وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Ministry of Higher Education and scientific research
University of Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

السنة الثالثة

تخصص

تنظيمات سياسية إدارية

سلسلة محاضرات لطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

محاضرات في مقياس التدريب الإداري

من إعداد الأستاذ: باعلي واسعيد باحمد

Google Scholar :

ORCID :

مخبر السياسة العامة والأمن الإقليمي للجزائر

2025\2024

الفهرس

المحتوى **الصفحة**

مقدمة	03
الفصل الأول: ماهية التدريب الإداري	04
المبحث الأول: مفهوم التدريب وعلاقته بالتعليم	04
المطلب الأول: تعريف التدريب	05
الفرع الأول: تعريف التدريب	05
الفرع الثاني: مقاربات التدريب	08
المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب والتعليم	11
المطلب الثالث: الهيئات المكلفة بالتكفل بالتدريب	19
الفرع الأول: المهام المخولة للإدارات العمومية	19
الفرع الثاني: المهام المخولة للمدرية العامة للوظيف العمومي ومصالح الميزانية	20
الفرع الثالث: مبادئ التدريب	25
المبحث الثاني: أهمية وأهداف التدريب الإداري	25
المطلب الأول: أهمية التدريب الإداري	25

الفرع الأول: أهمية التدريب الإداري للمنظمة 26

الفرع الثاني: أهمية التدريب الإداري للأفراد العاملين 26

الفصل الثاني: عناصر العملية التدريبة 28

الخاتمة 58

قائمة المصادر والمراجع 59

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته و معرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل، استدعى هذا التطور تركيز المنظمة على نشاط التدريب الإداري، حيث يقدم هذا الأخير المعارف الجديدة، والمهارات الحديثة للأفراد، كما يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق التطور وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المنظمة .

نقدم لكم هذه المطبوعة العلمية المتخصصة في مقياس "**التدريب الإداري**"، الموجهة لطلبة السنة الثالثة في تخصص **تنظيمات سياسية وإدارية** .تأتي هذه المطبوعة كنتاج لجهود أكاديمية وعملية تهدف إلى إثراء معارف الطلبة وتطوير مهاراتهم في مجال الإدارة العامة والتنظيم السياسي والإداري، وذلك انطلاقاً من أهمية التدريب الإداري كأداة فاعلة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء.

تتناول هذه المحاضرات مجموعة من المحاور الأساسية التي تشمل مفاهيم التدريب الإداري، أهدافه، أساليبه، ومراحله، وأنواعه كما تسعى هذه المطبوعة إلى ربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال تقديم أمثلة تطبيقية ودراسات حالة تسهم في تعزيز الفهم العميق لمحتوى المقياس.

نأمل أن تكون هذه المطبوعة عوناً لطلبتنا الأعزاء في مسيرتهم العلمية والعملية، وأن تسهم في إعداد كوادر إدارية قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة بفكر متجدد وأداء متميز .

الفصل 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 بدءا 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.

وفي السياق نفسه، سنتناول بالدراسة والتحليل 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.

المبحث الأول: مفهوم التدريب وعلاقته بالتعليم

يُعد التدريب والتعلم من المفاهيم الأساسية في تطوير القدرات البشرية وتعزيز الكفاءة في مختلف المجالات، فالتدريب يُركز على تنمية المهارات العملية والتطبيقية من خلال التمارين والأنشطة الموجهة، بينما يُعنى التعليم بنقل المعرفة النظرية والمفاهيم الأساسية التي تشكل القاعدة لفهم الموضوعات المختلفة، وعلى الرغم من اختلافهما في الأسلوب والغاية، إلا أن العلاقة بينهما تكاملية، حيث يُعد التدريب امتدادًا عمليًا للتعليم، مما يُسهم في تعزيز جودة الأداء والرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية.

في هذا المبحث، سنسلط الضوء على مفهوم التدريب، أبعاده المختلفة، وكيفية ارتباطه بعملية التعليم لتحقيق التنمية البشرية والمهنية.

المطلب الأول: تعريف التدريب

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

الفرع الأول– تعريف التدريب

لقد تباينت تعاريف التدريب ومرد 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" [2]، ويبدو 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 وفاعليتها".[2]

اهتم هذا التعريف بجانب المهارة وبطرق زيادتها لدى العاملين قصد تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية راصدا إمكانية التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيا[3].

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"[4]

---

[1] Marie Domique Pujol et Bruno Chaoui, Ressources Humaines la Boite à Outils de L'entrepreneur. (Paris: Éditions d'organisation, 2000). P.76.

[2] نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري و تطبيقي، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1989-1990)، ص 30.

[3] S.Vallemont, Moderniser l'administration: Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines, (Paris: Nauthan 1991), P, 91.

[4] H.Koontz at C.O "Donnell, Management principes et méthodes de gestion. (Canada : Edition MC-Grow Hill, 1980). P. 401.

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 التغييرات 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.

