

## القسم الأول:

### ماهية التدريب الإداري

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

و في السياق نفسه، سنتناول بالدراسة 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 .

مما لا ريب فيه أنّ تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب يفيد لا محالة في معرفة السياسة العامة المنتهجة داخل الإدارة العمومية، لذلك تم التركيز على المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب بغية تحديد الجهة المسؤولة على النشاط التدريبي، وكذا مناقشة وعرض جملة من وجهات النظر في هذا الشأن. هذا السياق من التحليل يقودنا إلى إبراز رأينا محاولين عرض تركيب لمختلف الاقتراحات التي مجملها تضيف إلى بعض البدائل الخاصة بمسؤولية التدريب على مستوى الإدارة العامة لمقر الولاية بغية ضمان فعاليته.

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

يتطلب تدعيم كفاءة الموارد البشرية عن طريق تطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم لأداء أفضل، فهو من سبل تثمين هذه الموارد عن طريق الارتقاء بها إلى المستوى المطلوب كما

وكيفاً<sup>1</sup>. ولن يتأتى هذا التثمين إلا إذا اقترنت وتكاملت تقنياته مع عمليات تسييرية دقيقة وفعالة.

## 1- تعريف التدريب:

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

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

اهتم هذا التعريف بجانب المهارة وبطرق زيادتها لدى العاملين قصد تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية راصداً إمكانيات التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيا.<sup>4</sup> التدريب بشكل عام يمكن تعريفه بأنه: " تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية"<sup>5</sup>. معناه أن العملية التدريبية تساعد في إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، إضافة لذلك فالتدريب المستمر يسعى لزيادة المعارف والمهارات وتكييف الموارد البشرية في المنظمة مع التغييرات والتطورات التي تعرفها مختلف البيئات.

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

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

<sup>333</sup> نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري و تطبيقي، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989-1990)، ص30.

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

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

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:<sup>1</sup>

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

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

- إلزامية التدريب واعتباره حقا للموظف العمومي المحلي، ونستشف ذلك من خلال "المادة 14" من المرسوم رقم 69-52 الذي جاء تطبيقا لأحكام الأمر رقم 66-133 المذكور أعلاه، والذي ألزم الإدارات بضمان تحسين مردودية المرافق العمومية، وهذا بتنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين،<sup>2</sup> وأكد القانون رقم 78-12، على الأحكام المتعلقة بالتدريب لاسيما المادة 172 التي تنص على أنه: " يعد العمل التكويني التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العمال والمؤسسة المستخدمة"<sup>3</sup>. وعلاوة على ذلك، فقد نصت المادة

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

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

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

52 من المرسوم رقم 85-59، على أنه: " يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية (...)  
أن تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال".<sup>1</sup>  
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 لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام الوسائل نفسها بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد والأشياء والمواقف بطريقة جديدة".<sup>2</sup> 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 السلوكيات 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".<sup>3</sup>

وعرف أيضا بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات.. الخ".<sup>4</sup>  
ومن التعاريف الهامة التي وردت في التدريب بأنه: " التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة، والذي يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها".<sup>5</sup>

أبرز هذا التعريف عنصرا جديدا لمفهوم التدريب وهو ( التطوير المستمر ) للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات، حيث ينظر للتدريب من خلال هذه الزاوية إلى درجة تطور

<sup>1</sup> ج.د.ش، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات

العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13 بتاريخ 23 مارس 1985، "المادة 52"، ص، 8.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ( عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص، 107.

<sup>3</sup> رضا عبد الرزاق وهيب و آخرون، إدارة الأفراد، ( بغداد : مؤسسة المعاهد الفنية، 1987)، ص، 122.

<sup>4</sup> عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، ( القاهرة : مطبعة الأنجلو العصرية، 1976)، ص، 594.

<sup>5</sup> محمد جمال مرسى، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، ( القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968)، ص، 296.

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 أنّ فيه قدراً أوسع من الشمولية، باعتباره ذلك النشاط المنظم والمستمر، محوره الفرد في مجمله، يهدف إلى إكساب أوزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية ( الموظفين ) وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة، وتوجيه سلوكهم واتجاهاتهم نحو رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها قصد تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع ككل.

مما سبق يمكن القول : التدريب عملية واقعية، تحدد احتياجات واقعية ( حالة ومستقبلية )، تشمل كافة فئات العاملين ( الموظفين والعاملين )، ويهتم بكافة المواضيع التي تتدرج ضمن فاعلية الأداء الإداري الفعال.

