

## القسم الثاني: نظام التدريب الإداري

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

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

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

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

حتى تتضح المعالم الجوهرية للتدريب ومن ثم تخطيط الاحتياجات له وتنفيذه ومراقبته بمناهج وأدوات علمية كفيلة لتشخيص الحاجة للتدريب، فإنه بات من الضروري على الإدارة العامة والمنظمات عموماً أن تستغل نتائج ابتكار الفكر الإداري عن طريق ما يدعى بثورة النظم التي تولد عنها تيار من الأفكار الحديثة في دراسة المنظمات أطلق عليه **مدخل النظم المتفاعلة**، هذا يستدعي دراسة التدريب من **المنظور النظمي**، باعتباره **نظاماً متكاملًا**. وسنحاول من خلال هذه الفقرات تحديد مفهوم مدخل النظم، وتحديد خصائص تحليل النظم، ومعنى النظام، طبيعته وأنواعه وفي الأخير نخلص إلى اعتبار التدريب كنظام متكامل وشامل.

### **الفرع الأول: تحديد ماهية النظم.**

#### **الفقرة الأولى: مدخل النظم:**

شهد النصف الثاني من القرن العشرين حركية في مضمون الفكر الإداري، ويتجلى ذلك في الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، ولما كان مدخل النظم من

جملة ما أحدثته هذه الاتجاهات العلمية كان لزاما على الإداريين احتضانه واستغلاله لإيجاد حلول على مستوى منظماتهم.

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

ولقد نجم عن هذه النظرية تطور بارز في مجال الدراسات العلمية للمنظمة الاجتماعية ونتاجها يظهر جليا في الطرق والأدوات المسخرة لتحليل المنظمات وسلوك العاملين.<sup>1</sup> ومحتوى هذا المدخل أنه يبحث عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية؛ فهو يصبو إلى الوصول إلى نظرية عامة تيسر تحليل واقع أية ظاهرة باعتبار أن التحليل الجزئي لأية ظاهرة قاصر على تشخيصها بإحكام لذا بات الأمر ضروريا لأخذ بعين الاعتبار إطارها الكلي للوصول إلى التشخيص الفعال.<sup>2</sup>

وتأسيسا على ذلك فإن الباحث يجد نفسه أمام مستويين متكاملين للتحليل، الأول كلي على مستوى النظام ككل الذي يعتبر غير متجزئ والثاني جزئي على مستوى النظام الفرعي الذي يعتبر في تفاعل مستمر مع النظام الكلي.<sup>3</sup>

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

---

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

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

للتوسع أكثر في مفهوم مدخل النظم في مجال التسيير أنظر:

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

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

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سليم، **نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**، ط 2، ص 32.

## الفقرة الثانية : تحليل النظم

الهدف الأساسي من تطبيق فكرة تحليل النظم في المجالات الإدارية هو تيسير وتحسين مستويات إدراك المديرين للبيئة المعقدة، وتأسيساً على ذلك فتحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء بعضها ببعض.

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

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

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

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

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

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

استناداً على ما سلف، فإن تطبيق أسلوب تحليل النظم على التدريب يترجم بضرورة وحثمية الاستعانة بكل فروع المعرفة الخاصة بالنظم، ومن هذه الزاوية يصبح هذا الأسلوب

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

بمثابة وسيلة لهندرة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمات عامة، هذا يقودنا إلى وضعه في محاور استراتيجية تحسين عملية صنع القرار التي يستند عليها مديرو التدريب من تحديد الاختيارات التي تحقق أفضل كفاءة لتنشيط مكونات النظام.

وفي السياق نفسه، فالهدف من تحليل نظم التدريب هو السعي لتنشيط الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الموارد المتاحة حتى يتحقق الهدف المنشود والمتجسد أساساً في تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

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

### **الفقرة الأولى : مفهوم النظام**

يتجلى النسق الفكري المتكامل الذي أبدعته نظرية المنظمة ( Organisation theory ) أساساً في مفهوم النظام وما يحمله من جوانب جمة لتيسير دراسة هيكل المنظمة وتصميمها، ونشير عادة إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام، هذا يترجم فعلاً مواصفات طرق بناء المنظمات وتقويم كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات.<sup>2</sup>

ويشير محتوى مفهوم النظام إلى "مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كلّ منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضاف إليه من قبل الوحدات المشاركة فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض".<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> وليم ر. تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير مرجع سبق ذكره، ص، 57.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سليم، نظرية المنظمة: مداخل و عمليات، ط1، (بغداد، مطبعة شفيق، 1988)، ص ص، (60-61).

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، ط2، ص، 31.

