السمعية والبصرية (Vedio-visual aids) وتتمثل فى مكبرات الصوت وآلات التسجيل الصوتية والبصرية وآلات العرض للمشرائح (Projectors slides) ودور هذه المساعدات يتبلور فى تيسير عرض بعض جوانب المادة التدريبية التى يعجز المدرب عن عرضها بما تساعد المتدربين على ادراك واستيعاب الافكار والمعلومات وأنماط السلوك المستهدفة .

٢ - التجهيزات التلفزيونية وأجهزة الارسال والاستقبال وغيرها من أدوات الاتصال الأخرى .

- ٣ - الدوائر التلفزيونية المغلقة (Closed T.V. Cir Cuits) وتستخدم في بعض البرامج التدريبية التي تركز على تطوير أنماط السلوك وتصوير تفاعلات المتدربين وانفعالاتهم من خلال العمل الجماعي .

المراجع

العربية :

- الدكتور حسين الدورى
الاعداد والتدريب الادارى بين النظرية والتطبيق ، القاهرة
١٩٧٦ .
- المركز القومى للاستشارات والتطوير الادارى
مجلة التنمية الادارية - العدد الخامس ، نيسان (أبريل) بغداد .
١٩٧٦ .
- والكتب السنوية التي يصدرها المركز القومى .

الانجليزية :

- William R. Tracy,
Designing Training and development Programs A.M.A.
1971.
George S. Odiorne, Training by objectives N.Y. 1970.