





التدريب الإداري

بين النظرية والتطبيق

الدكتور محمد عبد الفتاح ياغني

أستاذ مساعد - قسم الإدارة العامة
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

60

الناشر: عمادة شؤون المكتبات - جامعة الملك سعود

ص.ب. ٢٢٤٨٠ الرياض ١١٤٩٥ - المملكة العربية السعودية

© ١٩٨٦م جامعة الملك سعود

جميع حقوق الطبع محفوظة . غير مسموح بطبع أي جزء من أجزاء هذا الكتاب ، أو تخزينه في أي نظام لحزن المعلومات واسترجاعها ، أو نقله على أية هيئة أو بآية وسيلة سواء كانت إلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية ، أو استنساخا ، أو تسجيلا ، أو غيرها إلا بإذن كتابي من صاحب حق الطبع .

الطبعة الأولى ١٤٠٦هـ (١٩٨٦م) .

مكتبة جامعة الملك سعود
الرقم العام : ٧٦٥١٤٤
مكتبة : م
رقم العملية : ٧٦١٧٣

٧٥٨١٢٨
٤٣٥

٢١٤٥٨٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ
عَلَقٍ، اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ، الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ،
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾
«صدق الله العظيم»

إهداء

إلى زوجتي وأبنائي
روان ومعتز ويعرب وهديل .

مقدمة

يحتل التدريب مكانة مرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل . والتدريب الإداري هو ذلك الجهد المنظم الذي يهدف إلى تزويد أفراد التنظيم بمعارف معينة ومحاوله إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية ، وفي سلوكهم واتجاهاتهم من ناحية أخرى . ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب الإداري في التنمية الإدارية ، فقد احتل مكانة مرموقة بين أوساط الإداريين والممارسين في القطاعين العام والخاص ، مما أدى إلى تزايد برامج التدريب بأنواعها في الإدارة العامة خلال السنوات العشر الأخيرة .

ويعتبر التدريب الإداري حقلاً غنياً من حقول الدراسة في عدد من الأنشطة المتخصصة في مجالات الإدارة مثل «إدارة شؤون الموظفين» أو «إدارة الموارد البشرية» وفي «السلوك التنظيمي» وفي «التنمية الإدارية» ، وأن وظيفة التدريب الإداري أصبحت مهنة متخصصة لها أفرادها وهم المدربون الذين يلعبون دور المخططين للبرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها . وكذلك فإن التدريب الإداري قد أصبح عملية دائمية مستمرة تمارسها الإدارة بانتظام في المنظمات المعاصرة والحديثة .

وهذا الكتاب موجه بالدرجة الأولى لطلبة الجامعات الذين يرغبون دراسة مقرر التدريب الإداري . كما أن الكتاب موجه إلى الباحثين في هذا المجال ، ورجال الإدارة والأفراد الذين يرغبون رفع كفاءة الموظفين داخل منظماتهم .

والقارئ لهذا الكتاب سوف يلاحظ أن فصوله تكمل بعضها البعض ، حيث إن المؤلف اتبع أسلوب النظم في كتابته لهذا الكتاب . ولذا فقد قسّم هذا الكتاب إلى تسعة فصول ، تعرض أولها للمفاهيم الأساسية في التدريب الإداري ، وتناول الثاني التطور التاريخي للتدريب منذ الحضارات القديمة حتى أيامنا هذه بصورة موجزة ، وتناول الثالث نظرية النظم والتي تعتبر أي تنظيم نظاما متكاملًا مفتوحًا ، وأما الفصل الرابع فقد تناول تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعتبر نقطة الانطلاق الموضوعية في إعداد الخطة التدريبية حيث تتقرر على ضوءها الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال البرامج التدريبية والطرق المتبعة لبلوغها ، وأما الفصل الخامس فقد تطرق إلى أنواع التدريب ، وأما الفصل السادس فقد تناول تصميم البرامج التدريبية وإجراءاتها وبعض النماذج التطبيقية لبرامج تدريبية في مجال التنمية الإدارية ، وأما الفصل السابع فقد تناول أساليب التدريب الإداري واختيار الأسلوب الملائم ، وأما الفصل الثامن فقد تعرض لماهية تقويم التدريب ولعملية التخطيط له ، وأما الفصل الأخير (التاسع) فقد تعرض لدور معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي في التنمية الإدارية والمشكلات التي تواجهها .

