

# مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة LMD ليسانس تخصص: علم التنظيم السياسي والإداري

السداسي الخامس

محاضرات في مقياس

## التدريب الإداري

مع دراسة تطبيقية على الجماعات المحلية الجزائرية.

إعداد: الدكتور فوزية شرقي

جامعة محمد بوضياف - السيلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية

السداسي: الخامس

تخصص: علم التنظيم السياسي والإداري  
السادة: التدريب الإداري

أهداف التعليم:

- أولاً: تكوين الطالب من الدراسة والتحليل لاهية التدريب الإداري وبعض المفاهيم المشابهة له واسقاطها على بعض المنظمات العمومية من خلال استجلاء منظومتها التشريعية والتنظيمية للتدريب الإداري؛
- ثانياً: التحكم في الأطر النظرية لمفهوم نظام التدريب الإداري؛
- ثالثاً: تدريب الطالب على استغلال المداخل المنهجية بغية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية لإدارة العامة لمقر الولاية؛
- الرابعاً: تدريب الطالب لإنجاز تصميم برنامج تدريبي للإدارة العامة لمقر ولاية السيلة؛
- الخامساً: تقييم فعالية التدريب الإداري.

طريقة التقييم:

امتحان + تقييم متواصل في الأعمال الموجهة.

قائمة المراجع:

I- المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب :

1 - قائمة المراجع باللغة العربية

I- الموسوعات والمعاجم:

1 - الموسوعات:

1- السيد الهواري ، نظام إدارة الموارد البشرية . الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية في إدارة الموارد البشرية. ج4،

(ب.م): طبعة الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981.

II- المصادر:

2- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مديرية التكوين والنشاط الاجتماعي، "تقرير المرحلة الثانية، لدراسة تقييم الاحتياجات

التدريبية للمجموعات المحلية". (المنجز من طرف المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، تقرير المرحلة

الثانية (2)، المؤرخ في نوفمبر 1999).

- 3- أحمد، حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، عمان: دار وائل، 1999.
- 4- أحمد، سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون. القاهرة: دار الكتاب، 2000.
- 5- أحمد، ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 6- السايح، ناصر محمد، الإدارة العامة والإصلاح في الوطن العربي. بدون مكان الناشر: بدون اسم الناشر، 1986.
- 7- برعي، محمد جمال، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968.
- 8- بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1992.
- 9- بلال، خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، عمان: دار المسيرة، 2013 .
- 10- بلال، خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 11- الخرايشة، محمد أمين، القيادة الإدارية و التنمية الإدارية . بدون مكان الناشر: (ب.ن)، (ب.ت) .
- 12- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط4، عمان: دار المسيرة، 2009 .
- 13- زين منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006.
- 14- سلسلة المُمَيِّزُونَ الإداريَّة، تقييمُ الأداء، ط2، بيروت: الشركة المصرية العالمية للنشر- لونجمان ومكتبة لبنان، 2010.
- 15- سليمان خليل فارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية. ط2 . دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 16- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، 2007.
- 17- عاشور ، أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة، 1990.
- 18- عاشور ، أحمد صقر، إصلاح إدارة الحكومية: أفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارة العربية في مواجهة التحديات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
- 19- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 20- عطية، إبراهيم عباس، التدريب للإدارة المحلية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972.
- 21- علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 22- عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، ط1، عمان: دار أسامة، 2012.
- 23- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، عمان: دار وائل، 2005.
- 24- غالب ، حمادة طارق ، نظام معالجة المعلومات للتنمية الإدارية. عمان: المنظمة العربية للبحوث والدراسات، 1987.
- 25- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 26- فضل الله، إدارة التنمية، منظور جديد لمفهوم التحديث. دبي: المطبعة العربية، 1990.
- 27- فؤاد، الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتب الأردني، 1998.
- 28- القريوني، محمد قاسم ، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في العام القطاعين والخاص. عمان: شركة المطابع النموذجية، 1990.
- 29- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2010 .
- 30- الكعبي ، شلبية نعيمة ، والسمرائي ، مؤيد ، الأفراد: إدارة مدخل تطبيقي .بغداد: مطبعة العمال المركزية ، 1990.

- 31- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط3، الرياض: العبيكان للنشر، 2009.
- 32- محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
- 33- محمد عبد الحي الكتاني الإدريسي الفارسي. نظام الحكومة النبوية: التراتيب الإدارية. ط2 . الجزء 1 . بيروت: دار الأرقم بن أبي الأرقم، (ب. ت).
- 34- مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1 ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 35- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5 ، عمان: دار وائل للنشر، 2012.
- 36- مؤيد، سعيد سالم ، نظرية المنظمة : مدخل وعمليات . بغداد : مطبعة شقيق ، 1988.
- 37- مؤيد، سعيد سالم، وحرشوش، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية . بغداد : مطبعة الاقتصاد، 1991.
- 38- مؤيد، سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. عمان: دار وائل للنشر، 1999.
- 39- مؤيد، سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، عمان: عالم الكتب الحديث، 2009.
- 40- هاشم، زكي محمود، توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق. الكويت: دار النشر غير مذكورة، 1979.
- 41- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط2، الجزائر: دار هومة، 2012 .
- 42- هامر، مايكل، وشامي، جيمس، إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات. القاهرة: شعاع ، 1995.
- 43- وهيب زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001.
- 44- ياغي، محمد عبد الفتاح ، التدريب بين النظرية والتطبيق. الرياض : دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1991
- 45- يوسف، أبودية، تطور أنظمة الخدمة المدنية في جهاز الخدمة المدنية في الأردن . عمان: معهد الإدارة العامة، 1984.

#### IV - قائمة المقالات والدوريات:

- 46- ياغي، عبد الفتاح محمد، "التدريب الإداري في إطار نظرية النظم" . مجلة تنمية الرافدين ، عدد(10)، مجلد 6. 1984.
- 3- دراسات غير منشورة:
- 47- خليل العراقي ، مدحت، "التنمية البشرية والاحتمية التكنولوجية" . المؤتمر العلمي السنوي (22) للتنمية البشرية المنعقد بمصر بين 22-25 نوفمبر 2000.
- 48- الكبيسي، عامر، "التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي" . ندوة المعهد القومي للإدارة المنعقد بصنعاء، بدون تاريخ.
- 49- أحمد رحمانى. "مداخلة حول تسيير وتنظيم الموارد البشرية". تقرير الملتقى الوطني للتوظيف العمومي المنعقد بالجزائر في 8 و 9 نوفمبر 1994.

## **2 - المراجع باللغة الأجنبية:**

### **أ- الموسوعات والمعاجم:**

#### **1-الموسوعات :**

- 50- **Encyclopédie des Ressources Humaines.** Paris: Edition Vuibert,2003.
- 51- Le Duff, Rebert ,**Encyclopédie de la gestion du management .**(S.L) : (S.E) ,(S.D).
- 52- **Y.Simon, P.Joffre (eds),** Encyclopédie de gestion, Paris: Economica, 1998.

## 2 – معاجم :

- 53- **Robert .L.Barker,** The Social Work Dictionary, Maryland: Silver Spring, 1997.

## II – المصادر :

- 54- **CE.NEAP,** **Évaluation des besoins en Formation des Collectivités Locales.** Alger :Novembre 1999.
- 55- Dimitri, Weiss (Dir.). **Les Ressources Humaines.** 3<sup>ème</sup> édition, Paris: Edition d'Organisation, 2005.

## III – الكتب :

- 56- Aktouf ,Omar .**Les sciences de la gestion et les ressources humaines :une analyse critique** .Alger : coédition OPU-ENAL, 1986.
- 57- Belanger,Benabou,Bergeron.(eds.).**Gestion stratégique des ressources humaines .(eds.),**Petit André.**L'environnement de GRH** (ed.).Quebec :Goetan Marin 1988.
- 58- Betts P.W. and al, **Supervisory Management.** 7<sup>th</sup> Edition, London: Pearson Education, 2000.
- 59- Christopher Mabey and al, **Human Resource Management: A Strategic Introduction, Managing the process of training and development,** 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford: Blackwell Publisher,1999.
- 60- Crozier (M.), **L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel.** Paris: Inter Éditions, 1989
- 61- Diverrez , Jean .**Politique et technique de direction du personnel** .8<sup>ème</sup> Edition .Paris : Entreprise Moderne d'Édition ,1987 .
- 62- Donnadieu G. et Karsky M. **L'analyse systémique: penser et agir dans la complexité.** Paris: Edition Hinson, 2002.
- 63- Donnadieu.G.**Manager avec le social** .Paris :Edition Liaison,1997.
- 64- Dorothy M. Stewart (Dir.), **HandBook of Management,** John Adair (Ed.), **Leadership and motivation,** 2<sup>nd</sup> Edition, Hants: Gower handbook, 1989.
- 65- Martory, B .**les tableaux de bord sociaux : Pilotage, Animation, Décision.**Paris :Nathan ,1992 .
- 66- Mathis .L. **Gestion Prévisionnelle et valorisation des ressources humaines.** Paris :Edition d'organisation ,1982 .
- 67- Maurice T. (Dir.). **Histoire, champ et diversité de la fonction RH.** 3<sup>ème</sup> Ed. Paris: Pearson Education France, 2012.
- 68- Meignant, Alain .**La formation un atout stratégique pour l'entreprise.** Paris : Les édition d'organisation ,1986.
- 69- Messaoud Mentrì .**L'Administration en question : Réflexions sur les Relation Administration –Administrés** .Alger :O.P.U,1988 .
- 70- Patrick Hassenteufel, **Sociologie Politique: L'Action Publique,** 2<sup>ème</sup> Edition, Paris: Armand Colin, 2011.
- 71- Postel,Guy .**Gestion par objectifs et participation: un cas concret de D.P.G.** Paris 7<sup>ème</sup> Edition, Paris : Les éditions d'organisation ,1971.
- 72- Simon, Yves. **Économie des ressources humaines dans l'entreprise.** Paris : Edition Masson ,1978.

جامعة محمد بوضياف السيلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية

السداسي: الخامس

تخصص: علم التنظيم السياسي والإداري  
السادة: التدريب الإداري

توطئة :

يرتبط تعدد المشارب والتجارب الفكرية لدى منظري الفكر الإداري بتطور أنماط وبيئات المجتمعات المدروسة، هذا الشأن ساهم في إثراء الإطار النظري للعديد من المفاهيم الإدارية، كذلك المرتبطة بالمفاهيم التي سايرت تطور مفهوم التدريب الإداري؛ وأسس نظام التدريب وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية؛ وغيرها من المفاهيم التي تبلورت ضمن هذه الحركية الفكرية، وكذا نضجها ضمن التجارب الإنسانية المتعاقبة. و في السياق نفسه، سناقش في القسم الأول من محاضرات " التدريب الإداري " والقضايا الخاصة بطبيعة التدريب الإداري، بدءا بمحاولة تحديد مفهومه عن طريق سرد جملة من التعاريف، وكذا التطرق لمفهومه حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول في الإدارة العمومية الجزائرية، وعلى رأسها الإدارة العامة لمقر الولاية مستعرضين في ذلك مفهومي التدريب الأولي والمتواصل السابق للمرسوم التنفيذي رقم 96-92.

ثم نتناول بالدراسة والتحليل مختلف الهيئات المكلفة بالتكفل بالنشاط التدريبي، يلي ذلك غرلة محتوى المنظومة التشريعية والتنظيمية المذكورة أعلاه، هذا بدوره يقودنا بالضرورة لإسقاط مختلف الأطروحات النظرية المدروسة على مفهوم التدريب الذي جاءت به النصوص التشريعية والتنظيمية، ومنه نخلص إلى تحديد التعريف الأفضل.

كما سنتطرق إلى أهم مبادئ التعلم، و في هذا الصدد سندرس أهم المبادئ التي ينبغي أن يتعزز بها مصممي البرامج التدريبية.

و في السياق نفسه، سنتناول أهمية وأهداف التدريب، والذي تقاس فعاليته عن طريق الأهداف المحققة والمزمع تحقيقها من الدورات التدريبية، هذا الشأن بدوره يبرز لنا المعالم الجوهرية لأهمية العملية التدريبية، والعكس صحيح فيما يخص أهداف التدريب، وعلى هذا الأساس، يمكن تقسيم الأهداف إلى زميتين أولها عامة

( إدارية، فنية، اقتصادية، اجتماعية )؛ و ثانيها مرحلية ( تقليدية، حل المشكلات، إبداعية )، هذا يقودنا إلى توضيح طبيعة التداخل والتلازم الحتميين بين طبيعة الزمرتين من الأهداف المدروسة.

مما لا ريب فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب يفيد لا محالة إلى معرفة السياسة العامة المنتهجة داخل الإدارة العمومية، لذلك تم التركيز على المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب بغية تحديد الجهة المسؤولة على النشاط التدريبي، وكذا مناقشة وعرض جملة من وجهات النظر في هذا الشأن.

يقودنا هذا السياق من التحليل إلى إبراز رأينا محاولين عرض تركيب لمختلف الاقتراحات التي مجملها تضيف إلى بعض البدائل الخاصة بمسؤولية التدريب على مستوى الإدارة العامة للولاية بغية ضمان فعاليته.

يعد القسم الثاني من محاضرات " التدريب الإداري " مسلك لرؤية جديدة في تحليل العملية التدريبية من منظور نسقي؛ إذ تركز محاوره على مفهوم مدخل النظم، وتحديد خصائص تحليل النظم، ومعنى النظام، طبيعته وأنواعه، وفي الأخير نخلص إلى اعتبار التدريب كنظام متكامل وشامل؛ وعلى هذا الأساس، يمكن تحديد مكونات نظام التدريب الإداري ( مدخلاته، عملياته وأهدافه )، هذا يقودنا إلى توضيح طبيعة التداخل والتلازم بين مكوناته، وذلك عن طريق تصنيف عناصره من خلال قيمه؛ ثقافته التنظيمية؛ تغذيته العكسية وذاكرة النظام؛ ثم نستجلي أهم شروط فعالية نظام التدريب الإداري الذي يعد تقنية لتسيير وتثمين الموارد البشري على مستوى الإدارة العامة والمنظمات عموما.

مما لا ريب فيه أن تخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية يقلل من هدر الأموال والطاقات البشرية المزمع تسخيرها في العملية التدريبية؛ لذلك سنقوم في القسم الثالث من محاضرات "التدريب الإداري" بتوضيح أهمية تخطيط التدريب بعدها سننتقل إلى دراسة خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعد العملية التدريبية جدُّ مركبة؛ تتطلب جهدا كبيرا لتحليل كل جوانبها خطوة تلو الأخرى ويتسنى ذلك عن طريق مدى كفاءة مصممي البرنامج التدريبي لدراسة كل الجوانب بأساليب وطرق علمية دقيقة؛ لذا سيكون اهتمامنا منصبا في القسم الرابع من محاضرات "التدريب الإداري" على تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي، وتعد كفاءة البرنامج التدريبي انعكاسا لمدى تطابق الأهداف وكذا محتوياته مع الاحتياجات الفعلية للتدريب التي تتوخاها المنظمة. وغيرها من العوامل المؤثرة في تحديد كفاءة البرنامج التدريبي، والتي إذا اجتمعت أدت لا محالة إلى تحديد المسار الإيجابي للعملية التدريبية من حيث مخرجات تقييم عملية تقييم البرامج التدريبية.

لذا سيهتم القسم الخامس من محاضرات "التدريب الإداري" بمعالجة العناصر التي تقوم عليها عملية تقييم البرامج التدريبية، والتي تعد عملية مكملية للعملية التدريبية، لأنها مصدر التغذية العكسية للبرامج قيد التنفيذ، واللاحقة منها. ولأجل ضمان فاعلية البرامج التدريبية يتطلب الأمر الاستناد على هذه العملية بأساليب وطرق دقيقة وموضوعية. لذلك ينبغي استجلاء المفاهيم المتعلقة بأهمية تقييم التدريب من خلال استعراض أهم تعريف له، ومن ثم إبراز أهميته من مختلف الجوانب؛ يلي ذلك تحديد خطوات تقييم التدريب. بعدها سنخلص بإبراز

الأساليب والتصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب، وعلى هذا سنقوم بحصر أكثرها شيوعاً واستخداماً في مجالات تقييم التدريب، مشيرين في الأخير إلى طريقة تجريبية لإبراز تصميمات منهجية لتقييم فعالية التدريب. والذي يعد آخر حلقة لتقييم العملية التدريبية، وفي نفس الوقت تستغل نتائجه في أول خطوة لعملية تخطيط وتحديد الاحتياجات سواء تعلق الأمر بالقضايا التدريبية أو النشاطات التسييرية الأخرى.

أما القسم السادس من محاضرات " التدريب الإداري " يستجلي ويلخص أهم مراحل التي تمر بها العملية التدريبية. من خلال مضمون الأقسام الموالية لمحاضرات " التدريب الإداري ":

- القسم الأول: ماهية التـدريب الإداري.
- القسم الثاني: نظـام التـدريب الإداري.
- القسم الثالث: تحديد و تخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية.
- القسم الرابع: تصميم البرنامج التدريبي.
- القسم الخامس: تقييم فعالية التدريب الإداري.
- القسم السادس: خلاصة المقياس.

### القسم الأول:

#### ماهية التدريب الإداري

تقاس كفاءة التدريب الإداري بمدى تكامل أنظمة عديدة في عملية تسيير الموارد البشرية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وعليه سنركز في هذا القسم على تحديد طبيعة التدريب، بدءاً بمحاولة تحديد مفهومه عن طريق سرد جملة من التعاريف المقدمة له، لنتطرق بعد ذلك إلى تحديد مقارباته وطبيعة العلاقة بينه وبين التعليم، بالإضافة إلى تحديد مفهومه من منظور المنظومة التشريعية والتنظيمية للإدارة العمومية الجزائرية؛ مع توضيح أهم المبادئ التي ينبغي أن يتعزز بها مصممو البرامج التدريبية.

و في السياق نفسه، سنتناول بالدراسة و التحليل أهمية وأهداف التدريب، الذي تقاس فعاليته عن طريق الأهداف المحققة أو المزمع تحقيقها من الدورات التدريبية، هذا بدوره يبرز لنا المعالم الجوهرية لأهمية العملية التدريبية .

مما لا ريب فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب يفيد لا محالة في معرفة السياسة العامة المنتهجة داخل الإدارة العمومية، لذلك تم التركيز على المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب بغية تحديد الجهة المسؤولة على النشاط التدريبي، و كذا مناقشة وعرض جملة من وجهات النظر في هذا الشأن. إنّ هذا السياق من



التحليل يقودنا إلى إبراز رأينا محاولين عرض تركيب لمختلف الاقتراحات التي مجملها تضيف إلى بعض البدائل الخاصة بمسؤولية التدريب على مستوى الإدارة العامة لمقر الولاية بغية ضمان فعاليته.

## الفصل الأول: تعريف التدريب و تحديد علاقته بمفهوم التعليم:

يتطلب تدعيم كفاءة الموارد البشرية عن طريق تطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم لأداء أفضل، فهو من سبل تتمين هذه الموارد عن طريق الارتقاء بها إلى المستوى المطلوب كما وكيفا<sup>1</sup>. ولن يتأتى هذا التتمين إلا إذا اقترنت وتكاملت تقنياته مع عمليات تسييرية دقيقة وفعالة.

### 1- تعريف التدريب:

لقد تباينت تعاريف التدريب، و مرد ذلك إلى تعدد المشارب والتجارب الفكرية لدى منظري الفكر الإداري، ومن جملة هذه التعاريف نشير إلى تعريف فليبو (Flippo) الذي يرى بأنه " النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"<sup>2</sup>، و يبدو من التعريف أن التدريب يسعى إلى زيادة معرفة أو مهارة سابقة، والزيادة قد تشمل تعميق ما توفر لديهم أو خلق معرفة أو مهارة جديدة.

ويعرف التدريب كذلك على أنه، " النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها"<sup>3</sup>.

اهتم هذا التعريف بجانب المهارة وبطرق زيادتها لدى العاملين قصد تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية راصدا إمكانية التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيا.<sup>4</sup>

التدريب بشكل عام يمكن تعريفه بأنه "تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية"<sup>5</sup>. معناه أن العملية التدريبية تساعد في إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، إضافة لذلك فالتدريب المستمر يسعى لزيادة المعارف والمهارات وتكييف الموارد البشرية في المنظمة مع التغيرات والتطورات التي تعرفها مختلف البيئات.

والمقصود بالمعرفة هو كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها أو يستوعبها عن عمل معين. أما المهارة فيقصد بها القابلية لأداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري.

<sup>1</sup> Marie Domique Pujol et Bruno Chaoui , **Ressources Humaines la Boîte à Outils de L'entrepreneur**. (Paris: Editions d'organisation, 2000). P.76.

<sup>2</sup> صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، (طرابلس : الجامعة المفتوحة، 1994)، ص ص، (224-225). نقلا عن: Flippo, EB, **Personnel Management**, Sixth Edition, (Tokyo: Mc Craw-Hill-Inc, 1984), P,20.

<sup>333</sup> نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري و تطبيقي، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989-1990)، ص 30.

<sup>4</sup> S.Vallemont, **Moderniser l'administration: Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines**, (Paris : Nauthan 1991), P, 91.

<sup>5</sup> H.Koontz et C.O 'Donnell, **Management principes et méthodes de gestion**. (Canada : Edition MC-Grow Hill, 1980). P. 401.

أما المنظومة التشريعية والتنظيمية للتكوين في الإدارة العمومية (التدريب) المتواصل (المستمر) فقد حددت مفهوم التدريب على النحو التالي:<sup>1</sup>

- يتمثل الهدف من التدريب في تحسين مهارات الموظفين وكذلك اقتناء معارف وكفاءات من شأنها أن تجعلهم قادرين على تأدية المهام المسندة إليهم؛

- يصبو التدريب إلى الترقية المهنية للموظفين، و في هذا الصدد ينص الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي في مادته 22 على أن "تتخذ الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للتوظيف العمومية، وكذا تحسين المستوى والترقية المهنية للموظفين؛

- إلزامية التدريب واعتباره حقا للموظف العمومي المحلي، ونستشف ذلك من خلال "المادة 14" من المرسوم رقم 69-52 الذي جاء تطبيقا لأحكام الأمر رقم 66-133 المذكور أعلاه، والذي ألزم الإدارات بضمان تحسين مردودية المرافق العمومية، وهذا بتنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين والأعوان

العموميين،<sup>2</sup> وأكد القانون رقم 78-12، على الأحكام المتعلقة بالتدريب لاسيما المادة 172 التي تنص على أنه "يعد العمل التكويني التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العمال والمؤسسة المستخدمة".<sup>3</sup> وعلاوة على ذلك، فقد نصت المادة 52 من المرسوم رقم 85-59، على أنه "يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية (...) أن تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال".<sup>4</sup>

وينصرف مفهوم التدريب عند الدكتورة سهيلة محمد عباس و الدكتور علي حسين علي " إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام الوسائل نفسها بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة".<sup>5</sup> أهم ما يميز هذا التعريف أنه أنه أضاف عنصر تغيير سلوك واتجاهات الأفراد قصد تحقيق التكيف مع الأفراد والوسائل، وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول ويضيف جانب السلوكيات والاتجاهات وتكيف الأفراد في المنظمة و جاء في السياق نفسه، على أنه " العملية المنظمة لاكتساب أو تطوير معارف ومهارات وأتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب ".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ج.د.ش، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية رقم 46، بتاريخ 02 جوان 1966، ص 22.

<sup>2</sup> ج.د.ش، وزارة الداخلية والمجموعات المحلية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتعلق بتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 43 بتاريخ 20 ماي 1969، ص 361.

<sup>3</sup> ج.د.ش، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادر بتاريخ 08 أوت (1987).

<sup>4</sup> ج.د.ش، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13 بتاريخ 23 مارس 1985، "المادة 52"، ص 8.

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ( عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص 107.

<sup>6</sup> رضا عبد الرزاق وهيب و آخرون، إدارة الأفراد، ( بغداد : مؤسسة المعاهد الفنية، 1987)، ص 122.

وعرف أيضا بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات.. إلخ".<sup>1</sup> ومن التعاريف الهامة التي وردت في التدريب بأنه: " التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة، والذي يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها "<sup>2</sup>.

أبرز هذا التعريف عنصرا جديدا لمفهوم التدريب وهو ( التطوير المستمر ) للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات، حيث ينظر للتدريب من خلال هذه الزاوية إلى درجة تطور العملية التدريبية، وكذا استمراريته، كما يبين أهميته الشمولية لجميع الطبقات العاملة، وكذا إبرازه للهدف المتوخى من التدريب وهو تقدم الموارد البشرية ( الموظفين ) والإدارة.

و بعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف، يمكن تقديم تعريف للتدريب نعتقد أن فيه قدرا أوسع من الشمولية باعتباره ذلك النشاط المنظم و المستمر، محوره الفرد في مجمله، يهدف إلى إكساب أوزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية ( الموظفين ) وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة، وتوجيه سلوكهم واتجاهاتهم نحو رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها قصد تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع ككل. مما سبق يمكن القول إن التدريب عملية واقعية، تحدد احتياجات واقعية ( حالية ومستقبلية )، تشمل كافة فئات العاملين ( الموظفين والعاملين )، ويهتم بكافة المواضيع التي تندرج ضمن فاعلية الأداء الإداري الفعال.

## 2. مقاربات التدريب:<sup>3</sup>

أ . **المقاربة السلوكية:** تترجم هذه المقاربة درجة التنشئين الذي توليه المنظمة لمواردها البشرية ولعملهم ولمجموع العلاقات القائمة بينهم وبين الجماعة التي ينتمون إليها. وهناك مداخل عديدة يتم من خلالها دراسة السلوك، نذكر أهمها:

✓ مجموعات التعلم.

✓ التطوير التنظيمي.

✓ برامج التدريب المنظمة: ومن أهمها: الندوات، الملتقيات والورشات والمحاضرات الرسمية وغيرها.

ب . **المقاربة العملية:** هذه المقاربة تنشأ حول التسيير كإطار نظري مكون من مجموعة المبادئ والتقنيات. هنا يكون الموضوع تعلم المفاهيم، النظريات، التقنيات، والميكانيزمات العملية، فالتدريب وفقا لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعا للأفراد المتعامل معهم، فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش، ليلا ت كلا، أصول الإدارة العامة، ( القاهرة : مطبعة الأنجلو المصرية، 1976)، ص، 594.

<sup>2</sup> محمد جمال مرسى، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، ( القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968)، ص، 296.

<sup>3</sup> اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص ص ( 44 - 45).

التدريب للإطارات الدنيا يتمحور أساسا حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة المسير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد وتطوير البرامج، وإرضاء متطلبات رؤسائهم...؛ وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المنظمة.

أما بالنسبة للإطارات الوسطى فالتدريب يمس مباشرة المسائل المتعلقة بالتسيير. وفيما يخص الإطارات العليا ورغم المعارف المتوافرة لديهم مسبقا نتيجة التدريب الأولي أو توليهم لمناصب في فترات سابقة، فالتدريب ضروري لهم نتيجة التطور السريع والدائم في نظريات وتقنيات التسيير.

### ج . مقارنة الجودة: يمكن شرح هذه المقاربة من خلال ثلاث نقاط هي:<sup>1</sup>

✓ طرق الجودة: هناك ثلاث طرق لمقاربة الجودة مطبقة على التدريب:

1 . البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة:

تنتج غالبا عن وضعية عدم القابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة.

2 . ضمان العملية:

تتميز هذه الطريقة بتركيزها على المعايير، والخطوات المحددة، نذكر منها معيار iso 9001،

iso 9002 ، iso 9003 .

3 . تطوير الاحترافية: وهي طريقة طورت من طرف الجمعيات والمجموعات الاحترافية

وذلك لتعديل الأعمال الاحترافية، وخاصة التأكد من احترافية القائمين على التدريب وفق معايير

متفق عليها.

✓ معايير الجودة في التدريب: إن مقارنة الجودة سمحت بإشراك جميع الأطراف المكونة للعملية

من جهة، ومن جهة أخرى أظهرت عائقا تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة بسبب تعدد

وجهات النظر، لذلك فمن الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:<sup>2</sup>

- الأخذ بعين الاعتبار حاجات كل طرف في عملية التدريب؛

- صياغة الحاجة إلى التدريب على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة؛

- تركيز المفاوضات على مستوى المعايير قبل المرور إلى مستوى المؤشرات؛

- البحث عن التقارب والربح المشترك.

✓ تقنيات الجودة: من أهم التقنيات المطبقة حاليا نجد:

1 . عجلة DEMING: وتتلخص في أربعة مراحل متتابعة هي:<sup>3</sup>

المرحلة الأولى: الخطة (plan)P

<sup>1</sup> Philippe Eray, **Précis de développement des compétences**, (Paris : Edition liaison, 1999). Pp .(132- 138).

<sup>2</sup> اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

<sup>3</sup> Guy Le Boterf et al, **Comment manager la qualité de la formation**, (Paris : les Éditions d'organisation, (S.D) ). P. 138.

مرحلة التخطيط ويتم فيها أساسا تحديد الأهداف العملية والبيداغوجية، تحضير دفتر الشروط، توظيف وتخصير المتدربين، تجميع الوسائل الضرورية للعمل ...