أما المنظومة التشريعية والتنظيمية للتكوين في الإدارة العمومية (التدريب) المتواصل(المستمر) فقد حددت مفهوم التدريب على النحو التالي[5]:

– 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، وفي هذا الصدد ينص الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيف العمومي في مادته 22 على أنّ " تتخذ الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة 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[6]، وأكد القانون رقم 78-12، على الأحكام المتعلقة بالتدريب لاسيما المادة 172 التي تنص على أنه: " يعد العمل التكويني

---

[5] ج. ج. د.ش، **الأمر رقم 66–133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيف العمومي، الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 02 جوان 1966، ص 22**

[6] ج.ج.د.ش، وزارة الداخلية والمجموعات المحلية، المرسوم رقم 6-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتعلق بتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 43 بتاريخ 20 ماي 1969، ص361.

التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العمال والمؤسسة المستخدمة"[7]. وعلاوة على ذلك، فقد نصت المادة 52 من المرسوم رقم 85 – 59 على أنّه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية (...) أن تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال"[8].

وينصرف مفهوم التدريب عند الدكتورة سهيلة محمد عباس والدكتور علي حسين علي " إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية المزاولة 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 والمواقف بطريقة جديدة[9].

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أضاف عنصر تغيير سلوك واتجاهات الأفراد قصد تحقيق التكيف مع الأفراد والوسائل، وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول ويضيف جانب السلوكات والاتجاهات وتكيف الأفراد في المنظمة وجاء في السياق نفسه، على أنه: " العملية المنظمة لاكتساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب"[10].

وعرف أيضا بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات..إلخ[11].

---

[7] ج. 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.(

[8] ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 1985 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13. بتاريخ 23 مارس 1985، المادة 52، ص8.

[9] **سهيلة محمد عباس، علي حسين علي إدارة الموارد البشرية) عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص107.**

[10] رضا عبد الرزاق وهيب و آخرون إدارة الأفراد (بغداد : مؤسسة المعاهد الفنية، 1987)، ص 122.

[11] عبد الكريم درويش، ليلا تكلا أصول الإدارة العامة (القاهرة : مطبعة الأنجلو العصرية، 1976)، ص594.

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 "[12]

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 استمراريتها، كما يبين أهميته الشمولية لجميع الطبقات العاملة، وكذا إبرازه للهدف المتوخى من التدريب وهو تقدم الموارد البشرية (الموظفين) والإدارة.

وبعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف، يمكن تقديم تعريف للتدريب نعتقد أن فيه قدرا أوسع من الشمولية، باعتباره ذلك النشاط المنظم والمستمر، محوره الفرد في مجمله، يهدف إلى إكساب أو زيادة 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 أن التدريب عملية واقعية تحدد احتياجات واقعية (حالية ومستقبلية)، تشمل كافة فئات العاملين (الموظفين والعاملين)، ويهتم بكافة المواضيع التي تندرج ضمن فاعلية الأداء الإداري الفعال.

الفرع الثاني: مقاربات التدريب[13]

أولا-المقاربة السلوكية: تترجم هذه المقاربة درجة التثمين 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.

[12] محمد جمال مرسي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968)، ص296.

[13] اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص ص (45-44).

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

ثانيا–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.

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 أوتوليهم لمناصب في فترات سابقة، فالتدريب ضروري لهم نتيجة التطور السريع والدائم في نظريات وتقنيات التسيير.

ثالثا– مقاربة الجودة: يمكن شرح هذه المقاربة من خلال ثلاث نقاط هي[14]:

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 9003 ، iso 9002 ،iso9001 .

[14] **' Philipe Eray**, **Précis de développement des compétences**, (**Paris** : **Edition liaison**, **1999**). **Pp** .(**132–138**)

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.

أ-معايير الجودة في التدريب: إن مقاربة 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[15]:

- 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.

ب- تقنيات الجودة من أهم التقنيات المطبقة حاليا نجد:

1 . عجلة DEMING وتتلخص في أربعة مراحل متتابعة[16]:

المرحلة الأولى: الخطة (plan)

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

المرحلة الثانية: الفعل DoD)

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

المرحلة الثالثة: المراقبة (Check)

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

---

[15] **اسماعيل حجازي، سعاد معاليم ، مرجع سبق ذكره، ص 46.**

[16] Guy Le Boterf et al, Comment manager la qualité de la formation, (Paris : les Éditions d'organisation, (S.D)). P. 138.

المرحلة الرابعة: استخراج الخطة 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.

المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب والتعليم

يصعب تحديد العلاقة بين التدريب والتعليم، لكن هذا لا يمنعنا من محاولة تحديد مفهوم التدريب الذي يركز على محورين أساسين هما تزويد الأفراد بالمعلومات، وكذا محاولة تغيير سلوك الأفراد ؛ فالتعليم يعنى 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[17].

الفرق بين التدريب والتعليم:

التعليم:

- يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول.
- يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدارس والمعاهد والجامعات.

التدريب:

- يتناول صقل للمهارات وتغيير للسلوك.

[17] محمد قاسم القريوتي إدارة الأفراد : المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، (عمان : شركة المطابع النموذجية، 1990)، ص152.

