

## القسم الثالث:

### تحديد و تخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية

نتناول في هذا القسم، تعريف و توضيح أهمية "تخطيط التدريب " لأنه لا يعقل أن يُكتب للبرامج التدريبية النجاح دون أن تمر على هذه الوظيفة الأساسية من وظائف الإدارة؛ فالتخطيط يقلل من هدر الأموال والطاقات البشرية المزمع تسخيرها في العملية التدريبية.

بعد ذلك سنوجه اهتمامنا إلى المقصود بالحاجة التدريبية، وذلك من خلال الجزء الثاني والمعنون "بتحديد الاحتياجات التدريبية"، هذا يقودنا إلى اعتبار الحاجة التدريبية أساس وجود العملية التدريبية، لأن الشق الأول من محتوى تخطيط التدريب يتعلق بتعدد الاحتياجات التدريبية واعتباره كنسق فرعي من النظام الكلي ( نظام التدريب ).

يلي ذلك البحث عن كيفية تحديدها على مستوى المنظمة ومستوى الفرد، وكذا تحليل العمل ( الوظائف )، والتي ينجر عنها مسح شامل ييسر عملية تحديد حجم ونوع وطبيعة الاحتياج التدريبي للمنظمة عموماً.

بعدها سننتقل إلى دراسة " خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية "، وتعبّر عن وصف الوظائف التي تحتاجها المنظمة عموماً ، وبلي ذلك حصر تلك الموارد المتاحة من الموارد البشرية، بعدها نلجأ إلى إجراء مقارنة، عن طريقها نتوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مخطط ومنظم، وعليه تتضح الرؤى و تظهر الأهداف التدريبية جلية.

### الفصل الأول: تخطيط التدريب الإداري

يتطلب نجاح البرامج التدريبية المنفذة في المنظمة عموماً السعي إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها، لذلك تقوم هذه الهيئات الرسمية بالتخطيط لهذه البرامج التدريبية، باعتبارها

عملية غير عشوائية نجاحها مرتكز على مدى علمية الطرق والوسائل المسخرة.

## الفرع الأول : تحديد تعريفه و أهميته:

### 1- تعريفه:

إنّ تخطيط التدريب هو: "عملية مفتوحة تكفل التفاعل الحقيقي بين ما هو متوفر من المعطيات والإمكانيات وكافة المدخلات من جهة، والمخرجات المحيطة من جهة، فالتخطيط عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وطرق العمل، ومصادر التمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها."<sup>1</sup> ويقول واترسون (Waterson) ( في تعريفه للتخطيط أنّه " عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة " <sup>2</sup>.

ما يمكن استنتاجه من هذه التعاريف، أنّ التخطيط هو رسم توجيه وسياسة سليمة للعملية التدريبية على أسس الحاجة الفعلية للتدريب الآنية والمستقبلية انطلاقا من الإمكانيات المتاحة، قصد تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة مسبقا.

### 2- أهميته:

تندرج هذه الأهمية ضمن تخطيط الموارد البشرية التي تعتبر الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب، و تبدو جلية هذه الأهمية من خلال ما توصل إليه الباحثون بشأن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية؛ فأغلبيتهم يتفقون حول التالي: " إن تخطيط الموارد البشرية بعد إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا، بما يتفق واحتياجات المجتمع، اعتمادا على أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، ص،80.

<sup>2</sup> حربي عريقات، مقدمة في التنمية و التخطيط الاقتصادي، ط1، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1992)، ص،55.

استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".<sup>3</sup>

ومن هذه الزاوية، يعد تخطيط نشاط التدريب من أسباب فعالية الإدارة، لأنه يصبو إلى حل مشاكل نقص المهارات والكفاءات المطلوبة على مستويات التنظيم الإداري، وعليه فالإدارة تخطط لتصل إلى الأهداف المنشودة والمحددة بدقة، عن طريق وجود إدارة علمية فاعلة كفاءة، قادرة على التحكم في كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق ثمة عوامل جمة تتحكم في مسار عملية التدريب وهي:<sup>4</sup>

### 1- سياسات التعليم؛

2- **التكامل في الأهداف؛** يتطلب الأمر التكامل في محتوى الأهداف والخطط مع الأنواع الأخرى للتخطيط التي تقوم بها المنظمة والإدارات العمومية، يترجم ذلك من خلال تكامل عمليات المخطط السنوي التقديري للموارد البشرية\*، ويبدو جليا ذلك في كل العمليات ( التوظيف، التدريب، الإحالة على التقاعد...إلخ)، ويعد مخطط التسيير السنوي وثيقة تنجز من قبل الهيئات والإدارات العمومية الجزائرية، بمجرد تحديد المناصب المالية، ويخضع لمراقبة ومصادقة مصالح التوظيف العمومي، ويشتمل هذا المخطط على (14) جدولا مقسما إلى ثلاثة أجزاء<sup>5</sup>، و يتم وضع مخطط للتدريب بناء على دراسة المعطيات الآتية: ( المناصب الجديدة المتوقع إحداثها، حصر احتياجات التدريب، معرفة المهام والنشاطات المراد القيام بها حاليا ومستقبلا على مستوى كل مصلحة، تحديد الأهداف المرجوة بلوغها لضمان الفعالية في الأداء ).