### المرحلة الثانية: الفعل D (Do)

هي مرحلة الإنجاز، أين يقوم المشرفون على التدريب بإنجاز التدريب المطلوب، وتقديم المشورة للمتدربين)

### المرحلة الثالثة: المراقبة C (Check)

هي مرحلة إعداد الخطوات الضرورية لملاحظة تحولات ما تم تحصيله ومباشرة العمل بها.

### المرحلة الرابعة: استخراج الخطة A (Acte)

يتم فيها استكمال الأهداف والبيداغوجية، ومراجعة المعايير المستعملة لاختيار المتعلمين.

### 2 - حلزون Spiral de JURAN: يتشكل من مفاهيم أساسية هي:

- لا بد من الحرص على جودة مجموع الوظائف المشاركة في إنتاج المهارات؛
- التغذية الراجعة (Feedback) لا بد أن تسمح بالبحث الدائم عن أحسن جودة؛
- أخطاء التوجيه أو التحليل للحاجات هي الأصعب في تعديلها من تلك الواقعة بعد العملية.

### 3. تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب والتعليم:

يصعب تحديد العلاقة بين التدريب والتعليم، لكن هذا لا يمنعنا من محاولة تحديد مفهوم التدريب الذي يركز على محورين أساسيين هما تزويد الأفراد بالمعلومات وكذا محاولة تغيير سلوك الأفراد، فالتعليم يعني بزيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبنية التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها، ويعتبر التعليم أوسع من التدريب لأنه يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العملية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات لأجل فهم وتفسير الظواهر.<sup>1</sup> وعليه نستخلص في الجدول أدناه أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم.<sup>2</sup>

جدول رقم (I) : تحديد أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم		
بيان	التدريب	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم والمعرفة
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعلم
الأسلوب	تفاعل المتدرب	تعليم الفرد، التفاعل مع الموضوع
المسؤولية	مراكز التدريب	دور العلم
الجهة المختصة	إدارة التدريب	إدارة المدرسة أو الجامعة
النتائج	أداء أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع، استعداد أكثر

المصدر : محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، الرياض 1991، ص 9.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد : المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، (عمان : شركة المطابع النموذجية، 1990)، ص 152.

<sup>2</sup> محمد عثمان إسماعيل، حمدي مصطفى المعان، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1990)، ص ص (224-225).

مما سبق يتضح أن التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها يُعد من الأمور الأساسية والمهمة في التدريب إلى تحقيق الفعالية للبرامج التدريبية، هذا مؤداه بالضرورة إلى خلق الخبرات التدريبية الفاعلة.<sup>1</sup>

## الفصل الثاني : مفهوم التدريب المتواصل حسب المنظومة التشريعية و التنظيمية في الإدارة العمومية المحلية

**أولاً:** المنظومة التشريعية و التنظيمية للتدريب الإداري السابقة للأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006.<sup>2</sup>

### 1- تعريف التدريب المتواصل حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية في الإدارة العمومية.

لا يكاد يختلف مفهوم التدريب المتواصل على مستوى المنظومة التشريعية والتنظيمية في الإدارة العمومية عما سواه من التعاريف السابقة الذكر سوى في بعض التباينات البسيطة، فمجمّلها حددت التدريب المتواصل على النحو التالي:

1- يتمثل الهدف من التدريب في تحسين مهارات الموظفين، وكذلك اكتساب معارف وكفاءات من شأنها أن تجعلهم قادرين على تأدية المهام المسندة إليهم.

2- يصبو التدريب إلى الترقية المهنية للموظفين، وفي هذا الصدد، نص الأمر رقم 66-133، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي في مادته "22" على أن "تتخذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية، وكذا تحسين المستوى والترقية المهنية للموظفين".<sup>3</sup>

3- إلزامية التدريب واعتباره حقا للموظف العمومي المحلي، و نستشف ذلك من خلال المادة "14" من المرسوم رقم 69-52، الذي جاء تطبيقا لأحكام الأمر رقم 66-133، المذكور أعلاه، والذي ألزم الإدارات بضمان تحسين مردودية المرافق العمومية، وهذا بتنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين.<sup>4</sup>

4- يعتبر التدريب وظيفة تلتزم بها المؤسسة المستخدمة والعمال على السواء. ويمكن إبراز ذلك من خلال القانون رقم 78-12، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال في الباب 5 منه الأحكام المتعلقة بالتدريب (التكوين) لاسيما المادة 172 التي تنص على أن "يعد العمل التكويني التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العمال والمؤسسة المستخدمة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره ، ص، 52.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 06 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006 .

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي، الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 08/06/1966، ص، 22.

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتعلق بتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والجماعات المحلية و المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 43، الصادر بتاريخ 20/05/1969، ص، 361.

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، مرجع سابق الذكر.

يبرز نص هذا القانون الأهمية القصوى لهذا النشاط، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تدريب المستخدمين قصد ترقيةهم في النظام السلمي؛
- تأمين التدريب المستمر الذي ينصف جميع العمال من حيث الاستفادة من تحديث معارفهم النظرية والتطبيقية و كذا تنميتها؛
- تدريب المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا للتطورات على مستوى الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي.

ورغم الأهمية التي أعطاها هذا النص لمحتوى التدريب إلا أن له مأخذ جمة، فالمحتوى الإيديولوجي والسياسي لروح هذا النص لم يخلُ من وضعه في مأزق الازدواجية غير المؤسسة على أطر موضوعية من حيث توحيدة لعالم الشغل، مما جعله يطبع بصفة سلبية مفهوم التدريب الإداري الذي يخضع لمعايير خاصة غير تلك المتواجدة في المؤسسة العمومية.

5- يعد المرسوم رقم 85-59، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، أول مرسوم نص بشكل صريح على الحق في التدريب بالنسبة للموظفين، هذا مما يترجم أهداف التدريب حسب النص المذكور أعلاه؛ على أنه يهدف إلى تنمية القدرات الفكرية للموظفين، وهذا مساهمة للتطورات ومقتضيات التنمية الشاملة<sup>1</sup>.

إضافة لما سبق، فالمرسوم المذكور أعلاه، جعل من التدريب الأولي ضرورة، و نستشف ذلك من خلال محتوى المادة "34" التي تحدد شروط التوظيف من خلال الفقرتين التاليتين:

أ- من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسات أو الإدارات العمومية المعنية.

ب- من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها في المقطع (أ) أعلاه.

لاشك أن محتوى هذا المرسوم يمنح الصفة الإلزامية للتدريب الأولي والمتواصل على السواء، ويؤكد هذه الإلزامية محتوى المادة 52 التي تعتبر التدريب كوسيلة لتحسين مردود المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين لذلك بات من الضروري أن تلتزم المؤسسات والإدارات العمومية بما يلي:

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما، وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية؛
- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها؛
- تتجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، مرجع سبق ذكره، ص ص، (3 - 8).

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص، 8.

عموما فلا شك أن مجمل النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتدريب المستمر لم تنص على ميكانزمات وقواعد لضمان تلك الأحكام المعلنة أعلاه.

و في السياق نفسه، فإنه من مجموع 39 قانونا أساسيا خاصا مطبقا لأحكام المادة "4" من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، نجد "28" قانونا أساسيا خاصا قد نصت أحكامه على التدريب المتخصص لفائدة الأسلاك الإدارية والتقنية سواء، بغرض التوظيف الأولي أو للترقية الداخلية.

فمن خلال القراءة المتمعة لمختلف القوانين الأساسية الخاصة بـ 132 رتبة إدارية من مجموع 447 رتبة موزعة على 106 سلك (مجموع الأسلاك 234) المنتمية إلى مختلف القطاعات بما فيها قطاع التوظيف العمومي. نجد أن التدريب المتخصص يعتبر شرطا أساسيا للالتحاق بسلك أرتبة للتوظيف العمومي، هذا يقودنا إلى إدراج جملة هذه القوانين الأساسية ضمن القوانين الأساسية التي تدعم عامل التدريب ككيفية للتوظيف أو للترقية لكن يعاب عليها ضعف وانعدام القوة الإلزامية لتجسيدها على أرض الواقع.

في الحقيقة، تظهر الدراسة المتأنية لمختلف النصوص التشريعية والتنظيمية أن تدريب مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية غير مضمون، هذا تفسره الصيغ المستعملة، لأنها لا تنص على إجراءات الطعن اتجاه الإدارة التي تلتزم بالتدريب، كذلك لا يوجد نص صريح مدعم بإجراءات تنص على حق الموظف في اشتراط هيئته المستخدمة تدريبه. يمكن إرجاع ذلك أولا من الناحية النظرية إلى نقائص ذات صلة بالجوانب القانونية من جهة، و من جهة أخرى إلى المقاومة الداخلية سواء من جانب الإدارة العامة أو من جانب الموظف العمومي المحلي.

يشكل المرسوم التنفيذي رقم 96-92، **المتعلق بتكوين ( بتدريب ) الموظفين وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم**<sup>1</sup> لبنة إضافية في منظومة التدريب باعتباره كقاعدة تنظم التدريب المتواصل، إضافة إلى النصين التطبيقيين له، اللذان يشتملان على عمليات التدريب أو حواصل المهارة التي يجب على الإدارة العمومية تنفيذها طبقا لأحكام المنشور رقم 1/ك.ح/و.م./و.ع المؤرخ في 06 جوان 1998، المتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛ أما النص الثاني يحدد طبيعة العلاقات الوظيفية بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>2</sup>. ويستهدف المنشور المذكور أعلاه الذي جاء مكملا للإطار التنظيمي المنشأ بموجب المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، تنظيم العناصر التالية:

## **1 - إعداد مخططات التدريب**

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة بتاريخ 17 شوال 1416، ص5.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم الوزاري المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27/07/1999 للوزير المنتدب المكلف بالإصلاح الإداري و التوظيف العمومي، المتعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.



من خلال القراءة المتأنية لهذا النص ندرك في محتوياته فكرتين أساسيتين مجسدتين في النصين التطبيقيين له، أولها يجعل من التدريب واجبا و يحدد الهيئات الوصية المكلفة بمتابعة سياسات التدريب.

و يعبر تطبيقيا لهذا الواجب من خلال إلزامية إعداد مخططات تدريب من قبل الإدارة المعنية كوسيلة للتسيير التقديري للموارد البشرية، وتندرج هذه اللبنة الإضافية في منظومة التدريب على مستوى الإدارة الولائية كحجر الزاوية في عمليات التدريب من حيث استعمال التقنيات التسييرية الحديثة للتحكم أكثر في تحديد وتخطيط الاحتياجات على مستوى الإدارة الولائية. وتعد هذه الممارسة الجديدة من إفرازات المرسوم التنفيذي رقم 95-126، والذي كرس نظام الرقابة اللاحقة في مجال تسيير الموارد البشرية المعمول به حاليا في الإدارة الولائية<sup>1</sup> بحيث أصبح ممارسة واقعية على مستوى المحيط الإداري. ويهدف مسعى نظام الرقابة اللاحقة أساسا إلى ما يلي:

1- جرد الموارد البشرية التي تكون الإدارة في حاجة إليها من تقدير الاحتياجات الآنية والمستقبلية لها والأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأفراد العاملين وتحقيق الغايات من طرف الإدارة؛

2- حصر و تحديد الفوارق بين الاحتياجات من جهة و بين الغايات المنتظرة والغايات المحققة من جهة أخرى؛

3- الحد من الفوارق بين الاحتياجات والموارد، وتقدير الأخطار ووضع الميكانيزمات اللازمة لمعالجتها؛

4- إجراء الموازنة بين طموحات الموارد البشرية ( الموظفين ) والأهداف المرجوة من الإدارة.

تأتي هذه النصوص متفقة مع الأبحاث التي ترمي إليها عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا، بصفة متكاملة واحتياجات المجتمع، معربا عن الصلة المتواجدة بين ازدياد معرفة وقدرة الإنسان ودرجة تمكنه من استغلال الموارد الطبيعية فضلا على زيادة طاقته وجهوده<sup>2</sup>.

إن مسعى نظام الرقابة اللاحقة الذي يهدف إلى التسيير التقديري للموارد البشرية لقطاع الوظيف العمومي يستدعي البحث عن أدوات عصرية لتعداد المستخدمين وضبط تطوهرهم كما وكيفا، وعليه نتاجه يظهر جليا في تثمين وظيفة التدريب باعتبارها أداة لضبط جدول التعداد لتسيير المسار المهني، وكذا كوسيلة من أهداف تقييم الأداء، و من هذه الزاوية يمكن اعتبار التسيير التقديري للموارد البشرية كمؤشر لتوقع الأخطار المستقبلية والتحكم في تسييرها وجعلها في خدمة الإدارة والأفراد على السواء، فالعملية تتعلق بكيفية تقدير الاحتياجات والموارد من الأفراد في الوقت الحاضر و في المستقبل للوصول إلى الوضع الأمثل، والذي ينبغي

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 29/04/1995، يعدل ويتم المرسوم رقم 145-66 المؤرخ في 02/06/1966، والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة بتاريخ 09/05/1995، ص9.

<sup>2</sup> خميس موسى، دراسات في التخطيط و التنمية، (عمان : دار حسنين للنشر، 1995)، ص، 115.

أن يكون خاضعا دوما لعملية التعديل والضبط المستمر<sup>1</sup> . فالولاية مدعوة إلى إعداد مخطط يعكس أهدافها التنموية الشاملة باعتبارها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.<sup>2</sup> فلا غرو أن يأتي النص المشار إليه أعلاه والمتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتدريب (التكوين) وتحسين المستوى وتجديد المعلومات،<sup>3</sup> حاثا على إعداد نماذج مخططات التدريب، أربعة أنواع من عمليات التدريب وهي:

- دورات التدريب المتخصص الخاصة بالتوظيف الخارجي؛
  - دورات التدريب المتخصص الخاصة بالارتقاء الداخلي للموظفين؛
  - عمليات تجديد المعلومات؛
  - عمليات تحسين المستوى؛
  - جدول حوصلة مجمل عمليات التدريب المسطرة.
- و في السياق نفسه، يجب أن تحتوي المخططات القطاعية على المحددات التالية:
- فئات الموظفين المعنيين (الأسلاك والرتب التي يرغب المترشحون المقبولون في التدريب الالتحاق بها)؛
  - مضمون و مجال التدريب؛
  - مدة التدريب؛
  - مؤسسات التدريب، المناصب المالية المفتوحة أو المتوقعة؛
  - نتيج التكوين (الشهادات و شهادات التمرين).

## II - الحقوق المخولة للمستفيدين من التدريب طبقا للمرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996

إن المرسوم المذكور أعلاه، أحدث فعلا قطيعة مع النصوص السابقة له، وإصلاحا إداريا من خلال الإثراء الذي عرفته المنظومة الوطنية للتدريب، فحول للمستفيدين من الدورات التدريبية امتيازات لفائدتهم، وإثراء لسياسة التدريب على مستوى الإدارة الولائية، وبالمقابل فالموظف العمومي المحلي مطالب لشغل منصب عمومي للمرة الأولى لخدمة الإدارة مدة محددة حسب مدة الدورة التدريبية التي استفاد منها، وهذا طبقا للمادة 26 من هذا المرسوم.

و في السياق نفسه، وطبقا للمرسوم المذكور أعلاه، في مادته 17 فإن المستفيد من الدورة التدريبية أوتحسن المستوى أوتجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية يستفيدون من الامتيازات التالية :

<sup>1</sup> L. Mathis, *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*, (Paris : Edition d'organisation, 1982), P,35.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07، المؤرخ في 21 فيفري 2012، *المتعلق بالولاية*، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة بتاريخ 2012/02، (المواد: 3، 4، 5)، ص 5 .

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للتوظيف العمومي، المنشور رقم 01/ك.خ.و.م.و.ع المؤرخ في 06 جوان 1998، *المتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات*. غير منشورة.

1- المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج؛

2- المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة؛

أما فيما يتعلق بنمط الإجازات المخولة طبقا لهذا النص القانوني وخاصة في مادته العشرين (20)، والتي تلزم المؤسسة المعنية والمتكفلة بالدورة التدريبية أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات بأن تلتزم بتسليم التتويجين التاليين:

1- شهادة تكوين للمتدربين الذين تابعوا هذه الدورة؛

2- شهادة تمرين للمتدربين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.

و في الإطار نفسه، فالمرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 حدد الامتيازات الممكن منحها لفائدة المستفيدين من الدورات التدريبية، تتمثل هذه الامتيازات.<sup>1</sup>

1- إما في ترقية في السلك أو الرتبة عندما يكون التكوين متخصصا أو منصوصا عليه في القوانين الأساسية؛  
2- أو من زيادات في الأقدمية والترقية في الدرجة والتسجيل على سبيل الأفضلية في قائمة التأهيل والترقية عن طريق التأهيل المهني عندما يتعلق الأمر بتحسين أو تجديد المعلومات.

### III - الهيئات المكلفة بالتكفل بالتدريب

إن تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من المهام المخولة للسلطة ذات صلاحية التعيين بعنوان القطاع المعني، و كذا تشترك في مهمة المصادقة على المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات في التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات تكون مخولة للطرفين معنى ذلك أنه تشترك الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي فحسب نص المادة 13 من المرسوم التنفيذي قيد الدراسة فإن لبرامج دورات التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات تقرر من قبل السلطة المكلفة بالوظيف العمومي ومصالح الميزانية بالإضافة إلى مؤسسات التدريب.

### 1- المهام المخولة للإدارات العمومية:

من جملة المهام المخولة للإدارات العمومية عموما، والإدارة الولائية خصوصا، أنها مدعوة إلى انتقاء الموظفين المزمع إدراجهم في دورات تدريبية، وذلك قصد تحسين مستواهم، وتجديد معلوماتهم. خولت هذه المهمة إلى لجنة تعد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية، وبالتقييم المهني للموظفين المعنيين.<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق بالموظفين غير المقبولين للمشاركة في الدورة التدريبية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فهناك لجنة خاصة تتكفل بدراسة طعونهم بحيث يتم تقديم طعونهم في أجل لا يقل عن عشرة

<sup>1</sup> المديرية العامة للوظيف العمومي، " مداخل حول تكوين الموظفين "، مصدر سبق ذكره ، ص، 10.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة في 17 شوال 1416، المادة 7، ص، 7 .

(10) أيام قبل التاريخ المقرر لبداية الدورة.<sup>1</sup> ومن أبرز مهام الإدارة الولائية؛ أنها تتكفل بمصاريف دورة تدريب الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم.

## 2- المهام المخولة للمديرية العامة للتوظيف العمومي و مصالح الميزانية

تبدو جليا جملة المهام المخولة للسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي و مصالح الميزانية في محتوى المادة (29) التاسعة والعشرين من المرسوم التنفيذي قيد الدراسة، حيث يشكل المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 حجر الزاوية لضبط و انسجام عمليات التدريب على مستوى المجموعات المحلية<sup>2</sup> قصد تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية على مستوى الإدارة الولائية، وثمة ملاحظات تجدر الإشارة إليها قبل الخوض في تحديد محتويات النص القانوني قيد الدراسة (المرسوم التنفيذي 96-92).

**أولا :** أن المهام التي أحدث بها المرسوم رقم 95-126، نقلة نوعية في مجال تسيير و تثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية من حيث الأدوات التنظيمية والتسييرية، فإذا رجعنا إلى الطرق السابقة للرقابة نجدها ذات بعد قبلي، أما الرقابة السارية المفعول و التي تعبر عن الإصلاح الإداري الجديد فتتجلى في إجراء الرقابة اللاحقة التي تندرج ضمن مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية وإجراءاته وتتمثل الغاية من هذا الإصلاح أساسا في ضمان الأهداف التالية:<sup>2</sup>

أ- إيجاد أدوات لعقلنة تعداد المستخدمين و ضبط تطوره كماً و كيفاً؛

ب- بروز و تطور نظام تسيير تقديري للموارد البشرية؛

ت- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم؛

ث- إدخال مهمة التدقيق في الإدارة العمومية.<sup>3</sup>

## ثانياً: مفهوم التدريب المتواصل حسب الأمر 06-03.<sup>4</sup>

احتلت سياسة التدريب في ميدان الوظيفة العمومية مركز الصدارة من حيث حجم المنظومة التشريعية والتنظيمية التي تم إصدارها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. إذ جاءت المنظومة الحالية والمتمثلة في الأمر رقم 06-03 لتعكس هذه الأهمية من خلال ما نصت عليه أحكام المواد ( 38 ، 104 ، 105 ، 107). والتي تركز صفة الاستمرارية للدورات التدريبية على مستوى هياكل الإدارات وذلك بغية ضمان تحسين تأهيل

<sup>1</sup> المرجع نفسه، المادة 9، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> المديرية العامة للتوظيف العمومي، "مداخلة حول تقييم نظام الرقابة اللاحقة في مجال تسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية"، الملتقى الوطني حول التوظيف العمومي، المنعقد بالجزائر المكتبة الوطنية الحامة، في (29 و 30 ماي 2000)، ص2.

<sup>3</sup> مصالح رئاسة الحكومة، المديرية العامة للتوظيف العمومي، " تقرير حول التوجيه المنهجي للتدقيق في تسيير الموارد البشرية "،

1996، ص2.

<sup>4</sup> الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/02 / 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. مرجع سابق الذكر.

الموظف و ترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة. هذا ما تؤكدته أحكام المادتين 38 و 104 من الأمر المذكور أعلاه.

أما أحكام المادة 105 من الأمر نفسه أكدت على الشروط ذاتها التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 96-92، و التي تحدد شروط الالتحاق بالتدريب وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة عن ذلك، إذ يتم تحديدها في تنظيم لاحق؛ و الشأن نفسه بالنسبة لشروط الترقية التي نص عليها المرسوم التنفيذي السالف الذكر؛ إذ يمكن الاستفادة من الترقية في الرتب حين تقدم الموظف في مساره المهني، ويتم ذلك عن طريق كيفيات تحددها أحكام المادة 107، ومن جملتها إجراء تدريب متخصص.

الجدير بالذكر أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية كرس مبدأ التدريب الإداري بشقيه الأصلي والمتواصل بموجب المادتين 38 و 104 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006. كما أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي 04 - 146 المؤرخ في 19 ماي 2004 لجنة مشتركة بين الوزارات تتولى تحت إشراف المدير العام للوظيفة العمومية اقتراح المحاور الضرورية المرتبطة بسياسة وطنية للتدريب الإداري (التكوين) في المؤسسات والإدارات العمومية. إلا أن هذه الهيئة ذات الطابع التنسيق والتسيقي والاستشاري لم تتول هذه المهمة الاستراتيجية المنوطة بها في ظل المنظومة التشريعية الجديدة للوظيفة العمومية.

اعتبرت المنظومة التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالتدريب الإداري (التكوين) العنصر البشري ذا مكانة استراتيجية، بحيث أكدت جل أحكام موادها على ضرورة إدماج التدريب الإداري بشقيه الأصلي والمتواصل في سياسة الوظيفة العمومية، وهذا ما تم استنباطه من القراءات المتأنية لأحكام المواد المدروسة سواء تعلق الأمر بالمنظومة السابقة أو اللاحقة للقانون العام الحالي للوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

مما لا شك فيه أنّ هذا الإدماج بخصوص التدريب الإداري ضمن سياسة الوظيفة العمومية له عدة مدلولات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- يرتبط تقليد الوظيفة العمومية على القدرة والمؤهلات التي اكتسبتها الموارد البشرية في تكوينها الأصلي أو المتواصل. لذلك ينبغي على الموارد البشرية تحصيل المعارف والمهارات والسلوكات المتنوعة والمتجددة تؤهلهم لاكتساب مهام جديدة. ويرتبط هذا المنطق بضرورة ربط تسيير الحياة المهنية للموارد البشرية بمنظومة محكمه ومدروسة لنظام التدريب الإداري، عن طريق التسيير والتثمين العقلاني للموارد البشرية المراد تدريبها وتكييفها مع مختلف الوظائف والمهام المتطورة باستمرار على مستوى هياكل الإدارة العامة للولاية. و لن يتأتى ذلك إلا عن طريق تقنيات حديثة في تحديد الاحتياجات المحلية من الموارد البشرية و كذا أساليب التسيير الحديث.

<sup>1</sup> ج.د.ش.، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، مرجع سابق الذكر. ؛ ج.د.ش.، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، مرجع سابق الذكر. ؛ ج.د.ش.، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، مرجع سابق الذكر. ؛ ج.د.ش.، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، مرجع سابق الذكر. ؛ ج.د.ش.، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، مرجع سابق الذكر. ؛ ج.د.ش.، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، مرجع سابق الذكر.

ب- يرتبط نظام المسار المهني بأبعاد عديدة؛ إذ يقترن بصفة مباشرة بمضمون تطور الوظائف والمهام، وهذا بدوره يتطلب التنسيق والتنظيم مع نظام التدريب الإداري المتواصل، والذي بدوره يحقق للإدارة الاستمرارية والديمومة من خلال تحديد وتخطيط الاحتياجات الآتية والمستقبلية التي يقتضيها المسار المهني، وكذا التحولات التي فرضتها العولمة في أنظمة الاتصال والتكنولوجيا وما أحدثته من تطور في المهن.

هذا المنطق المزدوج يفرض إحداث رؤية جديدة على مستوى الإدارة العامة للولاية فيما يخص مهمة التدريب الإداري واعتباره استثمارا، و يتطلب إضفاء هذه الصفة الاستثمارية للتدريب الإداري منطقا جديدا في تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة العامة للولاية؛ العمل على إدماج خبراء متعاقدين في ميادين عديدة بغية الاستشارة في عمليات تخطيط الاحتياجات، كذلك تحيين المنظومة البيداغوجية والعلمية والتسييرية والمالية، هذا بدوره يتطلب دفتر شروط يستوفي كل الاحتياجات.

بالرغم من المجهودات التي بذلتها الدولة لترقية سياسة التدريب الإداري على صعيد كل القطاعات، فإن النتائج المحققة لم ترق إلى مستوى تحديات ورهانات العولمة وما أحدثته من تطورات وتغيرات على الصعيد التقني والتكنولوجي. إذ اقترن فقط في بعض الأحيان مع التدريب الابتدائي ( الأولي) حين تقليد المنصب الأول في حياة الموظف المهنية.

الشأن نفسه بخصوص التدريب المتواصل، إذ لم يحظ بدوره بأي اهتمام بالرغم من صدور المرسوم 96-92 المؤرخ في 12 مارس 1996 المذكور أعلاه، والمبادرات الظرفية إلا أن نتائجه كانت محدودة وغير فعالة؛ و يمكن إرجاع ذلك إلى عدم استقرار المؤسسات التكوينية منذ بداية الثمانينيات، بالإضافة إلى انعدام الأساليب العلمية في عمليات تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية المعمول بها في هذه المؤسسات التكوينية. كذلك غياب الإطار القانوني الملزم لربط التدريب الإداري بالمسار المهني في الإدارات العمومية، والإدارة العامة للولاية بالخصوص.

ويؤول المنطق في مثل هذه الحالة إلى أن الإدارات العمومية لم تستغل مهمة التدريب الإداري كأداة لتسيير وتثمين الموارد البشرية، لكونها أهملت العملية الاستثمارية التي تصبو إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة؛ ومن آثارها نذكر التالي:<sup>1</sup>

أ- عدم تثمين الموارد البشرية من خلال خلق إدماج وتكامل بين أهداف الموظف والإدارة العامة للولاية؛

ب- غياب التسيير الديناميكي للإدارة، الأمر الذي أنتج مقاومة الموظفين للتغيير وكرس السلوكيات السلبية لدى مواردها البشرية، مما يخل في بعض الأحيان بأخلاقيات ومبادئ الوظيفة العمومية؛

ت- تسخير الإدارة في الكثير من الأحيان لأغراض خارجة عن غايتها الأصلية.

<sup>1</sup> هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط 2، (الجزائر: دار هومة، 2012)، ص، 155.

وللإشارة أنشئت اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة و مهامها<sup>1</sup>، والتي تتمتع بسلطات واسعة وحرية كاملة في إعداد مشروع الإصلاح وتقديم الاقتراحات والتوصيات، وتم بالفعل اقتراح نظام متكامل للتدريب الإداري من حيث بعده القانوني و المهني؛ والذي يمكن تلخيصه في المحاور التالية:

أولاً- اقتراح ميثاق للتدريب الإداري يتضمن:

- 1- تحديد أهداف التدريب الأصلي والمتواصل و الاستراتيجية الضرورية لتحقيق الأهداف؛
- 2- تعميم حق الاستفادة من التدريب على مختلف المستويات والتخصصات؛
- 3- مشاركة الموظف في تنظيم هذا الحق؛
- 4- ترشيد استعمال الوسائل التدريبية الوطنية على الصعيد البشري وكذا المنشآت الإدارية؛
- 5- تحديد مواقع مسؤوليات التدريب على مستوى المسؤولين القطاعيين والمحليين.

ثانياً- تجسيد استراتيجية الإصلاح الإداري والتسيير:

- 1- تنفيذ وتجسيد المنظومة التشريعية المتعلقة بالتدريب الإداري؛
- 2- إبراز الطابع المهني على غاية التدريب الإداري من حيث عمليات تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية؛

- 3- تدريب المدربين بغية تكيفهم مع مختلف التطورات التي طرأت على الوسائل التعليمية والتدريبية، وكذا تكيف قدراتهم مع متطلبات المهن الجديدة؛
- 4- اعتبار عملية التدريب استثماراً ؛ يتطلب تنفيذه جملة من العمليات التسييرية المتعلقة بالموارد البشرية.