## 2. مقاربات التدريب:<sup>1</sup>

أ . 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.

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

ب . المقاربة العملية: هذه المقاربة تنشأ حول التسيير كإطار نظري مكون من مجموعة المبادئ والتقنيات. هنا يكون الموضوع تعلم المفاهيم، النظريات، التقنيات، والميكانيزمات

<sup>1</sup> اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص ص، ( 44 - 45).

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 أواخر المنظمة.

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

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

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

1 . البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة:

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

2 . ضمان العملية:

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

iso 9001 ، iso 9002 ، iso 9003 .

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

الاحترافية وذلك لتعديل الأعمال الاحترافية، وخاصة التأكد من احترافية القائمين على

التدريب وفق معايير متفق عليها.

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

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

المكونة للعملية من جهة، ومن جهة أخرى أظهرت عائقا تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة بسبب تعدد وجهات النظر، لذلك فمن الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:<sup>1</sup>

- الأخذ بعين الاعتبار حاجات كل طرف في عملية التدريب؛
  - صياغة الحاجة إلى التدريب على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة؛
  - تركيز المفاوضات على مستوى المعايير قبل المرور إلى مستوى المؤشرات؛
  - البحث عن التقارب والريح المشترك.
- ✓ **تقنيات الجودة:** من أهم التقنيات المطبقة حاليا نجد:

1 . **عجلة DEMING:** وتتلخص في أربعة مراحل متتابعة هي:<sup>2</sup>

#### **المرحلة الأولى: الخطة (P) (plan)**

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

#### **المرحلة الثانية: الفعل (D) (Do)**

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

#### **المرحلة الثالثة: المراقبة (C) (Check)**

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

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

---

<sup>1</sup> اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

<sup>2</sup> Guy Le Boterf et al, **Comment manager la qualité de la formation**, (Paris : les Éditions d'organisation, (S.D) ). P. 138.

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

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

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

## 3. تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب والتعليم:

يصعب تحديد العلاقة بين التدريب والتعليم، لكن هذا لا يمنعنا من محاولة تحديد مفهوم التدريب الذي يركز على محورين أساسيين هما تزويد الأفراد بالمعلومات، وكذا محاولة تغيير سلوك الأفراد؛ فالتعليم 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.<sup>1</sup> وعليه نستخلص في الجدول أدناه أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم.<sup>2</sup>

جدول رقم (1) : تحديد أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم		
بيان	التدريب	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم والمعرفة
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية

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

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



محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعلم
الأسلوب	تفاعل المتدرب	تعليم الفرد، التفاعل مع الموضوع
المسؤولية	مراكز التدريب	دور العلم
الجهة المختصة	إدارة التدريب	إدارة المدرسة أو الجامعة
النتائج	أداء أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع، استعداد أكثر

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

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.<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

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

2- يصبو التدريب إلى الترقية المهنية للموظفين، وفي هذا الصدد، نص الأمر رقم 66-133، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي في مادته "22" على أن " تتخذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للتوظيف العمومية، وكذا تحسين المستوى والترقية المهنية للموظفين".<sup>1</sup>

3- إلزامية التدريب واعتباره حقا للموظف العمومي المحلي، و نستشف ذلك من خلال المادة " 14" من المرسوم رقم 69-52، الذي جاء تطبيقا لأحكام الأمر رقم 66-133، المذكور أعلاه، والذي ألزم الإدارات بضمان تحسين مردودية المرافق العمومية، وهذا بتنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين.<sup>2</sup>

4- يعتبر التدريب وظيفة تلتزم بها المؤسسة المستخدمة والعمال على السواء. ويمكن إبراز ذلك من خلال القانون رقم 78-12، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال في الباب 5 منه الأحكام المتعلقة بالتدريب (التكوين) لاسيما المادة 172 التي تنص على أن "يعد العمل التكويني التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العمال والمؤسسة المستخدمة".<sup>3</sup> يبرز نص هذا القانون الأهمية القصوى لهذا النشاط، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

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

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 08/06/1966، ص، 22.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتعلق بتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والجماعات المحلية و المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 43، الصادر بتاريخ 20/05/1969، ص، 361.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، مرجع سابق الذكر.

ورغم الأهمية التي أعطاها هذا النص لمحتوى التدريب إلا أنّ 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.

