

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

\* \* \*

المقياس: التدريب الإداري

السنة: الثالثة (3) ليسانس علوم سياسية، السداسي الخامس (5)

الفئة المستهدفة: طلبة ليسانس علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري.

الحجم الساعي الأسبوعي: ساعتين وخمسة عشر دقيقة (2.15)

إعداد الدكتور: خالد توازي (أستاذ محاضر قسم "أ")

عنوان الدرس: أنواع التدريب الإداري

أهداف الدرس:

- تحديد المتغيرات التي تتحكم في اختيار نوع التدريب
- تصنيف أنواع التدريب
- وضع الطالب ضمن مسار لفهم مختلف أنواع التدريب التي يمكن ان يتلقها الموظف او العامل خلال مساره المهني .

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول سؤال محوري يدور حول العوامل التي تتحكم في اختيار نوع التدريب المناسب، ذلك ان التدريب عملية مستمرة تبدأ بالالتحاق بالوظيفة وتنتهي في العادة بالتقاعد وأحيانا يتم تدريب الموظف على الحياة ما بعد التقاعد.

يدخل التدريب ضمن ما يسمى بتخطيط وتسيير المسار الوظيفي او المهني للموظف او العامل وبهذا فإن الإدارة المكلفة بتطوير وتنمية الموارد البشرية تسهر على اختيار انماط التدريب التي تتناسب مع اهداف التنظيم من جهة، وقدرة المتدرب على استيعاب البرامج التدريبية وفي غالب الاحيان تتحكم مجموعة من العوامل في شكل التدريب نذكر منها ما يلي :

- أ. متغير العدد : يعتبر حجم او عدد الافراد المراد تدريبهم احد المحددات الرئيسية لنوع التدريب فيكون فردي عندما يتعلق بفرد واحد ويكون جماعي عندما يكون العدد كبير
- ب. متغير الوقت ونقصد به نوع الافراد الذين سيخضعون للتدريب افراد حديثي العهد بالوظيفة وافراد قدامى في الوظيفة
- ج. المتغير المكاني : يتعلق الامر في هذه الحالة بالمكان الذي سيجرى فيه التدريب اي داخلي عندما تحوز المؤسسة على الامكانيات المادية والمعنوية لإجراء التدريب وخارجي عندما تغيب تلك الامكانيات فتستعين بمؤسسات او هيئات تدريبية خارجية .
- د. المتغير المالي : تخصص اغلب المؤسسات جزء من ميزانيتها العامة للتدريب ، وعندما تكون هذه الميزانية كبيرة فإنها تساهم في اختيار انواع التدريب الجيدة المساهمة في ترقية الافراد داخل التنظيم.
- هـ. المتغير البيئي : تعتبر البيئة الداخلية للتنظيم و البيئة الخارجية من بين اهم المحددات ايضا التي يعتمد عليها لتحديد نوع التدريب فالاحتياجات الداخلية تفرض تبني نوع معين من التدريب والبيئة الخارجية تفرض ايضا التأقلم من اجل مواكبة التطور الحاصل في التنظيمات والمؤسسات الاخرى .
- و. متغير المحتوى : يعتبر مضمون التدريب من بين المحددات أيضا لنوع التدريب .

#### ● انماط التدريب

اذن راينا ان للتدريب محددات رئيسية اي ان عملية التدريب تحددها مجموعة من المتغيرات التي يبني عليها التدريب وعلى ضوء تلك المتغيرات نقسم انواع التدريب الى ما يأتي

#### 1. التدريب حسب المرحلة الوظيفية:

##### أ. المرحلة الاولى توجيه الموظف الجديد

يرتبط هذا النوع من التدريب بالتحاق موظف جديد بالعمل وفي العادة تكون هذه المرحلة مرحلة استكشافية بالنسبة للعامل فهو يحتاج الى توجيه كما يحتاج الى تأقلم مع نمط حياتي جديد هو العمل فافي العادة يكون الشخص حديث العهد بالعمل ، و تعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التريص .و خلالها يقوم الفرد بتعلم المعارف و المهارات الأساسية لأداء عمله، كما انها مرحلة مهمة تساهم في اندماج العامل الجديد مع زملاءه في العمل من خلال شبكة العلاقات الانسانية، ويمكن تقسيم المعلومات التوجيهية خلال هذه المرحلة الى قسمين :

## • معلومات عامة مرتبطة بالتنظيم

ترتبط أساسا بتاريخ المؤسسة و انواع المنتوجات أو الخدمات التي يقدمها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و سلم المسؤوليات .

## • ضوابط العمل داخل التنظيم:

يتعلق الامر بالنظام الداخلي للتنظيم او المؤسسة او كل ما يتعلق بحقوق وواجبات الموظف ، بداية من ساعة العمل اليومي والاسبوعي مرورا بالغيابات والتأخيرات وكل ما ينجر عنها ، ووصولاً الى الاجور والاستحقاقات والاجازات العادية والمرضية بالإضافة الى السلوك الواجب الالتزام به داخل التنظيم (عدم استعمال ممتلكات المشروع من هاتف و آلات التصوير لأغراض شخصية، عدم التدخين ) ، اضافة الى التعريف بمساره المهني وما سيؤول اليه في المستقبل .