### 3- طبيعة الاحتياجات التدريبية؛

<sup>3</sup> موسى خميس، دراسات في التخطيط و التنمية، ط1، (عمان: دار حسنين للنشر، 1995)، ص ص، (112-115).

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، ص ص، (88-89).

\* أنظر: قائمة الملاحق؛ الملحق رقم (04) المتعلق بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية المسيلة.

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين. الجريدة الرسمية، عدد 26، الصادرة في 29 أبريل 1995، ص، 27.

4- التغيرات التكنولوجية و التنظيمية؛

5- سياسات المنظمة؛

6- نقص الكفاءات و الخبرات اللازمة؛

7- إمكانيات التدريب؛

8- ندرة المعلومات و عدم احترام الوقت؛

9- التكاليف.

**ثانيا : خصائص التخطيط العلمي للتدريب:**

إنّ طبيعة العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية للتدريب والظروف المحيطة تبدو جلية من خلال طبيعة الخصائص الناتجة عن هذا التفاعل وتتمثل في:<sup>6</sup>

1- **اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة:** تعد عمليات التخطيط في تفاعل مستمر مع عناصر البيئة المحيطة، فالتوجهات السياسية والظروف الاقتصادية والاجتماعية كلها ذات تأثير على الموارد البشرية لذلك فإن مثل هذه العناصر تلعب دورا، قد يكون إيجابيا أو سلبيا في تنمية الموارد البشرية وتخطيطها.<sup>7</sup>

2- **اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية متطورة و مستمرة:** إنّ تخطيط الموارد البشرية للتدريب عملية متطورة ومستمرة، هذه الخاصية تمنحها صفة المرونة حتى تتلاءم مع المتغيرات الجديدة على النشاط التدريبي، فإدخال التكنولوجيا في العمليات الإدارية، يستدعي تنمية مستمرة للموارد البشرية، لذلك يتطلب الأمر إجراء عمليات المراجعة والتقييم المستمرين لخطط و برامج التدريب.

3- **اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة؛**

<sup>6</sup> أحمد دباس، "التنمية الإدارية العربية في مطلع القرن 21: العنصر البشري أساس الإدارة بواسطته تنشط و من أجله تعمل"، مجلة إداري، (عدد نيسان، 1999)، ص ص، (86-70).

<sup>7</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، ص، 89.

## الفصل الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية

يعتمد دور تخطيط التدريب في تنمية الموارد البشرية على القدرة على البحث عن المناهج العلمية والوسائل الصحيحة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، وكذا تحديد الأفراد العاملين للاشتراك بهذه البرامج، لذلك يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العمليات المحورية ضمن عملية التدريب.

### أولاً : مفهوم و أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعتبر الاحتياجات التدريبية عن مجموع التغيرات والتطورات المراد إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين قصد تحقيق مستويات الأداء المراد تحقيقها بغية إزالة القصور والخلل على مستويين هما الأفراد والمنظمة.<sup>8</sup>

ينبغي أن يستند الحاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية إلى عملية تشخيصية دقيقة من نوعها تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، لذلك فالاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين؛ إن تحديد الحاجة للتدريب تقتنر ضرورةً بأحد أسباب القصور في الأداء، فهناك احتياجات مرتبطة بالتدريب، وأخرى غير مرتبطة بالتدريب: ويمكن تحديدها كالتالي:<sup>9</sup>

**القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب-الأداء الفعلي**

قصور في المعلومات أو في المهارات- فنية أو سلوكية- ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب؛ هناك خلل يعوقهم عن أداء وظائفهم، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة، ويمكن إرجاعه إلى سوء تصميم الوظائف، ونقص الإمكانيات، وكوّن المناخ التنظيمي غير

<sup>8</sup> صالح عودة، سعيد، مرجع سبق ذكره، ص، 25.

<sup>9</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص، 329.

ملائم، وعدم كفاية أنظمة الحوافز، وهذا القصور يجد علاجه في السيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

## 2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعد التدريب الإجابة عن المشاكل التي تعترض المنظمات من حيث مستويات أدائها، وتحليل الاحتياجات يفسر الاختيار الأنجع للمنهجية والإجراءات الجيدة، وكذا معرفة من يراد إشراكهم في العملية، والتحقق من مصداقية ما هو معبر عنه على أرض الواقع، إضافة إلى تحكيم وترجمة الاحتياجات التدريبية من الكفاءات المراد تدريبها، لكن أيضا الأخذ بعين الاعتبار الطلبات المعبر عنها مؤخرا.