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

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

لاشك أنّ 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

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

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؛
- تتجزأ وتشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكيف المترشحين مع الوظيفة.<sup>1</sup>

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

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

فمن خلال القراءة 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 التوظيف العمومي. نجد أن التدريب المتخصص يعتبر شرطا أساسيا للالتحاق بسلك أو رتبة للتوظيف العمومي، هذا يقودنا إلى إدراج جملة هذه القوانين الأساسية ضمن القوانين الأساسية التي تدعم عامل التدريب ككيفية للتوظيف أو للترقية لكن يعاب عليها ضعف وانعدام القوة الإلزامية لتجسيدها على أرض الواقع.

في الحقيقة، تظهر الدراسة المتأنية لمختلف النصوص التشريعية والتنظيمية أنّ تدريب مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية غير مضمون، هذا تفسره الصيغ المستعملة، لأنّها

---

1 المرجع نفسه ، ص، 8.

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 لتدريبه، ويمكن إرجاع ذلك أولاً من الناحية النظرية إلى نقائص ذات صلة بالجوانب القانونية من جهة، و من جهة أخرى إلى المقاومة الداخلية سواء من جانب الإدارة العامة أو من جانب الموظف العمومي المحلي.

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

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

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم الوزاري المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27/07/1999 للوزير المنتدب المكلف بالإصلاح الإداري و 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.

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 الولاية،<sup>1</sup> بحيث أصبح ممارسة واقعية على مستوى المحيط الإداري. ويهدف مسعى نظام الرقابة اللاحقة أساسا إلى ما يلي:

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

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،

---

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 29/04/1995، يعدل ويتم المرسوم رقم 145-66 المؤرخ في 02/06/1966، والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة بتاريخ 09/05/1995، ص 9.

معربا عن الصلة المتواجدة بين ازدياد معرفة وقدرة الإنسان ودرجة تمكنه من استغلال الموارد الطبيعية فضلا على زيادة طاقته وجهوده<sup>1</sup>.

يهدف نظام الرقابة اللاحقة إلى التسيير التقديري للموارد البشرية لقطاع الوظيف العمومي يستدعي البحث عن أدوات عصرية لتعداد المستخدمين وضبط تطوره كما وكيفا، وعليه نتاجه يظهر جليا في تامين 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 و في المستقبل للوصول إلى الوضع الأمثل، والذي ينبغي أن يكون خاضعا دوما لعملية التعديل والضبط المستمر<sup>2</sup> فالولاية مدعوة إلى إعداد مخطط يعكس أهدافها التنموية الشاملة باعتبارها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>3</sup>.

فلا غرو أن يأتي النص المشار إليه أعلاه والمتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتدريب (التكوين) وتحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>4</sup>، حاثا على إعداد نماذج مخططات التدريب، أربعة أنواع من عمليات التدريب وهي:

- دورات التدريب المتخصص الخاصة بالتوظيف الخارجي؛
- دورات التدريب المتخصص الخاصة بالارتقاء الداخلي للموظفين؛
- عمليات تجديد المعلومات؛

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

<sup>2</sup> L. Mathis, *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*, (Paris : Edition d'organisation, 1982), P,35.

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

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للتوظيف العمومي، المنشور رقم 01/ك.خ.و.م.و.ع المؤرخ في 06 جوان 1998، المتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. غير منشورة.

- 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؛
- تنويع التكوين (الشهادات و شهادات التمرين).

## II - 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، فحول للمستفيدين من الدورات التدريبية امتيازات لفائدتهم، وإثراء لسياسة التدريب على مستوى الإدارة الولائية، وبالمقابل فالموظف العمومي المحلي مطالب لشغل منصب عمومي للمرة الأولى لخدمة الإدارة مدة محددة حسب مدة الدورة التدريبية التي استفاد منها، وهذا طبقا للمادة 26 من هذا المرسوم.

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



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

2- المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة؛  
أما فيما يتعلق بنمط الإجازات المخولة طبقا لهذا النص القانوني وخاصة في مادته العشرين (20)، والتي تلزم المؤسسة المعنية والمتكفلة بالدورة التدريبية أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات بأن تلتزم بتسليم التتويجين التاليين:

1- شهادة تكوين للمتدربين الذين تابعوا هذه الدورة؛

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

وفي الإطار نفسه، فالمرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 حدد

الامتيازات الممكن منحها لفائدة المستفيدين من الدورات التدريبية، تتمثل هذه الامتيازات.<sup>1</sup>

1- إما في ترقية في السلك أو الرتبة عندما يكون التكوين متخصصا أو منصوصا عليه في القوانين الأساسية؛

2- أو من زيادات في الأقدمية والترقية في الدرجة والتسجيل على سبيل الأفضلية في قائمة التأهيل والترقية عن طريق التأهيل المهني عندما يتعلق الأمر بتحسين أو تجديد المعلومات.