- يتم عادة في خلال مدة قصيرة.

مما سبق يتضح أنّ التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإنّ 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[18].

المطلب الثاني: مفهوم التدريب المتواصل حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية في الإدارة العمومية المحلية

أولا: المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب الإداري السابقة للأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006[19].

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، فمجملها 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 للوظيف 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"[20].

---

[18] **علي عبد الوهاب التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره ، ص 52.**

[19] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 0615 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. الجريدة**

[20] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيف العمومي، الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 08/06/1966، ص 22**

3-إلزامية التدريب واعتباره حقا للموظف العمومي المحلي، ونستشف ذلك من خلال المادة " 14 من المرسوم رقم 699-52، 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[21].

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"[22]. يبرز نص هذا القانون الأهمية القصوى لهذا النشاط، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تدريب المستخدمين قصد ترقيتهم في النظام السلمي؛ تأمين التدريب المستمر الذي ينصف جميع العمال من حيث الاستفادة من تحديث معارفهم النظرية والتطبيقية وكذا تنميتها؛

-تدريب المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا للتطورات على مستوى الهيكل التنظيمي أو التكنلوجي.

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

---

[21] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 6-5 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتعلق بتكوين وتحسين المستوى الأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 43، الصادر بتاريخ 20/05/1969، ص 361.**

[22] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، مرجع سابق الذكر.**

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 مسايرة للتطورات ومقتضيات التنمية الشاملة[23].

إضافة لما سبق، فالمرسوم المذكور أعلاه؛ جعل من التدريب الأولي ضرورة، ونستشف 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.

لا شك 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 ؛
- تنجز أوتشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة[24].

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

---

[23] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم رقم 1985 المؤرخ في 23 مارس 1985، مرجع سبق ذكره، ص ص، (3-8)**

[24] **المرجع نفسه ، ص8.**

وفي السياق نفسه، فإنّه من مجموع 39 قانونا أساسيا خاصا مطبقا لأحكام المادة "4" من المرسوم رقم 1985 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 المتمعنة 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 الوظيف العمومي. نجد أن التدريب المتخصص يعتبر شرطا أساسيا للالتحاق بسلك أو رتبة للوظيف العمومي، هذا يقودنا إلى إدراج جملة هذه القوانين الأساسية ضمن القوانين الأساسية التي تدعم عامل التدريب ككيفية للتوظيف أو الترقية 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، ويمكن 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 وتجديد معلوماتهم 25لبنة 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

[25] **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.**

النص الثاني يحدد طبيعة العلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات26. ويستهدف المنشور المذكور أعلاه الذي جاء مكملا للإطار التنظيمي بموجب المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، تنظيم العناصر التالية:

1 -إعداد مخططات التدريب

من خلال القراءة المتأنية لهذا النص ندرك في محتوياته فكرتين أساسيتين مجسدتين في النصين التطبيقيين له، أولها يجعل من التدريب واجبا ويحدد 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 الولاية27، 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؛

---

[26] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليمة الوزارية المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27/07/1999 للوزير المنتدب المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي، المتعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.**

[27] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم التنفيذي رقم 126-95 المؤرخ في 29/04/1995، يعدل ويتمم المرسوم رقم 66-145 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، ص 9.

2 –حصر وتحديد الفوارق بين الاحتياجات من جهة، وبين الغايات المنتظرة والغايات المحققة من جهة أخرى؛

3–الحد من الفوارق بين الاحتياجات والموارد، وتقدير الأخطار ووضع الميكانزمات 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[28].

يهدف نظام الرقابة اللاحقة إلى التسيير التقديري للموارد البشرية لقطاع الوظيف العمومي يستدعي البحث عن أدوات عصرية لتعداد المستخدمين وضبط تطورهم كماً وكيفا، وعليه نتاجه يظهر جليا في تثمين وظيفة التدريب باعتبارها أداة لضبط جدول التعداد لتسيير المسار المهني، وكذا كوسيلة من أهداف تقييم الأداء، ومن 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 وفي المستقبل للوصول إلى الوضع الأمثل، والذي ينبغي أن يكون خاضعا دوما لعملية التعديل والضبط المستمر[29] ؛ فالولاية مدعوة إلى عداد مخطط يعكس أهدافها التنموية الشاملة باعتبارها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[30] فلا غرو أن يأتي النص المشار إليه أعلاه والمتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتدريب (التكوين) وتحسين المستوى

---

[28] **خميس موسى دراسات في التخطيط والتنمية عمان : دار حسنين للنشر، 1995)، ص 115.**

[29] L. Mathis, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, (Paris: Edition d'organisation, 1982), P.35.

[30] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12–07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية، ، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة بتاريخ /02/2012، المواد 3 4 5 ص 5 .**

وتجديد المعلومات[31]، 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 المقبلون في التدريب الالتحاق بها)؛

- مضمون و مجال التدريب؛

- مدة التدريب؛

- مؤسسات التدريب المناصب المالية المفتوحة أو المتوقعة؛

- تتويج التكوين الشهادات و شهادات التمرين).

