

خلاصة

انصب اهتمامنا في هذه المباحث إلى تحديد مفهوم خمس متغيرات، التدريب الإداري، تقييم الأداء، التحفيز، تسيير المسار المهني والذي يتضمن الترقية. إذ حاولنا عرض جملة من التعاريف، وكذا تطرقنا إلى مفهومها حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول في الإدارة العمومية الجزائرية، وخلصنا إلى أنّ هذه الوظائف تساهم في رفع من مستوى أداء الإدارة المنظمات ومواردها البشرية.

كان اهتمامنا منصبا في البداية على تحديد مفهوم التدريب الإداري، محاولين عرض جملة من التعاريف، وكذا تطرقنا إلى مفهومه حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول في الإدارة العمومية الجزائرية، وعلى رأسها الإدارة العامة للولاية، وخلصنا إلى أنّ العملية التدريبية في الإدارة العمومية تصبو إلى تحسين مهارات الموظفين، وكذلك اقتناء معارف وكفاءات من شأنها أن تجعلهم قادرين على تأدية المهام المسندة إليهم، إضافة إلى أنه يهدف إلى الترقية المهنية للموظفين. كما أكدّ المشرع الجزائري على إلزامية التدريب المستمر للأفراد العاملين وذلك بغية ضمان تحسين مرد ودية المرافق العمومية، وهذا بتنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين.

و في السياق نفسه؛ توصلنا إلى نتيجة مفادها أن مجمل النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتدريب المستمر لم تنص على قواعد وميكانزمات لضمان تلك الأحكام المعلنة في النصوص التشريعية والتنظيمية التي تم تحليلها سالفا، وعلى هذا الأساس يمكن إرجاع هذا الشأن للأسباب التالية؛ من الناحية النظرية إلى نقائص ذات صلة بالجوانب القانونية من جهة، ومن جهة أخرى إلى المقاومة الداخلية سواء من جانب الإدارة العامة أو من جانب الموظف العمومي المحلي، فيما يخص الجانب المتعلق بالناحية القانونية، فيمكن تلخيصه في العناصر التالية:

- النصوص التشريعية والتنظيمية لا تعطي الصفة الإلزامية لإعداد مخططات التدريب ونستشف ذلك من خلال الأمر رقم 133/66 والنص التطبيقي له .
- النص نفسه لا يعطي أهمية للتدريب المتواصل، وبالمقابل أحكام المرسوم رقم 69-59، تشير ضمنيا إلى التدريب المتواصل .
- الغموض و التداخل الموجودان في محتوى القانونين 78-12 فيما يتعلق بتوحيد عالم الشغل وما ينجر عنه من انعكاسات في مضمون التدريب باعتبار مضمون التدريب الإداري على مستوى الإدارات العمومية مختلفا في المقاييس التي يتطلبها التدريب على مستوى المؤسسات العمومية.
- غياب التسيير الجماعي للحياة المهنية، هذا ما يجعلنا نحزم على عدم وجود علاقة بين التدريب وتطور الحياة المهنية للموظفين. هذا ما يترجم عزوف الموظفين في المشاركة في الدورات التدريبية، وبالتالي ضعف مصداقية التنمية الإدارية عن طريق التدريب المتواصل.

• غياب تسيير توقعي للموارد البشرية فيما يتعلق بحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الآتية والمستقبلية.

و **خلصنا** في الأخير إلى التعريف المفضل، وهو الذي يرى أن التدريب نشاط منظم ومستمر، محوره الفرد في مجمله ، يهدف إلى إكساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتوجيه سلوكهم واتجاهاتهم لمقابلة اتجاهات محددة، وذلك قصد تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع ككل. **كذلك** حاولنا تحديد أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم، وخلصنا إلى أن كليهما يصبو إلى تحقيق الفاعلية، وعليه كلاهما يكمل نشاط الآخر.

إن فاعلية التدريب تقترن لا محالة بجملة من المبادئ الجوهرية التي ينبغي على مصممي البرامج التدريبية أخذها بعين الاعتبار، وعموما توصلنا إلى أهمها كضرورة التدقيق واختيار المتدربين، تعزيز الدوافع، الحوافز، تطبيق وتعليم ما تعلمه الفرد في الواقع الفعلي، تحليل النتائج، وهناك من يضيف مبدأ آخر وهو تشجيع المتدربين على التعلم بعضهم من بعض.

و **بعد** هذا قمنا بتحديد العناصر التي تدخل في إبراز أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة، وكذا الفرد، وهذا إذا اعتبرنا للتدريب أهمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأهمية في تسيير وتثمين الموارد البشرية، خاصة إذا تعلق الأمر بتحسين الأداء التنظيمي، وكذا يساهم في خلق سلوكيات واتجاهات إيجابية الخ ...

وخلصنا إلى جملة من المقاييس مرتبطة بمسؤولية التدريب، بحيث يستلزم وجود مصلحة مستقلة خاصة بالتدريب على مستوى الهيكل التنظيمي لكل منظمة، وهذا الأمر ينطبق على الإدارات العمومية للولاية بخصوص ضرورة تحديد الإطار العام للوظيفة (تنظيمها، وسائلها، مناهجها، مسؤولياتها)، ضرورة تثمين وتخطيط وظيفة التدريب من قبل المصالح المختصة بالتدريب، حتمية مراقبة ومتابعة خطة التدريب وكذا تطويرها وتحسينها من قبل أخصائي متحكم بوعي ونزاهة في الموارد البشرية والمادية المسخرة في العملية التدريبية، هذا ما يفسر محتوى مفهوم أخلاقيات الخدمة العامة، إن هذه الشروط مجتمعة معا تسهم في ضمان فاعلية التدريب.

و في السياق نفسه؛ توصلنا إلى نتيجة مفادها أن مجمل النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بهذه التقنيات لم تنص على قواعد و ميكانزمات لضمان تطبيق تلك الأحكام المعلنة في النصوص التشريعية والتنظيمية التي تم تحليلها سالفاً، و على هذا الأساس يمكن إرجاع هذا الشأن للأسباب التالية؛ 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.

بالإضافة إلى وجود علاقة بارزة بين هذه المتغيرات، والتي يمكن أن تستغل في العديد من المداخل التسييرية؛ خاصة المتعلقة بتحديد وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.