### III - الهيئات المكلفة بالتكفل بالتدريب

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

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

المستوى وتجديد المعلومات تقرر من قبل السلطة المكلفة بالوظيف العمومي ومصالح الميزانية بالإضافة إلى مؤسسات التدريب.

### 1- المهام المخولة للإدارات العمومية:

من جملة المهام المخولة للإدارات العمومية عموماً، والإدارة الولائية خصوصاً، أنّها مدعوة إلى انتقاء الموظفين المزمع إدراجهم في دورات تدريبية، وذلك قصد تحسين مستواهم، وتجديد معلوماتهم. خولت هذه المهمة إلى لجنة تعد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية، وبالتقييم المهني للموظفين المعنيين.<sup>1</sup>

أمّا 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.<sup>2</sup> ومن أبرز مهام الإدارة الولائية؛ أنها تتكفل بمصاريف دورة تدريب الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم.

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

تبدو جلياً جملة المهام المخولة للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي ومصالح الميزانية في محتوى المادة (29) التاسعة والعشرين من المرسوم التنفيذي قيد الدراسة، حيث يشكل المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 حجر الزاوية لضبط وانسجام عمليات التدريب على مستوى المجموعات المحلية<sup>2</sup> قصد تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية على

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة في 17 شوال 1416، المادة 7، ص، 7 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المادة 9، نفس الصفحة.

مستوى الإدارة الولائية، وثمة ملاحظات تجدر الإشارة إليها قبل الخوض في تحديد محتويات النص القانوني قيد الدراسة (المرسوم التنفيذي 96-92).

**أولاً :** 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 أساساً في ضمان الأهداف التالية:<sup>1</sup>

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

ب- بروز و تطور نظام تسيير تقديري للموارد البشرية؛

ت- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم؛

ث- إدخال مهمة التدقيق في الإدارة العمومية.<sup>2</sup>

**ثانياً: مفهوم التدريب المتواصل حسب الأمر 06-03.<sup>3</sup>**

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

<sup>1</sup> المديرية العامة للتوظيف العمومي، "مداخلة حول تقييم نظام الرقابة اللاحقة في مجال تسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية"، الملتقى الوطني حول التوظيف العمومي، المنعقد بالجزائر المكتبة الوطنية الحامة، في (29 و 30 ماي 2000)، ص، 2.

<sup>2</sup> مصالح رئاسة الحكومة، المديرية العامة للتوظيف العمومي، " تقرير حول التوجيه المنهجي للتدقيق في تسيير الموارد البشرية "، 1996، ص، 2.

<sup>3</sup> الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 02/15 / 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. مرجع سابق الذكر.

التدريبية على مستوى هياكل الإدارات وذلك بغية ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة. هذا ما تؤكد 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، و التي تحدد شروط الالتحاق بالتدريب وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة عن ذلك، إذ يتم تحديدها في تنظيم لاحق؛ و الشأن نفسه بالنسبة لشروط الترقية التي نص عليها المرسوم التنفيذي السالف الذكر؛ إذ يمكن الاستفادة من الترقية في الرتب حين تقدم الموظف في مساره المهني، ويتم ذلك عن طريق كيفيات تحددها أحكام المادة 107، ومن جملتها إجراء تدريب متخصص.

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 التنسيقى والاستشاري لم تتولّى 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 سواءً تعلق الأمر بالمنظومة السابقة أو اللاحقة

للقانون العام الحالي للوظيفة العمومية.<sup>1</sup> ممّا لاشك فيه أنّ هذا الإدماج بخصوص التدريب الإداري ضمن سياسة الوظيفة العمومية له عدة مدلولات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- يرتبط تَقْلِيد 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 والتمثين العقلاني للموارد البشرية المراد تدريبها وتكييفها مع مختلف الوظائف والمهام المتطورة باستمرار على مستوى هياكل الإدارة العامة للولاية. و لن يتأتى ذلك إلا عن طريق تقنيات حديثة في تحديد الاحتياجات المحلية من الموارد البشرية و كذا أساليب التسيير الحديث.