ثالثاً- يدعم بشبكة من المؤسسات التكوينية؛

- 1- ذات إطار قانوني يعكس مهامها، نظامها المالي، قانونها الداخلي، طبيعة برامجها التعليمية؛
- 2- إعادة توزيع المؤسسات التكوينية المتواجدة، وإنشاء مؤسسات إضافية لتلبية الاحتياجات ذات البعد الوطني والمحلي؛

- 3- وتكييفها مع التطورات العلمية والتكنولوجية بغية تهيئة وتنشيط الموارد البشرية محلية، وكذا جعل الإدارة ذات بعد جوارى لتلبية حاجيات المجتمع.

ورغم كل هذه الجهود القانونية الكبيرة التي حملتها منظومة الإصلاح الإداري في الإدارات العمومية بالجزائر، لكنها لم تأت متكاملة ومتناسقة مع بقية أنظمة البيئات الأخرى، هذا ما يجعل إرادة ومجهودات هذا الإصلاح الإداري الذي حملته هذه اللجنة مشلولة لكونها لم تحدد لنفسها نموذجاً لتحقيق تنمية متكاملة مع بقية أنظمة بيئاتها المتفاعلة.

<sup>1</sup> ج.د.ش، رئاسة الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 372 -2000، المؤرخ في 22 نوفمبر 2000، المتضمن إنشاء لجنة إصلاح هياكل ومهام الدولة. الجريدة الرسمية، رقم 71 ، المؤرخة في 26 / 11 / 2000.

والدليل على ذلك هذه الهيئة التي لها طابع تنسيقي وتشاوري لم تشرع إلى حد الآن في المهمة الإستراتيجية المنوطة بها في ظل القانون الجديد للوظيفة العمومية.

### الفصل الثالث: مبادئ التدريب.

من المبادئ الجوهرية التي ينبغي على مصممي البرامج التدريبية أخذها بعين الاعتبار قصد تحقيق توازن أجزاء أي برنامج تدريبي لكي يكون فاعلا ما يلي:<sup>1</sup>

1- الاختيار الدقيق للمتدربين؛

2- تعزيز الدوافع و الحوافز؛

3- تطبيق و نقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي؛

4- تحليل النتائج؛

5- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.

### الفصل الرابع: أهمية و أهداف التدريب الإداري

#### الفرع الأول : أهمية التدريب :

إن اقتران مرحلة تصميم البرامج التدريبية بمبادئ التعلم مرتبط بمدى فاعلية البرنامج التدريبي وهذا يظهر جليا عن طريق تحديد أهمية وأهداف التدريب مسبقا.

أ- أهمية التدريب الإداري للمنظمة : يستمد التدريب أهميته بالنسبة للمنظمة من حيث العناصر التالية:

- تحسين الأداء التنظيمي وهذا عن طريق وضوح و عدم غموض الأهداف والطرق لإجراءات العمل، وكذا تعريف الموارد البشرية بضرورة تحديد مهامهم، وتطوير مهاراتهم قصد تحقيق الأهداف المتوخاة من المنظمة<sup>2</sup>؛

- يساهم في خلق سلوكيات واتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة؛

- يساهم في تحديد أسس السياسات العامة للمنظمة؛

- يؤدي إلى تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية<sup>3</sup> عن طريق تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛

- يساعد في بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية؛

- إن التحسينات التي طرأت على بعض الوسائل الإدارية كإدخال النظم المعلوماتية يتطلب من المنظمة أن

يكون لديها قدر من المهارة لتأدية مهامها الجديدة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص، (107-108)، Christopher Mabey and al, Human Resource Management: A Strategic Introduction, Managing the process of training and development, 2<sup>nd</sup> Edition, (Oxford: Blackwell Publisher, 1999), P, 356.

<sup>2</sup> عمرو غنايم، و علي الشرقاوي، تنظيم و إدارة الأعمال، (بيروت : دار النهضة العربية، 1984)، ص، 607.

<sup>3</sup> Madeleine lavoegie, " Mieux utiliser la formation pour gérer les évolutions de carrière", in Revue Française de gestion .(N°56,66,Nov-Dec 1987), Pp.(70-72).



وعليه كلما زادت أساليب وأدوات التطور استدعى الأمر الاهتمام بتدريب الأفراد<sup>1</sup>.

### ب- أهمية التدريب للأفراد العاملين:

يمكننا أن نحصر جملة الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين على النحو التالي:<sup>2</sup>

- 1- يساهم في تيسير فهم فلسفة المنظمة واستيعاب دورهم فيها؛
- 2- تكمن أهميته في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات، والتي بالضرورة تخلق الفعالية في الأداء؛
- 3- يساعد في تيسير عملية اتخاذ قراراتهم، وكذا حل مشاكلهم في العمل؛
- 4- يحفز و يدفع الأفراد إلى رفع روحهم المعنوية وتحسين أدائهم و يتيح الفرصة أمام الأفراد لتسيير حياتهم المهنية والتميز في العمل؛
- 5- يبعد الخوف و القلق الناجمين عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات، والذي مؤداه في بعض الأحيان ارتفاع نسبة دوران العمل، كارتفاع نسبة الغيابات؛
- 6- إن الموارد البشرية تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل مهارتها، وكذا مساندة التغيرات والتطورات على صعيد التقنية والسلوكيات الإنسانية، هذا مؤداه بالضرورة خلق الاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة على مستوى الأفراد<sup>3</sup>؛
- 7- بشكل عام تقل حاجة الفرد إلى طلب الإشراف الدائم حين أداء مهامه، هذا لا ينفي بالضرورة الاستغناء عن توجيهات المشرف المباشر، بل مفاده تقليل الإشراف المركز ومنح فرص مماثلة لمتابعة أفرادهم بحاجة ماسة لتوجيهات المشرف؛ وكذا توفير وقت أكثر لدى المشرفين لتوجيه وتطوير نشاطات أقسامهم ومتابعة وحل المشاكل القائمة<sup>4</sup>.

### ج- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

إن البرامج التدريبية الفاعلة تؤدي بالضرورة إلى تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية، ونستشف ذلك من خلال العناصر التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Bruno Henriet, "Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative", in Revue Française de gestion. (N° 51, Mars –Avril -Mai 1985), Pp.(54-56).

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، د.علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص، 110.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، *التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات*، ط 1، (عمان : دار وائل للنشر، 2000)، ص، 81.

<sup>4</sup> صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص ص، (231-232).

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر ، ص، 110.

1-تطوير وتكييف الأفراد العاملين عن طريق أساليب التفاعل الاجتماعي، كتطوير أساليب القيادة يؤدي بالضرورة إلى خلق وإحداث تغييرات على مستوى الهياكل والأفراد بدون إبراز أية مقاومة للتغيير والتحديث.

2-يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة، هذا يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

### الفرع الثاني : أهداف التدريب الإداري

يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى زميتين كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ. الأهداف العامة للتدريب

يمكن صياغة مجموعة الأهداف العامة التي ينبغي أن تراعيها أية منظمة عند إعدادها للبرنامج التدريبي وحصرتها في المحاور التالية:

#### 1- الأهداف الإدارية

تحقق هذه الأهداف على المستوى الإداري فعالية مستوى الأداء، ويمكن أن نلخصها في العناصر التالية:

أ- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم.

ب- يهدف التدريب إلى تنمية الموارد البشرية عن طريق استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، و عليه تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ويتحقق ذلك عن طريق التسيير التوقعي للمهنة الذي يهدف إلى تنمية واكتشاف الكفاءات.<sup>2</sup>

ج- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية سواء الصاعدة أو النازلة، إضافة إلى كونه يهدف لتجديد وإثراء المعلومات<sup>3</sup> التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

د- تقليل الحاجة إلى الإشراف.<sup>4</sup>

#### 2- الأهداف الفنية

<sup>1</sup> يرقى حسين، " أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية "، (رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995)، ص ص، (18-19).

<sup>2</sup>Parlier M, Perrien C. et Thierry D., « L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après », **Revue française de gestion**, (N° 116, sans Mois 1997), Pp. (4-16).

<sup>3</sup> Jean claude Tarondeau, « Approche et forme de flexibilité », **Revue française de gestion**, (N° 123, (S.M), 1999), P, 6. ; Y.Simon, P.Joffre (eds), **Encyclopédie de gestion**, 2<sup>ème</sup> Edition, (Paris: Economica, 1997), P,1411. R.Reix, « Flexibilité ».

<sup>4</sup> صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص، 231.

عموما هذه الأهداف مرتبطة بالنواحي الفنية في المنظمة وتقتصر على المؤسسات الصناعية من حيث ضمان سلامة معداتها... إلخ. وتظهر جليا من خلال قدرة المنظمة على توازن تطلعات الأفراد بأهدافها، وينجم ذلك عن طريق قدرة البرامج التدريبية في تعديل السلوك التنظيمي لدى الأفراد.<sup>1</sup> و يرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المحور أن السلوك التنظيمي هو تحليل السلوك الإنساني والتنبؤ به في المنظمات، وكذا ضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.<sup>2</sup> وخلاصة القول: إن التدريب يهدف إلى تحسين فهم الأفراد للمنظمة ويقوي انتماءهم الوظيفي،<sup>3</sup> ولا مناص أن يحدث أنماطا سلوكية تترجم الضوابط الاجتماعية التي يلتزم بها الأفراد العاملون، فلا شك بأنها الترجمة الحقيقية لواقع الثقافة التنظيمية،<sup>4</sup> لذلك بات من الضروري الاهتمام بالمحتوى السوسيو-تسييري للمنظمات قصد فتح أطر جديدة لجعل هذه الأخيرة تكتسب مرونة كمية وكيفية في تسيير الموارد البشرية<sup>5</sup>، وهذا لن يتحقق إلا من خلال برنامج تدريبي محكم.

### 3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

ويمكن إدراج أهم الأهداف في النقاط التالية:<sup>6</sup>

أ- زيادة فعالية الأداء الإداري: يحقق التدريب زيادة في المهارة ويضيف مهارات جديدة، كذلك يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية، والكفاءات المهنية الجماعية والفردية، والفهم والتحكم في وظائف التقنيات الجديدة... إلخ، هذا يقودنا إلى اعتبار التدريب ليس كغاية في حد ذاته بل كوسيلة لخدمة هذه الأهداف، إضافة لذلك فغاية التدريب هي خلق كفاءات مهنية اقتصادية واجتماعية ضرورية ومهمة.<sup>7</sup>

ب - ارتفاع معنويات الأفراد؛

ب: الأهداف المرحلية للتدريب :

ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات:

#### 1- الأهداف التقليدية :

أ- تدريب الموظفين الجدد لاكتسابهم نوعا من التكيف مع المناخ التنظيمي؛  
ب- تدريب الموظفين القدامى على اكتساب مهارات جديدة ومناهج جديدة في العمل؛

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفرقان، 1994)، ص، 2.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> سهيلة عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص، 110.

<sup>4</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتب غريب، بدون تاريخ)، ص، 210.

<sup>5</sup> Jean-Michel Saussois, « Management : les constructeurs: Michel Crozier », Revue française de gestion, (N° 124, Juin, Juillet –Août, 1999) P, 109.

<sup>6</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، (بيروت: الدار الجامعية، 1989)، ص ص، (164 - 165).

<sup>7</sup> Dimitri Weiss (Dir.), *les ressources humaines*, Michel Parlier (Ed), *Stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, OP-Cit. P, 425.

ج- رسكلة بعض الموظفين عن طريق إعادة تدريبهم على محاور سابقة في الوظائف الأساسية.

## 2- أهداف حل المشكلات:<sup>1</sup>

لقد تم تحديد تعريف ومفاهيم التدريب بإسهاب، فلا شك أن أهداف التدريب تتضح جليا من خلال محتوياتها، و يبدو ذلك واضحا من خلال ما يقترحه تعريف بارثرون شوارتز (Bertrand Schwertz ) العملي والبراغماتي الذي يؤكد على أن عملية التدريب في حد ذاتها يجب أن تسمح للفرد بإيجاد حلول للتساؤلات التي يطرحها في وضعيات العمل، وأن يحدث تغييرا واعيا. معنى ذلك أن " إيجاد الحلول" ليس مرتبطا بغاية التدريب في الممارسة الفعلية للنشاط الإداري فحسب بل أن العملية التدريبية تستمد أصولها من مواجهة الفرد للإشكاليات التي لا يجد لها حولا.

## 3 - منطق التغيير:<sup>2</sup>

يستلزم التدريب تحول الشخص المدرب في مظاهر جمة منها المعرفية والعاطفية والاجتماعية، بالموازاة مع تعلم المعارف المتعلقة بالمعرفة العملية، المعرفة السلوكية. الأمر يتعلق بتغيير معمق في منطق معين، هذا يعني تغيير البناء و ليس تغييرا مكثفا للمعارف فحسب ونستشف ذلك من خلال أهداف الدورات التدريبية التي تسعى إلى تعزيز العلاقات الإنسانية وتطوير اتجاهاتهم، ويتأتى ذلك عن طريق توضيح وإلمامهم بكل المعطيات التي تتعلق بأهداف المنظمة وسياساتها وذلك بصفة مستمرة، وتسهيل قنوات الاتصال سواء كانت النازلة أو الصاعدة، بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات المنظمة.

## 3- الأهداف الإبداعية:

إن الإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها، يعبر عن مسألة ذات ثقل عظيم لذا بات الأمر ملحا لاتخاذ أسلوب الإبداع كمدخل لتحقيق الاستمرارية والبقاء. ويقترح هارولد ليفيت الشروط التالية:<sup>3</sup>

- 1- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى الأشخاص الذين يتصفون بعمق التفكير، ولتنمية هذه الخصائص لدى الأفراد يتطلب من المنظمة أن توسع مدارك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- 2- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية؛
- 3- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها؛
- 4- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات من العدم و العمل على حلها.

<sup>1</sup>Dimitri Weiss (Dir.), les ressources humaines, Michel Parlier (Eds), **stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, **Op-Cit**, Pp.(431-432).: نقلا عن

Schwartz B., **Moderniser sans exclure** (Paris : la découverte, 1994), (P.S).

<sup>2</sup> Jean Michel Saussois, **Op-Cit**, Pp.(109-105).

<sup>3</sup> عبد المعطي عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، (عمان : مكتبة المحتسب، 1994)، ص ص، (277-278).

نقلا عن :

John J. Kao, **Managing creativity**, (Boston: Harvard Bersitness School, 1991), P,22.

يعتبر الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة من القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات، ودور الفاعلين، وغيرها لها تأثير كبير على الإبداع في المنظمة لذلك بات الأمر ضروريا وملحا على تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكك بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.<sup>1</sup>

يتضح من الخصائص المتعلقة بأهداف الإبداع أن هناك فرق بينها وبين أهداف حل المشكلات، ويتجلى ذلك في طبيعة الأهداف الأولى، إذ تهدف إلى التطلع إلى أفق جديدة غير مدركة في بعض الأحيان زمانيا ومكانيا. في حين أهداف حل المشكلات تستهدف استعادة توازن الوضع، وكذا التغلب على مصادر الانحراف، لكن أهداف التدريب الإبداعية تستهدف التشكك وإثارة التساؤلات ويتجلى ذلك من خلال إحداث خلخلة في المواقف والأنماط المألوفة، وطرح تصورات جديدة نحو مواقف وأنماط خارقة للعادة مفادها كسر الجمود، إحداث حالة من التغيير الإيجابي الذي بالضرورة يتجه نحو الاستقرار عند موقف توازن جديد، ولكن بمستوى أعلى من الكفاية والفعالية.<sup>2</sup>

لا شك أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تحتاج إلى مدخلات، وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة هذا التصور ينطبق على الأهداف التدريبية الإبداعية باعتبار التدريب نظاما مفتوحا، حيث أن المنظمة يجب أن تُقيّم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويل هذه النظم إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات، ومدى مقدرة هذه النظم على حفظ التوازن والاستقرار، فلا غرو أن ننظر إلى الفعالية التدريبية من خلال مدخل النظم، باعتباره لا يلغي أهمية الأهداف التدريبية، ويضعها في زمرة معايير الفاعلية التي تهدف إلى زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد والمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تحقق التوازن الديناميكي للمنظمة على التفاعل بنجاح مع البيئة الخارجية.<sup>3</sup>

إذن، ما يتوجب تأكيده هنا هو أن الأهداف التدريبية سواء كانت عامة أو مرحلية، في تفاعل بينها، بشكل مترابط ومتداخل يتعسر الفصل بينهما، أو استعمال بعضها دون الآخر، فلا شك أنها في تكامل شامل. وتعتبر الأهداف الإدارية، والفنية أو الاقتصادية والاجتماعية القاسم المشترك بين الأهداف التدريبية التقليدية (العامة) والمرحلية (أهداف حل المشاكل، والأهداف التقليدية).

### الفصل الخامس: مسؤولية التدريب الإداري

لقد بات ضروريا وملحا تحديد الجهة الوصية والمسؤولة عن نشاط التدريب باعتبارها وظيفة استراتيجية ضمن استراتيجيات تسيير المستخدمين، تفيد في معرفة السياسة العامة المنتهجة داخل المنظمة (الإدارة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحات.

<sup>2</sup> علي السلمي، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974)، ص، 20.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط 1، (عمان: دار وائل للنشر، 1999)، ص ص، (44-45).

المحلية) والمتعلقة بالنشاط التدريبي، كمدى اهتمام المنظمة (الإدارة المحلية) بالنشاط التدريبي، وكذا تحديد طبيعة المسؤولية تجاه هذا النشاط.

### الفرع الأول: تحديد الهياكل المسؤولة عن التدريب الإداري

هناك آراء متضاربة حول مسؤولية التدريب على مستوى الهيكل التنظيمي لأية منظمة، وفيما يلي تلخيص لأبرز الرؤى في هذا الشأن:

#### أ- التدريب مسؤولية مشتركة

نظرا للموقع الاستراتيجي الذي يحتله النشاط التدريبي يرجع إسقاط مسؤولية تخطيطه ومتابعته على عاتق الإدارة العليا،<sup>1</sup> هذا قصد تحقيق الأهداف المزمع وضعها من قبل المنظمة (الإدارة المحلية) والتي تصبو إلى تحقيقها بكفاية وفعالية، و على هذا النحو تكون الإدارة العليا مطالبة بإشراك كل من المديرين التنفيذيين، والأفراد المتدربين، ولا يجب أن نهمل دور الفرد ومسؤوليته الشخصية إزاء العملية التدريبية. فهو مطالب بتحديد الجوانب التي تستدعي الصقل والتطوير، هذا بالضرورة يؤدي إلى تحديد مجالات قصوره في مهامه، بمناقشتها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية ( مصلحة المستخدمين ) تنشر بتحديد مجالات وأنواع التدريب المزمع وضعها ويوضح الجدول (2) مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.

الجدول رقم (2): مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.	
إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- تصميم نظام متكامل للتدريب	- تقديم مهارات و معلومات للمرؤوسين.
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة	- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسهم.
- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها.	- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات والأفراد.	- التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.
- تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.	- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.	- المشاركة في جهود التدريب والتطوير.
- نصح العاملين توعيتهم بضرورة التدريب.	//

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 1999)، ص، 322.

وفي اعتقادنا أن الرأي الصائب هو الذي يجعل من النشاط التدريبي مسؤولية كل الأطراف الفاعلة داخل المنظمة، ويتجلى ذلك من خلال العناصر التالية:

1- حتى يحقق النشاط التدريبي الأهداف الذي وضع من أجلها يستدعي الأمر تحديد سياسة واضحة المعالم إزاء النشاط التدريبي من قبل إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين على مستوى الإدارة العامة)، و في

<sup>1</sup> جعفر العبد، "مسؤولية القادة الإداريين عن التدريب"، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، (العدد الثالث، جانفي، 1971)، ص، 74.

نقلا عن : يرقى الحسين، مرجع سابق الذكر، ص، 26.

هذا الصدد فالإدارة العامة مطالبة بتحديد سياستها الداخلية، فيما يتعلق بالنشاط التدريبي، لأنه كلما كان إيمانها قويا بهذا النشاط كلما سخرت له كل الموارد المالية والبشرية والفنية من تضافر جملة من الفاعلين من مدراء و مسؤولين ومكونين ومتكونين، وممثلي المستخدمين مطالبين لتفعيل العملية التدريبية؛<sup>1</sup>

2- يعكس هذا الرأي الأهمية التي ينبغي على الرؤساء المباشرين إبداءها لمرؤوسيه فيما يخص تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهم لأنهم أدري بظروف العمل التي يعيشها الأفراد العاملون، وبقدرتهم ومهارتهم؛

3 - ثمن هذا الرأي العنصر البشري من خلال إشراكه في عملية التدريب والتطوير، وهذا عن طريق مناقشة الفرد كل النقاط التي يتطلب تطويرها أو تغييرها في البرامج التدريبية مع رئيسه المباشر؛

4- هذا الرأي استهدف الرئيس المباشر في مسؤولية التدريب، وكذلك لمدى توفره على كل المعطيات المتعلقة بمرؤوسيه كقدراتهم، ومهاراتهم ، ومدى حاجتهم للتدريب أو العكس، كل هذه المعطيات تيسر اكتشاف الموارد المؤهلة لإشراكها في الدورات التدريبية، وكذا تحديد محتويات البرامج التدريبية؛

5- زد على ذلك، فهذا الرأي لم يقزم دور ومكانة الفرد الذي يتم تدريبه، فالفرد مطالب أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى التطوير مع رئيسه المباشر، حتى لا يشعر بنوع من الإكراه والإلزامية في عملية اختيار المادة التدريبية المشارك فيها.

ب- مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى؛

ج- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية؛

د- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة المركزية؛

2- مسؤولية التدريب في تقديرنا؛ وحسب الآراء السابقة يمكننا أن نخلص إلى رأي مركب يتجسد في الآتي:

1- لا شك في حتمية التفكير في إنشاء مصلحة مستقلة خاصة بالتدريب على مستوى الهيكل التنظيمي لكل منظمة، وهذا الأمر ينطبق على الجماعات المحلية<sup>2</sup> باعتبار النصوص التنظيمية تحدد على مستوى مصالح الإدارة المحلية وبالأخص في مصلحة تسيير المستخدمين التي تحتوي على مكاتب لتكوين وتسيير المستخدمين.

غير أن " وظيفة التدريب " لم تعرف الوضوح على مستوى النصوص التنظيمية للولاية، هذا يقودنا

<sup>1</sup> Dimtri Weiss, (Dir.), *Les ressources humaines, Parlier M., (Ed). Stratégie de formation et développement des compétences dans l'entreprise*. 2<sup>ème</sup> Edition, Op-Cit. P , 435.: نقلا عن

- Le Boterf G., Barzucchetti S. et Vincent F., *Comment manager la qualité de la formation ?*, (Paris : Les éditions d'organisation, 1992), (S.P).

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للسيد/وزير الداخلية، القرار الوزاري رقم 29 المؤرخ في 1994/01/22، المتضمن تنظيم مديرتي الإدارة المحلية و التنظيم و الشؤون العامة. غير منشورة.

إلى التعليق على هذه الأخيرة بأنها همشت من الهيكل التنظيمي<sup>1</sup> إما منصوفا عليها بصفة شكلية مع الغموض في مهامها، كغياب الإطار العام للوظيفة (تنظيمها، وسائلها، مناهجها، مسؤولياتها)<sup>2</sup> غير أن إحداث تلك المصلحة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الحجم الجغرافي للولاية من حيث خصوصياتها، وكذا التركيبة العددية للأفراد العاملين فيها.

2- و لا يتم نجاح نشاط هذه الهياكل المقترحة سوى إذا اقترن بما يلي:

أ- يتم تثمين وظيفة التدريب عن طريق نشر الوعي لدى الأفراد العاملين كسعي لإحداث اتصال وتنسيق وتنظيم بين مختلف الإدارات والفئات المهنية، وذلك قصد تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة عموما والإدارة العامة للولاية خصوصا.

ب- تخطيط العملية التدريبية من قبل المصلحة المختصة بالتدريب دون إقصاء الإدارات الأخرى من هذه الوظيفة.

ج- ضرورة تنفيذ خطة التدريب من قبل المصلحة المختصة بالتدريب.

د- حتمية مراقبة ومتابعة خطة التدريب من أجل تحديد الانحرافات الموجودة فيها وتصحيحها ومحاولة تفاديها في الخطط القادمة وينبغي أن تتدعم بأنظمة المعلومات وبنظام منهجي محتسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية.<sup>3</sup>

هـ- ضرورة مسايرة تطور الوظائف من جراء التغييرات على مستوى التنظيم الهيكلي للمنظمة، وكذا مسايرة للتطورات التكنولوجية التي تحدث باستمرار في مجالات الوظائف كإدخال نظم المعلومات والتسيير يتطلب إحداث تغييرات في محتوى البرامج البيداغوجية المخصصة للتدريب.

و- ضرورة تلاحم الجهود بين المسؤولين الإداريين والأخصائيين في التدريب حتى يتمكنوا من تطوير هذا النشاط والسيطرة على كل أجزائه.

ح- وأعتقد أن جانب المسؤولية في عملية التحكم بوعي ونزاهة الموارد البشرية والمادية المسخرة للعملية التدريبية يعد نسيجاً للضوابط الأخلاقية التي تحول دون التعسف أو الإساءة في استعمال الموارد والسلطة البيروقراطية، هذا ما يفسر مفهوم أخلاقيات الخدمة العامة<sup>1</sup>، أي الابتعاد عن أساليب وآثار الفساد الإداري في عملية اختبار الموارد البشرية المزمع إدراجها في دورات تدريبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم رقم 94-215 المؤرخ في 23/07/1994، يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها، الجريدة الرسمية، العدد 48، بتاريخ 07 جويلية 1994.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25/07/1990، المحدد للأحكام الخاصة للمناصب و الوظائف العليا للإدارة المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 31، بتاريخ 28 جويلية 1990. ص، 887.

<sup>3</sup> كير نخيان، كينيث، أخلاقيات الخدمة العامة، (ترجمة: محمد قاسم القريوتي)، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984)، (ب.ص).



## القسم الثاني:

### نظام التدريب الإداري

سنناول بداية في هذا القسم، التدريب من منظور نظمي، ولمحاصرة جل عناصره يتطلب الأمر استعراض أحد عناصر مدخل النظم الذي يعد من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، مدرجين في السياق نفسه ضرورة تطبيق فكرة تحليل النظم في المجالات الإدارية التي تصبو إلى تسيير وتحسين مستويات إدراك المدربين للبيئة المعقدة، وهو بدوره يعبر عن عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربطها ببعضها البعض وكذا بالكل. بعدها سنتطرق بالشرح والتفصيل إلى مفهوم النظام الذي يعد النسق الفكري المتكامل الذي أبدعته وارتكزت عليه نظرية المنظمة، بعد ذلك سنحدد خصائص نظام التدريب، فثمة جملة من العناصر يتطلب مراعاتها والعمل بها قصد فهم العمل الإداري والتنظيمي بالشكل العلمي والعملية، وهذا بغية تجديد عناصره الديناميكية التي تمنح المنظمة القدرة على البقاء والاستمرار، وهذا عن طريق استخدام مفهوم التدريب كنظام متكامل.

يلي ذلك، عرض لمكونات نظام التدريب، أولها المدخلات، والعمليات، ثم المخرجات، الأهداف، البيئة، المعلومات المرتدة، ذاكرة النظام.

بعد ذلك، سنتطرق إلى شروط فعالية نظام التدريب: وهي المرونة، وتناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة، معرفة نتائج التدريب، الفعالة، تنظيم المادة التدريبية، والإقتصاد. وانطلاقاً من هذه الأطر يتضح جلياً أن المنظمة إذا استوعبت كل عناصر النظام من حيث مفهومه، وتحكمت في شروط تشغيله، وأدركت عناصر بيئته التي سيطبق فيها، لا محالة ستكون درجة فعالية التدريب مرتفعة وتؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى الأداء الإداري، وبالتالي تحقيق مستوى مرتفع في الخدمة العامة.

### الفصل الأول : دراسة التدريب الإداري من منظور النظامي

حتى تتضح المعالم الجوهرية للتدريب ومن ثم تخطيط الاحتياجات له وتنفيذه ومراقبته بمناهج وأدوات علمية كفيلة لتشخيص الحاجة للتدريب، فإنه بات من الضروري على الإدارة العامة والمنظمات عموماً أن تستغل نتائج ابتكار الفكر الإداري عن طريق ما يدعى بثورة النظم التي تولد عنها تيار من الأفكار الحديثة في دراسة المنظمات أطلق عليه مدخل النظم المتفاعلة، هذا يستدعي دراسة التدريب من المنظور النظامي، باعتباره نظاماً متكاملًا.

<sup>1</sup> زكى غوشي، " الانحراف في الوظيفة العامة في الإدارة العمومية: أسبابه و سبل علاجه"، مجلة دراسات، مجلد 10، ( عدد 1، حيزران، 1983)، ص، 158.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ص ص، ( 205 - 206 ).

