

الفصل الرابع

مراكز التدريب الكبرى في الدول المختلفة.. نماذج مختارة

يسعى هذا الفصل لتقديم بعض مراكز التدريب الكبرى في الدول المختلفة للوقوف على وضع التدريب الإداري بتلك المراكز ومعرفة الاتجاهات الأساسية التي يتميز بها عن غيره من تلك المراكز، ولقد تم التركيز على بعض المراكز أحدها داخل المملكة العربية السعودية والتي تبني النموذج الشرقي والآخر داخل الدولة التونسية والذي يتشابه إلى حد التطابق مع النموذج الفرنسي بالإضافة لمراكز أخرى.

أولاً : معهد الإدارة العامة بالرياض

لقد أدركت القيادة السعودية أهمية التدريب الإداري بالنسبة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية فأنشأت كليات الخاصة بالإدارة، والمؤسسات المعنية بالتدريب الإداري لتدريب العاملين في الأجهزة الحكومية وتدريب أفراد يعدون للالتحاق بالأجهزة الحكومية والقطاع الأهلي. في مقدمة هذه المؤسسات يأتي معهد الإدارة العامة باعتباره الجهة الرسمية التي أنيطت بها مهمة التدريب الإداري، حيث أن من أهم أهدافه المحددة في نظامه الأساسي أن يقوم بتحقيق الرقي بمستوى الإدارة بالمملكة، عن طريق رفع كفاء موظفي الدولة لزيادة إنتاجيتهم على النحو الذي يدعم قواعد التنمية. ومن ثم يمكن تناول المحاور الأساسية والخاصة بمعهد الإدارة العامة بالرياض وذلك على النحو التالي :

1- النشأة والتأسيس

أنشئ معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (93) وتاريخ 10/24/1380هـ الموافق (10/4/1961م)، كهيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. كما يختص المعهد بالمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث المتعلقة بشئون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة⁽¹⁾.

ينقسم نشاط معهد الإدارة العامة إلى أربعة نشاطات رئيسة هي التدريب (أثناء الخدمة - قبل الخدمة)، الاستشارات، البحوث الإدارية، التوثيق الإداري.

ولقد ركزت البرامج التدريبية للمعهد طبقاً للسياسات العامة للتدريب في المملكة التي تهدف إلى:

- 1- إعداد الموظف ليتولى مركزاً وظيفياً شاغراً أو مشغولاً بمتعاقد من الخارج ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص.
- 2- رفع مستوى الأداء لدى الموظفين أو تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية، عن طريق تحسين نظم وأساليب العمل فيها.
- 3- تهيئة الموظفين لاتباع أسلوب متطور في العمل واستعمال آلية فعالة.
- 4- إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو جهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين

ونظراً للدور الحيوي الذي يقوم به المعهد في مجال التنمية الإدارية، وبخاصة

(1) د. محمد الربيعان، الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، (الرياض : مكتبة المعرفة الحديثة)، 1426 هـ، ص ص 55-56.