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

أحدث المرسوم المذكور أعلاه، فعلا قطيعة مع النصوص السابقة له، وإصلاحا إداريا من خلال الإثراء الذي عرفته المنظومة الوطنية للتدريب، فخول 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

[31] **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيف العمومي، المنشور رقم 01/ك. / و م و ع المؤرخ في 06 جوان 1998، المتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. غير منشورة.**

محددة حسب مدة الدورة التدريبية التي استفاد منها، وهذا طبقا للمادة 26 من هذا المرسوم.

وفي السياق نفسه، وطبقا للمرسوم المذكور أعلاه، في مادته 17 فإن المستفيد من الدورة التدريبية أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية يستفيدون من الامتيازات التالية:

1- المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبتهم 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 الإيجازات 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 للمترشحين الذين تابعوا هذه الدورة؛

2 شهادة تمرين للمترشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات. وفي الإطار نفسه، فالمرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 حدد الامتيازات الممكن منحها لفائدة المستفيدين من الدورات التدريبية، تتمثل هذه الامتيازات[32].

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.

المطلب الثالث: الهيئات المكلفة بالتكفل بالتدريب

تعتبر عملية تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من المهام المخولة للسلطة ذات صلاحية التعيين بعنوان القطاع المعني، وكذا تشترك في مهمة المصادقة على المخططات

[32] **المديرية العامة للوظيف العمومي، " مداخلة حول تكوين الموظفين ، مصدر سبق ذكره ، ص 10.**

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.

الفرع الأول –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 حولت هذه المهمة إلى لجنة تعد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية، وبالتقييم المهني للموظفين المعنيين[33].

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 (10) أيام قبل التاريخ المقرر لبداية الدورة[34]. ومن أبرز مهام الإدارة الولائية؛ أنها تتكفل بمصاريف دورة تدريب الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم.

الفرع الثاني–المهام المخولة للمديرية العامة للوظيف العمومي ومصالح الميزانية

تبدو جليا جملة المهام المخولة للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي ومصالح الميزانية في محتوى المادة (29) التاسعة والعشرين من المرسوم التنفيذي قيد الدراسة،

---

[33] **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 .**

[34] **المرجع نفسه، المادة 9، نفس الصفحة.**

حيث يشكل المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 حجر الزاوية لضبط وانسجام عمليات التدريب على مستوى المجموعات المحلية 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 : المهام التي أحدث بها المرسوم رقم 95-126 نقلة نوعية في مجال تسيير وتثمين 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 والتي 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[35]:

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

ب بروز و تطور نظام تسيير تقديري للموارد البشرية؛

ت إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم؛

ث – إدخال مهمة التدقيق في الإدارة العمومية [36].

ثانيا: مفهوم التدريب المتواصل حسب الأمر 06-03[37]

---

[35]المديرية العامة للوظيف العمومي، "مداخلة حول تقييم نظام الرقابة اللاحقة في مجال تسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية"، الملتقى الوطني حول الوظيف العمومي، المنعقد بالجزائر المكتبة الوطنية الحامة، في 29 و 30 ماي 2000)، ص.2.

[36]**مصالح رئاسة الحكومة، المديرية العامة للوظيف العمومي، تقرير حول التوجيه المنهجي للتدقيق في تسيير الموارد البشرية "، 1996، ص 2.**

[37]الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/02 / 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق الذكر.

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 تكرس صفة الاستمرارية للدورات التدريبية على مستوى هياكل الإدارات وذلك بغية ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة. هذا ما تؤكده أحكام المادتين 38 و104 من الأمر المذكور أعلاه.

أما أحكام المادة 105 من الأمر نفسه أكدت على الشروط ذاتها التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 96-92، والتي تحدد شروط الالتحاق بالتدريب وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة عن ذلك، إذ يتم تحديدها في تنظيم لاحق؛ والشأن 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.

كرس القانون الأساسي للوظيفة العمومية مبدأ التدريب الإداري بشقيه الأصلي والمتواصل بموجب المادتين 38 و104 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 التنسيقي والاستشاري لم تتولّ هذه المهمة الاستراتيجية المنوطة بها في ظل المنظومة التشريعية الجديدة للوظيفة العمومية.

اعتبرت المنظومة التشريعية والتنظيمية 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[38]. مما لا شك فيه أنّ هذا الإدماج بخصوص التدريب الإداري ضمن سياسة الوظيفة العمومية له عدة مدلولات يمكن تلخيصها في التقاط 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. ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق تقنيات حديثة في تحديد الاحتياجات المحلية من الموارد البشرية وكذا أساليب التسيير الحديث.

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 الآنية 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، ويتطلب إضفاء هذه الصفة الاستثمارية للتدريب الإداري منطقا جديدا في تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى

---

[38] **ج. ج. د.ش.، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، مرجع سابق .**

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 أنّ 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[39]:

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

[39] **هاشمي ،خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط 2 ، الجزائر : دار هومة، 2012 ، ص 155.**

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.