و سنحاول من خلال هذه الفقرات تحديد مفهوم مدخل النظم، وتحديد خصائص تحليل النظم، ومعنى النظام، طبيعته وأنواعه وفي الأخير نخلص إلى اعتبار التدريب كنظام متكامل وشامل.

### الفرع الأول: تحديد ماهية النظم.

#### الفقرة الأولى: مدخل النظم:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين حركية في مضمون الفكر الإداري، ويتجلى ذلك في الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، ولما كان مدخل النظم من جملة ما أحدثته هذه الاتجاهات العلمية كان لزاما على الإداريين احتضانه واستغلاله لإيجاد حلول على مستوى منظماتهم.

ويعود الفضل في ظهور هذا المدخل إلى العالم البيولوجي كارل لودفيغ فون برتالانفي ( Van Bertalanffy Ludwing)\*، وهذه الثورة النظمية أثرت الفكر الإداري بدراسات من جملتها : نظرية النظم المفتوحة ( The theory of open systems ) والنظرية العامة للأنظمة ( General systems theory ).

ولقد نجم عن هذه النظرية تطور بارز في مجال الدراسات العلمية للمنظمة الاجتماعية ونتاجها يظهر جليا في الطرق والأدوات المسخرة لتحليل المنظمات وسلوك العاملين.<sup>1</sup>

و محتوى هذا المدخل أنه يبحث عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية، فهو يصبو إلى الوصول إلى نظرية عامة تيسر تحليل واقع أية ظاهرة باعتبار أن التحليل الجزئي لأية ظاهرة قاصر على تشخيصها بإحكام لذا بات الأمر ضروريا لأخذ بعين الاعتبار إطارها الكلي للوصول إلى التشخيص الفعال.<sup>2</sup> و تأسيسا على ذلك فإن الباحث يجد نفسه أمام مستويين متكاملين للتحليل، الأول كلي على مستوى النظام ككل الذي يعتبر غير متجزئ والثاني جزئي على مستوى النظام الفرعي الذي يعتبر في تفاعل مستمر مع النظام الكلي.<sup>3</sup>

ويندرج تحليل النظم ( Analysis of systems ) ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه مدخل النظم وسوف نأتي على هذه النقطة بالشرح والتفصيل في الفقرة الموالية:

#### الفقرة الثانية : تحليل النظم

إن الهدف الأساسي من تطبيق فكرة تحليل النظم في المجالات الإدارية هو تيسير وتحسين

\* كارل لودفيغ فون برتالانفي ( 12 يونيو 1972؛ 19 سبتمبر 1901 ) عالم الأحياء النمساوي، ويعتبر من مؤسسي نظرية النظم العامة ( GST ). اعتقد أن مفاهيم النظم العامة كانت قابلة للتطبيق في مجال العلوم الاجتماعية على سبيل المثال؛ النظريات التي تم إدخالها في حقل علم الاجتماع من نهج النظم الحديثة التي شملت مفهوم النظام العام، المعلومات والاتصالات، الخ. وانتقد المفاهيم الكلاسيكية معترفا بالصعوبات في تطبيقها ضمن علم الاجتماع نظرا لتعقيد التقاطعات بين العلوم الطبيعية والنظم الاجتماعية والإنسانية. ومع ذلك، فإن النظرية لا تزال تشجع التطورات الجديدة في علم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، والاقتصاد، والعلوم السياسية، وعلم النفس، لا تزال (GST) جسرا لدراسة تخصصات الأنظمة في العلوم الاجتماعية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سليم، عادل حروح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص، (23-27).

للتوسع أكثر في مفهوم مدخل النظم في مجال التسيير أنظر:

G.Donnadieu, *Manager avec le social*, (Paris, Editions Liaison, 1997).

<sup>2</sup> طارق غالب حمادة، مناهج النظم، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985)، ص، 10.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سليم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، ط2، ص، 32.

مستويات إدراك المدربين للبيئة المعقدة، وتأسيسا على ذلك فتحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء بعضها ببعض.

هذه العملية سوف تعطيهم الأبعاد الواضحة للبيئة بنظمها الفرعية المتعددة وبأسلوبها الشامل، وبطبيعة الحال نتاج ذلك يكون ظاهرا على مستوى طبيعة ونوعية القرارات بالمنظمة عامة والإدارة العامة للولاية بصفة خاصة؛ فلا مناص من اعتبار تحليل النظم بمثابة الدراسة الشاملة والكاملة للنظام الذي تجعله يتسم بجملة من الخصائص وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- من خصائصه أنه يتصف بالعمل الجماعي، وهذا الأسلوب يتطلب انصهارا شاملا وكاملا لمختلف الكفاءات من الخبراء في مجالات عمل وخبرة ومعارف مختلفة قصد دراسة وتحليل نظم محددة ومحاولة التوصل إلى الأسباب الحقيقية للخلل الموجود فيه.

2- يستند أسلوب تحليل النظم إلى المنطق العلمي في البحث، ويتجلى ذلك من خلال ما يعتمد عليه من أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل.

3- يجسد نموذجا ( Model ) يمثل النظام الذي تجري دراسته.

4- إن كفاءة النظم الإدارية يعبر عنها عن طريق قياس المخرجات (Outputs) بالنسبة للمدخلات (Inputs)؛ معنى ذلك كلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات فإن هذه الوضعية تعبر عن كفاءة النظم الإدارية.

5- من الخصائص الجوهرية لتحليل النظم أنه يشخص ويحلل محيط البيئة، ويعمل على توضيح علاقتها (البيئة) وما تحتوي عليه من متغيرات.

استنادا على ما سلف، فإن تطبيق أسلوب تحليل النظم على التدريب يترجم بضرورة وحتمية الاستعانة بكل فروع المعرفة الخاصة بالنظم، ومن هذه الزاوية يصبح هذا الأسلوب بمثابة وسيلة لهندسة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمات عامة، هذا يقودنا إلى وضعه في محاور استراتيجية تحسين عملية صنع القرار التي يستند عليها مديرو التدريب من تحديد الاختيارات التي تحقق أفضل كفاءة لتنشيط مكونات النظام.

وفي السياق نفسه، فالهدف من تحليل نظم التدريب هو السعي لتنشيط الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الموارد المتاحة حتى يتحقق الهدف المنشود والمتجسد أساسا في تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

### **الفرع الثاني: مفهوم النظام و أنواعه و علاقته بنظام التدريب الإداري:**

#### **الفقرة الأولى : مفهوم النظام**

إن النسق الفكري المتكامل الذي أبدعته نظرية المنظمة ( Organisation theory ) يتجلى أساسا في مفهوم النظام وما يحمله من جوانب جمة لتيسير دراسة هيكل المنظمة وتصميمها، ونشير عادة إلى الجوانب

<sup>1</sup> حسين الدوري، نظريات التطوير و التنمية الإدارية، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1980)، ص، 26.

<sup>2</sup> وليم ر. تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير مرجع سبق ذكره، ص، 57.

الوصفية والميدانية في النظام، هذا يترجم فعلا مواصفات طرق بناء المنظمات وتقييم كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات<sup>1</sup>.

ويشير محتوى مفهوم النظام إلى "مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كلّ منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضاف إليه من قبل الوحدات المشاركة فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض".<sup>2</sup>

هذا يقودنا إلى تعريفه من زاوية أخرى؛ على أن النظام هو مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد، وتجدر الإشارة على أن النظام هو مجموعة من النظم المتفاعلة.

1- أن النظام يتألف من أنظمة فرعية أصغر (Sub-System) تضم بدورها أنظمة أصغر، فلو أخذنا التدريب كنظام فرعي سنجد بداخله أنظمة فرعية أصغر، وهو في حد ذاته نظاما فرعيا لنظام كلي (تسيير الموارد البشرية).

2- تتفاعل الأنظمة الفرعية المكونة للنظام مع البيئة الخارجية، ونتاج ذلك ينعكس على طبيعة عملية اتخاذ القرارات وكذا أنماط السلوك.

3- تهدف الأنظمة إلى تحقيق أهداف متميز بعضها عن البعض.

4- للنظام صفات تميزه عن صفات الأجزاء المكونة له.

5- تتحقق الأهداف التي يصبو النظام إلى تجسيدها فعليا كلما كانت درجة الانسجام والتكامل، والتنسيق والاتصالات بين أهداف الأنظمة الفرعية التي يتألف منها النظام ممّا يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة النظام.

6- العناصر التي يتكون منها النظام:<sup>3</sup>

1- المدخلات (Inputs): تعبر عن الأجزاء المراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى عناصر جديدة أو إضافة خصائص جديدة عليها.

2- العمليات (Process): إن النظام يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ويتم ذلك عن طريق الوظائف الأساسية التي يقوم بها النظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات. و كلما أنجزت عملية التحويل بكفاءة تحققت للمنظمة مخرجات (خدمات) جيدة، ازداد رضا الأفراد العاملين، وعليه تضمن لنفسها البقاء والنمو.<sup>4</sup>

3- المخرجات (Outputs): هي نتاج تحويل وتعديل المدخلات عن طريق الوظائف الأساسية للعمليات.

يتبين أن العناصر الثلاث هي عناصر جوهرية في النظام، وهي في تفاعل مستمر بينها وبين عناصر

جد هامة هي: الهدف، الحدود، البيئة المحيطة والتغذية العكسية، وفيما يلي تلخيص لأهم محتويات هذه العناصر.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سليم، نظرية المنظمة: مداخل وعمليات، ط1، (بغداد، مطبعة شفيق، 1988)، ص ص، (60-61).

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط2، ص، 31.

<sup>3</sup> غانم فنجان موسى، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، (بغداد: مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، 1980)، ص، 28.

<sup>4</sup> William G.Scott and tence R. Mitchell, **Organisation theory: A structure and Analysis Behavioral analysis**, (Homewood: Richard D.Irwin, Inc, 1972), P,57.

- 1- **الهدف:** يعد الهدف نقطة البداية لكل نشاط مراد تحقيقه، فإذا حاولنا تعريفه من منظور النظام فهو يعد بمثابة المحدد الذي يحكم العلاقة بين أجزاء النظام مع بعضها.
- 2- **حدود النظام:** الحدود هي التي تقرر أين يقف ويبدأ النظام وألنظم الفرعية فيه، وهذه الحدود ممكن أن تكون مادية أو تكون حدود سيكولوجية تتجلى في القيم والعادات والتقاليد والرموز التي يتعلمها الإنسان.<sup>1</sup>
- 3- **بيئة النظام:** للنظام بيئة داخلية وخارجية يتفاعل معهما تفاعلا تبادليا ويتأثر بالتغيرات الحاصلة فيها.<sup>2</sup>
- 4- **التغذية العكسية:** تعد العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها أولا بأول. بالإضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، نتاجه تحقيق أهداف النظام وتطوره.<sup>3</sup>

### الفقرة الثانية : أنواع الأنظمة

إن مبرر دراسة أنواع الأنظمة يكمن في ضرورة تحديد نوع النظام الذي نراه مناسباً ومفسراً للعمليات الإدارية، هذا يقودنا إلى تحديد نوعين من الأنظمة هما **النظم المغلقة والنظم المفتوحة**،<sup>4</sup> فالنظام المغلق ( Closed-systems ) هو الذي يصف النظام على أنه شيء كلي مترابط له ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية، ويعد هذا النظام غير صالح في دراسة المنظمات الاجتماعية.

أما النوع الثاني، النظام المفتوح ( Open-systems )، فهو الذي يصف وينظر للنظام على أنه شيء كلي في تفاعل متبادل مع البيئة الخارجية، هذا التفاعل هو الذي يتحكم في تغيير معالم النظام وكذا تحديد مساراته وديناميكيته. كما أنه يقرر من خلال عملياته وتحويلات بقاء النظام واستمراره وعلى هذا الأساس يعد هذا النظام أكثر واقعية لدراسة المنظمات.

ومن خلال تفاعلاتها في البيئة يتم الحصول على مدخلات عديدة من المنظمات الأخرى وهي لا تتمكن من الاستمرار والنمو إلا إذا قبلت المنظمات ذات العلاقة.<sup>5</sup>

### الفقرة الثالثة : نظام التدريب الإداري

إذا اعتبرنا المنظمة بصفاتها نظاماً مفتوحاً، فثمة جملة من العناصر يتطلب العمل بها قصد فهم العمل الإداري والتنظيمي بالشكل العلمي والعملية وتجديد العناصر الديناميكية التي تمنحه القدرة على البقاء والاستمرار.

وإذا اعتبرنا المنظمة نظاماً مفتوحاً ومتكاملاً ومتفاعلاً مع أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهذا يفسر وجود أنظمة خاصة بالتمويل، وتسيير الموارد البشرية، استناداً إلى مفهوم مدخل النظم فإن العلاقة

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهياكل و التصميم، ط2، ص، 36.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

أنظر : Ackoff R.L., Towards a system of system concepts, (S.L: Management science, 1971), P,663.

<sup>3</sup> غانم فنجان، مرجع سبق ذكره، ص، 29.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهياكل و التصميم، ط2، ص، 32.

<sup>5</sup> حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، اتجاه شرطي، (الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع، 1982)، ص، 68.

القائمة بين هذه الأنظمة وأنظمتها الفرعية في تفاعل، وتبادل وتكامل يؤدي في آخر المطاف إلى تحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أردنا إسقاط هذا التفسير على نظام تسيير الموارد البشرية فهو يتألف من أنظمة فرعية متعددة، فهناك نظام الأجور، نظام الحوافز، نظام التقييم الأداء، ويعد التدريب واحدا منها ويضم خصائص يتطلب مراعاتها عند كل عملية، وذلك ضمانا لفعاليتها، ومن جملتها:

- تتوقف فعالية التدريب باعتباره نظاما متكاملًا ومتفاعلا مع النظم الفرعية الأخرى، على طبيعة العلاقات التي يتمكن مسؤول التدريب من خلقها و تتميتها. و في هذا المجال يمكن اعتبار **نظام الفاعلين** ( Le système d'acteurs ) كمعزل أو محفز لديناميكية هذا النظام؛<sup>1</sup>

- تقاس فعالية نظام التدريب بمدى التكامل بين مداخل العملية التدريبية من حيث طبيعة ارتباطها؛  
- إن التدريب نظام متكامل من حيث النتائج التي يرغب في تحقيقها، كما أنه يستهدف إحداث تغييرات على مستوى الأفراد في المنظمة فهذا الاعتماد المتبادل يترجم نظامه المتكامل من خلال اعتبار التدريب استثمارا يمكن أن يُحدد معالم فعالية نظام تدريب المنظمة، ومخطط تدريبها، هذا المنطق في تكامل، أي مرورا من المجال الاجتماعي الذي كان يستهدفه وصولا إلى المجال الاقتصادي هذا المنطق يستغل عادة لتقويم التدريب من حيث حساب كفاءة الخدمات.<sup>2</sup>

## الفصل الثاني: تحديد مكونات نظام التدريب الإداري

إذا استندنا على مفهوم النظام، نجد أن التدريب يعد أحد الأنظمة الفرعية للمنظمة ، فلو فصلنا الأنظمة الفرعية للتدريب لاكتشفنا أنظمة فرعية عامة أصغر (systems-Sub) تضم بدورها أنظمة أصغر ثم أصغر وهكذا، وتأسيسا على ذلك فإن مبرر دراسة أي نظام فرعي في إطار الكل، يمثل ضرورة لازمة لفهم عناصر هذا النظام وعلاقته وبنائه.

### الفرع الاول: تصنيف عناصر نظام التدريب من خلال مدخلاته، عملياته وأهدافه.

يمكننا تصنيف عناصر نظام التدريب على النحو التالي:

- **المدخلات:** وتتمثل في المعلومات والموارد المالية والبشرية، والتي يتم بموجبها تحولهم من خلال الأنشطة الداخلية أو عمليات التحويل إلى مخرجات تحدد الاحتياجات التدريبية.

و في خضم هذه الديناميكية تتفاعل ثلاث أنواع من المدخلات وهي:

أ- **مدخلات إنسانية<sup>3</sup>:** ويضم نظاما فرعيا أصغر و يتمثل في نظام الفاعلين (Système d'acteurs)

<sup>1</sup> Michel Parlier, **op-cit**, P,441.

<sup>2</sup> Casparl et Meignant A. " L'investissement en formation : un mythe utile", **Education permanente**, N°95, (S .M), (S.D), Pp,(11-20 ).

<sup>3</sup> Michel Parlier, **Op-Cit**, P,435. ; Le boterf.G, **L'ingénierie et l'évaluation de la formation**, (Paris: les éditions d'organisation, 1998). ; Le Boterf.G. Barzucchetti.S. et Vincent F., **Op-Cit**.

و يتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم. هذا الكم الهائل من المشاركين والأدوار المختلفة تستدعي تجنيدهم الفعال لتحقيق أهداف النظام ( نظام التدريب ).

وتجدر الإشارة، أن نظام الفاعلين (Système d'acteurs)، يضم كافة الأفراد المشاركين في عملية التدريب من إدارة ومسؤولي التدريب والمدربين والفنيين والمتدربين، وكذا ممثلي المستخدمين. كلهم مدعوون للعب مجموعة من الأدوار في مجال التدريب، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التي يشتركون فيها من حيث أهدافها وسائلها.

**ب-مدخلات مادية:** وتعتبر عن الموارد المالية والتجهيزات التي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، بما في ذلك تسيير نشاط العملية التدريبية وبالتالي يضمن استمرار تسيير مراحله.<sup>1</sup>

**ج-مدخلات معنوية-المعلومات:** تعد المعلومات المتعلقة بالمنظمة نوعاً آخر هاماً من المدخلات، وبما أن التدريب عملية مستمرة بات من الضروري الاستناد على الكم الهائل من المعلومات المتدفقة الخاصة بالمنظمة، وتشمل على بيانات خاصة بالمتدربين، تاريخ المنظمة وتطورها، أهدافها الحالية والتطورات الحاصلة عليها، وكذا دراسة وتحليل هياكلها التنظيمية قصد التعرف على أقسامها وشعبها، ومنه تحديد اختصاصاتها، والأنشطة التي تمارسها، اتصالاتها، صلاحياتها.<sup>2</sup>

إن هذه المدخلات بأنواعها الثلاث: الإنسانية والمادية والمعنوية في تفاعل متبادل ومستمر، وهي في اعتماد متبادل، وبدونها لا يوجد نظام، وديمومة حركية النظام ذات صلة باستمرارية حركية التدفق، فإذا حدث وانعزل النظام عنها تعطل النظام وتلاشى.

**-العمليات:**

استناداً لنظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف العمليات بأنها وسيلة يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، معنى ذلك أنه يختص بعملية التدريب نفسها، ومعالجة جوانب قصور وقوة المتدربين المراد تصحيحها أو اكتسابهم الصفات والخصائص المرغوب في تحقيقها، وترتكز عملية التحويل على المراحل التالية:<sup>3</sup>

**أ- المرحلة التحضيرية أو التمهيدية:** إن وجود برامج تدريبية تعبر بالضرورة إلى وجود حاجة للتدريب، وتعد هذه المرحلة من أهم العمليات التدريبية ككل، فهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي. وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من اختصاصات ومسؤوليات كل مدير في المنظمة. بعدما يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف تليها عملية تصميم برنامج التدريب، ويتضمن تصميم برنامج تدريب عدة محاور أهمها تحديد نوع الكفاءات المراد تدريبها، وكذا الأفراد الذين سيشاركون في الدورة التدريبية، كما تعد هذه العملية بمثابة إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة، وتعد هذه البرامج انعكاساً

<sup>1</sup> حسين الدوري، مرجع سبق ذكره، ص، 126.

<sup>2</sup> صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص، 252.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص، (35-36).

للاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً؛<sup>1</sup> و عموماً هناك اتفاق حول مجموع العناصر التي تدمج ضمن هذه العملية التحضيرية وهي:<sup>2</sup>

- 1- تحديد هدف البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد الأفراد المتدربين والشروط الواجب توفرها بالمتدربين.
- 3- تحديد الشروط والجوانب التنظيمية المتعلقة بانتظام المتدربين ضمن البرنامج التدريبي.
- 4- تحديد المحاور التي ستبرمج في الدورة التدريبية، وكذا أسلوب عرضها.
- 5- تحديد الزمان والمكان المراد تنفيذ الدورة التدريبية فيهما.
- 6- تحديد أسماء المشاركين في الدورة التدريبية.
- 7- تحديد ميزانية التدريب.
- 8- تحديد الوقت اللازم للتنفيذ والتجهيزات واللوازم المطلوبة.
- 9- تحديد واجبات والتزامات المتدربين أثناء البرنامج التدريبي.
- 10- تحديد المعايير التي تستخدم في التقييم ضمن البرنامج التدريبي ليكون المتدربون على علم بها قبل بدء البرنامج.

بموجب هذه المرحلة التحضيرية، تكون كل الشروط متوفرة من حيث الوضوح في مدخلاتها، (الإنسانية والمادية والمعنوية). وعليه تكون الأرضية مهيأة للبدء في تنفيذ البرنامج التدريبي، وهذا الشأن يوفر له المستلزمات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي وضمان تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذه.

**ب- المرحلة التنفيذية:** بموجب هذه المرحلة تتفاعل عناصر المدخلات وتتم عملية تحويلها، وعلى العموم تتضمن هذه المرحلة حل بعض المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، ويتم ذلك عن طريق المتابعة المستمرة للعملية التدريبية الخاصة بمرحلة التنفيذ.

**ج- مرحلة المراقبة :** يتطلب الأمر من مسؤولي التدريب أن يقوموا بمتابعة مستمرة لتنفيذ تصميم البرنامج التدريبي، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها، وكذا تقييم نتائجه، وتظهر أهمية هذا الشرط من حيث إبرازه لجوانب القوة والقصور لأنظمة وخطط التدريب الحالية، وعليه فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت الأنظمة نفسها والبرامج ستنتج في المستقبل أم لا.

و تظهر فعالية التدريب من خلال درجة قدرته على تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل، وهذا حتى يضمن لها الابتعاد عن التقاعس والفشل.

**-المخرجات :**

تترجم مخرجات نظام التدريب بجملة من النتائج التي أحرزتها الدورة التدريبية، ويقاس نجاح البرنامج

<sup>1</sup> أحمد الباشات، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>2</sup> نعيمة شلبية الكعبي و مؤيد السمراي، إدارة الأفراد : مدخل تطبيقي، (بغداد : مطبعة العمال المركزية، 1990)، ص ص، (127 - 128).



التدريبي عن طريق ما يحقق من الأهداف المرغوبة والتي حددت مسبقاً، المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك واتجاهات المتدربين، زيادة الاستقرار والمرونة في المنظمة، ارتفاع درجة الروح المعنوية، تجديد القدرات.

فمن أجل ضمان حركية واستمرار المدخلات يتطلب الأمر التأكد من وجود العناصر المكونة لنظام التدريب وهي:

أ- **المخرجات الإنسانية:** ويتعلق الأمر بالأفراد المتدربين وقياس مدى تحصيلهم واكتسابهم للخصائص المحددة ضمن الأهداف المسطرة في البرنامج التدريبي ( كتنقية الشخصية، تطوير المهارات، تجديد القدرات).

ب- **المخرجات المادية:** الإنجازات التي سوف يحققها المتدربون بعد تحصيلهم للمهارات والمعارف الجديدة، ويمكن أن نستشف نتائج ذلك في ارتفاع مستويات الأداء، وتحقيق الوفرة من الوقت والجهد قصد تحقيق خدمة سريعة بعيدة عن التماطل.

ج- **المخرجات المعنوية-المعلومات:** تظهر هذه المخرجات في درجة ارتفاع ولاء المتدربين لمنظمتهم، وإدراكهم لمشكلاتهم ومشكلات منظمتهم ووعيهم بأهمية العمل وتحسين الجو التنظيمي في العمل، وبالتالي ارتفاع درجة روحهم المعنوية وكل هذه النتائج المحققة تنعكس بدورها على الجانب المادي.

فإذا اعتبرنا أن نظام التدريب فعالاً فهذا يترجم نسبة المخرجات ومما احتوت عليه من إنجازات بالنسبة للمدخلات؛ معنى ذلك مدى تحقيق الأهداف المسطرة ضمن البرنامج التدريبي.

- **الأهداف:** نظام التدريب مجال دائم التطور في خضم التقلبات التي تعرفها البيئة، وكذا التطورات الإدارية، وعلى هذا الأساس، نظام التدريب متغير و في تكيف مع المستجدات، لذلك تعد أهداف التدريب متغيرة حسب نوع وطبيعة كل منظمة ومحتويات التطورات التي تطرأ على محيطها، لذلك تعد الأهداف في نظام التدريب عبارة عن النتيجة التي يرغب في تحقيقها.

و بغية الخروج من مشكل معين تحدد الأهداف قصد السيطرة على المشكل والعمل دون استفحاله. وعليه يعتبر التدريب كوسيلة لخدمة الأهداف ( تغيير الوظائف، الكفاءة التنظيمية، الأداء الجماعي، التحكم في وظائف جديدة )، غايته بناء كفاءات مهنية اقتصادية واجتماعية ضرورية.<sup>1</sup>

و تجدر الإشارة أن مهمة تحديد أهداف التدريب مرتبطة بشروط معينة يتطلب العمل بها حتى تصاغ هذه الأخيرة بطريقة علمية و عملية، فهي كالتالي:<sup>2</sup>

- 1- تحديد الحاجة من التدريب يتم عن طريق طلب كتابي أو تنظيمي.
- 2- تكون الأهداف واضحة قابلة للتحقيق والقياس.
- 3- يتطلب تبسيطها وتنسيقها وتكاملها مع الأهداف الكلية للمنظمة.
- 4- قابلة للقياس الكمي والنوعي.

<sup>1</sup> Michel Parlier, Op-Cit, P 426.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص،9.

5- تتمحور حول التحسين والقابلية للتغيير والتطوير.

بعد أن تتحدد المعالم الجوهرية للأهداف تليها خطوة مهمة في مجمل العملية التدريبية والمتمثلة في تصميم البرنامج التدريبي، فتصبح الأهداف بعد ذلك أداة لقياس الأداء.

#### - البيئة:

تتميز **النظم المفتوحة** باستمراريتها وتأثرها بأنشطتها وأحداثها وعناصرها فمن جملة عناصرها، بيئة النظام الداخلية التي تجري في إطارها مختلف العمليات والتفاعلات، كما له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلا تبادليا ويتأثر بالتغيرات الحاصلة فيه، ففاعلية نظام التدريب مرتبطة بمدى تفاعل البيئتين معا. وبالنسبة للبيئة الداخلية فإنها تتضمن العناصر التالية:<sup>1</sup>

1- **الجانب الإنساني:** ويضم الهيكل التنظيمي، وممثلي ومسؤولي الدورة التدريبية (مخططي، ومصممي، ومنفذي، ومشرفي البرامج التدريبية)، وكذا المتدربين والمدرسين.

2- **الجانب التكنولوجي:** ويتضمن الطرق والأساليب التي يستخدمها المختصون في نقل المادة التعليمية للمتدربين، وكذا التجهيزات المستخدمة لأنها تغير محتويات الوظائف لذلك يستدعي الأمر تحديدها.

3- **الأنظمة و اللوائح:** وتعد ضمن الإجراءات التنظيمية والتشريعية التي تحدد تسيير البرامج التدريبية، كالشروط التي ينبغي توفرها في المشاركين في الدورة التدريبية، وكل الإجراءات التنظيمية المتعلقة والمتصلة بذلك ( الواجبات، و الحقوق، و ميزانية التدريب ).

4- **نظام الفاعلين:** يتطلب من مسؤولي التدريب والمدرسين والمتدربين والمسؤولين العمليين، وممثلي المستخدمين أن يساهموا في عملية التدريب، ويعد مسؤولو التدريب مرتبطين أشد الارتباط بقنوات المعلومات.

فمختصو التدريب، مهمتهم تكمن في ضمان مسؤولياتهم إزاء إعداد تركيب الاحتياجات التدريبية، وقيادة الهندرة ورقابة إنجاز المخطط، ويعدون كسند منهجي للمسؤولين العمليين ( Opérationnels ) فهم بحاجة للمعلومات المتعلقة بتوجهات المؤسسة، التكنولوجيا، الأولويات، الأفراد في حد ذاتهم، أدائهم الحقيقي، كفاءتهم...إلخ. لذلك حتى يعمل بفعالية هؤلاء المسؤولون يتطلب الأمر ليس فقط تحصيلهم على معرفة معمقة فيما يخص الوظائف وطرق سيرها، بل كذلك امتلاك مجال علاقاتي واسع، إذن درجة نجاحهم المعنية متوقفة على قدرتهم في بناء علاقات تحالف مع فاعلين آخرين.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: تصنيف عناصره من خلال قيمه، ثقافته التنظيمية، تغذيته العكسية و ذاكرة النظام.**

#### - القيم و الثقافة التنظيمية:

<sup>1</sup> Gollac M., " L'ordinateur dans l'entreprise reste un outil de luxe ", **Economie et statistique**, N° 224, (S.M) 1989, Pp.(17-25 ).

<sup>2</sup> Michel Parlier, **op-cit**, Pp.(437-438).; Le Boterf G. Barzuccheti S. et Vincent F., **op-cit**. ; Sainsaulieu R., **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, (Paris : Presses de fondation nationale des sciences politiques et dalloz, (S.D)).