- 1- النظام يتألف من أنظمة فرعية أصغر (Sub-System) تضم بدورها أنظمة أصغر، فلو أخذنا التدريب كنظام فرعي سنجد بداخله أنظمة فرعية أصغر، وهو في حد ذاته نظاما فرعيا لنظام كلي ( تسيير الموارد البشرية ).
- 2- تتفاعل الأنظمة الفرعية المكونة للنظام مع البيئة الخارجية، ونتاج ذلك ينعكس على طبيعة عملية اتخاذ القرارات وكذا أنماط السلوك.
- 3- تهدف الأنظمة إلى تحقيق أهداف متميز بعضها عن البعض.
- 4- للنظام صفات تميزه عن صفات الأجزاء المكونة له.
- 5- تتحقق الأهداف التي يصبو النظام إلى تجسيدها فعليا كلما كانت درجة الانسجام والتكامل، والتنسيق والاتصالات بين أهداف الأنظمة الفرعية التي يتألف منها النظام ممّا يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة النظام.
- 6- العناصر التي يتكون منها النظام:<sup>1</sup>

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

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

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

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، (بغداد: مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، 1980)، ص، 28.

<sup>2</sup> William G.Scott and tence R. Mitchell, **Organisation theory: A structure and Analysis Behavioral analysis**, (Homewood: Richard D.Irwin, Inc, 1972), P,57.

يتبين أنّ العناصر الثلاث هي عناصر جوهرية في النظام، وهي في تفاعل مستمر بينها وبين عناصر جد هامة هي: الهدف، الحدود، البيئة المحيطة والتغذية العكسية، وفيما يلي تلخيص لأهم محتويات هذه العناصر.

**1- الهدف:** يعد الهدف نقطة البداية لكل نشاط مراد تحقيقه، فإذا حاولنا تعريفه من منظور النظام فهو يعد بمثابة المحدّد الذي يحكم العلاقة بين أجزاء النظام مع بعضها.

**2- حدود النظام:** الحدود هي التي تقرر أين يقف ويبدأ النظام أوالنظم الفرعية فيه، وهذه الحدود ممكن أن تكون مادية أو تكون حدود سيكولوجية تتجلى في القيم والعادات والتقاليد والرموز التي يتعلمها الإنسان.<sup>1</sup>

**3- بيئة النظام:** للنظام بيئة داخلية وخارجية يتفاعل معهما تفاعلا تبادليا ويتأثر بالتغيرات الحاصلة فيها.<sup>2</sup>

**4- التغذية العكسية:** تعد العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها أولا بأول. بالإضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، نتاجه تحقيق أهداف النظام وتطوره.<sup>3</sup>

### الفقرة الثانية : أنواع الأنظمة

يكمن مبرر دراسة أنواع الأنظمة في ضرورة تحديد نوع النظام الذي نراه مناسباً ومفسراً للعمليات الإدارية، هذا يقودنا إلى تحديد نوعين من الأنظمة هما **النظم المغلقة والنظم المفتوحة**؛<sup>4</sup> فالنظام المغلق ( Closed-systems ) هو الذي يصف النظام على أنّه

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

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

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

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

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

شيء كلي مترابط له ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية، ويعد هذا النظام غير صالح في دراسة المنظمات الاجتماعية.

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

ومن خلال تفاعلاتها في البيئة يتم الحصول على مدخلات عديدة من المنظمات الأخرى وهي لا تتمكن من الاستمرار والنمو إلا إذا قبلت المنظمات ذات العلاقة.<sup>1</sup>

### **الفقرة الثالثة : نظام التدريب الإداري**

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

وإذا اعتبرنا المنظمة نظاما مفتوحا ومتكاملا ومتفاعلا مع أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهذا يفسر وجود أنظمة خاصة بالتمويل، وتسيير الموارد البشرية، استنادا إلى مفهوم مدخل النظم فإن العلاقة القائمة بين هذه الأنظمة وأنظمتها الفرعية في تفاعل، وتبادل وتكامل يؤدي في آخر المطاف إلى تحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أردنا إسقاط هذا التفسير على نظام تسيير الموارد البشرية فهو يتألف من أنظمة فرعية متعددة، فهناك نظام الأجور، نظام الحوافز، نظام التقييم الأداء، ويعد التدريب واحدا منها ويضم خصائص يتطلب مراعاتها عند كل عملية، وذلك ضمانا لفعاليتها، ومن جملتها:

<sup>1</sup> حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، اتجاه شرطي، (الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع، 1982)، ص، 68.