وللإشارة أنشئت اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة ومهامها[40]، والتي تتمتع بسلطات واسعة وحرية كاملة في إعداد مشروع الإصلاح وتقديم الاقتراحات والتوصيات، وتم بالفعل اقتراح نظام متكامل للتدريب الإداري من حيث بعده القانوني والمهني؛ والذي يمكن تلخيصه في المحاور التالية:

أولاً– اقتراح ميثاق للتدريب الإداري يتضمن:

1– تحديد أهداف التدريب الأصلي والمتواصل والاستراتيجية 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 تكييفهم مع مختلف التطورات التي طرأت على الوسائل التعليمية والتدريبية، وكذا تكييف قدراتهم مع متطلبات المهن الجديدة؛

4- اعتبار عملية التدريب استثمارا ؛ يتطلب تنفيذه جملة من العمليات التسييرية المتعلقة بالموارد البشرية.

---

[40] ج. ج.د.ش، رئاسة الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 372 2000 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000، المتضمن إنشاء لجنة لإصلاح هياكل ومهام الدولة الجريدة الرسمية رقم 71، المؤرخة في 26 /11 / 2000.

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 تثمين وتسيير الموارد البشرية محلية، وكذا جعل الإدارة ذات بعد جواري 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 نموذجا لتحقيق تنمية متكاملة مع بقية أنظمة بيئاتها المتفاعلة. 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 لعمومية.

الفرع 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[41]:

1 -الاختيار الدقيق للمتدربين؛

2-تعزيز الدوافع والحوافز؛

3-تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي؛

4-تحليل النتائج؛

5-تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.

[41] سهيلة محمد عباس علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص (107-108)

المبحث الثاني: أهمية وأهداف التدريب الإداري

المطلب الأول: أهمية التدريب

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

الفرع الأول: أهمية التدريب الإداري للمنظمة

يستمد التدريب أهميته بالنسبة للمنظمة من حيث العناصر التالية:

– تحسين الأداء التنظيمي وهذا عن طريق وضوح وعدم غموض الأهداف والطرق إجراءات العمل، وكذا تعريف الموارد البشرية بضرورة تحديد مهامهم وتطوير مهاراتهم قصد تحقيق الأهداف المتوخاة من المنظمة[42] ؛

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

– يساهم في تحديد أسس السياسات العامة للمنظمة؛

– يؤدي إلى تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية[43] 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.

وعليه كلما زادت أساليب وأدوات التطور استدعى الأمر الاهتمام بتدريب الأفراد[44].

الفرع الثاني: أهمية التدريب للأفراد العاملين

يمكننا أن نحصر جملة الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين على النحو التالي[45]:

---

[42] عمرو غنايم، و علي الشرقاوي، تنظيم و إدارة الأعمال (بيروت: دار النهضة العربية، 1984)، ص، 607.

[43] 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).

44 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).

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 ويدفع الأفراد إلى رفع روحهم المعنوية وتحسين أدائهم ويتيح الفرصة أمام الأفراد لتسيير حياتهم المهنية والتمييز في العمل؛

5-يبعد الخوف والقلق الناجمين عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات، والذي مؤداه في بعض الأحيان ارتفاع نسبة دوران العمل، كارتفاع نسبة الغيابات؛

6 تحتاج الموارد البشرية إلى تدريب مستمر لصقل مهارتها، وكذا مسايرة التغيرات والتطورات على صعيد التقنية والسلوكات الإنسانية، هذا مؤداه بالضرورة خلق الاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة على مستوى الأفراد[46] ؛

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

'

3

45سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص 110.

46موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم الأسس التطبيقات، ط ا (عمان) : دار وائل للنشر، 2000)، ص81.

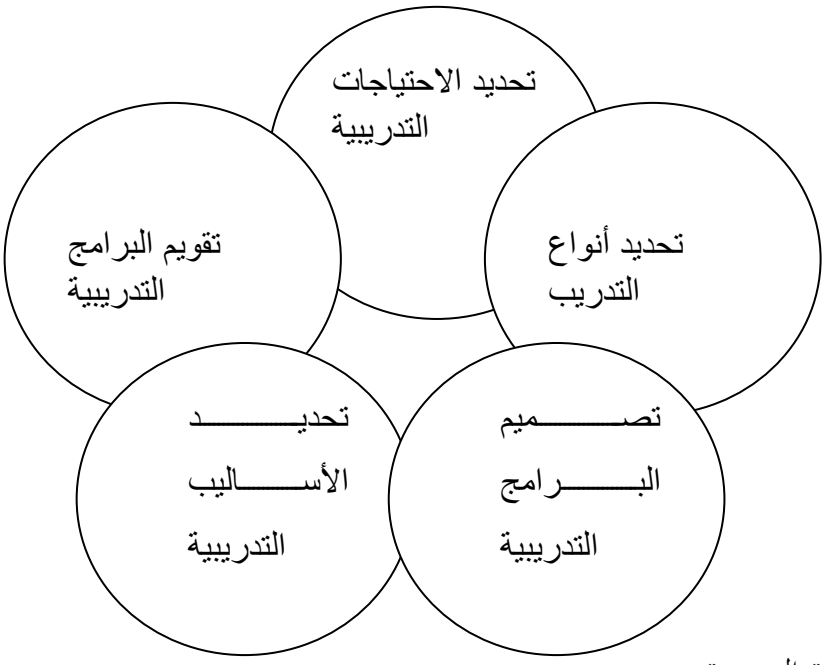
الفصل الثاني: عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره[47].