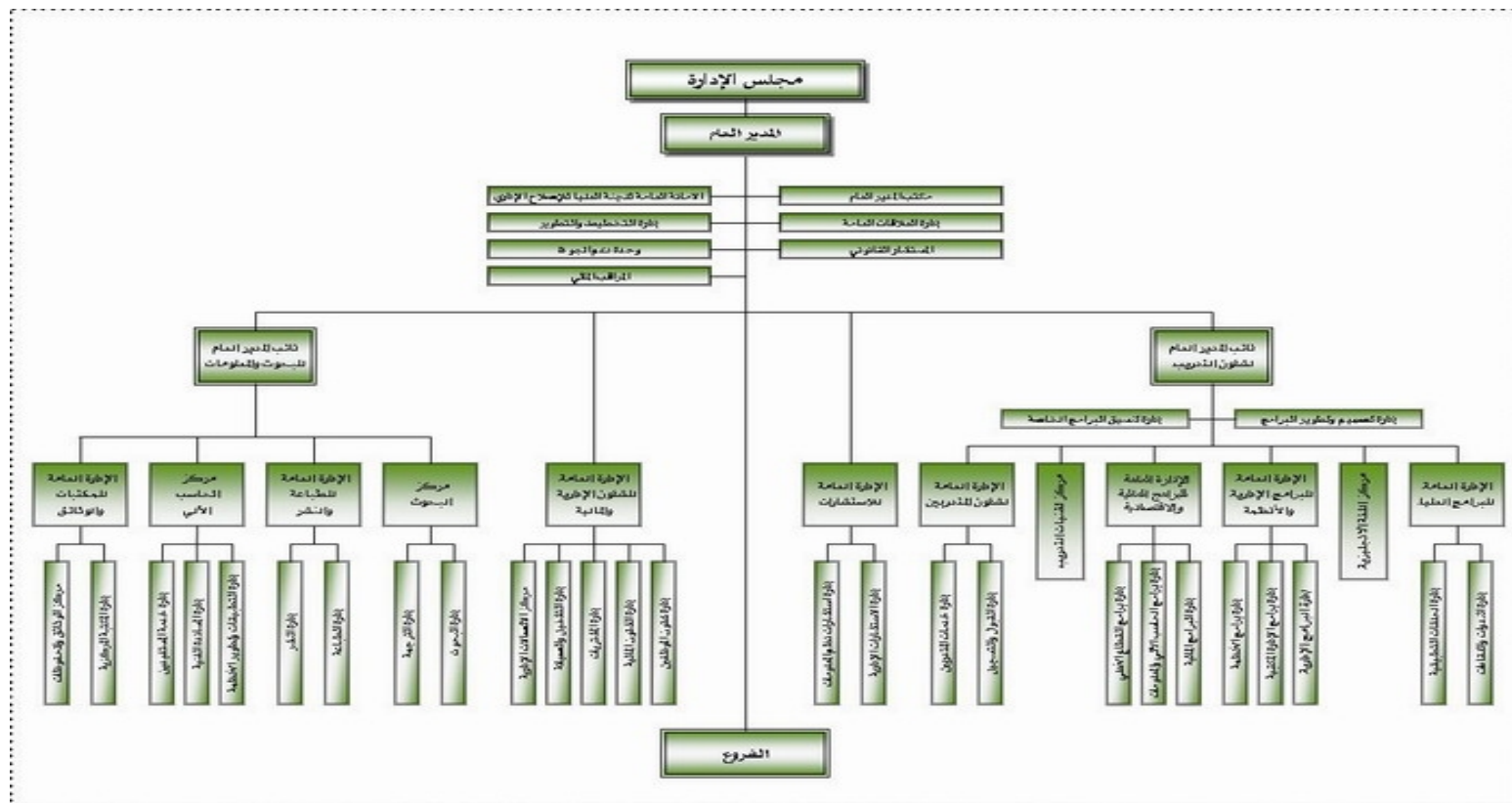
التدريب الإداري، الذي يعد من أبرز نشاطاته، فقد ظهرت الحاجة إلى إنشاء فروع أخرى للمعهد. فلقد تم إنشاء فرع للمعهد في المنطقة الشرقية في عام 1393هـ ثم فروع في المنطقة الغربية في عام 1394هـ، ثم فروع للتدريب النسوي في الرياض في عام 1403هـ وذلك من أجل وضع فلسفة التدريب الإداري موضع التنفيذ والمساهمة في تحقيق التنمية الإدارية كمطلب حضاري تسعى إليه المملكة.

وينقسم نشاط التدريب في المعهد إلى نوعين أساسيين هما: التدريب الإعدادي (تأهيل المتدرب لشغل الوظيفة)، والتدريب أثناء الخدمة (تطوير مهارات وقدرات الموظف). لقد شهد نشاط التدريب في المعهد في عهد خادم الحرمين الشريفين نمواً مطرداً سواءً من حيث الكم أو النوع، حيث كان لهذا النمو أثره الواضح على كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي.