يترجم نجاح البرنامج التدريبي في واقع الأمر عن دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا بدوره يعبر عن دقة ووضوح الأهداف التي صيغت على أساسها العملية التدريبية وبالتحديد مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، فلا مناص من اعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية كحجر الزاوية في مدى فعالية البرامج التدريبية، ولذا تتضح أهمية الاحتياجات التدريبية في العناصر التالية:<sup>10</sup>

أ- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تظهر جلية من خلال تشخيص المواقف والمشاكل التي تمر بها المنظمة والتحديات التي تواجهها، و التي تتطلب برنامجا تدريبيا، فلا مناص من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل في مؤشر استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

ب- وتبرز هذه الأهمية عن طريق دراسة مؤشرات أداء الموارد البشرية، لأن دراسة حاجة كل فرد في المنظمة تؤدي بالضرورة إلى الكشف عن جوانب القوة والقصور، لذلك يعتمد على تحليل أداء الأفراد العاملين، ودراسة مكوناته. من هذا المنطلق تتضح الرؤى، ويتم

<sup>10</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985)، ص ص، (580-582).

إشراك الأفراد المطلوب تدريبهم، وكذا نوع ومدة التدريب المراد تحديدها، لذلك يعد تحديد الحاجة للتدريب استثماراً للجهد والمال والوقت.

ج- تبدو أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب، وتكمن في ضرورة تحديد جوانب الأداء لدى الأفراد العاملين التي تواجه نقص في المهارات اللازمة لأداء وظائفها وكذا عدم استعدادها للعمل، وفي هذه الحالة يتم الكشف عن الخلل، ومنه لا بد من تهيئة الاستعداد، ( غرس الدافعية لديهم في التعلم، أو تركيز العملية التدريبية على جانب اكتساب المهارات، أما تركيز البرامج التدريبية على تطوير الدافع الإيجابية نحو العمل.

يلاحظ ممّا سبق من الجوانب التي توضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومدى ارتباطها الوثيق بنجاحة وفعالية التخطيط، أنّه لا بد من أن يسبق عملية التخطيط للتدريب، تحديد الحاجة لتطوير وتنمية الموارد البشرية.

### **ثانياً : تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور نظامي:**

يفسر ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام للمنظمة عن مدى التفاعل بين العناصر المكونة للنظام الكلي ( نظام التدريب )، والأجزاء المكونة له التي بدورها تدخل في تفاعل مستمر وديناميكية مع العناصر المكونة للأجزاء، ونستشف ذلك من خلال تفاعل نظام التدريب مع أنساقه الفرعية، ويبدو ذلك جلياً عن طريق ما تفرزه الاحتياجات التدريبية من أهداف لتحقيق الفعالية لنظام التدريب.

والجدير بالملاحظة أنّ مدخل النظم يسقط الاحتياجات التدريبية في زاوية النظام الفرعي، إذ يُعد جزءاً من العمليات التحضيرية للنظام التدريبي الكلي، وبدوره يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات تيسر سيرورة النظام الكلي، وهي كالتالي:<sup>11</sup>

<sup>11</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 73.

**1- المدخلات :** يدخل في زمرة المدخلات كل من الموارد البشرية والمادية المتاحة، من معلومات دقيقة حول التركيبة البشرية، مستويات الأداء للأفراد والمنظمة، الهيكل التنظيمي للمنظمة، تاريخها، أهدافها، طبيعة ونوع الوظائف والتخصصات وكل ما يتعلق بتسيير مواردها البشرية، إذ يعد الفاعلين في العملية التدريبية ( من مسؤولين، مشرفين عن الدورات، الخبراء و المختصين ) ضمن المدخلات، إضافة إلى الأساليب والطرق المختلفة التي تستعمل في تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بمعدل الغياب، الشكاوي والتظلمات.

**2- المعلومات:** هي العمليات التي بموجبها تظهر كفاءة المتخصصين والخبراء في العملية التدريبية ويظهر ذلك في دقة تحليل الوظائف والأفراد، وكذا التنظيم انطلاقاً من المعلومات المستقاة من البيانات، ويتم تدليل هذه الطرق بواسطة الاستقصاءات والملاحظات والمقابلات.

**3- المخرجات :** تعبر عن الاحتياجات التدريبية، وتترجم بجملة من المحددات الدقيقة كعدد المشاركين في الدورة التدريبية، نوع المهارات والكفاءات المرغوب في توافرها لمواجهة التغيرات أو التطورات على الصعيد التنظيمي أو الإنساني أو التكنولوجي؛ ويقابلها نوع التدريب اللازم و محتوياته وموضوعاته.