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي[48]:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب
2. تحديد أنواع التدريب
3. تصميم البرامج التدريبية
4. تحديد الأساليب التدريبية
5. تقويم البرامج التدريبية

ويمكن تصور العملية التدريبية على الشكل التالي:

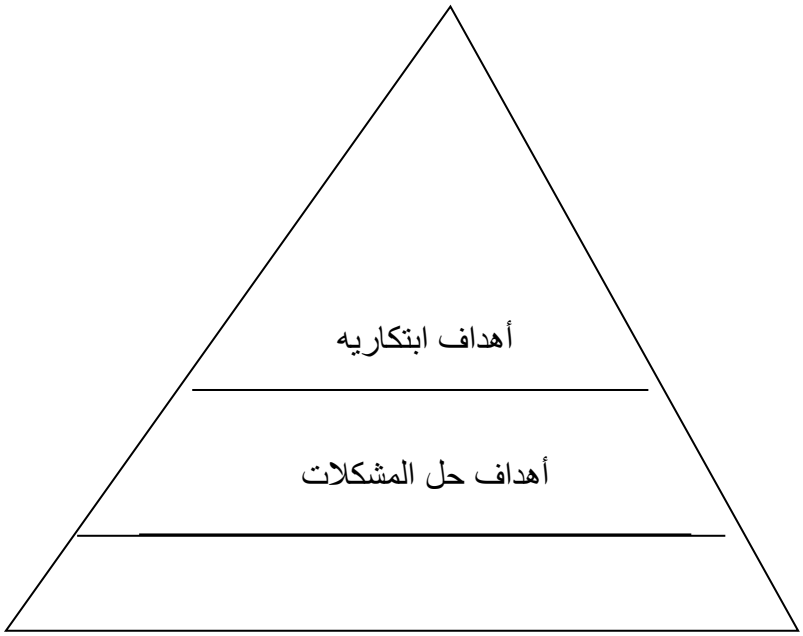


الشكل (1) العملية التدريبية

[47] ياغي،مرجع سابق،ص:73
[48] عبدالباقي،مرجع سابق،ص:205-255

ويرى جورج اوديورن أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف اكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية[49].

وقد صنف اوديورن الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيبا هيراركيا وحسب أهميتها(الشكل 2):



الشكل (2) هيراركية الأهداف التدريبية

والأهداف العادية هي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي

[49] اودريون،مرجع سابق،ص:104

تصميم العملية التدريبية من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة[50].

طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي[51]:

1-تحليل التنظيم

2-تحليل العمليات

3-تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) وسنتناول كل منها بشكل موجز.

1-تحليل التنظيم: ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل

[50] السلمي،علي وارسلان،ساطع(1974).تحديد الاحتياجات التدريبية، **منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، العدد 163،ص:17.

[51] عبدالوهاب،مرجع سابق،ص67-77

التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها(ياغي،1993: 80).

ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم :

1-تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب انجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة[52].

2-تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة: والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها[53]، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها. ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف

[52] Mowitze, Robert(1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration. Pennsylvania state university, p:16

[53] عصفور،محمد شاكر(1973).أصول التنظيم والأساليب،الرياض:دار الشروق،ص:105

المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها[54].

3-تحليل المقومات النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها[55].

4-دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة.وكل ذلك يتم من اجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفرادا جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم[56].

5-تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف

[54] ياغي،مرجع سابق،ص:83
[55] عبدالوهاب،مرجع سابق،ص:68
[56] عبدالوهاب،المرجع السابق،ص:68

مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.[57]

6- تحليل المناخ التنظيمي: لقد أكد كل من ماجي وتايلر أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية.ويقولان أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فان المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة[58]. وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوي والتظلمات.

[57] ياغي،مرجع سابق،ص:84

[58] Mcghee,W.And Thayer,R(1964). **Training In Business And Industry** . New York:Wiley,P:31

7-تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة: حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير[59]. ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي[60]:

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة لنشاط
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة
- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم

2-تحليل العمليات:

تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة.

[59] ياغي،مرجع سابق،ص:83
[60] السلمي وارسلان،مرجع سابق،ص:11

وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف[61].

3-تحليل الفرد(شاغل الوظيفة):

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع، وذلك لان التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما

[61] ياغي،مرجع سابق،ص:87

أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها، ومن ثم يجب التعرف على دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به [62].