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، و يتطلب إضفاء هذه الصفة الاستثمارية للتدريب الإداري منطلقا جديدا في تسيير وتمثين الموارد البشرية على مستوى

---

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

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 الجهود 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 تقلد 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:<sup>1</sup>

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

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

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

## الوظيفة العمومية؛

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

وللإشارة أنشئت اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة ومهامها<sup>1</sup>، والتي تتمتع بسلطات واسعة وحرية كاملة في إعداد مشروع الإصلاح وتقديم الاقتراحات والتوصيات، وتم بالفعل اقتراح نظام متكامل للتدريب الإداري من حيث بعده القانوني 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؛

<sup>1</sup> 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.

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

### ثالثاً- يدعم بشبكة من المؤسسات التكوينية:

1- ذات إطار قانوني يعكس مهامها، نظامها المالي، قانونها الداخلي، طبيعة برامجها التعليمية؛

2- إعادة توزيع المؤسسات التكوينية المتواجدة، وإنشاء مؤسسات إضافية لتلبية الاحتياجات ذات البعد الوطني والمحلي؛

3- وتكيفها مع التطورات العلمية والتكنولوجية بغية تثمين وتسيير الموارد البشرية محلية، وكذا جعل الإدارة ذات بعد جوارى لتلبية حاجيات المجتمع.

ورغم كل هذه الجهود القانونية الكبيرة التي حملتها منظومة الإصلاح الإداري في الإدارات العمومية بالجزائر، لكنها لم تأت متكاملة ومتناسقة مع بقية أنظمة البيئات الأخرى، هذا ما يجعل إرادة ومجهودات هذا الإصلاح الإداري الذي حملته هذه اللجنة مشلولة لكونها لم تحدد لنفسها نموذجا لتحقيق تنمية متكاملة مع بقية أنظمة بيئاتها المتفاعلة. والدليل على ذلك هذه الهيئة التي لها طابع تنسيقي وتساوري لم تشرع إلى حد الآن في المهمة الإستراتيجية المنوطة بها في ظل القانون الجديد للوظيفة العمومية.

### الفصل الثالث: مبادئ التدريب.

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

#### 1-الاختيار الدقيق للمتدربين؛

#### 2-تعزيز الدوافع و الحوافز؛

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



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

4- تحليل النتائج؛

5- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.

## الفصل الرابع: أهمية و أهداف التدريب الإداري

### الفرع الأول : أهمية التدريب :

اقتران مرحلة تصميم البرامج التدريبية بمبادئ التعلم مرتبط بمدى فاعلية البرنامج

التدريبي، وهذا يظهر جليا عن طريق تحديد أهمية وأهداف التدريب مسبقا.

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

العناصر التالية:

- تحسين الأداء التنظيمي وهذا عن طريق وضوح وعدم غموض الأهداف والطرق إجراءات العمل، وكذا تعريف الموارد البشرية بضرورة تحديد مهامهم، وتطوير مهاراتهم قصد تحقيق الأهداف المتوخاة من المنظمة<sup>1</sup>؛

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

- يساهم في تحديد أسس السياسات العامة للمنظمة؛

- يؤدي إلى تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية<sup>2</sup> عن طريق تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛

- يساعد في بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية؛

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

<sup>1</sup> عمرو غنايم، و علي الشرقاوي، تنظيم و إدارة الأعمال، (بيروت : دار النهضة العربية، 1984)، ص، 607.

<sup>2</sup> Madeleine lavoegie, " Mieux utiliser la formation pour gérer les évolutions de carrière", in Revue Française de gestion .(N°56,66,Nov-Dec 1987), Pp.(70-72).

من المنظمة أن يكون لديها قدر من المهارة لتأدية مهامها الجديدة.

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

### ب- أهمية التدريب للأفراد العاملين:

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

- 1- يساهم في تيسير فهم فلسفة المنظمة واستيعاب دورهم فيها؛
- 2- تكمن أهميته في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات، والتي بالضرورة تخلق الفعالية في الأداء؛
- 3- يساعد في تيسير عملية اتخاذ قراراتهم، وكذا حل مشاكلهم في العمل؛
- 4- يحفز و يدفع الأفراد إلى رفع روحهم المعنوية وتحسين أدائهم و يتيح الفرصة أمام الأفراد لتسيير حياتهم المهنية والتميز في العمل؛
- 5- يبعد الخوف 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 والسلوكيات الإنسانية، هذا مؤداه بالضرورة خلق الاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة على مستوى الأفراد<sup>3</sup>؛
- 7- بشكل عام تقل حاجة الفرد إلى طلب الإشراف الدائم حين أداء مهامه، هذا لا ينفي بالضرورة الاستغناء عن توجيهات المشرف المباشر، بل مفاده تقليل الإشراف المركز ومنح فرص مماثلة لمتابعة أفرادهم بحاجة ماسة لتوجيهات

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

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

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

المشرف؛ وكذا توفير وقت أكثر لدى المشرفين لتوجيه وتطوير نشاطات أقسامهم ومتابعة وحل المشاكل القائمة<sup>1</sup>.