### **الفصل الثالث: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.**

لا تخلو عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من تدخل جملة من الأساليب والطرق المنهجية المنظمة لتنظيم عملية جمع البيانات والمعلومات قصد تبويبها وتصنيفها، وبموجبها يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لمعالجة القصور والخلل على مستوى الأفراد والمنظمة،

وبالتالي تتضح الأهداف وتيسر عملية تصميم البرامج التدريبية، وعن طريقها يتم متابعتها وتقييمها. لذلك لا مناص أن نستند على ثلاثة مداخل، هي كما يلي:<sup>12</sup>

### أولاً : تحليل التنظيم

من خلال هذا المدخل يكون الاهتمام منصباً على اكتشاف الحاجة للتدريب وبترتب عنه إجراء دراسة مسحية شاملة للتنظيم القائم في المنظمة، بحيث تفحص مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية وتترجم بوظائفها، واختصاصاتها وأهدافها، وسياساتها وكفاءتها وكذا مواردها البشرية وغيرها من الجوانب، وذلك بغية تحديد الجهة التي تحتاج فعلاً إلى برامج تدريب معينة؛ والجدير بالإشارة، أن هذا الجهد الفعال يستند على مجموعة هامة من معلومات وبيانات ذات دقة وجودة، يمكن سردها في العناصر التالية:

1- دراسة أهداف المنظمة الآنية والمستقبلية، ويتضح ذلك عن طريق تحليل مضمون أساليب العمل المعتمدة، وطرق توزيع وتحصيلها للموارد المالية والبشرية، ويتوقف نجاحها كذلك على مدى تحكمها في دراسة الأهداف المستقبلية والخطط المنفذة والتي سيتم تنفيذها.

2- تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة، يساعد على التعرف على مجمل مديرياتها ومصالحها وشعبها وتحديد اختصاصاتها، ومدى تطابق الأنشطة التي تمارسها مع محتويات الأهداف المحددة في المنظومة التشريعية والتنظيمية، وكذا طبيعة العلاقة بين الإدارات والمصالح والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية ودرجة تفويض في السلطة ونطاق الإشراف ودور القيادة وتحديد قنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> شوقي حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص، (83-96).

<sup>13</sup> Omar Aktouf, Les sciences de la gestion et les ressources humaines : une analyse critique, (Alger: coédition OPU-ENAL, 1986), Pp.(107-108-109).

3- دراسة السياسات واللوائح المعتمدة في المنظمة، وتحليلها قصد الكشف عن مدى ملاءمتها للتطورات على مستوى المنظمة، ومستوى الموارد البشرية ( الموظفين ) ومدى مساهمتهم في وضعها وكذا قناعتهم بها، وتطبيقهم لها.

4- دراسة تركيبية الموارد البشرية داخل المنظمة، عن طريق هذه الخطوة ( العدد، الجنس، العمر، التعليم، التدريب، الخبرة ونوع الوظائف المنتمين إليها )، وتأسيسا على ذلك، يتبين لنا توزيع تركيبتها البشرية، وتحديد الحاجة الآنية والمستقبلية لبعض الفئات المهنية والبشرية من حيث التطورات على مستوى سيرتهم المهنية ( كالنقل، الترقية، الفصل، التقاعد، الوفاة، ..إلخ).

5- تعديل مؤشرات الكفاءة، يتم ذلك عن طريق تحليل كفاءة المنظمة في استخدامها للموارد المتاحة لها بدقة وبعقلانية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات: كتلة الأجور، جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين ( المواطنين، الجمعيات )، تكلفة الخدمة، معدلات الغياب، التأخر، و دوران العمل، والروح المعنوية، والشكاوى، والمنازعات، نقاط الضعف والقصور في الأداء الإداري و يتطلب دراسة دقيقة ومقارنة تشمل فترات عديدة قصد التوصل إلى جوانب القصور والخلل، والتي قد يكون التدريب علاجا لها.

6- تحليل المناخ التنظيمي،<sup>14</sup> والذي يعد محصلة تفاعل جملة من العوامل المؤثرة على مستوى الروح المعنوية لدى الموارد البشرية، ولهذه الأخيرة بصمات معتبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث حدد أبل وايت (Apple White)<sup>15</sup> خمسة عناصر مؤثرة على مستوى الروح المعنوية، فإذا شعر الأفراد بوجودها في العمل والمنظمة بشكل إيجابي فإن ذلك يخدم مصلحتهم وانتمائهم لتلك المنظمة وهي:

1- قناعة وثقة الأفراد العاملين بالمنظمة.

<sup>14</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 67.

<sup>15</sup> Philip B. Appte White, **Organisation Behavior** Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall inc, 1965), P,25.

2- نوعية وكفاءة الإشراف في المنظمة.

3- الحوافز المالية والرضا عن الأجور.

4- العلاقة مع الزملاء ومستوى التكيف معهم.