و هي الثقافة والقيم السائدة داخل المنظمة، فكل تغيير في النظام التنظيمي والنظام الثقافي يستلزم بالضرورة تعديلا في الهياكل والإجراءات، وقواعد اللعبة، يخلق عدم التوازن ويغير من مواقف الفاعلين، يؤدي بالضرورة و بطريقة غير مباشرة إلى تعديل المعايير والقيم.<sup>1</sup>

أ- بالنسبة للبيئة الخارجية؛

ب- التطور التكنولوجي؛

ج- التطور السياسي-التشريعي؛

د- التطور السوسيو ثقافي؛

هـ- التطور الاقتصادي.

وعليه، فإن نظام التدريب والبيئة الداخلية والخارجية في تفاعل مستمر، معنى ذلك أن المدخلات الواردة من البيئتين في حالة تدفق مستمر وديناميكية، هذا ما يعبر عن درجة تكامل التدريب في إطار مدخل النظم، مع مداخلاته، وعملياته، ومخرجاته، ويعد نظاما مفتوحا مع بيئته المحيطة بعناصرها المختلفة من حيث تطوراتها التكنولوجية، والسياسية التشريعية، والسوسيو ثقافية...إلخ.

**II- التغذية العكسية:** تتجسد وظيفتها من خلال عمليات التوجيه، المتابعة، تقويم المدخلات ومعالجتها، إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، وتعتمد أساسا في وظيفتها على المعلومات المستلمة من البيئة الخارجية والداخلية، فهذه المعلومات تساعد النظام على التكيف، وتصحيح وضبط مساره المحدد مسبقا<sup>2</sup>، وعليه تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ويتم تسجيلها والاحتفاظ بها في ذاكرة النظام.

**III- ذاكرة النظام:** تعتبر مركز المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية التدريبية، فتضم ذاكرة النظام كل ما يخص نظام الفاعلين من متدربين، مدربين، مسؤولي التدريب، مختصي وخبراء التدريب؛ فهذه المعلومات المتوفرة في ذاكرة النظام لا تقتصر على نتائج التدريب فحسب ولكنها تضم كذلك الاحتياجات التدريبية والوسائل التي تم بها المسح ( معنى ذلك تحتوي على تطور تسيير الحياة المهنية للموظفين، وكذا التطور التاريخي للمنظمة من حيث هيكلها التنظيمي و مشكلاتها ). و بناء على هذا الكم المتدفق من المعلومات والبيانات فإن نظام التدريب يعتمد في اتخاذ قراراته وتحديد احتياجاته التدريبية، وأهدافه، وتصميم برامجه، وتحديد خطته وتقييم نتائجه بالدرجة الأولى على ذاكرة النظام، ويتوقف نجاح العملية التدريبية على دقة وكفاية كميات ونوع وتوقيت البيانات المتاحة، وكذا علاقتها بالقرار المراد اتخاذه.<sup>3</sup>

### الفصل الثالث: شروط فعالية نظام التدريب الإداري

<sup>1</sup> Gerard Donnadieu, (Ed.), **la régulation sociale**, In Dimitri Weiss, (Dir.), **Ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, P,191. ; **Renaud Sainsaulieu**, « l'entreprise, une affaire de société ? » ( C F D T, Juin 1991), (S.P).

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، ط2، ص،37.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص،41.

يعد التدريب مجالا دائما للتطور، وهو مقترن بتقلبات البيئة والتطورات الإدارية، وحتى يصبح فعالا لابد من البحث الحثيث عن الخصائص الكفيلة بجعل النظام يصل إلى مساره المرسوم مسبقا، وهي التالي:<sup>1</sup>

#### 1 - المرونة؛

#### 2 - تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة؛

#### 3 - معرفة نتائج التدريب؛

#### 4 - القناعة؛

تعتبر خاصية القناعة من العناصر المحددة لنجاح أو فشل نظام التدريب بحيث تتوقف قناعة المتدربين على مدى قبولهم لأهداف وسياسات منظماتهم، ومدى ترجمتهم لتحقيق مرادهم من الدورات التدريبية، وقناعتهم بجدوى التغيير وما ينجم عنه من تحولات على المستويات التنظيمية والهيكلية، إذ بقبولهم يقللون من مفعول المقاومة، فلا شك أن لذلك ردة فعل إيجابية على سيرورة نظام التدريب. وإضافة إلى هذه الشروط هناك مجموعة من الخصائص ذات الصلة بإدارة وتسيير الدورة التدريبية تتمثل فيما يلي:

#### - تنظيم المادة التدريبية.

#### - الاقتصاد.

كل هذه العوامل وغيرها تجعل من نظام التدريب الإداري نظاما متاكلا ومتصلا بالعديد من الأنظمة الأخرى، هذا ما يجعل من هذه العملية ذات صلة بجملة الوظائف التسييرية، والذي يعد مدخل تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية من ضمن أبرزها، هذا ما سنتناوله بالبحث والدراسة في المبحث الموالي.

### القسم الثالث:

#### تحديد و تخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية

نتناول في هذا القسم، تعريف و توضيح أهمية "تخطيط التدريب " لأنه لا يعقل أن يُكتب للبرامج التدريبية النجاح دون أن تمر على هذه الوظيفة الأساسية من وظائف الإدارة، فالتخطيط يقلل من هدر الأموال والطاقات البشرية المزمع تسخيرها في العملية التدريبية.

بعد ذلك سنوجه اهتمامنا إلى المقصود بالحاجة التدريبية، وذلك من خلال الجزء الثاني والمعنون "بتحديد الاحتياجات التدريبية"، هذا يقودنا إلى اعتبار الحاجة التدريبية أساس وجود العملية التدريبية، لأن الشق الأول من محتوى تخطيط التدريب يتعلق بتعدد الاحتياجات التدريبية واعتباره كنسق فرعي من النظام الكلي ( نظام التدريب ).

<sup>1</sup> صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص، 277.

يلي ذلك البحث عن كيفية تحديدها على مستوى المنظمة ومستوى الفرد، وكذا تحليل العمل ( الوظائف )، والتي ينجر عنها مسح شامل ييسر عملية تحديد حجم ونوع وطبيعة الاحتياج التدريبي للمنظمة عموماً.

بعدها سننتقل إلى دراسة " خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية "، وتعتبر عن وصف الوظائف التي تحتاجها المنظمة عموماً ، ويلي ذلك حصر تلك الموارد المتاحة من الموارد البشرية، بعدها نلجأ إلى إجراء مقارنة، عن طريقها نتوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مخطط ومنظم، وعليه تتضح الرؤى و تظهر الأهداف التدريبية جلية.

### الفصل الأول: تخطيط التدريب الإداري

يتطلب نجاح البرامج التدريبية المنفذة في المنظمة عموماً السعي إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها، لذلك تقوم هذه الهيئات الرسمية بالتخطيط لهذه البرامج التدريبية، باعتبارها عملية غير عشوائية نجاحها مرتكز على مدى علمية الطرق والوسائل المستخدمة.

#### الفرع الأول : تحديد تعريفه و أهميته:

##### 1- تعريفه:

إن تخطيط التدريب هو: "عملية مفتوحة تكفل التفاعل الحقيقي بين ما هو متوفر من المعطيات والإمكانات وكافة المدخلات من جهة، والمخرجات المحيطة من جهة، فالتخطيط عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وطرق العمل، ومصادر التمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها<sup>1</sup>.

و يقول واترسون ( Waterson ) في تعريفه للتخطيط أنه " عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة " <sup>2</sup>.

ما يمكن استنتاجه من هذه التعاريف، أن التخطيط هو رسم توجيه وسياسة سليمة للعملية التدريبية على أسس الحاجة الفعلية للتدريب الآتية والمستقبلية انطلاقاً من الإمكانيات المتاحة، قصد تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة مسبقاً.

##### 2- أهميته:

إن هذه الأهمية تتدرج ضمن تخطيط الموارد البشرية التي تعتبر الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب، و تبدو جلية هذه الأهمية من خلال ما توصل إليه الباحثون بشأن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، فأغلبيتهم يتفقون حول التالي: " إن تخطيط الموارد البشرية بعد إعداد

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، ص، 80.

<sup>2</sup> حربي عريقات، مقدمة في التنمية و التخطيط الاقتصادي، ط1، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1992)، ص، 55.

العنصر البشري إعداد صحيحا، بما يتفق واحتياجات المجتمع، اعتمادا على أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".<sup>1</sup>

ومن هذه الزاوية، يعد تخطيط نشاط التدريب من أسباب فعالية الإدارة، لأنه يصبو إلى حل مشاكل نقص المهارات والكفاءات المطلوبة على مستويات التنظيم الإداري، وعليه فالإدارة تخطط لتصل إلى الأهداف المنشودة والمحددة بدقة، عن طريق وجود إدارة علمية فاعلة كفأة، قادرة على التحكم في كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، و من هذا المنطلق ثمة عوامل جمة تتحكم في مسار عملية التدريب وهي:<sup>2</sup>

### 1- سياسات التعليم؛

**2- التكامل في الأهداف؛** يتطلب الأمر التكامل في محتوى الأهداف والخطط مع الأنواع الأخرى للتخطيط التي تقوم بها المنظمة والإدارات العمومية، يترجم ذلك من خلال تكامل عمليات المخطط السنوي التقديري للموارد البشرية\*، ويبدو جليا ذلك في كل العمليات ( التوظيف، التدريب، الإحالة على التقاعد،... إلخ)، ويعد مخطط التسيير السنوي وثيقة تتجز من قبل الهيئات والإدارات العمومية الجزائرية، بمجرد تحديد المناصب المالية، ويخضع لمراقبة ومصادقة مصالح الوظيف العمومي، ويشتمل هذا المخطط على (14) جدولا مقسما إلى ثلاثة أجزاء<sup>3</sup>، و يتم وضع مخطط للتدريب بناء على دراسة المعطيات الآتية: ( المناصب الجديدة المتوقع إحداثها، حصر احتياجات التدريب، معرفة المهام والنشاطات المراد القيام بها حاليا ومستقبلا على مستوى كل مصلحة، تحديد الأهداف المرجوة بلوغها لضمان الفعالية في الأداء ).

### 3- طبيعة الاحتياجات التدريبية؛

### 4- التغيرات التكنولوجية و التنظيمية؛

### 5- سياسات المنظمة؛

### 6- نقص الكفاءات و الخبرات اللازمة؛

### 7- إمكانيات التدريب؛

### 8- ندرة المعلومات و عدم احترام الوقت؛

### 9- التكاليف.

### ثانيا : خصائص التخطيط العلمي للتدريب:

إن طبيعة العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية للتدريب والظروف المحيطة تبدو جلية من خلال

<sup>1</sup> موسى خميس، دراسات في التخطيط و التنمية، ط1، (عمان: دار حسنين للنشر، 1995)، ص ص، (112-115).

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، ص ص، (88-89).

\* أنظر: قائمة الملاحق؛ الملحق رقم (04) المتعلق بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية المسيلة.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين. الجريدة الرسمية، عدد 26، الصادرة في 29 أبريل 1995، ص، 27.

طبيعة الخصائص الناتجة عن هذا التفاعل وتتمثل في:<sup>1</sup>

1- **اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة:** تعد عمليات التخطيط في تفاعل مستمر مع عناصر البيئة المحيطة، فالتوجهات السياسية والظروف الاقتصادية والاجتماعية كلها ذات تأثير على الموارد البشرية لذلك فإن مثل هذه العناصر تلعب دوراً، قد يكون إيجابياً أو سلبياً في تنمية الموارد البشرية وتخطيطها.<sup>2</sup>

2- **اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية متطورة و مستمرة:** إن تخطيط الموارد البشرية للتدريب عملية متطورة ومستمرة، هذه الخاصية تمنحها صفة المرونة حتى تتلاءم مع المتغيرات الجديدة على النشاط التدريبي، فإدخال التكنولوجيا في العمليات الإدارية، يستدعي تنمية مستمرة للموارد البشرية، لذلك يتطلب الأمر إجراء عمليات المراجعة والتقييم المستمرين لخطط و برامج التدريب.

3- **اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة؛**

### **الفصل الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية**

يعتمد دور تخطيط التدريب في تنمية الموارد البشرية على القدرة على البحث عن المناهج العلمية والوسائل الصحيحة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، وكذا تحديد الأفراد العاملين للاشتراك بهذه البرامج، لذلك يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العمليات المحورية ضمن عملية التدريب.

#### **أولاً : مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :**

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن مجموع التغيرات والتطورات المراد إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين قصد تحقيق مستويات الأداء المراد تحقيقها بغية إزالة القصور والخلل على مستويين هما الأفراد والمنظمة.<sup>3</sup>

ينبغي أن يستند الحاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية إلى عملية تشخيصية دقيقة من نوعها تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، لذلك فالاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين؛ إن تحديد الحاجة للتدريب تقتزن ضرورةً بأحد أسباب القصور في الأداء، فهناك احتياجات مرتبطة بالتدريب، وأخرى غير مرتبطة بالتدريب: ويمكن تحديدها كالتالي:<sup>4</sup>

**القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب-الأداء الفعلي**

<sup>1</sup> أحمد دباس، "التنمية الإدارية العربية في مطلع القرن 21: العنصر البشري أساس الإدارة بواسطته تتشظ و من أجله تعمل"، مجلة الإداري، (عدد نيسان، 1999)، ص ص، (86-70).

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، ص، 89.

<sup>3</sup> صالح عودة، سعيد، مرجع سبق ذكره، ص، 25.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص، 329.

1- قصور في المعلومات أو في المهارات- فنية أو سلوكية- ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب؛ هناك خلل يعوقهم عن أداء وظائفهم، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة، ويمكن إرجاعه إلى سوء تصميم الوظائف، ونقص الإمكانيات، وكوّن المناخ التنظيمي غير ملائم، و عدم كفاية أنظمة الحوافز، وهذا القصور يجد علاجه في السيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

## 2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن التدريب يعد الإجابة عن المشاكل التي تعترض المنظمات من حيث مستويات أدائها، وتحليل الاحتياجات يفسر الاختيار الأنجع للمنهجية والإجراءات الجيدة، وكذا معرفة من يراد إشراكهم في العملية، والتحقق من مصداقية ما هو معبر عنه على أرض الواقع، إضافة إلى تحكيم وترجمة الاحتياجات التدريبية من الكفاءات المراد تدريبها، لكن أيضا الأخذ بعين الاعتبار الطلبات المعبر عنها مؤخرا.

إن نجاح البرنامج التدريبي يترجم في واقع الأمر دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا بدوره يعبر عن دقة ووضوح الأهداف التي صيغت على أساسها العملية التدريبية وبالتحديد مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، فلا مناص من اعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية كحجر الزاوية في مدى فعالية البرامج التدريبية، ولذا تتضح أهمية الاحتياجات التدريبية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تظهر جلية من خلال تشخيص المواقف والمشاكل التي تمر بها المنظمة والتحديات التي تواجهها، و التي تتطلب برنامجا تدريبيا، فلا مناص من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل في مؤشر استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

ب- وتبرز هذه الأهمية عن طريق دراسة مؤشرات أداء الموارد البشرية، لأن دراسة حاجة كل فرد في المنظمة تؤدي بالضرورة إلى الكشف عن جوانب القوة والقصور، لذلك يعتمد على تحليل أداء الأفراد العاملين، ودراسة مكوناته. من هذا المنطلق تتضح الرؤى، ويتم إشراك الأفراد المطلوب تدريبهم، وكذا نوع ومدة التدريب المراد تحديدها، لذلك يعد تحديد الحاجة للتدريب استثمارا للجهد والمال والوقت.

ج- تبدو أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب، وتكمن في ضرورة تحديد جوانب الأداء لدى الأفراد العاملين التي تواجه نقص في المهارات اللازمة لأداء وظائفها وكذا عدم استعدادها للعمل، و في هذه الحالة يتم الكشف عن الخلل، ومنه لابد من تهيئة الاستعداد، ( غرس الدافعية لديهم في التعلم، أو تركيز العملية التدريبية على جانب اكتساب المهارات، أما تركيز البرامج التدريبية على تطوير الدافع الإيجابية نحو العمل.

يلاحظ مما سبق من الجوانب التي توضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومدى ارتباطها الوثيق بنجاحة وفعالية التخطيط، أنه لابد من أن يسبق عملية التخطيط للتدريب، تحديد الحاجة لتطوير وتنمية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985)، ص ص، (580-582).



## ثانيا : تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور نظامي:

إن ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام للمنظمة يفسر مدى التفاعل بين العناصر المكونة للنظام الكلي ( نظام التدريب )، والأجزاء المكونة له التي بدورها تدخل في تفاعل مستمر وديناميكية مع العناصر المكونة للأجزاء، ونستشف ذلك من خلال تفاعل نظام التدريب مع أنساقه الفرعية، ويبدو ذلك جليا عن طريق ما تفرزه الاحتياجات التدريبية من أهداف لتحقيق الفعالية لنظام التدريب.

والجدير بالملاحظة أن مدخل النظم يسقط الاحتياجات التدريبية في زاوية النظام الفرعي، إذ يُعد جزءا من العمليات التحضيرية للنظام التدريبي الكلي، وبدوره يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات تيسر سيرورة النظام الكلي، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1- المدخلات :** يدخل في زمرة المدخلات كل من الموارد البشرية والمادية المتاحة، من معلومات دقيقة حول التركيبة البشرية، مستويات الأداء للأفراد والمنظمة، الهيكل التنظيمي للمنظمة، تاريخها، أهدافها، طبيعة ونوع الوظائف والتخصصات وكل ما يتعلق بتسيير مواردها البشرية، إذ يعد الفاعلين في العملية التدريبية ( من مسؤولين، مشرفين عن الدورات، الخبراء و المختصين ) ضمن المدخلات، إضافة إلى الأساليب والطرق المختلفة التي تستعمل في تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بمعدل الغياب، الشكاوي والتظلمات.

**2- المعلومات:** هي العمليات التي بموجبها تظهر كفاءة المتخصصين والخبراء في العملية التدريبية ويظهر ذلك في دقة تحليل الوظائف والأفراد، وكذا التنظيم انطلاقا من المعلومات المستقاة من البيانات، ويتم تذليل هذه الطرق بواسطة الاستقصاءات والملاحظات والمقابلات.

**3- المخرجات :** تعبر عن الاحتياجات التدريبية، وترجم بجملة من المحددات الدقيقة كعدد المشاركين في الدورة التدريبية، نوع المهارات والكفاءات المرغوب في توافرها لمواجهة التغيرات والتطورات على الصعيد التنظيمي أو الإنساني أو التكنولوجي؛ ويقابلها نوع التدريب اللازم و محتوياته وموضوعاته.

## الفصل الثالث: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تخلو من تدخل جملة من الأساليب والطرق المنهجية المنظمة لتنظيم عملية جمع البيانات والمعلومات قصد تبويبها وتصنيفها، وبموجبها يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لمعالجة القصور والخلل على مستوى الأفراد والمنظمة، وبالتالي تتضح الأهداف وتنتيسر عملية تصميم البرامج التدريبية، و عن طريقها يتم متابعتها وتقييمها. لذلك لا مناص أن نستند على ثلاثة مداخل، هي كما يلي:<sup>2</sup>

### أولا : تحليل التنظيم

من خلال هذا المدخل يكون الاهتمام منصبا على اكتشاف الحاجة للتدريب ويترتب عنه إجراء دراسة مسحية شاملة للتنظيم القائم في المنظمة، بحيث تفحص مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية وترجم بوظائفها،

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 73.

<sup>2</sup> شوقي حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص، (83-96).

واختصاصاتها وأهدافها، وسياساتها وكفاءتها وكذا مواردها البشرية وغيرها من الجوانب، وذلك بغية تحديد الجهة التي تحتاج فعلا إلى برامج تدريب معينة؛ والجدير بالإشارة، أن هذا الجهد الفعال يستند على مجموعة هامة من معلومات وبيانات ذات دقة وجودة، يمكن سردها في العناصر التالية:

1- دراسة أهداف المنظمة الآنية والمستقبلية، ويتضح ذلك عن طريق تحليل مضمون أساليب العمل المعتمدة، وطرق توزيع وتحصيلها للموارد المالية والبشرية، ويتوقف نجاحها كذلك على مدى تحكمها في دراسة الأهداف المستقبلية والخطط المنفذة والتي سيتم تنفيذها.

2- تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة، يساعد على التعرف على مجمل مديرياتها ومصالحها وشعبها وتحديد اختصاصاتها، ومدى تطابق الأنشطة التي تمارسها مع محتويات الأهداف المحددة في المنظومة التشريعية والتنظيمية، وكذا طبيعة العلاقة بين الإدارات والمصالح والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية ودرجة تفويض في السلطة ونطاق الإشراف ودور القيادة وتحديد قنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة<sup>1</sup>.

3- دراسة السياسات واللوائح المعتمدة في المنظمة، وتحليلها قصد الكشف عن مدى ملائمتها للتطورات على مستوى المنظمة، ومستوى الموارد البشرية ( الموظفين ) ومدى مساهمتهم في وضعها وكذا فئاعتهم بها، وتطبيقهم لها.

4- دراسة تركيبة الموارد البشرية داخل المنظمة، عن طريق هذه الخطوة يتحدد ( العدد، الجنس، العمر، التعليم، التدريب، الخبرة ونوع الوظائف المنتمين إليها )، وتأسيسا على ذلك، يتبين لنا توزيع تركيبتها البشرية، وتحديد الحاجة الآنية والمستقبلية لبعض الفئات المهنية والبشرية من حيث التطورات على مستوى سيرتهم المهنية ( كالنقل، الترقية، الفصل، التقاعد، الوفاة، ..الخ).

5- تعديل مؤشرات الكفاءة، يتم ذلك عن طريق تحليل كفاءة المنظمة في استخدامها للموارد المتاحة لها بدقة وب عقلانية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات: كتلة الأجور، جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين ( المواطنين، الجمعيات )، تكلفة الخدمة، معدلات الغياب، التأخر، و دوران العمل، والروح المعنوية، والشكاوى، والمنازعات، نقاط الضعف والقصور في الأداء الإداري و يتطلب دراسة دقيقة ومقارنة تشمل فترات عديدة قصد التوصل إلى جوانب القصور والخلل، والتي قد يكون التدريب علاجا لها.

6- تحليل المناخ التنظيمي<sup>2</sup>، والذي يعد محصلة تفاعل جملة من العوامل المؤثرة على مستوى الروح المعنوية لدى الموارد البشرية، ولهذه الأخيرة بصمات معتبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث حدد أبل وايت (Apple White)<sup>3</sup> خمسة عناصر مؤثرة على مستوى الروح المعنوية، فإذا شعر الأفراد بوجودها في العمل والمنظمة بشكل إيجابي فإن ذلك يخدم مصلحتهم وانتمائهم لتلك المنظمة وهي:

<sup>1</sup> Omar Aktouf, *Les sciences de la gestion et les ressources humaines : une analyse critique*, (Alger: coédition OPU-ENAL, 1986), Pp,(107-108-109).

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 67.

<sup>3</sup> Philip B. Apple White, *Organisation Behavior* Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall inc, 1965), P,25.

1- قناعة وثقة الأفراد العاملين بالمنظمة.

2- نوعية وكفاءة الإشراف في المنظمة.

3- الحوافز المالية والرضا عن الأجور.

4- العلاقة مع الزملاء ومستوى التكيف معهم.

5- درجة الرضا عن العوامل الذاتية للعمل.

إن كل هذه العناصر مجتمعة تلعب دورا بارزا في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن الجدير بالذكر أن ارتفاع مستوى الروح المعنوية ينتج عنه تأثيرات إيجابية<sup>1</sup>

لذلك تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف كلا الطرفين، وذلك عن طريق سياسات وإجراءات تكيف الأفراد العاملين لإزالة التوتر والقلق، وكذلك من خلال برامج التعليم والتدريب المناسبة ووفقا للحاجة إلى نوعية معينة من البرامج التدريبية.

فإذا كان التدريب حلا لهذا الخلل والقصور على المستويات التنظيمية يصبح من الضروري تعيين مواقعها على الهيكل التنظيمي، ومنه يتحدد نوع التدريب المزمع وضعه. أما الخطوة الموالية في تحديد الاحتياجات التدريبية فهي تحديد المحتوى الحقيقي للوظيفة.

### ثانيا : تحليل الوظائف و الأفراد

يقصد بهذا المدخل تحديد الأنشطة المكونة للمهام الوظيفية وتجدر الإشارة أن كل وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام، والتي بدورها تنفرع إلى أعباء ومسؤوليات واختصاصات في بعض الأحيان، وتأسيسا على ذلك فهذا المدخل يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات والغرض منه توضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه، وكذا محيطها، ومنه تتضح الاحتياجات التدريبية لتقويم العمل.<sup>2</sup>

**1- أساليب جمع المعلومات حول العمل:** إن الأساليب التي بموجبها يتمكن المديرون والمحللون من تحليل وتحديد عناصر العمل والمهارات والمعارف الضرورية للأداء الفعال هي:<sup>3</sup>

### 1- المقابلات الشخصية:

المقابلة من الأدوات الرئيسة لجمع المعلومات والبيانات وتعد من أكثر الأساليب شيوعا في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل، كما أنها مسألة فنية لما توفره من المعرفة الخاصة بجميع جوانب الأداء المتعلق بالوظيفة المراد دراستها، وكذا الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغلها.

<sup>1</sup> Wiliam J.Mc Loooney, **Management Training**, Fourth Edition, (Homewood : Ellinois Richard D. Iroin, Inc, 1964), Pp,(592-602 ).

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، توصيف و تقييم الوظائف بين النظرية و التطبيق،(الكويت:دار النشر غير مذكورة،1989)، ص37.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص58. ؛ شاوش نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، (عمان : دار الشروق، 1996)، ص

ص،(66-67) .؛ M.Pearn and R.Kandola, **Job Analysis, A Praticals Guide for manager**, (London : Institute of Personnel Management, 1988).

## 2- الملاحظة المباشرة:

هذا الأسلوب مرتبط بالدرجة الأولى بالوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها و تسجيلها، وهذا الأسلوب لا ينطبق على موضوع بحثنا قيد الدراسة، بل استعنا بهذا الأسلوب فقط في قياس معدل الغياب لدى الموظفين وأسبابه.

## 3- فحص سجلات الأداء؛

## 4- قوائم الاستقصاء

## 5- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة على مستوى الإدارة العامة لمقر الولاية:

إن هذا الأسلوب بدفع بمسؤول التدريب إلى البحث الحثيث في دليل الوظائف، ويمكن تحليل المنظومة التشريعية والتنظيمية المتعلقة ببعض الوظائف، فتنوفر على إسم الوظيفة ورتبتها والمصالح أو الإدارة التي توجد فيها، وتلخيص كل ما يتعلق بصلاحيات القائم بشاغلها، وكذا الشروط الواجب توفرها في شاغلها. وتعد هذه الطريقة ذات أهمية بالغة لذا يتطلب إدماجها مع أطراف أخرى مكملة خاصة إذا تعلق الأمر ببعض المنظمات الحكومية كالإدارة العامة الولائية التي أغلب وظائفها الإدارية مصنفة ومنصوص عنها في منظومتها التشريعية والتنظيمية.<sup>1</sup>

و قد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض المفاهيم المتعلقة ببعض مواقع العمل على مستوى الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة بغية تحديد المناصب المراد تحليلها، والتي أدرجناها ضمن زمرة الاحتياجات التدريبية قيد الدراسة، فالمنظومة التشريعية والتنظيمية نصت في هذا الشأن على التالي:<sup>2</sup>

(5-1)- لم تعط المنظومة التشريعية في الجزائر تعريفا صريحا ومحددا لمفهوم الإطار "Le cadre"، ولكن من القراءة المتأنية لروح هذه النصوص يمكننا أن نستشف مفهوم الإطار بأنه ذلك الموظف الذي يتولى مهام القيادة و التصور و التوجيه، و في السياق نفسه يذهب المرسوم التنفيذي رقم 67-134 المؤرخ في 31 جويلية المتعلق بالقانون الأساسي للمتصرفين الإداريين أن الموظف الذي يتولى مهام التصور هو ذلك الذي يملك رتبة متصرف إداري مرتب في الصنف الخامس عشر (15) حاليا المطابق للسلم (13) من التصنيف القديم للقانون العام للوظائف العمومي.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 270-90، المؤرخ في 25/07/1990 المحدد لقائمة الوظائف العليا، الجريدة الرسمية، العدد 31؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 230-90، المؤرخ في 25/07/1990، المحدد للأحكام الأساسية الخاصة بالمناصب و الوظائف العليا بالإدارة المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 31؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-72 المؤرخ في 30 مارس 1994، المحدد لقائمة المناصب العليا في هياكل الإدارة العامة بالولاية و شروط الالتحاق بها و تصنيفها، الجريدة الرسمية، العدد 18.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 67-134، المؤرخ في 31/07/1967 المتعلق بالقانون الأساسي للمتصرفين الإداريين. الجريدة الرسمية، العدد (ب.ع).