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

تؤدي البرامج التدريبية الفاعلة بالضرورة إلى تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية، ونستشف ذلك من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

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

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

### الفرع الثاني : أهداف التدريب الإداري

يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى زمرتين كما يلي:<sup>3</sup>

#### أ. الأهداف العامة للتدريب

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

#### 1- الأهداف الإدارية

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

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص ص، (231-232).

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

<sup>3</sup> يرقى حسين، " أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية "، (رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995)، ص ص، (18-19).

أ- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم.

ب- يهدف التدريب إلى تنمية الموارد البشرية عن طريق استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، وعليه تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ويتحقق ذلك عن طريق التسيير التوقعي للمهنة الذي يهدف إلى تنمية واكتشاف الكفاءات.<sup>1</sup>

ج- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية سواء الصاعدة أو النازلة، إضافة إلى كونه يهدف لتجديد و إثراء المعلومات<sup>2</sup> التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

د- تقليل الحاجة إلى الإشراف.<sup>3</sup>

## 2- الأهداف الفنية

عموما هذه الأهداف مرتبطة بالنواحي الفنية في المنظمة وتقتصر على المؤسسات الصناعية من حيث ضمان سلامة معداتها،... إلخ. وتظهر جليا من خلال قدرة المنظمة على توازن تطلعات الأفراد بأهدافها، وينجم ذلك عن طريق قدرة البرامج التدريبية في تعديل السلوك التنظيمي لدى الأفراد.<sup>4</sup>

و يرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المحور أن السلوك التنظيمي هو تحليل السلوك الإنساني والتنبؤ به في المنظمات، وكذا ضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Parlier M, Perrien C. et Thierry D., « L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après », **Revue française de gestion**, (N° 116, sans Mois 1997), Pp. (4-16).

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

<sup>3</sup> صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص، 231.

<sup>4</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفرقان، 1994)، ص، 2.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

وخلاصة القول: يهدف التدريب إلى تحسين فهم الأفراد للمنظمة ويقوي انتماءهم الوظيفي،<sup>1</sup> ولا مناص أن يحدث أنماطا سلوكية تترجم الضوابط الاجتماعية التي يلتزم بها الأفراد العاملون، فلا شك بأنها الترجمة الحقيقية لواقع الثقافة التنظيمية،<sup>2</sup> لذلك بات من الضروري الاهتمام بالمحتوى السوسيو-تسييري للمنظمات قصد فتح أطر جديدة لجعل هذه الأخيرة تكتسب مرونة كمية وكيفية في تسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>، وهذا لن يتحقق إلا من خلال برنامج تدريبي محكم.

### 3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية: ويمكن إدراج أهم الأهداف في النقاط التالية:<sup>4</sup>

أ- زيادة فعالية الأداء الإداري: يحقق التدريب زيادة في المهارة ويضيف مهارات جديدة، كذلك يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية، والكفاءات المهنية الجماعية والفردية، والفهم والتحكم في وظائف التقنيات الجديدة... إلخ، هذا يقودنا إلى اعتبار التدريب ليس كغاية في حد ذاته بل كوسيلة لخدمة هذه الأهداف، إضافة لذلك فغاية التدريب هي خلق كفاءات مهنية اقتصادية واجتماعية ضرورية ومهمة<sup>5</sup>.

ب - ارتفاع معنويات الأفراد؛

ب: الأهداف المرحلية للتدريب : ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات:

#### 1- الأهداف التقليدية :

أ- تدريب الموظفين الجدد لاكتسابهم نوعا من التكيف مع المناخ التنظيمي؛

ب- تدريب الموظفين القدامى على اكتساب مهارات جديدة ومناهج جديدة في العمل؛

<sup>1</sup> سهيلة عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص، 110.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتب غريب، بدون تاريخ)، ص، 210.

<sup>3</sup> Jean-Michel Saussois, « Management : les constructeurs: Michel Crozier », Revue française de gestion, (N° 124, Juin, Juillet –Août, 1999) P, 109.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، (بيروت: الدار الجامعية، 1989)، ص ص، (164 - 165).