ويوضح الشكل التالي التنظيم الإداري للمعهد، كما يوضح التدرج الوظيفي للقائمين على إدارته وأهم الأجهزة العاملة وكذلك الفروع الخاصة بالمعهد وذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

(1) راجع في ذلك الموقع الرسمي لمعهد الإدارة العامة بالرياض : www.ipa.edu.sa

شكل رقم (1): معهد الإدارة العامة بالرياض



2- النظام الأساسي لمعهد الإدارة العامة

يعتبر معهد الإدارة العامة مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية، ويرتبط إدارياً بوزير الخدمة المدنية، ومقره الرئيس مدينة الرياض، ويجوز بقرار من مجلس الإدارة إنشاء فروع له في المملكة. ويعد المعهد جهة مركزية للتدريب والتطوير، والاستشارات في المجالات الإدارية للأجهزة الحكومية. ويجوز للمعهد تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية والبحثية وأي خدمة علمية أخرى لغير الجهات الحكومية وللجهات الحكومية في بعض الحالات بمقابل مالي وفقاً لضوابط يضعها مجلس الإدارة. وفي سبيل تحقيق أهدافه - يمكن للمعهد اتخاذ الوسائل المناسبة، وبخاصة ما يأتي:⁽¹⁾

- 1- وضع برامج تدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة في القطاع الحكومي وتنفيذها. إلى جانب وضع برامج إعدادية في المجالات الإدارية، وفقاً لاحتياجات سوق العمل.
- 2- عقد الحلقات التطبيقية واللقاءات العلمية للمستويات الإدارية العليا. وعقد المؤتمرات والندوات المتعلقة بقضايا التنمية الإدارية.
- 3- تقديم الخدمات الاستشارية لأجهزة الدولة والمساعدة على تطبيقها. وتشجيع التأليف، وإعداد البحوث والدراسات الإدارية ذات الصلة بالتنمية الإدارية ونشرها.
- 4- نقل النتاج الفكري العالمي المتميز في المجالات ذات الصلة بنشاطات المعهد إلى اللغة العربية. إلى جانب تبويب الوثائق الإدارية الحكومية وتصنيفها وتيسير سبل الاستفادة منها.
- 5- الاشتراك في عضوية المعاهد والمؤسسات والهيئات الإقليمية والعربية والدولية ذات الاهتمام بالتنمية الإدارية. والمشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات المتعلقة

(1) د. سعد بن محمد المخلف، إدارة المنظمات الحكومية في دول الخليج العربي، (الكويت : دار المعرفة)، 2006، ص ص 66-67.

بالتنمية الإدارية داخل المملكة وخارجها. هذا بالإضافة إلى إبتعاث أعضاء هيئة التدريب وإيفادهم للدراسة والتدريب في المجالات ذات العلاقة بنشاطات المعهد.

وللمعهد تقديم الخدمات التدريبية والاستشارية والبحثية للدول والمنظمات العربية والإقليمية والدولية وفقاً للإجراءات النظامية، والضوابط التي يضعها مجلس الإدارة. والذي يشكل على النحو الآتي :

- 1- وزير الخدمة المدنية (رئيساً).
- 2- مدير عام المعهد (عضواً ونائباً للرئيس).
- 3- ممثل عن وزارة التعليم العالي (عضواً).
- 4- ممثل عن المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (عضواً).
- 5- ممثل عن وزارة الخدمة المدنية (عضواً).
- 6- ممثل عن وزارة الاقتصاد والتخطيط (عضواً).
- 7- ممثل عن وزارة المالية (عضواً).

ويختار الوزير أو الرئيس المختص من يمثل جهته في المجلس، ويجب أن يكون من أصحاب الاختصاص في مجال نشاطات المعهد، وألا تقل مرتبة من يمثل الجهة الحكومية عن المرتبة الرابعة عشرة. ومجلس إدارة المعهد هو السلطة العليا المشرفة على شئون المعهد وتصريف أموره، وله في سبيل ذلك - على وجه الخصوص - ما يأتي :

- 1- وضع السياسة العامة للمعهد ومتابعة تنفيذها.
- 2- إصدار اللوائح والقرارات التنفيذية الخاصة بنظام سير العمل في المعهد من النواحي الفنية والإدارية والمالية. وإصدار اللوائح المنظمة للمكافآت لمختلف نشاطات المعهد وتحديد فئاتها وقواعد صرفها.
- 3- إقرار خطط المعهد إلى جانب تعيين موظفي المعهد من المرتبة الحادية عشرة إلى المرتبة الرابعة عشرة وترقيتهم، وكذلك أعضاء هيئة التدريب من حملة درجة الدكتوراه من السعوديين، وتطبيق كل ما تقضي به الأنظمة واللوائح والتعليمات بشأنهم.