5- درجة الرضا عن العوامل الذاتية للعمل.

تلعب كل هذه العناصر مجتمعة دورا بارزا في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن الجدير بالذكر أن ارتفاع مستوى الروح المعنوية ينتج عنه تأثيرات إيجابية<sup>16</sup>

لذلك تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف كلا الطرفين، وذلك عن طريق سياسات وإجراءات تكيف الأفراد العاملين لإزالة التوتر والقلق، وكذلك من خلال برامج التعليم والتدريب المناسبة ووفقا للحاجة إلى نوعية معينة من البرامج التدريبية. فإذا كان التدريب حلا لهذا الخلل والقصور على المستويات التنظيمية يصبح من الضروري تعيين مواقعها على الهيكل التنظيمي، ومنه يتحدد نوع التدريب المزمع وضعه. أما الخطوة الموالية في تحديد الاحتياجات التدريبية فهي تحديد المحتوى الحقيقي للوظيفة.

### ثانيا : تحليل الوظائف و الأفراد

يقصد بهذا المدخل تحديد الأنشطة المكونة للمهام الوظيفية وتجدر الإشارة أن كل وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام، والتي بدورها تنفرع إلى أعباء ومسؤوليات واختصاصات في بعض الأحيان، وتأسيسا على ذلك فهذا المدخل يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات و الغرض منه توضيح مواصفات العمل ومحدداته وأشروطه، وكذا محيطها، ومنه تتضح الاحتياجات التدريبية تقويم العمل.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Wiliam J.Mc Loooney, **Management Training**, Fourth Edition, (Homewood : Ellinois Richard D. Iroin, Inc, 1964), Pp,(592-602 ).

<sup>17</sup> زكي محمود هاشم، توصيف و تقييم الوظائف بين النظرية و التطبيق،(الكويت:دار النشر غير مذكورة،1989)، ص37.

**1- أساليب جمع المعلومات حول العمل:** إن الأساليب التي بموجبها يتمكن المديرون والمحللون من تحليل وتحديد عناصر العمل والمهارات والمعارف الضرورية للأداء الفعال هي:<sup>18</sup>

### **1- المقابلات الشخصية:**

المقابلة من الأدوات الرئيسة لجمع المعلومات والبيانات وتعد من أكثر الأساليب شيوعا في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل، كما أنها مسألة فنية لما توفره من المعرفة الخاصة بجميع جوانب الأداء المتعلق بالوظيفة المراد دراستها، وكذا الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغلها.

### **2- الملاحظة المباشرة:**

هذا الأسلوب مرتبط بالدرجة الأولى بالوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها و تسجيلها، وهذا الأسلوب لا ينطبق على موضوع بحثنا قيد الدراسة، بل استعنا بهذا الأسلوب فقط في قياس معدل الغياب لدى الموظفين وأسبابه.

### **3- فحص سجلات الأداء؛**

### **4- قوائم الاستقصاء**

### **5- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة على مستوى الإدارة العامة لمقر الولاية:**

يدفع هذا الأسلوب بمسؤول التدريب إلى البحث الحثيث في دليل الوظائف، ويمكن تحليل المنظومة التشريعية والتنظيمية المتعلقة ببعض الوظائف، فتتوفر على إسم الوظيفة

---

<sup>18</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، 58. ؛ شاوش نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط، (عمان : دار الشروق،

1996)، ص ص، (66-67) .؛ M.Pearn and R.Kandola, *Job Analysis, A Praticals Guide for manager*, (London : Institute of Personnel Management, 1988).

ورتبته والمصالح أو الإدارة التي توجد فيها، وتلخيص كل ما يتعلق بصلاحيات القائم بشاغلها، وكذا الشروط الواجب توفرها في شاغلها.

وتعد هذه الطريقة ذات أهمية بالغة لذا يتطلب إدماجها مع أطراف أخرى مكتملة خاصة إذا تعلق الأمر ببعض المنظمات الحكومية كالإدارة العامة الولائية التي أغلب وظائفها الإدارية مصنفة ومنصوص عنها في منظومتها التشريعية والتنظيمية.<sup>19</sup>

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض المفاهيم المتعلقة ببعض مواقع العمل على مستوى الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة بغية تحديد المناصب المراد تحليلها، والتي أدرجناها ضمن زمرة الاحتياجات التدريبية قيد الدراسة، فالمنظومة التشريعية والتنظيمية نصت في هذا الشأن على التالي:<sup>20</sup>

(5-1)- لم تعط المنظومة التشريعية في الجزائر تعريفا صريحا ومحددا لمفهوم الإطار " Le cadre"، ولكن من القراءة المتأنية لروح هذه النصوص يمكننا أن نستشف مفهوم الإطار بأنه ذلك الموظف الذي يتولى مهام القيادة و التصور و التوجيه، و في السياق نفسه يذهب المرسوم التنفيذي رقم 67-134 المؤرخ في 31 جويلية المتعلق بالقانون الأساسي للمتصرفين الإداريين أن الموظف الذي يتولى مهام التصور هو ذلك الذي يملك رتبة متصرف إداري مرتب في الصنف الخامس عشر (15) حاليا المطابق للسلم (13) من التصنيف القديم للقانون العام للتوظيف العمومي.