بعد مرحلة التوجيه التي يأخذ فيها الموظف الجديد كل المعلومات المتعلقة بعمله وتكون هذه المرحلة في غالب المؤسسات تدريبية يتم خلالها تقييم النشاط الذي يقوم به العامل من اجل تثبيته او تسريحه وتدوم المرحلة التدريبية في الجزائر بين 9 اشهر وسنة وترتبط بنوع العمل وفي بعض المهن تحتاج الى اجتياز امتحان الكفاءة المهنية من أجل التثبيت في المنصب ، بعد هذه المرحلة تدخل مرحلة جديدة من التدريب هي

## ب. التدريب بغرض تجديد المعارف واكتساب المهارات:

يتعلق هذا النوع من التدريب بالأفراد العاملين داخل المؤسسة الذين استقروا في وظائفهم ، وبحكم تقادم المعارف والمهارات لديهم بعض مرور فترة زمنية فهم يحتاجون الى تدريب يتناسب مع التطور التكنولوجي مثلا او يحتاجون الى التكيف مع منظومة قانونية جديدة و احيانا يحتاجون الى التكيف مع البيئة الخارجية ومنتوجاتها.

## ج. التدريب بغرض الترقية والنقل

تأتي هذه المرحلة كحلقة من حلقات تطور المسار الوظيفي او المهني للمورد البشري سواء تعلق الامر بالترقية في نفس السلم الإداري او الانتقال من وظيفة فنية الى وظيفة إشرافية

• الترقية : فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف و مهارات جديدة، وربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، و هذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي و المنصب المقبل.

- النقل : يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية ونقلها. فمثلا، عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى، فسيواجه حتما نوعا آخر من المهام و الأنشطة و المسئوليات، و بالتالي يحتاج إلى تدريب لاكتساب معارف و مهارات و اتجاهات تتناسب و طبيعة العمل الجديد .

و تستخدم أساليب تدريبية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية. فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى، قبل أن يتقلد منصبا إداريا أعلى و هو ما يسمى بالتدوير الوظيفي (المؤسسات اليابانية استخدمت كثيرا هذا الأسلوب). كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية خارجيا- للرفع من مستواها التأهيلي- حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة

#### د. التدريب تهيئة للتقاعد :

في المجتمعات المتقدمة نهاية المسار المهني لا تعني بالضرورة نهاية الحياة ، فإني العديد من المؤسسات يتم تهيئة العاملين كبار السن من خلال التدريب على البحث عن طرق عمل جديدة او طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات اخرى غير الوظيفة وربما يتم توجيه هؤلاء العاملين الى بعض المؤسسات المهنية او التكوينية لتقديم دروس ومحاضرات في تخصصاتهم

#### 2. التدريب حسب نوع الوظيفة :

##### أ. التدريب المهني والفني

يهتم هذا النوع من التدريب بتنمية وتطوير المهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية والمهنية كالكهرباء والنجارة والصيانة والسمكرة ويمثل التكوين المهني تدريبا مساهما في تنمية مهارات المورد البشري وتسهر الحكومات وحتى بعض المؤسسات الى انشاء مدارس للتكوين في هذه المجالات وفي الدول المتقدمة عندما يتقدم شخص بطلب عمل عند مكاتب البطالة ويصعب ايجاد منصب له يقترح عليه تكوينات سريعة من اجل تسهيل امكانية ايجاد عمل.

##### ب. التدريب التخصصي

يتضمن التدريب التخصصي معارف ومهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية. وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء و المحاسبين، المهندسين...إلخ. و يركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة التشغيلية و الوظيفية و التخطيط لها و متابعتها واتخاذ القرار فيها.

## ج. التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا\*. وهي معارف و مهارات ضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، إتخاذ القرار، التفاوض وادارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

### 3. التدريب حسب مكان الخدمة

#### أ. التدريب داخل الشركة

تلجأ المؤسسة في الغالب إلى التدريب الداخلي. و ذلك من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة و تقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها. و يمكن تحقيق ذلك بالاستناد على الكفاءات الداخلية. كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم متخصصين في التدريب من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها، ويساهم هذا النوع من التدريب في الاستفادة من بيئة العمل من جهة وفي تفادي الغياب الطويل للمتدربين من جهة أخرى، لكن هذا يقتضي توفر التنظيم على الامكانيات المادية للقيام بالتدريب. ويدخل ضمن هذا النوع ما يسمى بالتدريب في موقع العمل حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات والمعارف اللازمة لاداء العمل او تكليف بعض العمال ذوي الخبرة للقيام بذلك وفي هذا الشكل يقلد المتدرب مدربه ويمتاز هذا النمط بتماثل وتشابه ظروف التدريب بظروف العمل وبالتالي سهولة انتقال المعلومة .