ثانيا : تحديد أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية63:

1-من حيث الزمن: ويشمل:

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل ب- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2-من حيث المكان : ويشمل:

أ – التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل

ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل

3-من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب:

أ- التدريب لتجديد المعلومات

ب- تدريب المهارات

[62] عبدالوهاب،مرجع سابق،ص:75

[63] عبدالباقي،مرجع سابق،ص:205-230

ج- التدريب السلوكي

د- التدريب للترقية

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

أولا : التدريب من حيث الزمان : وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

- التدريب التمهيدي أو التوجيهي : وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيها عاما في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات و الترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم

هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة[64].

- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف65.

ب–التدريب أثناء الخدمة: ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم)

والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها[66]:

---

[64] Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development**. New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15

[65] Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :**International Institute Of Administrative Science**,P:21

[66] ياغي،مرجع سابق،ص:103

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية.
- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه
- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)
- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من :

- التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين[67].
- التدريب خارج العمل: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناؤها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية(ياغي،1993: 104):

[67] Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch(1973).**Behavior In Organizations**: A System Approach To Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company,Inc,P:231

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات.
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا

ثانيا: التدريب من حيث المكان

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

1- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة[68].

2- التدريب خارج المنظمة: وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ثالثا: من حيث أهداف التدريب: هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

[68] السلمي،مرجع سابق،ص:35

1-التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

2-تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء

3-التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم[69].

وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه يتطلب الماما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها[70]:

- إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا.
- إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

[69] السلمي،المرجع السابق،ص:33
[70] حنوش،زكي(1980). **الإدارة والسلوك**،الرياض،معهد الإدارة العامة،ص:138

- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل[71].

ثالثا: تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه[72].

وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية[73]:

---

[71] ياغي،مرجع سابق/ص:113

[72] هاشم،زكي محمود(1972).**الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، القاهرة:دار المعارف بمصر،ص:331

[73] عبدالباقي،مرجع سابق،ص:226

1-تحديد أهداف البرنامج التدريبي:عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

وقد وضع تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي[74] :

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟
- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟

---

[74] Tracy, W(1971).**Designing Training And Development Systems**. New York,American Management Association,P:86-92

- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة او في برنامج تدريبي خاص؟
  - ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟
  - ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة – هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعة مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟
  - ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟
  - ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟
  - ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟

- ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

2-تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي[75].

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

[75] ياغي،مرجع سابق،ص:135

- ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

3-اختيار الوسائل التدريبية : يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين(Social SecurityAdministration.Training Aids .(Washington,1970: 1

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الائتمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وانه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك

عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالأتي[76]

:

- الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.
- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.
- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون: فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة
- اعتبارات تتعلق بالمدرب: ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدرب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.

[76] زلاطيمو، فاروق(1401ه). **اختيار الوسائل التعليمية**، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 21-24 جمادى الثانية، ص:35-40.

- الاعتبارات الاقتصادية والحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض. وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

4-مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

5-اختيار المتدربين:

ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي[77]:

- أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.

[77] الدوري،مرجع سابق،ص:176

- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.
- -توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.
- -توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير.
- ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين[78]:
- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم
- وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد

6-اختيار المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب.

وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

- مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين:

[78] ياغي،مرجع سابق،ص:134

وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفء يمكن إجمالها فيما يلي[79]:

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين
- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين
- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية
- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع.
- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة
- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.

[79] عصفور،مرجع سابق،ص:225

- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته
- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريسهم على أعمل العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.
- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومداراة ذوي النفوذ والسلطان.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

- مرحلة اختيار المدربين :

في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فانه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي[80] :

- الاختصاصيون في مختلف الحقول

[80] عبدالوهاب،مرجع سابق،ص:120

- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة، سلوكية وتنظيمية وغيرها
- أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية
- أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون
- المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين
- الزائرون من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب

7-عداد ميزانية التدريب: تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ[81].

وبذلك فان الدور الذي يجب أن يلعبه مخطط التدريب هو تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة تامة ثم تحديد الميزانية الكلية لكل البرامج التدريبية التي ينوي مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج في النهاية بالتكلفة العامة لكل برنامج وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية

[81] الشباني،محمد عبدالله(1404).الميزانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية،الرياض،معهد الإدارة العامة،ص:19

المقترحة في الشكل النهائي لعرضها على الجهات المختصة للمصادقة عليها قبل عملية التنفيذ.

رابعا: تحديد الأساليب التدريبية

إن تحديد الأساليب التدريبية يرتكز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين[82]:

المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها:

1-أساليب إخبارية: وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة

2-أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

3-أساليب العمل: وتشمل: تمثيل الأدوار(للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن:

1-أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات

[82] عبدالباقي،مرجع سابق،ص:221-255

2-أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.

3-أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل: تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.

ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب[83]:

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل: سلايدات، بروجكتر.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي
- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي
- نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة)

خامسا: تقويم البرامج التدريبية

[83] السلمي،مرجع سابق،ص:40-41

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى[84]:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها المقررة85.

ويعرف تريسي التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة86.