ولا يفوتني أن أزجي الشكر للمحكمين المكلفين من مجلس كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود الذين قاموا بمراجعة وتقويم مشروع هذا الكتاب وأبدوا ملاحظاتهم القيمة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة اقبال منصور في مركز الدراسات الجامعية للبنات في جامعة الملك سعود بالرياض التي قامت بتنقيح مشروع الكتاب لغويا .

أسأل الله أن أكون قد وفقت لهذه المساهمة المتواضعة نحو إثراء الفكر الإداري ، كما أمل أن أكون قد أضفت مرجعا مفيدا إلى المكتبة الإدارية العربية .
والله ولي التوفيق وبه دائما نستعين ، ، ،

الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي

المحتويات

صفحة

ط	مقدمة
١	الفصل الأول: طبيعة وأهمية التدريب
٩	● أهداف التدريب
١٣	● العلاقة بين التدريب والتعليم وأوجه الخلاف بينهما
١٦	● مراجع الفصل الأول
١٩	الفصل الثاني: التطور التاريخي للتدريب
٢٣	● التدريب في الحضارات القديمة
٢٥	● التدريب في الإسلام
٢٧	● التدريب في عصر النهضة الصناعية
	● تطور التدريب في القطاع العام في:
٣٢	١ - الهند
٣٣	٢ - بريطانيا
٣٦	٣ - الولايات المتحدة الأمريكية
٣٧	٤ - فرنسا
٣٨	٥ - هيئة الأمم المتحدة
٤٠	٦ - المنظمة العربية للعلوم الإدارية
٤٢	● مراجع الفصل الثاني

٤٣	الفصل الثالث: نظرية النظم في مجال التدريب الإداري
٤٧	● مفهوم النظام
٤٩	● نظرية النظم
٥٩	● التدريب الإداري كنظام متكامل
٦٩	● مراجع الفصل الثالث
٧١	الفصل الرابع: تحديد الاحتياجات التدريبية
٧٥	● مفهوم الاحتياجات التدريبية
٨٠	● طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية
٨٠	- تحليل التنظيم
٨٦	- تحليل العمليات
٨٩	- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة)
٩٢	● مراجع الفصل الرابع
٩٥	الفصل الخامس: أنواع التدريب
٩٨	● من حيث زمان التدريب
٩٨	- التدريب قبل الالتحاق بالعمل
١٠٢	- التدريب أثناء الخدمة
١٠٨	● من حيث مكان التدريب
١٠٩	- التدريب داخل المنظمة
١١٠	- التدريب خارج المنظمة
١١١	● من حيث أهداف التدريب
١١٢	- التدريب لتجديد المعلومات
١١٢	- تدريب المهارات
١١٣	- التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات)
١١٤	- التدريب للترقية
١١٨	● مراجع الفصل الخامس

١١٩	الفصل السادس : تصميم البرامج التدريبية
١٢٣	● الإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية
١٢٣	- تحديد أهداف البرنامج التدريبي
١٢٥	- تحديد المادة التدريبية
١٢٧	- اختيار الوسائل التدريبية
١٣٠	- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده
١٣١	- اختيار المتدربين
١٣٥	- اختيار المدربين
١٤٠	- إعداد ميزانية التدريب
١٤٢	● نماذج تطبيقية لبرامج تدريبية في مجال التنمية الإدارية
١٤٥	● مراجع الفصل السادس