4- وضع سياسات إبتعاث وإيفاد موظفي المعهد وأعضاء هيئة التدريب للدراسة. والموافقة على انضمام المعهد إلى عضوية الاتحادات والهيئات والمؤسسات الإقليمية والعربية والدولية ذات الصلة بالتنمية الإدارية، وفقاً للإجراءات النظامية.

5- الموافقة على تقديم المعهد للخدمات التدريبية والاستشارية والبحثية للدول والمنظمات العربية والإقليمية والدولية، وفقاً للإجراءات النظامية. وإقرار مشروع ميزانية المعهد وحسابه الختامي. واعتماد التقرير السنوي لإنجازات المعهد. إلى جانب قبول التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف والمنح العلمية التي تقدم للمعهد.

كما يجوز لمجلس إدارة المعهد تفويض بعض صلاحياته إلى مدير عام المعهد. ويجوز للمجلس أن يكون من بين أعضائه أو من غيرهم لجنة أو أكثر تتولى دراسة ما يراه من موضوعات. ويجتمع مجلس إدارة المعهد مرة كل ثلاثة أشهر بدعوة من رئيسه، وللرئيس في حالة الضرورة أن يدعو المجلس للانعقاد، وله دعوته بناء على طلب ثلاثة من أعضائه أو بطلب من مدير عام المعهد، ولا يعد اجتماع المجلس صحيحاً إلا إذا حضره ثلثا أعضائه، على أن يكون من بينهم رئيس المجلس أو نائبه. وتصدر قرارات المجلس بثلثي أصوات الحاضرين. ويتولى مدير عام المعهد إدارته وتصريف شؤونه، وله على وجه الخصوص ما يلي: ⁽¹⁾

1- تمثيل المعهد في علاقاته وصلاته بالغير. وتطبيق اللوائح وتنفيذ القرارات التي يصدرها من مجلس الإدارة.

2- إعداد خطط المعهد. ومشاريع اللوائح والقرارات التنفيذية الخاصة بنظام سير العمل في المعهد.

3- تعيين موظفي المعهد من المرتبة العاشرة فما دون، وترقيتهم، ونقلهم، وتكليفهم

(1) د. احمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لأداء الموظفين، (الرياض : جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1422 هـ)، ص ص 23-24 .

وإعارتهم، وتطبيق كل ما تقضي به الأنظمة واللوائح والتعليمات بشأنهم. إلى جانب إبتعاث موظفي المعهد وأعضاء هيئة التدريب للدراسة، وفقاً للقواعد المنظمة لذلك.

4- الموافقة على مشاركة موظفي المعهد وأعضاء هيئة التدريب في المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج والحلقات التدريبية والزيارات ذات العلاقة بأهداف المعهد واختصاصاته في الداخل والخارج، وفقاً للأنظمة وللوائح. والموافقة على عقد المعهد الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بالتنمية الإدارية.

5- إعداد مشروع ميزانية المعهد السنوية وحسابه الختامي. وإعداد التقرير السنوي عن إنجازات المعهد.

ويجوز لمدير عام المعهد تفويض بعض صلاحياته إلى من يراه من المسؤولين في المعهد.

وعلى الجانب الآخر تتكون موارد المعهد مما يأتي :

1- الاعتمادات التي تخصص له في الميزانية العامة للدولة. والأموال العينية المخصصة للمعهد.

2- الإيرادات التي يحصل عليها المعهد مقابل نتاجه العلمي، وخدماته الاستشارية والتدريبية والبحثية. إلى جانب ريع أملاكه وما ينتج من التصرف فيها.

3- التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف. والموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الإدارة.

وتتشكل الهيئة التدريسية للمعهد من أعضاء هيئة التدريب من حملة درجة الدكتوراه، للائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. وأعضاء هيئة التدريب الذين لا يحملون درجة الدكتوراه، للائحة الوظائف التعليمية. إلى جانب بعض الأعضاء الذين يخضعون لنظام الخدمة المدنية ولوائحه.