ويعرفه نياز بقوله انه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة[87]

وتقويم التدريب يتضمن في جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

---

[84] سليمان، حنفي(1982).**إدارة الأفراد**، القاهرة، دار الجامعات المصري،ص:370
[85] ياغي، مرجع سابق،ص:194
[86] Tracy, op,cit,p:12
[87] Niaz,op,cit,p:39

- هل يلبي التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
- هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة؟
- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو التدريب اللازم في المستقبل؟

المبحث الرابع: فوائد التدريب الإداري:

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد[88]:

1-تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

2-تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية

[88] السلمي، مرجع سابق،ص:1983

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- تنمية الروح الجماعية للعمل
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشاة
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشاة

ويرى عبد الباقي أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات اكبر، بالإضافة إلى

اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هوا عداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة[89].

[89] عبدالباقي، مرجع سابق،ص:210

خاتمة

في الختام، نأمل أن تكون هذه المطبوعة العلمية التي تناولت مقياس "**التدريب الإداري** "قد حققت الأهداف المرجوة منها، وذلك من خلال تقديم محتوى علمي متكامل يجمع بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية في مجال الإدارة والتنظيم. لقد سعينا إلى تزويد طلبة السنة الثالثة في تخصص **تنظيمات سياسية وإدارية** بأدوات معرفية ومهاراتية تمكنهم من فهم أهمية التدريب الإداري كركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي ومواكبة التحديات المعاصرة.

نؤكد أن التدريب الإداري ليس مجرد عملية روتينية، بل هو استثمار في العنصر البشري، الذي يعد المحرك الرئيسي لنجاح أي مؤسسة. ومن خلال ما تم عرضه من مفاهيم وأساليب ودراسات حالة، نأمل أن يكون الطلبة قد اكتسبوا رؤية شاملة حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة تسهم في تطوير الكفاءات ورفع مستوى الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

أولا–الموسوعات

1- السيد الهواري ، نظام إدارة الموارد البشرية . الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية في إدارة الموارد البشرية. ج 4، (ب.م) طبعة الإتحاد الدولى للبنوك لإسلامية، 1981.

ثانيا– 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 والتحاليل الخاصة بالتخطيط تقرير المرحلة الثانية (2) المؤرخ في نوفمبر 1999).

ثالثا– الكتب

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. و بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل عمان: دار المسيرة 2013 .

09- بلال خلف السكارنة التطوير التنظيمي والإداري ط 1 ، عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع.2009

10- الخرابشة محمد أمين القيادة الإدارية و التنمية الإدارية بدون مكان الناشر: (ب.ن)، (ب.ت) .

12- خليل محمد حسن الشماع 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 المُميزون الإدارية، تقييم الأذاء، ط2، بيروت الشركة المصرية العالمية للنشر. لونجمان ومكتبة لبنان، .2010

15- سليمان خليل فارس و آخرون إدارة الموارد البشرية . ط 2 . دمشق: منشورات جامعة دمشق.2003

16- سمير محمد عبد الوهاب ليلى 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 قيرة، بلقاسم سلاطنية، 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 استراتيجي، ط1، عمان: دار وائل،.2005

24 -غالب، حمادة طارق، نظام معالجة المعلومات للتنمية الإدارية. عمان: المنظمة العربية للبحوث والدراسات، .1987

25-فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية 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 العمالالمركزية ، 1990.

31 -مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط3، الرياض العبيكان للنشر، 2009.

32 -محمد مهنا العلى 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، وحرحوش، 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 حرحوش 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، ط 2 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.

رابعا- مراجع باللغة الأجنبية

1 - Marie Domique Pujol et Bruno Chaoui, Ressources Humaines la Boite à Outils de L'entrepreneur. (Paris: Éditions d'organisation, 2000).

2 - S.Vallemont, Moderniser l'administration: Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines, (Paris: Nauthan 1991), P, 91.

3 - H.Koontz at C.O "Donnell, Management principes et méthodes de gestion. (Canada : Edition MC-Grow Hill, 1980).

4- Philipe Eray, Précis de développement des compétences, (Paris : Edition liaison, 1999).

5 -Guy Le Boterf et al, Comment manager la qualité de la formation, (Paris : les Éditions d'organisation, (S.D)).

6 -L. Mathis, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, (Paris: Edition d'organisation, 1982),

7 -Madeleine lavoegie," Mieux utiliser la formation pour gérer les évolutions de carrière", in Revue Française de gestion (N°56,66,Nov-Dec 1987),

8 -Bruno Henriet, "Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative", in Revue Française de gestion. (N° 51, Mars-Avril -Mai 1985),

9 -Mowitze, Robert(1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration. Pennsylvania state university

10 -Mcghee,W.And Thayer,R(1964). Training In Business And Industry . New York:Wiley,

11 -Craig, Robert(1976). Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development. New York.Mcgraw-Hill Book Company,

12 -Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch(1973).Behavior In Organizations: A System Approach To Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company,Inc

13 -Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :International Institute Of Administrative Science

14 -Tracy, W(1971).Designing Training And Development Systems. New York,American Management Association