(5-2)- من الأجدر تحديد المستويات والمهام المخولة لكل صنف من الإطارات وكذا أعوان التحكم حتى يتيسر تحديد مواقعها بصورة موضوعية وعلمية، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مستوى التأطير بالولاية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية كمايلي:<sup>1</sup>

**1.2.5- الوظائف العليا:** و تأتي هذه الوظائف في قمة الهرم التنظيمي، وتتجسد مهامها المخولة لشاغليها في رسم المسار العام للمنظمة عن طريق التخطيط للسياسات العامة، وتنسيق مختلف أنشطة أجهزة وهيكل الإدارة الولائية لهذا الشأن يطلق على هذا المستوى من الوظائف الإدارة العليا. علما أن الوظائف العليا تتميز بجملة من الخصائص نذكر منها التالي:<sup>2</sup>

- أ- تعد طريق التعيين من مسؤولية السلطة التقديرية للحكومة.
- ب- تعد وظائف ظرفية و غير دائمة، و لا تقسح لشاغلها الحق في التثبيت.
- ج- لا تعد ترقية لشاغلها.

و تشمل هذه الوظائف ما يلي: 1- الوالي 2- الأمين العام للولاية 3- المفتش العام للولاية 4- رئيس الديوان 5- مدير الإدارة المحلية ومدير التنظيم و الشؤون العامة 6- وظيفة المندوب الولائي للأمن سابقا.<sup>3</sup> وفيما يتعلق بمهام الوظائف المذكورة أعلاه، فتناولتها بإسهاب كل من المادتين (02) و (03) من المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 25 جويلية 1990 ونلخصها في العناصر التالية:<sup>4</sup>

- أ- تمارس تحت إشراف السلطة السلمية وظائف الإدارة والتنسيق والرقابة والتوجيه والتنشيط والتخطيط.
- ب- تقديم المشورة والمساعدة للسلطة العليا في مجال التصور وإعداد والسهر على تطبيقها عن طريق الجهاز أو الهياكل التي تقع تحت سلطتها.
- ج- السهر على احترام تطبيق القوانين والأنظمة، إضافة لتوجيهات وتعليمات السلطة السلمية العليا.
- د- اقتراح وتقديم مساهماتها فيما يخص تكثيف النصوص والمقاييس مع الأهداف المسطرة في برنامج الحكومة.

---

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-229 المؤرخ في 15/07/1990 لفائدة الوظائف العليا للدولة، الجريدة الرسمية، العدد 31، ص، 883.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 93-314 المؤرخ في 19/12/1993، الذي يتضمن إحداث مناصب مندوبين و مكلفين بمهمة و مساعدين للأمن، الجريدة الرسمية، العدد 84، ص، 7.

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 25/07/1990 المحدد لحقوق و واجبات العمال الممارسين لوظائف عليا في الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 31، ص، 879.

هـ- تنشيط الأعمال والأشغال والهيكل التي تقع تحت إشراف سلطتها السلمية بغية تجسيد أهداف المخطط السنوي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

و- المساهمة في تحسين إدارة وتسيير المرافق العمومية.

**2.2.5- المناصب العليا:** بالمقابل فالمناصب العليا تخضع في تعيينها لجملة من الشروط حددتها النصوص التنظيمية، وتركز على:<sup>1</sup> أ- الأقدمية. ب- الرتبة.

وتتضمن هذه المناصب كلاً من رؤساء المصالح والمكاتب، وكذا ملحقي الديوان، وأضيف منصب مفتش بالمفتشية العامة للولاية.<sup>2</sup> و فيما يتعلق بالمهام المخولة لهذه المناصب فإنها تتجسد في الآتي:

أ- تقويم عمل الهياكل والأجهزة وتنفيذ الأعمال والنشاطات المنبثقة عن المهام المنصوص عليها في التنظيم والمتابعة للهيكل التي تحت إشراف سلطتها السلمية.

ب- إدارة وتسيير الهياكل التابعة لهم من خلال وظائف التنظيم، والتنسيق، والرقابة، وكذا التوجيه.

ج- فيما يتعلق بمنصب المفتش العام فمهمته تقتضي تقويم الهياكل والأجهزة والمؤسسات غير المركزية واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية بغية اقتراح التصحيحات اللازمة التي تعوق نشاط هذه الأخيرة.

د- إضافة لكونه مكلفا على السهر على احترام التشريع والتنظيم المعمول به.

هـ- كذلك تعد المفتشية العامة مؤهلة للقيام بمهام التفتيش والتحقيق بناء على طلب من الوالي.

**3.2.5- الإطار الوسيطة:<sup>3</sup>** و تنحصر أغلب مهامها فيما يلي:

أ- مساندة و مساعدة الإدارة الإشرافية أو العليا على ممارسة المهام المخولة لها.

ب- يمكن اعتبارها كحلقة وصل بين الإدارتين الإشرافية والعليا.

**4.2.5- تحديد خصائص أعوان الإسناد:** يعد أعوان الإسناد بمثابة حجر الأساس لكونهم يسندون الإطار

في ممارسة مهامهم، ويعدون واجهة الإدارة العمومية، لذلك بات ضروريا تحديد خصائص هذه الفئة، نلخصها فيما يلي:

1- يعتبر سلوكهم التنظيمي، واتجاهاتهم إزاء متعاملهم انعكاسا لمدى انصهارهم وولائهم لإدارتهم باعتبارهم

الواجهة المترجمة للبيئة الداخلية والخارجية لإدارتهم، لذلك يمكن اعتبار فئة الإسناد المترجم الحقيقي

للتقافة التنظيمية للإدارة العامة للولاية.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-72 المؤرخ في 30/05/1994، المحدد لقائمة المناصب العليا في هياكل الإدارة العامة بالولاية و شروط الالتحاق بها و تصنيفها، الجريدة الرسمية، العدد 18.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم التنفيذي رقم 216-94 المؤرخ في 23 يوليو 1994 المتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 48، بتاريخ 27 جويلية 1994. المادة الثانية.

<sup>3</sup> أطلقنا عليها هذا الاسم لكونها همزة وصل بين الإدارة الإشرافية أو العليا في ممارسة مهامها.

2- تترجم فعالية وفاعلية الإدارة العامة للولاية من خلال جودة وحجم خدماتها عن طريق فاعلية منفذي سياستها وبرامجها، وهذا بدون شك له صلة وثيقة بولاء هذه الفئة وتفانيها في مهامها.

3- إن التعداد الضخم لهذه الفئة يهيء لها من المكانة والأهمية القصوى لتنميتها وتسييرها بأسلوب عقلاني ورشيد، ولم يتأت ذلك إلا عن طريق سياسة رشيدة لبرمجتهم في دورات تدريبية بغية تنمية وتطوير هذه الفئة.

هذا المدخل ييسر لنا عملية تحليل الوظائف والنشاطات التي تمارسها فعليا هذه الفئة، ومنه تكون محل مقارنة وإسقاط لجانبها النظري المتجسد في المهام المنصوص عليها أعلاه، وعلى هذا النحو نخلص إلى تحديد الفوارق التي بدورها ستمكننا من تحديد طبيعة ونوع الدورة التدريبية المزمع إدراج أعوان الإسناد ضمنها، وعلى هذا الأساس يكون هذا المدخل قد ساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتحسين أداء الأفراد.

#### 1.4.2.5- مهام أعوان الإسناد:

إن مهام هذه الفئة بالإدارة الولائية رسمت معالمها الأساسية النصوص التنظيمية المحددة ضمن أحكام المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية<sup>1</sup>، ومن المفيد أن نستعرض مهام الأعوان التابعين للسلك الإداري نظرا لضخامة حجم تعداد رتبهم وتنوع وتباين مهامهم، لذا اقتصرنا دراسة النظرية فقط على الأعوان المذكورين أعلاه ويمكن إجمالها في الأسلاك التالية:

أ- **فئة سلك المساعدين الإداريين:** ويضم هذا السلك رتبتين، رتبة مساعد إداري، و رتبة مساعد إداري رئيسي، و يمكن أن نلخص مهامهما في الآتي:

- مهام الإشراف والمتابعة والدراسة للملفات التي تحيلها إليهم السلطة السلمية.
- تنفيذ الإجراءات بتطبيق القوانين والتنظيمات، وكذا اتخاذ التدابير الضرورية المتعلقة بحسن التنفيذ.
- السهر على احترام القواعد والإجراءات ضمن الحدود المنصوص عليها وفق صلاحيات المصالح التي يشغلونها.
- التنسيق والمشاركة في الشؤون المتعلقة بتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية، وكذا السهر على صياغتها و إعدادها، وضمان تنفيذها

ب- **فئة سلك كتاب المديريات:** يضمن هذا السلك رتبة كاتب مديرية، ورتبة كاتب مديرية رئيسي،

وتتمثل مهامهم في الآتي:

- ضمان تنظيم المصالح وتسييرها.
- مهام تحويل الرسائل الجارية، وتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05/12/1989. الجريدة الرسمية (ب.ع).

- مهام تسجيل وتنسيق وإرسال جميع المعلومات والزيارات والاتصالات الهاتفية.
- ركن الوثائق وقيادة مجموعة راقنين.
- مهام تنفيذية خاصة بالمهام المذكورة أعلاه، وهذا في حدود صلاحيات المصالح التي يشغلونها.
- فيما يتعلق بكتاب المديرية الرئيسيين إضافة للمهام المذكورة أعلاه فإنهم يقومون بالاستغلال الأولي لبريد وتوزيعه وتحمل مسؤولية ترتيب الوثائق السرية.

#### ج- فئة سلك المعاونين الإداريين: وتتجلى مهامهم فيما يلي:

- مساعدة المساعدين الإداريين في تنفيذ مهامهم.
- التحرير وتأطير المستخدمين المنفذين.
- القيام بأية مهمة أو دور أو عمل يسند إليهم، وذلك في حدود صلاحيات المصالح المتواجدين فيها.

#### د- فئة سلك الأعوان الإداريين: مهامهم ذات طابع تنفيذي لها علاقة بالتسيير اليومي والاستغلال.

#### هـ- فئة سلك أعوان المكاتب: مهمتهم تتمثل أساسا في مسك الدفاتر والمجلات، وكذا مسك الملفات وترتيبها إضافة إلى تنفيذ المرسلات.

#### و- فئة سلك الكتاب: ويضم هذا السلك رتبة عون راقن وكاتب راقن، وكاتب مختزل، أما المهام المخولة إليهم فيمكن تلخيصها في الآتي:

- أعمال الركن المألوفة و يتعلق الأمر بأعوان الركن.
- إضافة لأعمال الركن المعقدة التي تتطلب مهارة خاصة، وكذا استعمال التجهيزات لمعالجة النص، والتكيف بسكرتارية مصلحة من اتصالات هاتفية وتنظيم برامج ومواعيد المسؤول الهيررشي وتنظيم وترتيب وتوزيع البريد حسب التعليمات، تعد مهام كتاب الركن.
- إضافة لتدوين النصوص عن طريق الاختزال وتحريرها وصياغتها مختزلة ونهائية مما يعتبر من مهام كتاب الاختزال.

#### ح- فئة سلك المحاسبين الإداريين: ويضم هذا السلك رتبة مساعد المحاسب الإداري، والمحاسب الإداري، وكذا المحاسب الإداري الرئيسي ويمكن حصر مهامهم في النقاط التالية:

- مهام تتجلى أساسا في مسك الوثائق و الكشف المحاسبية.
- إضافة إلى مهام تسيير الأجور، و العتاد و المخزونات.
- تحضير مختلف عمليات الأمر بالصرف والميزانية وتسجيلها بعد الخصم.
- إعداد الجداول المالية وكشوف الحسابات السنوية أو نصف السنوية.



- زيادة على ذلك يقوم المحاسبون الرئيسيون بمراقبة الفواتير والمذكرات وجميع الوثائق المحاسبية وفحصها وتنفيذ إدراج الأجور والتكاليف في الحسابات والقيام بتجميع الوثائق المحاسبية وتحضيرها لأية مراقبة بالإضافة لكونهم مسؤولين عن ضبط كل وثيقة محاسبية.

تعد مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة من خلال المنظومة التشريعية والتنظيمية المتعلقة بهذه الفئة من الوظائف الأساسية في تحديد الأهداف التدريبية وكذا مقياس فعاليتها، ومن المنطقي أن تلبي هذه العملية مواصفات الوظائف قيد الدراسة، وهذا سندرجه ضمن المطلب الموالي بغية التحكم في الإطار النظري لدراسة العينات المذكورة أعلاه، واستغلالها في الشق الميداني لدراسة الفوارق بين ما هو منصوص وما هو كائن قصد تحديد واستخراج الفوارق خاصة المتعلقة بالتدريب.

**6- الأداء الفعلي للوظيفة:** هذا الأسلوب قد يكون ذا فعالية للكشف عن الاختصاصات والمسؤوليات المخولة للوظيفة المرغوب في دراستها، وكذا التعرف عن أوجه القصور والخلل التي تدفع على تقاعس جهود الموظفين للأداء الإداري الفعال والكفاء، ففي هذا الأسلوب يقوم مسؤول التدريب بالمهام المخولة في الوظيفة المراد تحليلها وهذا قصد التأكد من طبيعتها ومتطلباتها، وحتى يتم جمع المعلومات والبيانات بصفة صحيحة ودقيقة يتطلب الأمر أن تؤدي الوظيفة في شروط وظروف مماثلة وعادية، هذه الدقة في البيانات والمعلومات تخدم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا تحديد نوع التدريب الملازم للحاجات المرصدة والمرغوب في علاجها.

و الجدير بالملاحظة أن هذه الطريقة تعتبر باهضة التكاليف من حيث الجهد أو المال أو الوقت، زيادة على ذلك هناك بعض المستويات العليا في الهيكل التنظيمي لا تنطبق عليها هذه الطريقة.

#### 7- آراء الخبراء و مراكز البحث:

هذا الأسلوب مقترن بمدى تحكم الخبراء في الوظائف أو الأشخاص ذوي الكفاءات المتعلقة بالتخصص المراد تحليله، ومن شأن هذا الأسلوب تحقيق أكبر قدر من المعلومات عن الوظائف المزمع تحليلها من زوايا جمة ( الأعباء، الصلاحيات، الاختصاصات،... إلخ)، وتعد من جملة الأساليب التي تتميز بالدقة والتكامل، وما يعاب على هذا الأسلوب ارتفاع تكاليفه، وطول الفترة المستغرقة لدراسة العينة، غير أنها مجدية في الوظائف الإدارية والإشرافية خاصة إذا تعلق الأمر باستناد هذا الأسلوب بأساليب أخرى مكملتها،<sup>1</sup> فإذا رجعنا إلى محتويات المنظومة التشريعية فيما يتعلق بهذا الإطار نجد أن النصوص التشريعية الجزائية في قانون الولاية<sup>2</sup> ترخص للجوء إلى مثل هذه الخبرات الفنية قصد تذليل بعض الصعاب التي تعترض بعض المصالح والتي تعد حجر عثرة للتنمية الشاملة، و في هذا الإطار يمكن لهذه الخبرات طبقا للمادة 109 من قانون الولاية الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تسيير الموارد البشرية بموجب عقد محدود المدة، تتولى دراسة احتياجات الولاية ورفعها في شكل تقرير إلى مصلحة المستخدمين، و في هذا الصدد تمت الدراسة حول تقدير

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 70.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-90 المؤرخ في 07 افريل 1990، المتعلق بالولاية، المادة 109.

الاحتياجات التدريبية على مستوى الجماعات المحلية من قبل المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط.<sup>1</sup>

- **تحليل الدوريات و البحوث الميدانية:** تعد الدراسات الأكاديمية وخاصة منها الميدانية حجر الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف قيد الدراسة، فقد يستعين مسؤول التدريب ببعض منها. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن الجماعات المحلية لإحدى عشرة (11) ولاية قد استفادت من دراسة أكاديمية وبالتعاون مع مجموعة أخصائيين بالمركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط بإعداد دراسة حول تقدير احتياجات الجماعات المحلية سنة 1999، وتعد نتائج هذه الدراسة جد هامة، باعتبارها صنفّت مواقع حساسة في الوظائف العليا على مستوى الإدارة العامة للولاية والدوائر، وكذا البلديات.<sup>2</sup>

إن كل هذه الأساليب -مجتمعة أو متفرقة- في تحليل الوظائف تعد من أنجع الوسائل لتحليل محتويات الوظائف ومفادها ينعكس إيجابا إذا توفرت فيها الدقة والتكامل مع بعضها البعض في تحليل المعلومات والبيانات المستقاة من أساليبها في التحصيل، وهذا بدوره ينعكس على مصداقية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فلا مناص من اعتبار البعض منها مجدية ودقيقة في تحليل التنظيم وتحليل الأفراد.

### ثالثا : تحليل الأفراد<sup>3</sup>

إن هذا المدخل في تحديد الاحتياجات التدريبية ينصب أساسا على تحليل الفرد وقياس أدائه في وظيفته وذلك بغية معرفة احتياجه للتدريب أم لا، كما يصبو هذا المدخل إلى تحديد نوع التدريب والأنشطة التي يتضمنها.

لذا يهدف تحليل الأفراد إلى تحديد المهارة والمعرفة أو أسلوب العمل المراد إتقانه لتأدية الوظيفة على أحسن وجه حتى يجعله قادرا على الوفاء بالالتزامات.

ويعتبر العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن مدخل تحليل الأفراد أصعب مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية، خاصة إذا تعلق الأمر بمحاولة قياس مهارة أو معرفة أو سلوك الفرد، وهذا ما يؤدي بالقائم بالتحليل إلى رصد أسباب حدوث هذه النتائج.

إن هذا المدخل كغيره من المداخل المذكورة أنفا يستند إلى عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية كملاحظة، ومراجعة تقارير تقييم الأداء، ومراجعة سجلات الأفراد العاملين لتحديد مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، ويستند أيضا على نتائج الدورات التدريبية السابقة، وكذلك السيرة الوظيفية لهم فيما يخص التنقلات، والغيابات، والالتزام بضوابط وتعليمات العمل، كذلك يستعان بمختلف طرق قياس اتجاهات الموظفين كالاختبارات أو المقابلات أو قوائم الاستقصاء؛ و في السياق نفسه تعد أدوات التسيير المستخدمة على مستوى الإدارات

<sup>1</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مديرية التكوين والنشاط الاجتماعي، وثيقة للاختصاص حول إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، 2000/05/05.

<sup>2</sup> CE.NEAP, Evaluation des besoins en Formation des Collectivités Locales. (Alger : Novembre, 1999), P.2.

<sup>3</sup> شوقي حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 96. ؛ رضا عبد الرزاق و سعيد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 103.

العمومية، وسيلة لمتابعة بعض هذه التغيرات المنصوص عليها أعلاه والتي يستند عليها مدخل تحليل الأفراد. ونقصد بذلك على سبيل الذكر جدول القيادة، والذي يعد وسيلة تسيير لمتابعة سياسات تسيير المستخدمين، وموازنة مدى مطابقة الأهداف المسطرة للنتائج المحققة، وعليه فجدول القيادة يسمح بقياس وتشخيص وضعية المستخدمين واتخاذ القرارات المناسبة، ويتم إعداد انطلاقا من مؤشرات ونسب التسيير اعتمادا على المعلومات المستقاة من ملفات المستخدمين<sup>1</sup>. وتبني أهمية أسلوب جدول القيادة الذي يقوم على العناصر التالية:

أ- يسمح جدول القيادة بإجراء تحليل الوضعية الآنية للمستخدمين ودراسة مختلف مؤشرات تطورها، وقياس مدى فعاليتها.

ب- وضع مخطط للنشاط مع الأخذ بعين الاعتبار الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة والمطلوبة.

ج- يعد جدول القيادة سندا قويا لوظيفة مراقبة التسيير، باعتباره يحمل مؤشرات متغيرة ومتطورة آنية ومستقبلية، تمنح له القدرة على المراقبة والتقييم الدوري للمستخدمين، ونتاج ذلك يصبح أداة لتطبيق المعوقات التي تحول دون إحداث التنمية المراد تحقيقها المسطرة ضمن المحاور الكبرى لأهداف الإدارة العامة للولاية.

د- يضمن مراقبة التكاليف، وذلك عن طريق جملة من المؤشرات الموضوعية والخاصة بمعدل تكلفة كل مستخدم ومردوديته ومدى فاعليته.

يعتبر جدول القيادة من جملة الأدوات التسييرية التي يستند عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك سنستغل مؤشرات هذا الأخير في الشق الميداني، و لسوء حظ الإدارة العامة لولاية المسيلة أن هذه لأداة في مراقبة التسيير على مستوى مصلحة المستخدمين غير معمول بها، وبالتالي تبقى الوسيلة الوحيدة المستعملة في تسيير مصالح الإدارة العامة هي مدونة تصنيف المناصب حسب الأسلاك مع القيام دوريا بإعداد الوضعية التعدادية للمستخدمين حسب الأصناف المهنية، وذلك انطلاقا من المناصب المالية المفتوحة سنويا وفقا للميزانية.

إن المشكلة الجوهرية تكمن في كيفية القيام بتحليل الجوانب المتعلقة بالمواصفات الوظيفية والخصائص الشخصية ( دراسة القدرات والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الأفراد تجاه عمله )، وكذا الجوانب السلوكية، لذلك يتطلب سعيا حثيثا لاستخدام كل الوسائل والطرق لتحقيق الأهداف المتوخاة من العملية التدريبية بصورة موضوعية ودقيقة.

مما سبق، يتضح جليا أن تحليل التنظيم يختص بتحديد المواقع المراد تدريب أفرادها، كما أن تحليل الوظائف يعد مكملا لها من حيث اهتمامه بتحديد محتويات التدريب اللازمة لأداء الوظائف بالفعالية المرغوب فيها من قبل المنظمة ( الإدارة الولائية )، و يلي هذين المدخلين مدخل يعد من أصعب المداخل في تحليل

<sup>1</sup> Jean Diverrez, *Politique et technique de direction du personnel*, 8<sup>ème</sup> Edition, (Paris : Entreprise moderne d'édition, 1987), P, 55. ; Jean Pierre Schmit, *Manuel d'organisation de l'entreprise*, (Paris : P.U.F, 1994), P, 347. ; Martory B., *Contrôle de gestion sociale*, (Paris : Vuibert, 1990), P, 335. ; Martory B., *Les tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation décession*, (Paris: Natham, 1992), P, 303.

وتحديد الاحتياجات التدريبية ويوصف بأنه مكمل لهما، ألا وهو مدخل تحليل الأفراد، فهذا الأخير يختص بتحديد الأشخاص المزمع إدراجهم في قائمة المشاركين في الدورة التدريبية، ونتاج هذا التكامل في تحليل العمليات والجوانب المختلفة إبراز وتحديد المعالم الأساسية والدقيقة للاحتياجات التدريبية.

#### **القسم الرابع:**

#### **خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية.**

بشكل عام تتحكم عوامل جمة في تخطيط النشاط التدريبي لذلك بات الأمر ملحا على تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب دقيق والتحكم في أساليب تحديدها، وكذا الكشف عن العوامل التي تحول دون التحكم في الهيكل التنظيمي للمنظمة من جهة، وعلى تركيب الموارد البشرية من جهة أخرى، ويتيسر ذلك من خلال التعرف على خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية التي سيلي ذكرها:

#### **أولاً: الموصفات**

##### **الفقرة الأولى : وصف الوظائف التي تحتاجها المنظمة:**

يشير كل من الأستاذ " نيومان و وارن - Newman & Warren " أن وصف الوظائف أو العمل على أنه يتضمن عملية تحديد الأهداف والواجبات والعلاقات والنتائج المتوقعة من الفرد الذي يقوم بالعمل.<sup>1</sup> وبشكل عام فإن وصف الوظائف والأعمال يعني تحديدا للواجبات والمهام التي يتضمنها العمل والتي تتدرج ضمن النتائج المتوقعة في الخطة التدريبية، معنى ذلك أن وصف الوظائف مثل ما جاء به التعريف السابق الذكر يحدد الأهداف والمهام والعلاقات والنتائج المتوقعة مستقبليا.

وتقترن عملية توصيف الوظائف بتحديد الموصفات المطلوب توفرها في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح،<sup>2</sup> هذا يقودنا إلى اعتبار عملية تحديد متطلبات المهارات والخبرات حجر الأساس في وضع البرامج التدريبية الملائمة لطبيعة وأهداف المنظمة المراد دراستها؛ ومن ثم تحقيق أهداف البرامج التدريبية . وفي هذا الشأن حاولنا وصف الوظائف لبعض الفئات المدرجة ضمن الهياكل الإدارية الجزئية، وعلى هذا الأساس يمكن أن يصبح وصف الوظائف مدخلا ييسر تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الإدارة العامة للولاية، وذلك انطلاقا من محتواها وأهدافها المخولة لكل صنف من الموظفين حسب النصوص التنظيمية.

لذلك لابد من معرفة كل المعطيات المتعلقة باختصاصات وواجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، والتي تتدرج ضمن زاوية وصف شاغل الوظيفة، وما ينبغي أن يترجمه من مؤهلات علمية وأقدمية ومهارات وغير ذلك من جوانب الموصفات التي يتطلب توفرها في الأشخاص المزمع منحهم تلك الوظائف.

لهذا الشأن نستغل نتائج دراسة وصف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بوظيفة

<sup>1</sup> Newman, W.H and Warren, F.K, **the process of management: concepts, Behavior and Practice**, ( New Jersey: prentic-Hill, Inc, 1977), P,189.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص،62.

معينة، وكذا العناصر التي يجب أن تؤهل الفرد لتلك الوظيفة، و عليه يتم تحديد بدقة طبيعة ونوع الدورة التدريبية المخصصة لبعض الأصناف، لتستغل في التصميم التوجيهي للتدريب.

### ثانيا : الموصفات المتعلقة بالمهارة على مستوى الإدارة العامة لمقر الولاية:

إن مفهوم الإطار كما جاء تعريفه حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية لا يكاد يختلف عن التعريف المقدم من قبل رواد الفكر الإداري بأنه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، هذه الخصوصية تتطلب من الإطار أن تتوافر فيه جملة من المهارات بغية التأثير في سلوك رؤوسيه، والتي تم حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المهارات الفنية: قدرة القيادة الإدارية على الإلمام والتحكم في كل الإجراءات والأنظمة.

#### 2- حصر الموارد البشرية المتاحة: يعد تخطيط الموارد البشرية بتحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين خلال فترة الخطة بمثابة عملية حصر للموارد البشرية المتاحة حاليا.

و تكمن أهمية هذه العملية في ترشيد استخدام الموارد البشرية، ومن ثم تتضح مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، هذا الشأن ييسر في اتخاذ التدابير الناجعة واللازمة مثل ترقية وتنقل هؤلاء الأفراد، هذا يتطلب الدراسة لمعرفة احتياجاتهم للتدريب قصد التحكم في الوظائف الجديدة، والوضعيات المترتبة عن بعض التغيرات التي تطرأ حين تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي لبعض الفئات المهنية حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية وغيرها من الحركات في المسار الوظيفي<sup>2</sup>، وفي السياق نفسه، أكدت المنظومة التشريعية والتنظيمية لتسيير مستخدمي الإدارة العمومية على الأهمية القصوى التي تصبو إليها أداة تسيير الحياة المهنية لموظفي قطاع الوظيفة العمومي للإدارة العامة للولاية من خلال المخطط السنوي التقديري لتسيير مستخدمي الولاية<sup>\*</sup>، ونستشف ذلك من خلال الجداول المتضمنة لذلك ( من توظيف، ترقية، إحالة على الاستيداع، التقاعد والتدريب )<sup>3</sup>. ومن المؤكد أن هذه المنظمة تساهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكونها تحمل جل المعلومات والبيانات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للأفراد.

فبالنسبة للولاية باعتبارها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،

نجدها مدعوة إلى إعداد مخطط<sup>4</sup> يعكس في المدى المتوسط البرامج والوسائل والأهداف المحددة بصفة تعاقدية بين الدولة والجماعات المحلية بغية ضمان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للولاية؛ وبموجبه تستند إدارة الولاية على تعاقد بينها وبين خبراء يعقد حدود المدة حسب الشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها، وهذا قصد تيسير عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم ذلك عن طريق التسيير

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص ص، (90-91).

<sup>2</sup> George Mikovich and Johnw. Op-Cit.

<sup>\*</sup> انظر: قائمة الملاحق؛ الملحق رقم (05) وثيقة خاصة بنموذج المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

<sup>3</sup> République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de la Fonction Public et la reforme administrative, Instruction N° 1278/SPFP du 30/12/1995, relative à l'élaboration des plans de gestion des ressources humaines dans le cadre d'un nouvel exercice budgétaire. (Non Publier).

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990، مرجع سبق ذكره، (المواد التالية: 01، 60، 61، 107، 108، 109).

التقديري للموارد البشرية التي تسمح للولاية بمعرفة المتغيرات التي يجب أن تركز عليها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في الخطة.

تهدف عملية التسيير التقديري إلى إعطاء نظرة مستقبلية لعملية تسيير المستخدمين على المدى المتوسط من ( 03 إلى 05 سنوات )، وكذلك تسمح بتحضير واتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة في عملية تحليل التدفقات الداخلية والخارجية للموارد البشرية.

ويبدو الأمر واضحاً أنها تصبو إلى البحث عن نقطة التوازن بين أهداف الإدارة من جهة وتطلعات وطموحات موظفيها من جهة أخرى، و عليه فإن الإدارة الولائية مدعوة إلى وضع الأهداف العامة في مجال تسيير مستخدميها ( من نقل، ترقية، الإحالة على التقاعد، والتدريب )، وهذا عن طريق الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتسيير مصالحها بفعالية. وذلك بوضع الموارد البشرية اللازمة تحت تصرفها وفقاً للاحتياجات المطلوبة من الكفاءات قصد مواكبتها للمتغيرات الآتية والمستقبلية، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار المحيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للولاية.