#### ب. التدريب خارج الشركة

تفضل بعض المؤسسات ان تنقل كل او جزء من نشاطها التدريبي خارج التنظيم ذاته عندما لا تمتلك الشركة ادوات التدريب المناسبة وفي هذا السياق هناك تنظيمان يسهران على التدريب الخارجي في العادة

#### • هيئات التدريب الخاصة

توجد في الدول المتقدمة وفي الدول النامية اليوم شركات وطنية واخرى اجنبية تقوم بوظيفة التدريب الخارجي للعاملين ، وتلجأ لها الشركات للقيام بالوظيفة التدريبية في مجال معين مرتبط بحاجيات المؤسسة ، وتسعى

---

\*. و يفضل الكثير التفرقة بين تدريب الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة و تنمية المدراء من جهة أخرى. فأعمال المدير أو الرئيس أو قائد المجموعة تعتمد على قدرات و مهارات التحليل و الفهم، الإستنتاج و استشراف المستقبل...إلخ. هذا يعني " أن تنمية الإداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا عن كونها عملية تدريبية. و يلاحظ أن تنمية المدراء تتعلق ببعض الاعمال الروتينية ". فهناك بعض الأنشطة التي تقوم بها الإطارات العليا و يمكن برمجتها. فالمدير يحتاج لمهارات إنصات جيدة، و مقدرة على إدارة المقابلات، و يحتاج أيضا إلى معرفة و تحليل و تصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين، 2" و هذا مما يمكن برمجته. و لكن في كثير من الأحيان، يراد من التنمية تحقيق الأهداف طويلة الأجل، و بالتالي إعداد المديرين من أجل إرساء و تثبيت ثقافة المؤسسة. و لذلك يعتبر التدريب من أهم الوسائل لتحقيق التنمية أو التطوير مجال الموارد البشرية.

هذه الهيئات الخاصة الى تقديم تكوين او تدريب جيد من اجل تنمية قدراتها على استقطاب عقود تدريبية جديدة مع هذه المؤسسة او مؤسسات اخرى وتقوم بعض المؤسسات ايضا بإبرام عقود تدريب او تكوين مع هيئات متخصصة في التدريب تلجأ اليها بشكل مباشر عند الحاجة.

#### • هيئات التدريب الحكومية

تسهر الدولة على دعم البرامج التدريبية وبشكل خاص في القطاع العام من خلال هيئات الخدمة المدنية وتشكل المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر احدى هذه الادوات التي يمكن الاستعانة في تدريب الموظف العمومي وربما يمتد التخصص ليشمل مؤسسات تجارية وصناعية عندما يتعلق الامر بتطوير المورد البشري ومعارفه في مجالات تهم الدول كالجانب القانوني.

#### 4. تصنيفات أخرى لأنواع التدريب

تحدثنا في بداية المحاضرة عن مجموعة من المتغيرات المحددة لشكل التدريب وشرنا الى بعض الانواع والان سنتكلم عن انواع تدريب اخري وهي

#### أ. التدريب حسب معيار العدد: ينقسم هذا النمط الى قسمين

- **التدريب الفردي :** ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على افراد معينين بحيث يتم تدريب كل فرد وحده مباشرة بعد تعيينه وذلك من اجل تكييف الفرد مع مناخ العمل ومنصبه الوظيفي .
- **التدريب الجماعي** ويكون عندما تتركز العملية التدريبية على مجموعة عمل تشترك في اجاز مهام واحدة ويراد تطوير نشاطها لتصبح اكثر تفاعلية او متألقة مع التغيرات الخارجية كما يمكن تجميع مجموعات مختلفة لكن لديها قواسم مشتركة فتعمل الادارة المكلفة بالتدريب على تجميع هؤلاء في مجموعات واخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع الاحتياجات.

#### ب. التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب

- **التدريب في مواقع العمل :** في هذه الحالة اذا كانت المؤسسة تتوفر على مركز تكوين يمكن الاستعانة بها او ان يتم التدريب داخل بيئة العمل العادية.
- **التدريب خارج مواقع العمل :** يأخذ هذا النمط من التدريب عدة اشكال اهمها :
  - ✓ **التدريب خارج العمل في ظروف مماثلة لظروف العمل** ممكن ان نضرب مثال بالطيارين الذين يعتمدون على اجهزة المحاكاة قبل التدريب على الطائرة .
  - ✓ **التدريب خارج العمل في هيئات متخصصة او حكومية مرتبطة مع الشركة** بعقود او قوانين.

ج. التدريب بحسب وقت التنفيذ ينقسم الى ثلاثة انواع

• **التدريب قبل الخدمة او التعيين training before service**

ويشمل كل انواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه للخدمة والغرض من هذا هو اعداد وتجهيز الفرد وتهيئته لتقبل ظروف العمل وتنوع المراكز التي تقوم بهذه العملية.

• **التدريب بعد التعيين مباشرة**

ويشمل كل انواع التدريب سواء تلك التي يتلقاها الفرد خلال المرحلة التجريبية أو بعدها .

• **التدريب اثناء أداء الخدمة**