---

<sup>19</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 270-90، المؤرخ في 25/07/1990 المحدد لقائمة الوظائف العليا، الجريدة الرسمية، العدد 31؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 230-90، المؤرخ في 25/07/1990، المحدد للأحكام الأساسية الخاصة بالمناصب و الوظائف العليا بالإدارة المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 31؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-72 المؤرخ في 30 مارس 1994، المحدد لقائمة المناصب العليا في هيكل الإدارة العامة بالولاية و شروط الالتحاق بها و تصنيفها، الجريدة الرسمية، العدد 18.

<sup>20</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 67-134، المؤرخ في 31/07/1967 المتعلق بالقانون الأساسي للمتصرفين الإداريين. الجريدة الرسمية، العدد (ب.ع).

(5-2)- من الأجر تحديد المستويات والمهام المخولة لكل صنف من الإطارات، وكذا أعوان التحكم حتى يتيسر تحديد مواقعها بصورة موضوعية وعلمية، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مستوى التأطير بالولاية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية كما يلي:<sup>21</sup>

**1.2.5- الوظائف العليا:** و تأتي هذه الوظائف في قمة الهرم التنظيمي، وتتجسد مهامها المخولة لشاغليها في رسم المسار العام للمنظمة عن طريق التخطيط للسياسات العامة، وتنسيق مختلف أنشطة أجهزة وهيكل الإدارة الولائية لهذا الشأن يطلق على هذا المستوى من الوظائف الإدارة العليا. علما أن الوظائف العليا تتميز بجملة من الخصائص نذكر منها التالي:<sup>22</sup>

أ- تعد طريق التعيين من مسؤولية السلطة التقديرية للحكومة.

ب- تعد وظائف ظرفية و غير دائمة، و لا تقسح لشاغليها الحق في التثبيت.

ج- لا تعد ترقية لشاغليها.

وتشمل هذه الوظائف ما يلي: 1- الوالي 2- الأمين العام للولاية 3- المفتش العام للولاية 4- رئيس الديوان 5- مدير الإدارة المحلية ومدير التنظيم و الشؤون العامة 6- وظيفة المندوب الولائي للأمن سابقا.<sup>23</sup>

وفيما يتعلق بمهام الوظائف المذكورة أعلاه، فتناولتها بإسهاب كل من المادتين (02) و(03) من المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 25 جويلية 1990 ونلخصها في العناصر التالية:<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-229 المؤرخ في 15/07/1990 لفائدة الوظائف العليا للدولة، الجريدة الرسمية، العدد 31، ص، 883.

<sup>22</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>23</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 93-314 المؤرخ في 19/12/1993، الذي يتضمن إحداث مناصب مندوبين و مكلفين بمهمة و مساعدين للأمن، الجريدة الرسمية، العدد 84، ص، 7.

أ- تمارس تحت إشراف السلطة السلمية وظائف الإدارة والتنسيق والرقابة والتوجيه والتنشيط والتخطيط.

ب- تقديم المشورة والمساعدة للسلطة العليا في مجال التصور وإعداد والسهر على تطبيقها عن طريق الجهاز أو الهياكل التي تقع تحت سلطتها.

ج- السهر على احترام تطبيق القوانين والأنظمة، إضافة لتوجيهات وتعليمات السلطة السلمية العليا.

د- اقتراح وتقديم مساهماتها فيما يخص تكثيف النصوص والمقاييس مع الأهداف المسطرة في برنامج الحكومة.

هـ- تنشيط الأعمال والأشغال والهياكل التي تقع تحت إشراف سلطتها السلمية بغية تجسيد أهداف المخطط السنوي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

و- المساهمة في تحسين إدارة وتسيير المرافق العمومية.

**2.2.5- المناصب العليا:** بالمقابل فالمناصب العليا تخضع في تعيينها لجملة من الشروط

حددها النصوص التنظيمية، وتركز على:<sup>25</sup> أ- الأقدمية. ب- الرتبة.

وتتضمن هذه المناصب كلاً من رؤساء المصالح والمكاتب، وكذا ملحقو الديوان،

وأضيف منصب مفتش بالمفتشية العامة للولاية.<sup>26</sup> وفيما يتعلق بالمهام المخولة لهذه

المناصب فإنها تتجسد في الآتي:

---

<sup>24</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 25/07/1990 المحدد لحقوق و واجبات العمال الممارسين لوظائف عليا في الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 31، ص، 879.