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

- تقاس فعالية نظام التدريب بمدى التكامل بين مداخل العملية التدريبية من حيث طبيعة ارتباطها؛

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

## الفصل الثاني: تحديد مكونات نظام التدريب الإداري

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

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

يمكننا تصنيف عناصر نظام التدريب على النحو التالي:

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

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

- **المدخلات:** وتتمثل في المعلومات والموارد المالية والبشرية، والتي يتم بموجبها تحويلهم من خلال الأنشطة الداخلية أو عمليات التحويل إلى مخرجات تحدد الاحتياجات التدريبية. وفي خضم هذه الديناميكية تتفاعل ثلاث أنواع من المدخلات وهي:

أ- **مدخلات إنسانية<sup>1</sup>:** ويضم نظاما فرعيا أصغر و يتمثل في نظام الفاعلين ( *Système d'acteurs* ) و يتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم. هذا الكم الهائل من المشاركين والأدوار المختلفة تستدعي تجنيدهم الفعال لتحقيق أهداف النظام ( نظام التدريب ).

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

ب- **مدخلات مادية:** وتعتبر عن الموارد المالية والتجهيزات التي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، بما في ذلك تسيير نشاط العملية التدريبية وبالتالي يضمن استمرار تسيير مراحله.<sup>2</sup>

ج- **مدخلات معنوية-المعلومات:** تعد المعلومات المتعلقة بالمنظمة نوعا آخر هاما من المدخلات، وبما أن التدريب عملية مستمرة بات من الضروري الاستناد على الكم الهائل من المعلومات المتدفقة الخاصة بالمنظمة، وتشمل على بيانات خاصة بالمتدربين، تاريخ المنظمة وتطورها، أهدافها الحالية والتطورات الحاصلة عليها، وكذا دراسة وتحليل هيكلها

<sup>1</sup> Michel Parlier, *Op-Cit*, P,435. ; Le boterf.G, *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, (Paris: les éditions d'organisation, 1998). ; Le Boterf.G. Barzuchetti.S. et Vincent F., *Op-Cit*.

<sup>2</sup> حسين الدوري، مرجع سبق ذكره، ص، 126.

التنظيمية قصد التعرف على أقسامها وشعبها، ومنه تحديد اختصاصاتها، والأنشطة التي تمارسها، اتصالاتها، صلاحياتها.<sup>1</sup>

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

#### -العمليات:

استنادا لنظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف العمليات بأنها وسيلة يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، معنى ذلك أنه يختص بعملية التدريب نفسها، ومعالجة جوانب قصور وقوة المتدربين المراد تصحيحها أو اكتسابهم الصفات والخصائص المرغوب في تحقيقها، وترتكز عملية التحويل على المراحل التالية:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص، 252.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص، (35-36).

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

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

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

---

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

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

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

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

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

#### -المخرجات :

تترجم مخرجات نظام التدريب بجملة من النتائج التي أحرزتها الدورة التدريبية، ويقاس نجاح البرنامج التدريبي عن طريق ما يحقق من الأهداف المرغوبة والتي حددت مسبقاً، المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك واتجاهات المتدربين، زيادة الاستقرار والمرونة في المنظمة، ارتفاع درجة الروح المعنوية، تجديد القدرات. فمن أجل ضمان حركية واستمرار المدخلات يتطلب الأمر التأكد من وجود العناصر المكونة لنظام التدريب وهي:

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

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

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

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

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

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

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

وتجدر الإشارة أنّ مهمة تحديد أهداف التدريب مرتبطة بشروط معينة يتطلب العمل بها

حتى تصاغ هذه الأخيرة بطريقة علمية وعملية، فهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- تحديد الحاجة من التدريب يتم عن طريق طلب كتابي أو تنظيمي.

2- تكون الأهداف واضحة قابلة للتحقيق والقياس.

3- يتطلب تبسيطها وتنسيقها وتكاملها مع الأهداف الكلية للمنظمة.

4- قابلة للقياس الكمي والنوعي.

5- تتمحور حول التحسين والقابلية للتغيير والتطوير.

بعد أن تتحدد المعالم الجوهرية للأهداف تليها خطوة مهمة في مجمل العملية التدريبية

والمتمثلة في تصميم البرنامج التدريبي، فتصبح الأهداف بعد ذلك أداة لقياس الأداء.

- **البيئة:**

تتميز **النظم المفتوحة** باستمراريتها وتأثرها بأنشطتها وأحداثها وعناصرها؛ فمن جملة

عناصرها بيئة النظام الداخلية التي تجري في إطارها مختلف العمليات والتفاعلات، كما له

بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلا تبادليا ويتأثر بالتغيرات الحاصلة فيه، ففاعلية نظام التدريب

مرتبطة بمدى تفاعل البيئتين معا. وبالنسبة للبيئة الداخلية فإنها تتضمن العناصر التالية:<sup>2</sup>

1- **الجانب الإنساني:** ويضم الهيكل التنظيمي، وممثلي ومسؤولي الدورة التدريبية

(مخططي، ومصممي، ومنفذي، ومشرفي البرامج التدريبية)، وكذا المتدربين والمدربين.