و الجدير بالذكر؛ أن التسيير التقديري للموارد البشرية يعد أداة لإحداث نقلة نوعية في مجال تسيير الموارد البشرية، وعلى ضوءه يراد عصرنة وتحديث الإدارة، ومن ثم يتم تحديد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي يتضمن كل العمليات المتعلقة بتسيير السيرة المهنية للموظفين التي حددها المرسوم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين ونشرها.

إن هذه الخطوة تيسر لنا عملية التعداد الشامل والدقيق لكافة الأفراد العاملين على مستوى الإدارة الولائية، وتوضح تخصصاتهم ومستوياتهم، وأقدميتهم، هذا الحصر يحدد لنا الموارد البشرية المتاحة، والتي تمكنها من تحديد أنواع التدريب المرغوب ضمن الدورة التدريبية القادمة.

والجدير بالملاحظة؛ أن عملية الحصر لا تتوقف على تعداد الموظفين فحسب بل تتعداها إلى

معرفة البيانات التالية:<sup>1</sup>

أ- عدد الأفراد العاملين بالإدارة الولائية.

ب- مؤهلات وخبرات كل فرد عامل، ويتم بتحليل ودراسة قوائم العاملين أو المخزون من المهارات المتوفرة لدى المنظمة (الإدارة الولائية).

ج- التغيرات التنظيمية التي قد تطرأ على الهياكل التنظيمية.

د- تأثير التطورات التكنولوجية في التسيير على عدد الموظفين ومحتوى الوظائف.

و- تحليل حركة المستخدمين من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، ص، 269.

يساهم هذا التدفق الهائل من المعلومات والبيانات في تحديد الاحتياجات التدريبية الآنية والمستقبلية، وذلك عن طريق معرفة جملة من المتغيرات التي تساهم بدورها في إعداد خطة التدريب، كمعرفة الوظائف الشاغرة، والتي تغير مضمونها، كل هذه المتغيرات مجتمعة وغيرها تتطلب تدريباً لتأهيل شاغلها على التكيف مع الوظيفة الجديدة، وكذا التكيف مع المعطيات التي طرأت على محتوى الوظيفة.

و على هذا الأساس، يستدعي الأمر الإلمام بكل ما يتعلق بأهداف وسياسات الإدارة حين البدء في إعداد خطة التدريب، خاصة تلك المتعلقة بحركة المستخدمين، هذا الشأن ييسر للإدارة تحديد الوظائف الشاغرة طبقاً للنصوص القانونية السارية المفعول، والتي قد تحدد النسب القانونية المشروعة (كنسبة التوظيف الخارجي والترقية الداخلية... إلخ) \*.

### 3- تحديد الفائض أو العجز و التصرف فيه<sup>1</sup>

إن عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين أي اقتران نتائج عملية تحليل الوظائف من جهة، وعملية تعداد الموارد البشرية من جهة أخرى يترجم جملة من النتائج تستند عليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا يتحدد مقدار الفائض أو العجز، و كما أشرت آنفاً يتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب الظروف المحيطة بالإدارة، وكذا التشريعات الحكومية التي قد تتخذ في بعض المعايير ( كنسب الترقية، الانتداب، التوظيف، والمقاليين المتعلقة بالتقاعد، الفصل و إنهاء الخدمة ). يتم التعامل مع هاتين الحالتين كما يلي:<sup>2</sup>

**1- كيفية التعامل مع الفائض:** والمقصود بهذا أن تفرز نتيجة المقارنة ارتفاع نسبة الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ( الإدارة العامة الولائية ) أكثر من العدد المطلوب ( يعبر عن الفائض بالسالب)، وللخروج من هذا الفائض يستدعي العمل بما يلي:

1- يطلب إعادة تأهيل هذه النوعية من الموظفين عن طريق التدريب التحويلي حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بوظائف تحتاجها المنظمة مستقبلاً.

2- الاستغناء عن الأفراد غير اللازمين يعد صالحاً في بعض النظم الاقتصادية الرأسمالية، غير أنها غير صالحة ومتناقضة مع محتويات الوظيفة العامة التي تقر ديمومة الوظيفة ويتم تفسير ذلك عن طريق التقاعد المبكر، ومنه يتم التعويض من داخل المنظمة من خلال التدريب التحويلي أو إعادة التأهيل.

**2- كيفية التعامل مع العجز:** في حالة وجود عجز فإن المنظمة ملزمة باتباع ما يلي:

أ- البحث عن مصادر خارجية جديدة، كالاتصال بالجامعات.

ب- البحث عن الأفراد اللازمين داخل المنظمة.

\* انظر: قائمة الملاحق؛ الملحق رقم (05) وثيقة خاصة بنموذج المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص ص، (94، 95، 119).

<sup>2</sup> John Braham, **Practical Manpower Planing**, (London: Institute of Personnel Management, 1988), (S.P).

وفي كل الأحوال تلجأ إلى إعادة تدريب الأفراد الجدد حتى يتمكنوا من القيام بالمهام المسندة إليهم، و في حالة الاختيار من المصادر الداخلية يتم إعداد خلفاء لهم.

## القسم الرابع:

### تصميم البرنامج التدريبي

من المؤكد أن العملية التدريبية تعد عملية مركبة تتطلب جهدا كبيرا لتحليل كل جوانبها خطوة تلو الأخرى، ويتسنى ذلك عن طريق مدى كفاءة مصممي البرنامج التدريبي لدراسة كل الجوانب بأساليب وطرق علمية دقيقة؛ لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا المبحث على تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي، وتعد كفاءة البرنامج التدريبي انعكاسا لمدى تطابق الأهداف وكذا محتوياته مع الاحتياجات الفعلية للتدريب التي تتوخاها المنظمة ككل وإدارة الولاية بالخصوص.

بعد هذا سنتطرق إلى عوامل أخرى لها ارتباط وثيق بفاعلية البرنامج التدريبي كتحديد المجال الزمني و المكاني، وكذا المتدربين والمدرّبين وغيرها من العوامل المؤثرة في تحديد كفاءة البرنامج التدريبي، والتي إذا اجتمعت أدت لا محالة إلى تحديد المسار الإيجابي للعملية التدريبية.

### الفصل الأول: تحديد أهداف و محتويات البرنامج التدريبي

بعد أن تكون الجهات المخول لها دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية قد فرغت من هذه الخطوة فإنها تتجه إلى عملية تصميم البرنامج التدريبي، ومن ثم تتضح الأهداف المزمع وضعها لتصميمه وهذا ما يسهل عملية اختيار محتويات البرنامج التدريبي، الذي يعد في واقع الأمر إجابة عن القصور والتناقض في أداء الأفراد العاملين.

#### أولاً- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعد عملية تحديد الأهداف من أدق العمليات التي تحقق الفعالية للخطوات المقبلة في العملية التدريبية، لذلك يستدعي الأمر التأكد من صحتها ودقتها و واقعيتها وابتعادها عن الغموض والإبهام. وتعتبر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمثابة إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب<sup>1</sup>، هذا ما يفسر وجود أهداف رئيسية تترجم النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي برمته، ولكي يتحقق الهدف الكلي فثمة أهداف جزئية يتطلب تحقيقها قصد الوصول إلى النتيجة الكلية، وعادة ما تكون هذه الأهداف موضوع المواد التعليمية والتدريبية.

فلا غرو أن تحدد الأهداف الظروف التي يتم الأداء خلالها، إضافة إلى تحديدها إلى معايير الأداء المقبول، وعليه، فعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتم توضيح الأهداف المرغوب في تعلمها، وعن طريق تحديد

<sup>1</sup> أحمد باشات، مرجع سبق ذكره، ص، 200.



الأهداف يتحدد السلوك المراد تحقيقه وكذا الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذا السلوك.

### ثانيا : تحديد المحتويات التدريبية:

إن محتويات برامج التدريب تعتبر انعكاسا للاحتياجات التدريبية المحددة مسبقا، ويتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير، أو إضافة معارف أو مهارات وقيم تربوية لدى الأفراد المتدربين حيث لا بد من أن يراعى عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي مدى الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء.<sup>1</sup>

ومن الجدير بالذكر؛ أن كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي تعتمد على مدى الدقة في اختيار وتسلسل البرنامج التدريبي، ويتضح ذلك من خلال دقة مخطط التدريب في تحديد العناوين الأساسية للمواد التعليمية. إذن، تحديد محتوى البرنامج التدريبي يتأثر بطبيعة المستوى التنظيمي الذي سيتم تدريب أفراد، ولا بد من مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد المتدربين عند صياغة محتوى البرنامج التدريبي من حيث خبراتهم، ومعارفهم السابقة والتركيز على الجوانب التي تتطلب ترصين المعارف، الخبرات، وغيرها من جوانب التقاعس والخلل عند هؤلاء الأفراد، وهذا قصد التقليل من هدر الجهد والوقت والمال.

يعد تسلسل محتوى البرنامج التدريبي من جملة الخصائص المؤثرة على نجاح البرنامج التدريبي، لذلك يتطلب من مصممي البرامج التدريبية الأخذ بعين الاعتبار هذا التدرج في اكتساب المعارف والمهارات الأولية قبل الولوج إلى الموضوعات المعمقة، وهذا تقاديا لفشل وارتباك المشاركين في الدورة التدريبية<sup>2</sup> وعموما هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين على ضرورة مراعاة الخطوات التالية عند تصميم محتويات البرنامج التدريبي:<sup>3</sup>

- 1- تحديد هدف البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد الأفراد المتدربين والشروط الواجب توفرها فيهم.
- 3- تحديد الجوانب التنظيمية من حيث نمط تفرغهم للتدريب.
- 4- تحديد المحاور التي سيتم تلقينها ضمن البرنامج التدريبي، وكذا أسلوب عرضها.
- 5- تحديد الوقت اللازم للتنفيذ والتجهيزات وكل الوسائل المطلوبة.
- 6- تحديد أسماء المدربين أو المحاضرين.
- 7- تحديد كلفة البرنامج وكلفة المتدرب الواحد.
- 8- تحديد مكان البرنامج التدريبي.
- 9- تحديد واجبات المتدربين والتزامات المتدربين أثناء الدورة التدريبية.
- 10- تحديد المعايير التي تستخدم في التقييم ضمن البرنامج التدريبي حتى يتسنى للمتدرب معرفتها قبل بدء البرنامج.

وهناك أداة هندسة التدريب والمتمثلة في دفتر الشروط، والذي يعد موازيا للخصائص المذكورة أعلاه،

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي مرجع سبق ذكره، ص، 119.

<sup>2</sup> وليم ر. بويسي، مرجع سبق ذكره، ص، 299.

<sup>3</sup> نعيمة شلبية و مؤيد عبد سعيد السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص، 127.

وبشكل عام يمكننا أن نحدد خصائصه في العناصر التالية وهي:<sup>1</sup>

- 1- يعد وثيقة توضيحية، ومن ثم يعمل على توضيح الطلب، وتحديد مساهمة التدريب المنتظرة، وكذا توضيح أسباب فشل التدريب.
  - 2- يساهم في تحديد الأهداف المشتركة والإسهامات الخاصة لجملة الفاعلين الذين يساهمون في نجاح التدريب.
  - 3- يتضمن المقاييس التي ينبغي أن تكون مرنة.
  - 4- يسمح بتقييم نتائج التدريب.
  - 5- يساهم في اختيار المتعامل ( مستشارين - Consultants أو مؤسسة التدريب ).
- إن هذه الخصائص لا محالة تجعل من هذه الوثيقة بمثابة الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها سائر الخطوات المرتبطة بالعملية التدريبية، ومن خصائصه أنه يتم إعداده جماعيا أي بالتنسيق مع جميع المختصين والمعنيين بالعملية التدريبية، إضافة إلى أنه يسهل من مهمة تنفيذ وتقييم التدريب.

### الفصل الثاني: تحديد الزمان و المكان

إن فعالية برامج التدريب تقتزن بجملة من العوامل لعل أهمها عاملا الزمان والمكان، لذا تستدعي الضرورة دراسة المجال الزمني والمكاني الذي سيتم بموجبه هذا البرنامج التدريبي بغية استيفاء واستمرارية العملية التدريبية.

#### أولا : المجال الزمني:

ينظر المصمم البارع للمجال الزمني بنظرة استراتيجية لأنه يضم معطيات تحمل النجاح والفعالية للبرنامج التدريبي، هذا إذا تحكم وراعى كل الجوانب التي تمس المجال الزمني المزمع إدراج العملية التدريبية ضمنه، وبالتحديد تخصيص الوقت لكل مرحلة من مراحل العملية التدريبية ( التحضيرية والتنفيذية )، باعتبار فترة التدريب المتخصص مجالها محدد في بعض التشريعات الخاصة بطبيعة ونوع التدريب، فهناك التدريب الذي يقتضي حولا كاملا فما فوق.

- وبعد نص المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم، يتم على شكل متتابع أو متواصل وفق الدورات التالية:<sup>2</sup>
- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة نقل عن ستة (06) أشهر أو تساويها.
  - دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة (06) أشهر وتساوي واحدة أو نقل عنها.
  - دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة (01) وتساوي ثلاث (03) سنوات أو نقل عنها وبشكل عام، ففترة التدريب تتأثر بطبيعة الهدف المنشود من هذه الدورة التدريبية، وكذا طبيعة البرنامج وأسلوب

<sup>1</sup> Michel Parlier (Ed.), **Les ressources Humaines**, In Dimitri Weiss (Dir.), **Op-Cit**, Pp,(440-441). ; Le Boterf G., **de la compétence à la navigation professionnelle**, **Op-Cit**.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة في 17 مارس 1996، ص، 8.

التدريب المخصص لتوجيه حلقات الدروس، وعلى أساس ذلك يقوم مصمم التدريب ببرمجة التدريب، وتقدير الرزنامة الزمنية المقررة لتنفيذه، إضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية لزيادة فاعلية البرنامج التدريبي فإن للحيز المكاني دورا في نجاح البرنامج التدريبي.

### **ثانيا :تحديد المجال المكاني:**

يعد المجال الزمني والمكاني من جملة العناصر الفاعلة في العملية التدريبية، لهذا الشأن بات الأمر ملحا على مصممي البرنامج التدريبي الأخذ بعين الاعتبار المكان الذي ستعقد فيه الدورة التدريبية، فإذا رجعنا إلى المنظومة التشريعية للتدريب المتعلقة بالإدارة العامة للولاية فثمة نمطين يستعمل في تحديد الأماكن التي تعقد فيها الدورة التدريبية حسب ما نصت عليه المادة 18 من المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، إذ تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات:<sup>1</sup>

- المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعاملة لرتبة متصرف على الأقل.
- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.

إن المكان الذي تعقد فيه الدورة التدريبية له صلة وثيقة بطبيعة ونوع التدريب<sup>2</sup>، وكذا الرتب الخاصة بأسلاك معينة هذا ما جاء به نص المادة المذكورة أعلاه.

وبغية تحديد الأهداف المنشودة يتطلب الأمر الاهتمام بهذين العاملين اللذان يعدا حجر الأساس في ترصين وتدعيم نظام التدريب، ومن ثم تحقيق النجاح للبرنامج التدريبي.

### **الفصل الثالث : اختيار المتدربين و المدربين**

تترجم فاعلية البرنامج التدريبي بكفاءته في تحقيق الأهداف التي وجهت من أجله، ومن ثم فالفاعلية تقتزن بتوفر ثلاث عوامل جوهرية في هذه الخطوة ( تصميم البرنامج التدريبي ) من العملية التدريبية، فالعامل الأول صلته وثيقة بدقة اختيار المتدرب في البرامج المناسبة، والعامل الثاني المدرب، والعامل الثالث فقد تم التطرق إليه، وهو المحتوى التدريبي، هذه العوامل في تفاعل مستمر، ومن خلالها يتبين مدى فاعلية البرنامج التدريبي.

#### **أولا : اختيار المتدربين المستهدفين في الدورة التدريبية:**

يعد الأفراد محور العملية التدريبية، لذلك بات ضروريا اختيار العناصر المناسبة في البرامج المناسبة، وكذا الأخذ بعين الاعتبار بعض الجوانب التي يتطلب الأمر مراعاتها قصد تحقيق فاعلية وكفاءة نظام التدريب.

#### **أ- الجوانب التنظيمية :**

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، 8.

<sup>2</sup> عادل جودة، اختيار العاملين و توجيههم، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982)، ص، 254.

لقد حددت المنظومة التشريعية والتنظيمية للإدارة المحلية قواعد يتم بموجبها سير العملية التدريبية، ونستشف ذلك في نص المادة 16 من المرسوم التنفيذي 96-92 المذكور سالفًا، على أنه "لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تحديد المعلومات نسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين<sup>1</sup>."

لهذا الشأن يُطلب تحديد العدد المرغوب في إدراجه ضمن الدورة، وذلك حتى لا تضطرب عملية تسيير المصالح المرغوب في تدريب أفرادها، وذلك تماشيًا مع توفر الموارد المادية ( من مقاعد بيداغوجية، مقرات، وسائل، . . إلخ).

ويُستلزم اختيار مجموعات متقاربة المستويات الوظيفية والعلمية حتى تعم الفائدة على جميع المشاركين في الدورة التدريبية.

#### **ب- الجوانب المتعلقة بالدافعية :**

- تزداد فاعلية البرنامج التدريبي كلما كان الأفراد لديهم رغبة في التعلم والمعرفة، لذلك ينبغي انتقاء هذا النوع من الفئات في مثل هذه الدورات التدريبية.
- يستدعي اختيار الأفراد الجدد لأن لديهم القابلية للتجديد والتغيير، في حين يكون الأفراد القدامى متمسكين بالأساليب القديمة، ومقاومين لكل تغيير، ومن ثم يشكلون حجر عثرة لإنجاح البرنامج التدريبي.
- الابتعاد عن المفهوم الخاطئ للتدريب الذي يعد عند البعض مكافأة للعناصر المجدة، وعقوبة للعناصر المشاغبة، وكأداة للأمن لخدمة المهادنة في المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

#### **ثانياً: اختيار المدربين:**

تتدرج عملية اختيار المتدربين ضمن التخطيط السليم والدقيق لأنها تعبر عن قدرة مصمم البرنامج التدريبي في التكامل بين العناصر التي تدخل ضمن كفاءة البرنامج التدريبي من حيث نوع التدريب والهدف وأسلوب التدريب، وكذا المحتوى التدريبي، كل هذه العناصر مجتمعة تؤثر بعملية اختيار المتدربين، فلا مناص من وضع بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهذه الصفات هي:<sup>3</sup>

#### **1- الإلمام بالمحتوى التدريبي؛**

#### **2- التحكم في الجوانب التربوية والمعرفية والمهارات؛**

**3- الصفات الشخصية:** في واقع الأمر لا يمكننا أن نضع قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في المدربين إلا أنه يتفق بعض الباحثين حول النقاط التالية وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 96-92، مرجع سبق ذكره، ص، 8.

<sup>2</sup> Michel Parlier, **Op-Cit**, P,425.; Meignant A., **La formation atout stratégique pour l'entreprise**, (Paris : Les éditions d'organisation, 1986). (S.P).

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، 47.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

أ- يتوفر فيهم الاستقرار العاطفي.

ب- قوة الشخصية كالإتزان، التصرف، المعاملة، الصبر، التمتع الفكري.

ج- المرونة في امتصاص الاتجاهات المتعارضة و التوفيق بينها.<sup>1</sup>

د- لديهم مستوى أعلى من المتوسط في الذكاء.

و- تتوفر فيهم اللياقة الجسمية.

#### الفصل الرابع: تحديد ميزانية التدريب الإداري

##### أولا : خصائص ميزانية التدريب:

تعتبر عملية وضع ميزانية التدريب بمثابة حجر الأساس في العملية التدريبية لأنها البيان الدقيق والوضعي لتحديد والتعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، لذلك يعد وضع الميزانية للبرنامج التدريبي شرطا ضروريا لنجاحه لأنها تؤثر في طبيعة ونوع البرنامج ومحتواه، ويظهر تأثيرها جليا في تحديد كلفة اشتراك الفرد الواحد، وذلك إذا تم تصميمها من قبل جهاز خارجي للتدريب ( كمرتبات المستشارين، الباحثين، المشرفين، المدربين، أجور خارجية، انتقالات، أدوات تدريب مساعدة)، وكل هذه العناصر لها تأثير بالغ في تحديد ميزانية التدريب من حيث الجهة التي أشرقت على تصميم البرنامج التدريبي ( داخليا أو خارجيا لمراكز تدريب مختصة )، فإذا تم ذلك في مراكز تدريب خارجية فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الفرد الواحد، وذلك حسب نوع البرنامج التدريبي والأفراد المتدربين ومكان التدريب، إضافة إلى مصاريف غير مباشرة متعلقة بالتكاليف التي أنفقتها الهيئة المختصة بالتدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب.<sup>2</sup>

##### ثانيا : محتوى ميزانية التدريب الإداري حسب المنظومة التشريعية و التنظيمية للإدارة الولائية:

إذا رجعنا إلى المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب على مستوى الإدارة الولائية، وخاصة البند المتعلق بميزانية التدريب فنجد أنه ينشطر إلى شطرين: مصدر تمويلي خارجي مقترن بميزانية الدولة، ومصدر داخلي مقترن بميزانية الولاية المخصص للتدريب، وبشكل عام فإن ثمة معوقات تحول دون الاستفادة من هذه البنود المخصصة لتسيير ميزانية التدريب، ويمكن إرجاعها إلى نمطين من المعوقات: معوقات مالية وتتمثل في مدى توفر الولاية على موارد مالية تيسر لها تحقيق أهدافها، أما المعوقات الإدارية فترتبط بمدى استقلالية الولاية في تنظيمها الإداري ( اللامركزية وعدم التركيز )، معنى ذلك ازدواجية التمويل، ميزانية الولاية الموجهة لتغطية نشاطات الولاية كجماعة محلية<sup>3</sup>، وكذا ميزانية الدولة الموجهة لتغطية نفقات التسيير ونفقات الاستثمار ونفقات التجهيز العمومي الخاصة بالمصالح غير الممركزة<sup>4</sup>، ومن البديهي أن هذه الممارسات في التسيير المالي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على تسيير الموارد البشرية، والذي بدوره يقترن بصراعات ذات

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، 347.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 348. ؛ محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1970).

<sup>3</sup> القانون رقم 90-09، المؤرخ في 07 افريل 1990، المتعلق بالولاية، مرجع سبق ذكره، المواد (135-137).

<sup>4</sup> القانون رقم 90-21، المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره، المادة 07.

طابع سياسي ( صراع الهيئات المنتخبة )، من خلال مدى المصادقة على الميزانية الولائية، والتي تعد من صلاحيات المجلس الشعبي الولائي، والذي بدوره يقولها حسب محاور برنامجه السياسي، هذه الرؤية تستلزم تقليص نفقات التسيير والتي تعد نفقات المستخدمين من جملتها، هذا ما يفسر تقليص نفقات التدريب، وبعض النفقات الاجتماعية (خارج النسبة الإلزامية 3%)، لذلك ترتفع نسبة الاقتطاع في قسم التجهيز والاستثمار لأنها لسان حال برنامجه السياسي الذي يطبع به صورته عند ناخبيه.

هذا ما يفسر أيضا تدني وتيرة التنمية الإدارية الشاملة على المستوى المحلي، ومنه ما يؤول إليه المورد البشري المحلي من عدم تثمينه من خلال عدم تثمين وظيفة المستخدمين ( عدم تكافؤ الحصص المخصصة لكل قطاع ).

لهذا تعد ميزانية التدريب ذات أهمية قصوى في تثمين وتسيير الموارد البشرية المحلية، وهذا يتطلب جهدا جهيدا في ضرورة ترصين وتدعيم الرؤية التي بموجبها يتم تحديد سياسة تمويل التدريب للقضاء على هذه التضاربات في مصادر التمويل.

و بشكل عام، يتطلب من الإدارة الولائية تحديد سياستها العامة للتدريب إزاء كل أشكال التنظيم الإداري المعمول به، من خلال تحديد مصادر التمويل، والابتعاد عن الغموض في تشريعها وتنظيمها، وأن تكون تخصيصاتها دقيقة، هذا بالضرورة ينعكس بالإيجاب على محتوى ميزانية البرنامج التدريبي. إن كل هذه العوامل مجتمعة تؤدي لا محالة إلى تحقيق فعالية نظام التدريب وتجسيد أهدافه، إضافة إلى ما تقدم ذكره من عوامل أساسية في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي فإن عملية اختيار طرائق تدريبية متنوعة قدر الإمكان تساهم في التقليل من سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها<sup>1</sup>، ومنه إنجاح البرنامج التدريبي، هذا ما سوف نحاول إدراجه في مطلب الموالى.

### **الفصل الخامس: اختيار طرائق التدريب الإداري**

يبدو واضحا للعيان أن الاهتمام بجل مراحل العملية التدريبية يقترن بهدف التكامل والتنسيق بين الخطوات المرتبطة بمختلف مراحل تصميم البرنامج التدريبي، وهذا قصد الوفاء بالأهداف المتوخاة من برنامج الدورة، لذا بات الأمر ملحا على الاهتمام بالخطوة المتعلقة بتحديد الطريقة الأنجح التي تتناسب مع أهداف التدريب؛ وتستند عملية الاختيار إلى بعض المعايير<sup>2</sup>:

- 1- أن يكون هناك تناسب بين محتوى المادة التعليمية و التدريبية وأسلوب التدريب.
- 2- يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي مع المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين ( فإذا كان مستواهم التنظيمي أعلى فهذا يتلائم مع أسلوب أرقى مثل حلقات النقاش وغيرها...).
- 3- هناك أساليب يراعى فيها حجم المجموعات التدريبية.
- 4- مدى ملائمة المكان و الوقت للأسلوب التدريبي المفتوح.

<sup>1</sup> كامل شريف خورشيد، متابعة وتقييم التدريب، (القاهرة : الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة، قطاع التدريب الإداري، 1972)، ص 95.

<sup>2</sup> عبد المنعم جنيدي، مرجع سبق ذكره، ص، 178.

## أولاً : تحديد أبرز الأساليب:

تجدر الإشارة إلى أن فعالية أساليب التدريب تقتزن وتتحدد حسب المعطيات المذكورة أعلاه، والتي بدورها تساهم في التعرف على الأسلوب الأنجع، هذا التباين ما هو إلا إثراء لمحتوى العملية التدريبية وعامل لإنجاح التدريب، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً في التدريب الإداري:<sup>1</sup>

### 1- تمثيل الأدوار؛

### 2- دراسة الحالات؛

### 3- المحاضرة؛

### 4- الندوات؛

5- المباريات الإدارية؛ و تجدر الإشارة، إلى أن المئات من المديرين في منظمات الأعمال الأمريكية قد يشاركون في مثل هذه المباريات التي كانت تجريها ( جمعية الإدارة الأمريكية - Association American Management)، وكذلك في البرامج التي كانت تضعها الجامعات للتنمية والتطوير الإداري.<sup>2</sup>

### 6- تدريب الحساسية؛

### 7- سلة القرارات؛

### 8- المناقشة الجماعية؛

### 9- العصف الذهني؛

### 10- الوقائع الحرجة.

وبعد أن استعرضنا أكثر الأساليب شيوعاً، يحق لنا أن نؤكد على أهمية اختيار أنسبها وأنجعها لتذليل الصعاب، التي تعترض العملية التدريبية من حيث الدقة في اختيار الأسلوب التدريبي الذي ينسجم مع المعطيات المادية والبشرية للبرنامج التدريبي، ومن ثم تحقيق التوازن بين طريقة انتقاء الأسلوب التدريبي من حيث هدف التدريب، محتواه، مكان ووقت التدريب، الأفراد المقرر إشراكهم في الدورة التدريبية، لذا يتطلب الأمر أن تتوفر بعض الخصائص في المحتوى التدريبي، كالمرونة لمسايرة التغيرات التي قد تطرأ على بعض جوانب البرنامج التدريبي ( كتعديل الأسلوب التدريبي تماشياً مع القيود المادية والبشرية في بعض الأحيان ).

## ثانياً : العناصر المكتملة لأساليب التدريب الإداري:

### الفقرة الأولى: المساعدات التدريبية و معينات التدريب

تقتزن أساليب التدريب بعناصر مكتملة لها، وتعتبر معينات التدريب من جملتها لأنها تؤثر بشكل ملموس في درجة توصيل المعلومات إلى المتدربين، وتيسر مهمة المدرب مما يخفف من هدر جهده، ووقته. وتجدر الملاحظة؛ أنها تساهم في إخراج المتدرب من دائرة الملل التي قد تنتجها بعض الأساليب

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، ( 268-269 ).

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1987)، ص ص ص، ( 344-345 ).

التقليدية في التدريب، وذلك من خلال جعل هذا التدريب مثيرا ومربيا.  
و من جملة الأدوات ووسائل التكيف التكنولوجية التي تساعد المدرب في عرضه للمعلومات، وإثارتها  
للاشكال قيد الدراسة و تدعيمه للمهارات ما يلي:<sup>1</sup>

1- السبورات (العادية و البيضاء و الممغنطة).

2- اللوحات الورقية.