<sup>5</sup> Dimitri Weiss (Dir.), *les ressources humaines*, Michel Parlier (Ed), *Stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, OP-Cit. P, 425.

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

## 2- أهداف حل المشكلات:<sup>1</sup>

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

## 3 - منطق التغيير:<sup>2</sup>

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

## 3 - الأهداف الإبداعية:

<sup>1</sup>Dimitri Weiss (Dir.), les ressources humaines, Michel Parlier (Eds), stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Op-Cit, Pp.(431-432).: نقلا عن Schwartz B.,Moderniser sans exclusion (Paris : la découverte, 1994), (P.S).

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

يعبر الإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها عن مسألة ذات ثقل عظيم لذا بات الأمر ملحا لاتخاذ أسلوب الإبداع كمدخل لتحقيق الاستمرارية والبقاء. ويقترح هارولد ليفيت الشروط التالية:<sup>1</sup>

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

يعتبر الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة من القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات، ودور الفاعلين، وغيرها لها تأثير كبير على الإبداع في المنظمة لذلك بات الأمر ضروريا وملحا على تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكك بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أوأساليب العمل وأدواته وغيرها.<sup>2</sup>

يتضح من الخصائص المتعلقة بأهداف الإبداع أن هناك فرق بينها وبين أهداف حل المشكلات، ويتجلى ذلك في طبيعة الأهداف الأولى، إذ تهدف إلى التطلع إلى أفق جديدة غير مدركة في بعض الأحيان زمانيا ومكانيا. في حين أهداف حل المشكلات تستهدف استعادة توازن الوضع، وكذا التغلب على مصادر الانحراف، لكن أهداف التدريب الإبداعية تستهدف التشكك وإثارة التساؤلات ويتجلى ذلك من خلال إحداث خلخلة في المواقف والأنماط

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، (عمان : مكتبة المحتسب، 1994)، ص ص، (277-278).

نقلا عن :

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

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحات.

المألوفة، وطرح تصورات جديدة نحو مواقف وأنماط خارقة للعادة مفادها كسر الجمود، إحداث حالة من التغيير الإيجابي الذي بالضرورة يتجه نحو الاستقرار عند موقف توازن جديد، ولكن بمستوى أعلى من الكفاية والفعالية.<sup>1</sup>

لا شك أنّ المنظمات هي أنظمة مفتوحة تحتاج إلى مدخلات، وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة هذا التصور ينطبق على الأهداف التدريبية الإبداعية باعتبار التدريب نظاماً مفتوحاً، حيث أن المنظمة يجب أن تُقيّم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويل هذه النظم إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات، ومدى مقدرة هذه النظم على حفظ التوازن والاستقرار، فلا غرو أن ننظر إلى الفعالية التدريبية من خلال مدخل النظم، باعتباره لا يلغي أهمية الأهداف التدريبية، ويضعها في زمرة معايير الفاعلية التي تهدف إلى زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد والمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تحقق التوازن الديناميكي للمنظمة على التفاعل بنجاح مع البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

إذن، ما يتوجب تأكيده هنا هو أن الأهداف التدريبية سواء كانت عامة أو مرحلية، في تفاعل بينها، بشكل مترابط ومتداخل يتعسر الفصل بينهما، أو استعمال بعضها دون الآخر، فلا شك أنّها في تكامل شامل.

وتعتبر الأهداف الإدارية، والفنية أو الاقتصادية والاجتماعية القاسم المشترك بين الأهداف التدريبية التقليدية (العامة) والمرحلية (أهداف حل المشاكل، والأهداف التقليدية).

### الفصل الخامس: مسؤولية التدريب الإداري

لقد بات ضروريا وملحا تحديد الجهة الوصية و المسؤولية عن نشاط التدريب باعتبارها وظيفة استراتيجية ضمن استراتيجيات تسيير المستخدمين، تفيد في معرفة السياسة العامة

<sup>1</sup> علي السلمي، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974)، ص، 20.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط 1، (عمان: دار وائل للنشر، 1999)، ص ص، (44-45).



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

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

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

#### أ- التدريب مسؤولية مشتركة

نظرا للموقع الاستراتيجي الذي يحتله النشاط التدريبي يرجع إسقاط مسؤولية تخطيطه ومتابعته على عاتق الإدارة العليا،<sup>1</sup> هذا قصد تحقيق الأهداف المزمع وضعها من قبل المنظمة (الإدارة المحلية) والتي تصبو إلى تحقيقها بكفاية وفعالية، و على هذا النحو تكون الإدارة العليا مطالبة بإشراك كل من المدربين التنفيذيين، والأفراد المتدربين، ولا يجب أن نهمل دور الفرد ومسؤوليته الشخصية إزاء العملية التدريبية.