<sup>25</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-72 المؤرخ في 30/05/1994، المحدد لقائمة المناصب العليا في هياكل الإدارة العامة بالولاية و شروط الالتحاق بها و تصنيفها، الجريدة الرسمية، العدد 18.

<sup>26</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم التنفيذي رقم 216-94 المؤرخ في 23 يوليو 1994 المتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 48، بتاريخ 27 جويلية 1994. المادة الثانية.

- أ- تقويم عمل الهياكل والأجهزة وتنفيذ الأعمال والنشاطات المنبثقة عن المهام المنصوص عليها في التنظيم والمتابعة للهياكل التي تحت إشراف سلطتها السلمية.
- ب- إدارة وتسيير الهياكل التابعة لهم من خلال وظائف التنظيم، والتنسيق، والرقابة، وكذا التوجيه.
- ج- فيما يتعلق بمنصب المفتش العام فمهمته تقتضي تقويم الهياكل والأجهزة والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية بغية اقتراح التصحيحات اللازمة التي تعوق نشاط هذه الأخيرة.
- د- إضافة لكونه مكلفا على السهر على احترام التشريع والتنظيم المعمول به.
- هـ- كذلك تعد المفتشية العامة مؤهلة للقيام بمهام التفتيش والتحقق بناء على طلب من الوالي.

### 3.2.5- الإطارات الوسيطة:<sup>27</sup> و تتحصر أغلب مهامها فيما يلي:

- أ- مساندة و مساعدة الإدارة الإشرافية أو العليا على ممارسة المهام المخولة لها.
- ب- يمكن اعتبارها كحلقة وصل بين الإدارتين الإشرافية والعليا.

4.2.5- **تحديد خصائص أعوان الإسناد:** يعد أعوان الإسناد بمثابة حجر الأساس لكونهم يسندون الإطارات في ممارسة مهامهم، ويعدون واجهة الإدارة العمومية، لذلك بات ضروريا تحديد خصائص هذه الفئة، نلخصها فيما يلي:

- 1- يعتبر سلوكهم التنظيمي، واتجاهاتهم إزاء متعاملينهم انعكاسا لمدى انصهارهم وولائهم لإدارتهم باعتبارهم الواجهة المترجمة للبيئة الداخلية والخارجية لإدارتهم، لذلك يمكن اعتبار فئة الإسناد المترجم الحقيقي للثقافة التنظيمية للإدارة العامة للولاية.

<sup>27</sup> أطلقنا عليها هذا الإسم لكونها همزة وصل بين الإدارة الإشرافية أو العليا في ممارسة مهامها.

2- تترجم فعالية وفاعلية الإدارة العامة للولاية من خلال جودة وحجم خدماتها عن طريق فاعلية منفذي سياستها وبرامجها، وهذا بدون شك له صلة وثيقة بولاء هذه الفئة وتفانيها في مهامها.

3- التعداد الضخم لهذه الفئة يهيء لها من المكانة والأهمية القصوى لتثمينها وتسييرها بأسلوب عقلاني ورشيد، ولم يتأت ذلك إلا عن طريق سياسة رشيدة لبرمجتهم في دورات تدريبية بغية تنمية وتطوير هذه الفئة.

هذا المدخل يبسر لنا عملية تحليل الوظائف والنشاطات التي تمارسها فعليا هذه الفئة، ومنه تكون محل مقارنة وإسقاط لجانبها النظري المتجسد في المهام المنصوص عليها أعلاه، وعلى هذا النحو نخلص إلى تحديد الفوارق التي بدورها ستمكننا من تحديد طبيعة ونوع الدورة التدريبية المزمع إدراج أعوان الإسناد ضمنها، وعلى هذا الأساس يكون هذا المدخل قد ساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتحسين أداء الأفراد.

#### 1.4.2.5- مهام أعوان الإسناد:

رسمت مهام هذه الفئة بالإدارة الولائية معالمها الأساسية النصوص التنظيمية المحددة ضمن أحكام المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية<sup>28</sup>، ومن المفيد أن نستعرض مهام الأعوان التابعين للسلك الإداري نظرا لضخامة حجم تعداد رتبهم وتنوع وتباين مهامهم، لذا اقتصرنا على النظرية فقط على الأعوان المذكورين أعلاه ويمكن إجمالها في الأسلاك التالية:

<sup>28</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05/12/1989. الجريدة الرسمية (ب.ع).

أ- **فئة سلك المساعدين الإداريين:** ويضم هذا السلك رتبتين، رتبة مساعد إداري، ورتبة مساعد إداري رئيسي، و يمكن أن نلخص مهامهما في الآتي:

- مهام الإشراف والمتابعة والدراسة للملفات التي تحيلها إليهم السلطة السلمية.
- تنفيذ الإجراءات بتطبيق القوانين والتنظيمات، وكذا اتخاذ التدابير الضرورية المتعلقة بحسن التنفيذ.
- السهر على احترام القواعد والإجراءات ضمن الحدود المنصوص عليها وفق صلاحيات المصالح التي يشغلونها.
- التنسيق والمشاركة في الشؤون المتعلقة بتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية، وكذا السهر على صياغتها وإعدادها، وضمان تنفيذها.