3- العاكس الخلفي.

4- الأفلام و شرائط الفيديو.

5- الكمبيوتر.

### القسم الخامس:

### تقييم فعالية التدريب الإداري

لا ريب في عدّ عملية تقييم البرامج التدريبية عملية مكملّة للعملية التدريبية، لأنها مصدر تغذية عكسية  
للبرامج قيد التنفيذ، واللاحقة منها، ولأجل ضمان فاعلية البرامج التدريبية يتطلب الأمر الاستناد على هذه  
العملية بأساليب وطرق دقيقة وموضوعية.

لذا سنتناول بداية مفهوم وأهمية تقييم التدريب، محاولين خلال ذلك استعراض أهم تعريف له، ومن ثم  
إبراز أهميته من مختلف الجوانب.

يلي ذلك تحديد خطوات تقييم التدريب، وفي هذا الصدد سنتعرض لأهم العناصر التي يجب التحكم  
فيها قصد تحقيق الموضوعية والدقة في تحديد طبيعة النتائج التي أفرزها التدريب.

بعد هذا سنتناول أبرز الأساليب والتصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب، وعلى هذا سنقوم بحصر  
أكثرها شيوعا واستخداما في مجالات تقييم التدريب، والتي يمكن ذكر البعض منها، كالملاحظة، الاختبار،  
الاستبيان والمقابلة، مشيرين في الأخير إلى طريقة تجريبية لإبراز تصميمات منهجية لتقييم فعالية التدريب.

### الفصل الأول: مفهوم وأهمية تقييم التدريب الإداري

لا شك أن التدريب أصبح يشكل حجر الأساس في تسيير وتثمين الموارد البشرية، ومن ثم  
أضحى من الوظائف الجوهرية لإدارة المورد البشرية، وهذا بالنظر إلى صلته الوثيقة بتطوير وتأهيل الأفراد  
العاملين بالمنظمة.

وإضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر هامة تساهم في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي، فإن تقييم  
التدريب يعد عملية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في تحديد مستوى هذه الفعالية.

<sup>1</sup> محمد يوسف المعادوي، المعينات السمعية البصرية و علاقتها بالتدريب، (القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1974)، ص، 11.



## أولاً : مفهوم تقييم التدريب:

تعرف عملية التقييم على أنها تحديد لدرجة فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه، لأجل تحسين البرامج التدريبية اللاحقة وللتقليل من عدد البرامج الفاشلة وغير الكفاء.<sup>1</sup>

ويفيد تقييم البرامج التدريبية في الكشف عن فعاليتها والاستفادة من نتائجها في الدورات اللاحقة، وذلك عن طريق درء الهفوات السابقة في عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها من الخطوات اللاحقة لهذه الأخيرة.

## ثانياً: أهمية تقييم التدريب الإداري:

تبرز أهمية تقييم التدريب الإداري في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- 1- التحقق من أن البرنامج التدريبي يعمل ضمن ما خطط له من أهداف.
- 2- الكشف عن مدى تحقيق البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه.
- 3- الكشف عن مدى تحقيق البرنامج للاحتياجات المتعلقة ببيئة العمل.
- 4- قياس مدى ملائمة وفعالية الأساليب التدريبية المستند عليها في تدريب المواد التعليمية والتدريبية.
- 5- لمعرفة درجة كفاءة المتدربين ومدى نجاحهم في أداء الأدوار المنوطة بهم.

## الفصل الثاني: خطوات تقييم كفاءة التدريب الإداري

تتدرج ضمن عملية تقييم كفاءة فعالية التدريب جملة من العناصر، فإذا تم التحكم فيها بموضوعية وعناية دقيقة تم تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها من التدريب.

لأجل ذلك ينبغي حصرها واستخلاصها في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- 1- أهداف البرنامج.
- 2- تنظيم البرنامج.
- 3- عملية التدريب.
- 4- نتائج التدريب.

## الفرع الأول: أهداف و طرق تنظيم البرنامج:

<sup>1</sup> صلاح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص، 208. ؛ نقلا عن:

-Kirkpateick, D., **Evaluation of training** :in Robert :I.G (ed), *Training and development handbook*. 2<sup>nd</sup> edition, ( USA: Mccraw hill Book, Co. 1976). P,2.

<sup>2</sup> رضا عبد الرزاق و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 138. أنظر كذلك:

- Gardner, D,N “ Action training and research something old and something new” , in **Public administration review**, N°2,(S. M), 1974, Pp, (106-115 ).

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 158.

## 1- أهداف البرنامج :

عملية تقييم البرنامج التدريبي يتم فيها قياس مدى فعالية العناصر التي بموجبها تقيم برامج التدريب، و بما أن أهداف البرامج التدريبية تدرج ضمن هذه العناصر، التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة من ورائه، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية أو لعلاج إشكالية معينة تعاني منها المنظمة، وعليه فإن التركيز في التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين تلك الجوانب التنظيمية و أن تلك الإشكالية قد ضمرت، وبالتالي تصبح الخطوة المتبعة في تقييم البرنامج قبل البدء فيه وأثناءه وبعده.

## 2- تنظيم البرنامج:

تعد طرق تنظيم البرنامج التدريبي من جملة المحاور الهامة التي تدرج ضمن عناصر تقييم البرنامج التدريبي، ولها انعكاس في تحديد كفاءته، لذلك يتطلب الأمر تقييمها قبل وأثناء الدورة التدريبية من حيث محتوياتها المادية والبشرية.

## ثانيا : تقييم عملية التدريب ومتابعة نتائجها:

### 1- تقييم عملية التدريب:

لا مناص من اعتبار عملية تقييم البرنامج التدريبي أثناء مرحلة تنفيذه أي تقييم العملية التدريبية، واقعها الملموس من أبرز مراحل تقييمه ( البرنامج التدريبي )، هذا الشأن يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة ببرامج التدريب المشابهة في المستقبل.

### 2- متابعة نتائج التدريب:

من البديهي أن كفاءة البرنامج التدريبي تظهر من خلال نتائجه، لكن ثمة عناصر يتطلب الأمر تقييمها قبل وأثناء التدريب وبعده، لذلك يستدعي تقييم سلوك المتدرب وأدائه في وظيفته بعد فترة انتهاء الدورة التدريبية، وعقد مقارنة بين هذه النتائج وبين النتائج المتحصل عليها من التقييم بعد الانتهاء من التدريب، لذلك تعد عملية التقييم والمتابعة متلازمتان، ومستمرتان باعتبارهما تغذية عكسية تستفيد منها عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تسعى إلى تحقيق الفعالية المنشودة من وراء هذه البرامج التدريبية.

وبشكل عام، يمكن أن نستخلص حقيقة مفادها أن تقييم التدريب يُعد عملية مستمرة ومتكررة، في تواصل قبل التدريب وأثناءه وبعده؛ و عليه يستدعي الأمر البحث عن الأساليب التي يتم بواسطتها تقييم التدريب.

## الفصل الثالث: الأساليب والتصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب الإداري

تسعى عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى تحديد مدى كفاءة التدريب، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، مستندة في ذلك على أساليب هادفة إلى الوصول إلى الحكم الموضوعي، ويستلزم في هذا الإطار استعمال الأسلوب نفسه الذي تم الاستناد عليه في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك لأجل معرفة و قياس فعاليته بصورة دقيقة وملائمة للتصميم المنهجي للقيم.

## أولا : أساليب التقييم:

أ- **الملاحظة:** بموجب هذه الطريقة يتم توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك المشاركين في الدورة التدريبية، لذلك تعد أسلوباً مباشراً للكشف عن الخصائص التي اكتسبها المتدربون، ومن ثم دراسة كل الظروف المحيطة بعملية التدريب.

و بصدد هذه الطريقة يشير "وليم تريسي" إلى أهم الخصائص التي تتميز بها الملاحظة فيما يتعلق بتقييم نظام التدريب وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1- إن المعلومات التي يجمعها تتميز بالدقة لذلك يتطلب تحديد العينات قيد الدراسة حتى تكون الملاحظة مفيدة.

2- الملاحظة عملية منتظمة تتطلب من الباحث « المقيم » أن يخضعها إلى خطة محددة قبل البدء، فهي تتميز بتوفر شروط الضبط بالنسبة للأفراد القائمين بالملاحظة، وتحدد كذلك ظروفها من زمان ومكان ومادة تدريبية يُراد تسجيلها.

3- إن توخي الدقة والموضوعية من عملية الملاحظة يتطلب توفر أدوات قياس لدراسة سلوك المشاركين في الدورة، ومن ثم يجب أن تكون الخصائص القابلة للقياس هي التي تخضع للدراسة أثناء الملاحظة، وهذا بقدر توفرها.

4- إن هذه الطريقة تتيح للمحلل فرصة من الوقت لتسجيل النتائج إما أثناء الملاحظة أو بعدها مباشرة، لذلك لا يعتمد على الذاكرة في تسجيل نتائج الملاحظة.

تترجم عملية استخدام الملاحظة بجملة من الإجراءات أولها أننا بصدد استخدام أدوات للقياس، واختيار الملاحظين لأنهم هم أدوات القياس الفعلية في هذه الطريقة.

2- **الاختبار:** تعتبر هذه الوسيلة أداة لتقييم نتائج التدريب، ومن ثم يتمكن الدارس ( المتدرب ) من قياس درجة تحصيله للمعلومات والعبارات، وهو يمثل الاختبار الذي يتلقاه الطالب الجامعي في نهاية العام الدراسي، هذا الأسلوب يرشد المتدرب إلى العناصر التي تحتاج إلى التصحيح، و بموجبها يتمكن المدرب من مقارنة كفاءة طرق التدريب المختلفة.<sup>2</sup>

3- **الاستبيان:** بموجب هذا الأسلوب يتم وضع مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوعات التي يرغب أن يسأل حولها الدارسين، بحيث يتم تصميمها تصميمًا دقيقًا، ومن ثم قياس ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي، وعادة توجه هذه الاستمارات في آخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور انتهائه، بالإضافة إلى إمكانية توجيه استمارات استبيان مرة أخرى بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم حول البرنامج ومدى استفادتهم منه في وظائفهم. وتجدر الإشارة؛ أن هناك وسائل مكملة يمكن الاستناد عليها لقياس ردود الفعل تجاه البرنامج منها المقابلات الشخصية مع المتدربين قصد معرفة رأيهم تجاه البرنامج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وليم. ر. تريسي، مرجع سبق ذكره، ص، 582.

<sup>2</sup> Flippo. E, **Principles of personnel management**, (New York :MCGRAW-Hipp Co,1971), P151.

<sup>3</sup> Warren S.Blurren feld and Danald P.Crone, "Openions of training effectiveness: How Good ?". **Training and development Journal**. (S.N), December, 1973, Pp,(42-51 ).

نقلا عن : سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص، 123. ؛

**4- المقابلة:** من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد، كما أنها من الوسائل الأكثر فاعلية وشيوعاً، لذلك تعد مسألة فنية تتطلب من القائمين بها مهارة، ومعارف واسعة للتحكم في العينة قيد الدراسة، وتستخدم في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج<sup>1</sup>، كما أنها من الوسائل التي توفر معلومات هامة حول مشاعر واتجاهات المتدربين إزاء البرنامج التدريبي.

من الصعوبة ترصين وتدعيم أسلوب فريد ووحيد يتم الاعتماد عليه في عملية تقييم كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي، بل هناك جملة من الأساليب المكملة بعضها لبعض توفر قدراً عظيماً من الموضوعية والدقة في النتائج المتحصلة عليها، لذلك تسهل هذه الوسائل الكشف عن عناصر القصور والتقاعس في محتويات البرامج التدريبية، ومن ثم محاولة علاج ذلك القصور من أجل تحقيق أهداف نظام التدريب.

#### **ثانياً: التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب الإداري:**

في هذا الشأن يقترح " أحمد صقر عاشور " تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية التدريب، وذلك انطلاقاً من الاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

يفترض في الطريقة التجريبية في تقييم فعالية البرنامج التدريبي وجود مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها، ويتم تقييم أدائها في العمل، ومن ثم تدخل المجموعة التجريبية في البرنامج التدريبي بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها، وبعد انتهاء الدورة التدريبية يتم قياس المجموعة التجريبية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن استنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالاً والعكس صحيح.

وهناك عبارات منهجية في تحديد وقت القياس، ويقصد بها جمع هذه البيانات بعد التدريب، أو جمعها قبل وبعد التدريب، وفي هذا الإطار يمكن التوصل إلى أربع تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم فعالية التدريب، ويوضح الشكل رقم (3) هذه التصميمات الأربع، وهي كالاتي:

شكل (3) التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب		
وقت القياس	بعد	قبل و بعد
مجموعات القياس	(1)	(2)
الدارسين	(3)	(4)
الدارسين مع مجموعة مقارنة		

المصدر : أحمد ماهر، مصدر سابق، ص 363.

من المعطيات البارزة في الشكل تظهر مختلف التصميمات المنهجية لتقييم فعالية برامج التدريب:

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1979)، ص 197.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأساليب السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر، 1983)، ص494.

**1- التصميم المنهجي رقم (1):** يتم قياس المتدربين بعد التدريب وبعده، هذا التصميم أقل التصميمات الأخرى فاعلية في التقييم لأن هناك مجموعة واحدة وهي الدارسين وأن زمن التقييم هو بعد التدريب مما لا يمنح أي مصداقية للقياس.

**2- التصميم المنهجي رقم (2):** في المصفوفة نقوم بتطبيق مقياس فعالية التدريب على الأفراد الذين تلقوا التدريب قبل و بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وهذا التصميم أفضل من التصميم الأول لكونه يمنح درجة أوفر للمقارنة بين بيانات الفعالية قبل التدريب وبعده، لكن تغيب المجموعة الضابطة للجزم بموضوعية التقييم.

**3- التصميم المنهجي رقم (3):** ويتم قياس مجموعة المتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب، وذلك بعد التدريب، وتوفر مجموعة المقارنة قياس الفروق بين سلوك وفعالية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه، بيد أن هذه المقارنة يعترضها نوع من التصور والنقص من تحديد مقياس الفرق إن كان قبل التدريب أم لا.

**4- التصميم المنهجي رقم (4):** يعد أكثر التصميمات فعالية حيث يمنح بيانات كاملة من كل مجموعة متدربة ومقارنة وذلك في زمنين مختلفين، فإذا حدث تغيرات على مستوى المجموعة التدريبية أكبر مما هو عليه في المجموعة الضابطة، هذا يفسر كفاءة و فعالية برنامج التدريب، والعكس صحيح.

#### **الفصل الرابع: الصعوبات التي تعترض التقييم**

إن تفاوت طبيعة و محتويات البرامج التدريبية، و غياب أدوات كمية و كيفية دقيقة فيما يخص مدى كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي يجعل عملية تقييم البرنامج التدريبي تعترضها جملة من الصعاب تحول دون تحقيق الهدف من هذه العملية بصورة فعالية، وفي هذا الإطار يمكن تحديد العناصر التي تقف كحجر عثرة أمام تحقيق التقييم الفعال للعملية التدريبية.

##### **أولاً: تحديد الهدف و قياس أثر التدريب :**

**1- تحديد الهدف:** رغم كل الجهود المتضافرة من قبل المنظمات لتحقيق أهداف برامجها التدريبية إلا أنه تعترضها صعوبة لتحديد بصورة موضوعية ودقيقة، ومن ثم يتعسر الأمر للقائمين بعملية تقييم البرامج التدريبية.

**2- قياس أثر التدريب:** بالرغم من توفر مختلف الأدوات المنهجية لقياس درجة كفاءة البرامج التدريبية، إلا أن عملية التقييم تعترضها جملة من العوامل غير المنتظرة ولها أثر في عملية التدريب سواء بالسلب والإيجاب، فالصعوبة التي تعترض التقييم تجعله غير متحكم في الكشف عن مصدر النتائج المحققة.

##### **ثانياً : ظهور آثار التدريب:**

إن آثار التدريب لا تظهر دفعة واحدة، لذلك يعسر هذا العامل عملية تقييم التدريب، ومن ثم يفقد مصداقية النتائج إذا تم التقييم مباشرة بعد انتهاء الدورة التدريبية؛ وعليه تحصل عملية التقييم بصورة متباطئة لتطويع بعض الانحرافات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Michel Parlier, **Op-Cit**, P 435.; Le Boterf, *De la compétence à la navigation professionnelle*, (Paris: les éditions d'organisation, 1997), (S.P).

وبشكل عام فهذه العملية لا تخلو من النقائص والقصور في بعض من أدوات قياسها لفعالية التدريب، كخطأ المعايير، والنزعة المركزية والهالة، وغيرها. قد تفشل عملية تقييم البرامج التدريبية بالرغم من جودتها وإتقان وتحديد أدوات قياسها، والسبب مرجعه إلى ضعف ونقص كفاءة القائمين بعملية التقييم.<sup>1</sup>

وخلاصة القول إن تقييم كفاءة وفعالية التدريب يُعد عملية مركبة ومعقدة، فمتى أوليت بالأهمية أسفرت عن نتائج معتبرة، لأنها عملية مستمرة ومتداخلة، لذا تعتبر في تكامل مع المراحل السابقة للعملية التدريبية، بالإضافة إلى كونها الحلقة الأخيرة من نظام التدريب، وبداية لتدعيم وترصين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك تعد حلقة مستمرة ومتتابعة الأطوار مع مختلف مراحل عملية التدريب.

## خلاصة المقياس:

تطرقنا من خلال هذه المحاضرات إلى مفهوم نظام التدريب وما يحمله من مفاهيم نظرية متعلقة بمدخل النظم الذي يعد من جملة الأدوات والطرق المنهجية لتيسير فهم ودراسة عناصره، وخلصنا إلى أن النظام هو مجموعة من النظم المتفاعلة، ثم توصلنا إلى أن فكرة إدراج تحليل النظم في المجالات الإدارية لها أهدافها، والمتجسدة في تحسين مستويات الإدراك للبيئة المعقدة لدى الفاعلين على المستويات العليا للتنظيم الإداري. وتأسيسا على ذلك فتحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها ببعض، وكذا بالكل ( نظام التدريب )، لذلك يعد الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام. وخلصنا إلى خصائص نظام التدريب المتعلقة بمحورية العمل الجماعي، وانصهار مختلف الكفاءات في شتى المعارف والخبرات والمهارات، وكذا اعتماده على المنطق العلمي، واعتماده على الأساليب الموضوعية في المفاضلة والاختيار بين البدائل. ثم تطرقنا إلى أنواع الأنظمة من ثم تبين لنا أن هناك أنظمة مغلقة ضعيفة الارتباط بالبيئة الخارجية، وأنظمة مفتوحة متفاعلة مع البيئة الخارجية.

وبعد هذا النظام صالحا في دراسة المنظمات الاجتماعية وأخيرا أشرنا إلى أهم خصائص النظم المفتوحة.

بعدها خالصنا إلى مكونات نظام التدريب، فأشرنا إلى مدخلاته، والتي تعبر عن الموارد البشرية والمالية ( الإنسانية-المعنوية-المادية )، تليها العمليات التي بموجبها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف نظام التدريب، والتي تعد من الأنشطة التدريبية، وصنفناها إلى ثلاث مراحل جوهرية وهي:

المرحلة التحضيرية وعن طريقها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؛ وعليه تتعدد معالم الأهداف المرغوب تحقيقها، وبموجبها يتم تصميم البرنامج التدريبي، أما المرحلة التنفيذية فهي تمثل عملية التدريب في حد ذاتها،

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص، 190. نقلا عن:

في حين تعبر مرحلة المراقبة عن المتابعة المستمرة لأنشطة نظام التدريب، لذلك تعد هذه المرحلة حتمية حتى يصل البرنامج التدريبي إلى آخر الخطوات المحددة له، والتي تتجر عنها مخرجات، تترجم بجملة النتائج التي يفرزها نظام التدريب، وبدورها صنف إلى ثلاثة أنواع ومتجسدة في: المخرجات الإنسانية (المتدربون)، والمخرجات المادية (تحسين الأداء الإداري)، والمخرجات المعنوية (ارتفاع درجة روحهم المعنوية وتنمية فكرهم).

بعد ذلك تناولنا الأهداف، وهي بمثابة النتيجة التي يرغب نظام التدريب في تحقيقها، وموازة لذلك تم التطرق إلى الشروط التي ينبغي أن تصاغ على أساسها أهداف التدريب كوضوحها، وتكاملها وتنسيقها مع الأهداف الكلية للمنظمة، قابلية قياسها الكمي والكيفي والواقعية. بعد ذلك حاولنا تحديد البيئة وعناصرها، فقسنا البيئة إلى قسمين؛ فبالنسبة للبيئة الداخلية فتتكون من الجانب الإنساني والتكنولوجي، الأنظمة، اللوائح، نظام الفاعلين، القيم والثقافة التنظيمية، في حين أنّ البيئة الخارجية تتكون من مجموعة من المتغيرات في تطور مستمر، كالتطور التكنولوجي والتطور السياسي والتشريعي والتطور السوسيو-ثقافي والتطور الاقتصادي، لذلك يعد نظام التدريب في تفاعل مستمر مع البيئتين وتعد مدخلاتها في حالة تدفق مستمر، هذا ما يترجم درجة تكامل التدريب في إطار مدخل النظم مع مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ويعد نظاما مفتوحا مع بيئته المحيطة بعناصرها المختلفة من حيث تطوراتها المذكورة أعلاه.

ثم انتقلنا إلى تحديد نشاط التغذية العكسية إزاء العملية التدريبية، والذي يترجم مراحل عمليات التوجيه والمتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها، إضافة للعمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات المستقاة من البيئتين، فهذه المعلومات تعمل على الحفاظ وتكيف نظام التدريب وتصحيح وضبط مساره المرسوم مسبقا. بعدها عملنا على تحديد مفهوم ذاكرة النظام، التي هي مركز المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية التدريبية، فتضم كل ما يخص بنظام الفاعلين، ونتائج التدريب، وبناء على ذلك يتخذ النظام قراراته ويضع أهدافه ويصمم برامجه ويقيّمها.

ثم تطرقنا إلى شروط فعالية نظام التدريب، وخلصنا إلى الخصائص التي يستدعي توفرها بغية تحقيق الأهداف المنشودة وهي:

1- المرونة: تترجم إمكانية المنظمة للتكيف مع الشروط الجديدة.

2- تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة.

3- معرفة نتائج التدريب.

4- الفعالية.

5- تنظيم المادة التدريبية.

6- الاقتصاد.

وتوصلنا إلى أن العملية التدريبية لا يمكن أن تتم بدون تخطيط مسبق، وللتحكم في محتويات تخطيط التدريب حاولنا تحديد المفهوم، ثم أبرزنا أهميته، وبيّنا العوامل المؤثرة فيه. ثم تناولنا الأسس التي يبنى عليها،

وهذا بغية التأكد من فعالية العملية التدريبية، يلي ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية التي حاولنا تحديد مفهومها وأهميتها وتوصلنا إلى أنها الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ثم تناولنا تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور نظمي معتبرينها نظاما فرعيا من النظام الكلي ( نظام التدريب ).

ثم انتقلنا إلى أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وقمنا بتقسيمها إلى ثلاثة مداخل أساسية: مدخل تحليل التنظيم، مدخل تحليل الوظائف، مدخل تحليل الأفراد.

ثم انتقلنا إلى تحديد بعض الخطوات التي تستند عليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فحاولنا من خلال الخطوة الأولى إظهار مكانة البيانات والمعلومات المستقاة عن طريق وصف الوظائف، والتي تحدد طبيعة الوظائف التي تحتاجها خلال فترة الخطة، ثم الخطوة الثانية المتعلقة بتعداد وحصر الموارد البشرية المتاحة، يلي ذلك الخطوة الأخيرة والتي عن طريقها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي، و تستعمل في هذا الشأن الإدارة الولائية بعض المؤشرات في جدول القيادة التي تساعد على تحديد الاحتياجات التي تستغل في وضع الخطة السنوية لتسيير الموارد البشرية.

هذا يقودنا إلى اعتبار عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي في تفاعل وتكامل مع مختلف الأجزاء المكونة له، و كذا في تفاعل مع النظام الكلي ( نظام التدريب )، هذا التكامل يفسر حتمية اشتراك كل الأجزاء والعناصر والعوامل المؤثرة في النظام الكلي.

بعدما خلصنا إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ينبغي تسليط الضوء على الإجراءات التي تصمم بها برامج التدريب.

لقد كان اهتمامنا منصبا في المبحث الرابع على الخطوات الضرورية التي ينبغي مراعاتها حين البدء في عملية تصميم البرنامج التدريبي، ومن هذه الزاوية يستدعي الأمر التأكد من دقة الخطوات حتى تتحقق الكفاءة المنشودة من البرنامج التدريبي.

وبشكل عام، استخلصنا العناصر التالية التي ينبغي مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي:

- تحديد هدف البرنامج التدريبي، يعد اللبنة الأولى التي تبنى عليها عملية تصميم البرنامج التدريبي،
- وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد الأهداف والظروف التي يتم فيها الأداء وكذا تحديد معايير الأداء المقبول؛
- تحديد محتويات البرنامج التدريبي لأن دقة و تسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التدريب، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة ( تحديد الأفراد المتدربين والشروط الواجب توفرها فيهم وكذلك تحديد الجوانب التنظيمية من حيث نمط تفرغهم ) إلى غير ذلك؛
- تحديد الوقت اللازم لتنفيذه و كذا المكان المزمع انعقاد الدورة فيه، هذان العاملان يستدعي توازنهما مع أهداف و معنويات و أسلوب التدريب المقرر في البرنامج التدريبي، وميزانية التدريب، وكذا معرفة مدى تفرغ المتدربين؛



- تحديد كلفة البرنامج وكلفة الفرد الواحد، لذلك يعتبر وضع ميزانية للتدريب شرطاً أساسياً لسيرورة العملية التدريبية، ولا بد أن تكون بنودها واضحة ودقيقة ومرنة واقتصادية وفي الوقت نفسه حتى لا تهدر الأموال وتصرف في غير مواضعها؛

- يعتبر اختيار المدرب عملية جوهرية في تحديد مسار الدورة التدريبية، لأنها تتوقف أساساً على نوع البرنامج التدريبي المزمع عقده، ومن هذه الزاوية يستدعي الأمر التأكد من القدرات الوظيفية والمعرفية، ومدى التحكم في المادة التعليمية والتدريبية المبرمجة في الدورة؛

- يستدعي من مصممي البرنامج التدريبي المفاضلة بين أنسب الأساليب التدريبية، وإن اقتضت الضرورة الجمع بين أسلوبين أو أكثر، ليس إلا إثراء لطرق توصيل المعلومات للمتدربين، وفي هذا الشأن تنحصر جملة من العوامل المحددة للأسلوب المناسب في المواد التعليمية والتدريبية كعدد المتدربين، ومؤهلاتهم، الوقت المحدد للمحور، إلى غير ذلك من العوامل.

لقد حاولنا في المبحث الخامس إلقاء الضوء على مجموعة من المحاور الهامة في عملية تقييم كفاءة التدريب، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

• أن عملية تقييم التدريب عملية هادفة تصبو للكشف عن كفاءة التدريب، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائجه في الدورات اللاحقة، ومن ثم درء القصور والهفوات في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية اللاحقة لدورات مستقبلية؛

• تبدو أهمية عملية تقييم كفاءة التدريب من خلال العناصر التي تستند عليها في التقييم: التأكد من تنفيذ أهداف خطط التدريب، الكشف عن مدى تحقيق البرنامج للاحتياجات التدريبية، منها السلوكية، والمتعلقة ببيئة العمل، بالإضافة إلى مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستند عليها في تلقين المواد التعليمية والتدريبية، كذلك الكشف عن درجة كفاءة المدربين؛

• إن تقييم كفاءة التدريب يعد عملية شاملة ومتكاملة لأنها في تفاعل مستمر مع مختلف العناصر الداخلة في عملية التدريب، ومن ثم يجب مراعاة تقييم الأفراد المشاركين في الدورة التدريبية ( من مدربين، متدربين، مسؤولي التدريب )، و في كل مرحلة من مراحلها، قبل التنفيذ، أثناءه، و بعده ثم متابعة النتائج بعد فترة معينة؛

• يتطلب من المختصين في التدريب أن يستندوا على الأساليب الهادفة إلى الوصول إلى الحكم الموضوعي والدقيق، وهذا يتوقف على طبيعة ونوع البرنامج التدريبي، ويستدعي استعمال الأساليب نفسها المستخدمة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛

• يجب اختيار وتدريب المتدربين على تلك الأساليب بعناية، وهذا قصد التغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بكل مقياس.

هذا ما يجعلنا نؤكد على أن العمل بأسس نظام التدريب الإداري وتخطيط الاحتياجات التدريبية يعد فعلاً كأداة فعالة في تسيير وتثمين الموارد البشرية. ونستشف ذلك من خلال العمل بالبعد الاستراتيجي في

تسيير الموارد البشرية، من حيث الأساليب والطرق الحديثة في التسيير، وكذا البحث المستمر في تقنيات  
النتمين من تدريب إداري، ترقية، تحفيز، تسيير المسار المهني والتطوير الذي يركز على الوظيفة.



﴿ موفقين إن شاء الله أعزائي الطلبة بسزيد من النجاح والتوفيق ﴾

...

الدكتورة فوزية شرقي.