2- **الجانب التكنولوجي:** ويتضمن الطرق والأساليب التي يستخدمها المختصون في نقل

المادة التعليمية

للمتدربين، وكذا التجهيزات المستخدمة لأنها تغير محتويات الوظائف لذلك يستدعي

الأمر تحديدها.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص،9.

<sup>2</sup> Gollac M., " L'ordinateur dans l'entreprise reste un outil de luxe ", Economie et statistique, N° 224, (S.M) 1989, Pp.(17-25).

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

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

فمختصو التدريب، مهمتهم تكمن في ضمان مسؤولياتهم إزاء إعداد تركيب الاحتياجات التدريبية، وقيادة الهندرة ورقابة إنجاز المخطط، ويعدون كسند منهجي للمسؤولين العمليين ( Opérationnels ) فهم بحاجة للمعلومات المتعلقة بتوجهات المؤسسة، التكنولوجية، الأولويات، الأفراد في حد ذاتهم، أدائهم الحقيقي، كفاءتهم...إلخ. لذلك حتى يعمل بفعالية هؤلاء المسؤولون يتطلب الأمر ليس فقط تحصيلهم على معرفة معمقة فيما يخص الوظائف وطرق سيرها، بل كذلك امتلاك مجال علاقتي واسع، إذن درجة نجاحهم المعنية متوقفة على قدرتهم في بناء علاقات تحالف مع فاعلين آخرين.<sup>1</sup>

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

#### **1- القيم و الثقافة التنظيمية:**

وهي الثقافة والقيم السائدة داخل المنظمة، فكل تغيير في النظام التنظيمي والنظام الثقافي يستلزم بالضرورة تعديلا في الهياكل والإجراءات، وقواعد اللعبة، يخلق عدم التوازن

<sup>1</sup> Michel Parlier, **op-cit**, Pp,(437-438).; Le Boterf G. Barzuccheti S. et Vincent F., **op-cit**. ; Sainsaulieu R., **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, (Paris : Presses de fondation nationale des sciences politiques et dalloz, (S.D)).



ويغير من مواقف الفاعلين، يؤدي بالضرورة و بطريقة غير مباشرة إلى تعديل المعايير والقيم.<sup>1</sup>

أ- بالنسبة للبيئة الخارجية؛

ب- التطور التكنولوجي؛

ج- التطور السياسي-التشريعي؛

د- التطور السوسيو ثقافي؛

هـ- التطور الاقتصادي.

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

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

**III- ذاكرة النظام:** تعتبر مركز المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية التدريبية، فتضم ذاكرة النظام كل ما يخص نظام الفاعلين من متدربين، مدربين، مسؤولي التدريب، مختصي وخبراء التدريب؛ فهذه المعلومات المتوفرة في ذاكرة النظام لا تقتصر على نتائج التدريب فحسب،

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

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

ولكنها تضم كذلك الاحتياجات التدريبية والوسائل التي تم بها المسح ( معنى ذلك تحتوي على تطور تسيير الحياة المهنية للموظفين، وكذا التطور التاريخي للمنظمة من حيث هيكلها التنظيمي و مشكلاتها ). و بناء على هذا الكم المتدفق من المعلومات والبيانات فإن نظام التدريب يعتمد في اتخاذ قراراته وتحديد احتياجاته التدريبية، وأهدافه، وتصميم برامجه، وتحديد خطته وتقييم نتائجه بالدرجة الأولى على ذاكرة النظام، ويتوقف نجاح العملية التدريبية على دقة وكفاية كميات ونوع وتوقيت البيانات المتاحة، وكذا علاقتها بالقرار المراد اتخاذه.<sup>1</sup>

### **الفصل الثالث: شروط فعالية نظام التدريب الإداري**

يعد التدريب مجالاً دائماً يتطور، وهو مقترن بتقلبات البيئة والتطورات الإدارية، وحتى يصبح فعالاً لا بد من البحث الحثيث عن الخصائص الكفيلة بجعل النظام يصل إلى مساره المرسوم مسبقاً، وهي التالي:<sup>2</sup>

#### **1 - المرونة؛**

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

#### **3 - معرفة نتائج التدريب؛**

#### **4 - القناعة؛**

تعتبر خاصية القناعة من العناصر المحددة لنجاح أو فشل نظام التدريب بحيث تتوقف قناعة المتدربين على مدى قبولهم لأهداف وسياسات منظماتهم، ومدى ترجمتهم لتحقيق مرادهم من الدورات التدريبية، وقناعتهم بجدوى التغيير وما ينجم عنه من تحولات على المستويات التنظيمية والهيكلية، إذ بقبولهم يقللون من مفعول المقاومة، فلا شك أن ذلك ردة

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 41.

<sup>2</sup> صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص، 277.