١٤٧	الفصل السابع : أساليب التدريب الإداري
١٥٣	● الأساليب التدريبية في مجال الإدارة
١٥٥	- أسلوب المحاضرة
١٦٢	- أسلوب المناقشات
١٦٧	- أسلوب دراسة الحالة
١٧٢	- أسلوب تمثيل الأدوار (تفحص الأدوار)
١٨٠	- أسلوب سلة القرارات
١٨٢	- أسلوب المباريات الإدارية
١٨٤	- أسلوب التدريب الحسي
١٨٥	- أسلوب الحادث
١٨٥	- أسلوب الزيارات الميدانية
١٨٥	- أسلوب طريقة الجماعة العملية
١٨٦	● اختيار الأسلوب التدريبي الملائم
١٨٩	● مراجع الفصل السابع



١٩١	الفصل الثامن : تقويم التدريب
١٩٤	● مفهوم متابعة وتقويم التدريب
١٩٦	● عملية التخطيط لمتابعة وتقويم التدريب
١٩٧	- تحليل الاحتياجات التدريبية
١٩٨	- تحديد الأهداف التدريبية
١٩٩	- تصميم البرامج التدريبية
٢٠٢	- تصميم دراسة لتقويم التدريب
٢٠٥	● أسس تقويم التدريب (قياس فعالية التدريب)
٢٠٩	● معوقات عملية تقويم التدريب الإداري
٢١٢	● إطار تقويم التدريب الإداري
٢١٧	- تقويم البرامج التدريبية قبل تنفيذ التدريب
٢٢٣	- تقويم البرامج التدريبية أثناء تنفيذ التدريب
٢٢٧	- تقويم البرامج التدريبية بعد التدريب مباشرة
٢٤١	● مراجع الفصل الثامن

الفصل التاسع : دور معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي في التنمية

٢٤٣	الإدارية والمشكلات التي تواجهها
٢٤٧	● مفهوم التنمية الإدارية
٢٥٠	● عناصر التنمية الإدارية
٢٥٤	● أجهزة التنمية الإدارية
٢٥٧	● أجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية
٢٥٧	- اللجنة العليا للإصلاح الإداري
٢٥٨	- مجلس الخدمة المدنية
٢٦٠	- الديوان العام للخدمة المدنية
٢٦٢	- الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة
٢٦٤	- معهد الإدارة العامة
٢٦٤	- لجنة التدريب المركزية
٢٦٥	- كليات الإدارة بالجامعات

- معاهد الإدارة العامة ومراكز التدريب في الوطن العربي ٢٦٨
- معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية ٢٦٨
- معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ٢٧٢
- المدرسة الوطنية للإدارة العمومية في المملكة المغربية ٢٧٦
- المدرسة الوطنية للإدارة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ٢٧٩
- المشاكل التي تواجه معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي
- وتحد من فعاليتها ٢٨٠
- مراجع الفصل التاسع ٢٨٩
- كشاف موضوعي ٢٩١
- معجم المصطلحات (إنجليزي - عربي) ٢٩٩

فهرس الخرائط والأشكال

الرقم	العنوان	صفحة
١	هياركية الأهداف التدريبية	١١
٢	المنظمة كنظام متكامل والتدريب فرع من ذلك النظام	٤٦
٣	مكونات وخصائص النظام المفتوح	٥٢
٤	التدريب كنظام متكامل	٦٠
٥	النمط العام لنظام التدريب بعناصره الرئيسية كنظام مفتوح	٦١
٦	العملية التدريبية	٧٤
٧	هياركية الأهداف التدريبية	٧٧
٨	المستويات الإدارية في التنظيم	١٠٥
٩	عملية تحقيق هدف الإدارة	١٥٠
١٠	نموذج تصميم وتقييم التدريب	١٩٧
١١	مراحل تصميم أداة تقييم التدريب	٢٠٣
١٢	نموذج توضيحي للعلاقة الوظيفية في البرنامج التدريبي	٢٠٤
١٣	نظام التدريب بعناصره الرئيسية	٢١٣
١٤	دورة متابعة وتقييم التدريب الإداري	٢١٨
١٥	عملية التنمية الإدارية	٢٥٠