3- نظام التدريب بالمعهد

يعتبر نشاط التدريب أثناء الخدمة لموظفي الأجهزة الحكومية احد نشاطات المعهد الرئيسة، الذي يهدف إلى تلبية احتياجاتهم التدريبية ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الايجابية التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري والمساهمة في مسيرة التنمية الإدارية. وتتنوع برامج هذا التدريب لتشمل مجموعة من البرامج الإدارية والمالية والاقتصادية والمكتبية وبرامج الحاسب الآلي وغيرها ويقوم المعهد بتصميم هذه البرامج وتنفيذها وفقا لاحتياجات الأجهزة الحكومية. وهي برامج تدريبية قصيرة مكثفة تتراوح مدد تنفيذها ما بين يومين إلى عشرة أيام ، وبإمكان الموظف الحصول على أكثر من برنامج من هذه البرامج بما لا يتجاوز (20) يوماً تدريبياً في السنة⁽¹⁾.

أ- الترشيح للبرامج التدريبية

تعدد وتنوع برامج التدريب المطورة التي بدأ المعهد بتنفيذها منذ العام التدريبي 1424/1425هـ، فقد سعى المعهد إلى تطوير نظام الترشيح الآلي للبرامج التدريبية من خلال الانترنت الذي حول جميع إجراءات الترشيح الورقية إلى عمل إلى مما ساهم في انتقال المعلومة بسرعة ودقة متناهية بين المعهد والأجهزة الحكومية. ويمكن الوصول إلى نظام الترشيح الآلي للبرامج التدريبية من خلال التعاملات الالكترونية.

ويقوم المعهد بالعديد من البرامج التدريبية للفئات المختلفة، إلا أن ما يهمننا في هذا المقام هو الإدارة العليا وهي المحور الذي تتعرض له الدراسة والتي تقتصر على الإدارة العليا (مدير عام - وكيل وزارة)، ومن ثم يمكن التركيز على دور معهد الإدارة العامة في تدريب الإدارات العليا على النحو التالي:

(1) الموقع الرسمي لمعهد الإدارة العامة بالرياض : www.ipa.edu.sa ... مرجع سابق

بـ البرامج العليا

يتضمن نشاط التدريب في المعهد علاوة على البرامج الإعدادية والتدريبية تنظيم حلقات تطبيقية وندوات ولقاءات علمية لخدمة القيادات العليا في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، وتتولى الإدارة العامة للبرامج العليا بالمعهد هذا النشاط الهادف إلى تزويد القيادات الإدارية العليا بالجديد في مجال الإدارة، وإتاحة الفرصة لها لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها. إلى جانب إتاحة الفرصة لهذه لقيادات للوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتبادل الآراء والخبرات والمقترحات حولها. وفي هذا الجانب التدريبي يعمل المعهد بالتنسيق مع عدد من المنظمات الدولية كالصندوق الدولي والبنك الدولي والمعهد الدولي للعلوم الإدارية وغيرها على عقد عدد من الحلقات الدولية التطبيقية لكبار الموظفين في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة يشارك فيها عدد من القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي ويقدمها خبراء دوليون في اختصاصات إدارية واقتصادية ومالية محددة⁽¹⁾.

ومن خلال التعرض للركائز الأساسية للعمل بالمعهد يلاحظ أن هيكل البرامج التدريبية بالمركز يضم العديد من الدورات والتي تتلائم مع طبيعة الدرجة الوظيفية للمتدربين والتي تنقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية هي

- 1- مجموعة برامج الإدارة العليا والتي تضم مجموعة برامج الإدارة العليا.
- 2- برامج الإدارة الوسطي والإشرافية والتي تسعى لتحفيز العاملين (المتدربين) على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة والتي تمكنهم من تحقيق مستوى وظيفي أعلى.
- 3- مجموعة البرامج التخصصية والمكتنية الحديثة مثل تنمية المهارات الشخصية وتنمية الجوانب التنظيمية وتحفيز التفكير الإبداعي

(1) لمزيد من التفاصيل راجع : د. سعد بن عبد الله الكلاي، نحو نموذج شامل في القيادة. دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، (الرياض : جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1421).