فهو مطالب بتحديد الجوانب التي تستدعي الصقل والتطوير، هذا بالضرورة يؤدي إلى تحديد مجالات قصوره في مهامه، بمناقشتها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية ( مصلحة المستخدمين ) تثمر بتحديد مجالات وأنواع التدريب المزمع وضعها ويوضح الجدول (2) مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.

الجدول رقم (2): مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.	
المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تقديم مهارات و معلومات للمرؤوسين.	- تصميم نظام متكامل للتدريب
- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهـم.	- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة
- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.	- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها.
- التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبيهم من خطة التدريب.	- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات والأفراد.

<sup>1</sup> جعفر العبد، "مسؤولية القادة الإداريين عن التدريب"، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، (العدد الثالث، جانفي، 1971)، ص، 74. نقلا عن : بركي الحسين، مرجع سابق الذكر، ص، 26.

- تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.	- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.	- المشاركة في جهود التدريب والتطوير.
- نصح العاملين توعيتهم بضرورة التدريب.	//

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

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

- 1- حتى يحقق النشاط التدريبي الأهداف الذي وضع من أجلها يستدعي الأمر تحديد سياسة واضحة المعالم إزاء النشاط التدريبي من قبل إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين على مستوى الإدارة العامة)، و في هذا الصدد فالإدارة العامة مطالبة بتحديد سياستها الداخلية، فيما يتعلق بالنشاط التدريبي، لأنه كلما كان إيمانها قويا بهذا النشاط كلما سخرت له كل الموارد المالية والبشرية والفنية من تضافر جملة من الفاعلين من مدراء ومسؤولين ومكونين ومتكونين، وممثلي المستخدمين مطالبين لتفعيل العملية التدريبية<sup>1</sup>؛
- 2- يعكس هذا الرأي الأهمية التي ينبغي على الرؤساء المباشرين إبداءها لمرؤوسيهم فيما يخص تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهم لأنهم أدرى بظروف العمل التي يعيشها الأفراد العاملون، وبقدرتهم ومهاراتهم؛
- 3 - ثمن هذا الرأي العنصر البشري من خلال إشراكه في عملية التدريب والتطوير، وهذا عن طريق مناقشة الفرد كل النقاط التي يتطلب تطويرها أو تغييرها في البرامج التدريبية مع رئيسه المباشر؛

4- هذا الرأي استهدف الرئيس المباشر في مسؤولية التدريب، وكذلك لمدى توفره على كل

المعطيات المتعلقة بمرؤوسيه كقدراتهم، ومهاراتهم ، ومدى حاجتهم للتدريب أوالعكس، كل

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

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

هذه المعطيات تيسر اكتشاف الموارد المؤهلة لإشراكها في الدورات التدريبية، وكذا تحديد محتويات البرامج التدريبية ؛

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

**ب- مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى؛**

**ج- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية؛**

**د- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة المركزية؛**

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

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

غير أن " وظيفة التدريب " لم تعرف الوضوح على مستوى النصوص التنظيمية

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

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للسيد/وزير الداخلية، القرار الوزاري رقم 29 المؤرخ في 22/01/1994، المتضمن تنظيم مديرتي الإدارة المحلية و التنظيم و الشؤون العامة. غير منشورة.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم رقم 94-215 المؤرخ في 23/07/1994، بضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها، الجريدة الرسمية، العدد48، بتاريخ 07جويلية1994.

العاملين فيها.

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

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

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

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

د- حتمية مراقبة ومتابعة خطة التدريب من أجل تحديد الانحرافات الموجودة فيها وتصحيحها ومحاولة تفاديها في الخطط القادمة وينبغي أن تتدعم بأنظمة المعلومات وبنظام منهجي محتسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية.<sup>2</sup>

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

و- ضرورة تلاحم الجهود بين المسؤولين الإداريين والأخصائيين في التدريب حتى

يتمكنوا من تطبيق هذا النشاط والسيطرة على كل أجزائه.

---

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25/07/1990، المحدد للأحكام الخاصة للمناصب و الوظائف العليا للإدارة المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 31، بتاريخ 28 جويلية 1990. ص، 887.

<sup>2</sup> كير نخيهان، كينيث، أخلاقيات الخدمة العامة، (ترجمة: محمد قاسم القريوتي)، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984)، (ب.ص).

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

---

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

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