ب- **فئة سلك كتاب المديرية:** يضمن هذا السلك رتبة كاتب مديرية، ورتبة كاتب

مديرية رئيسي، وتتمثل مهامهم في الآتي:

- ضمان تنظيم المصالح وتسييرها.
- مهام تحويل الرسائل الجارية، وتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره.
- مهام تسجيل وتنسيق وإرسال جميع المعلومات والزيارات والاتصالات الهاتفية.
- رقب الوثائق وقيادة مجموعة راقنين.
- مهام تنفيذية خاصة بالمهام المذكورة أعلاه، وهذا في حدود صلاحيات المصالح التي يشغلونها.
- فيما يتعلق بكتاب المديرية الرئيسيين إضافة للمهام المذكورة أعلاه فإنهم يقومون بالاستغلال الأولي لبريد وتوزيعه وتحمل مسؤولية ترتيب الوثائق السرية.

ج- **فئة سلك معاونين الإداريين:** وتتجلى مهامهم فيما يلي:

- مساعدة المساعدين الإداريين في تنفيذ مهامهم.
- التحرير وتأطير المستخدمين المنفذين.

- القيام بأية مهمة أو دور أو عمل يسند إليهم، وذلك في حدود صلاحيات المصالح المتواجدين فيها.

د- **فئة سلك الأعوان الإداريين:** مهامهم ذات طابع تنفيذي لها علاقة بالتسيير اليومي والاستغلال.

هـ- **فئة سلك أعوان المكاتب:** مهمتهم تتمثل أساسا في مسك الدفاتر والمجلات، وكذا مسك الملفات وترتيبها إضافة إلى تنفيذ المرسلات.

و- **فئة سلك الكتاب:** ويضم هذا السلك رتبة عون راقن وكاتب راقن، وكاتب مختزل، أما المهام المخولة إليهم فيمكن تلخيصها في الآتي:

- أعمال الرقن المألوفة و يتعلق الأمر بأعوان الرقن.

- إضافة لأعمال الرقن المعقدة التي تتطلب مهارة خاصة، وكذا استعمال التجهيزات لمعالجة النص، والتكيف بسكرتارية مصلحة من اتصالات هاتفية وتنظيم برامج ومواعيد المسؤول الهيررشي وتنظيم وترتيب وتوزيع البريد حسب التعليمات، تعد مهام كتاب الرقن.

- إضافة لتدوين النصوص عن طريق الاختزال وتحريرها وصياغتها مختزلة ونهائية مما يعتبر من مهام كتاب الاختزال.

ح- **فئة سلك المحاسبين الإداريين:** ويضم هذا السلك رتبة مساعد المحاسب الإداري، والمحاسب الإداري، وكذا المحاسب الإداري الرئيسي ويمكن حصر مهامهم في النقاط التالية:

- مهام تتجلى أساسا في مسك الوثائق و الكشوف المحاسبية.

- إضافة إلى مهام تسيير الأجور، و العتاد و المخزونات.

- تحضير مختلف عمليات الأمر بالصرف والميزانية وتسجيلها بعد الخصم.

- إعداد الجداول المالية وكشوف الحسابات السنوية أو نصف السنوية.

- زيادة على ذلك يقوم المحاسبون الرئيسيون بمراقبة الفواتير والمذكرات وجميع الوثائق المحاسبية وفحصها وتنفيذ إدراج الأجور والتكاليف في الحسابات والقيام بتجميع الوثائق المحاسبية وتحضيرها لأية مراقبة بالإضافة لكونهم مسؤولين عن ضبط كل وثيقة محاسبية.

تعد مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة من خلال المنظومة التشريعية والتنظيمية المتعلقة بهذه الفئة من الوظائف الأساسية في تحديد الأهداف التدريبية وكذا مقياس فعاليته، ومن المنطقي أن تلبي هذه العملية مواصفات الوظائف قيد الدراسة، وهذا سندرجه ضمن المطلب الموالي بغية التحكم في الإطار النظري لدراسة العينات المذكورة أعلاه، واستغلالها في الشق الميداني لدراسة الفوارق بين ما هو منصوص وما هو كائن قصد تحديد واستخراج الفوارق خاصة المتعلقة بالتدريب.

**6- الأداء الفعلي للوظيفة:** هذا الأسلوب قد يكون ذا فعالية للكشف عن الاختصاصات والمسؤوليات المخولة للوظيفة المرغوب في دراستها، وكذا التعرف عن أوجه القصور والخلل التي تدفع على تقاعس جهود الموظفين للأداء الإداري الفعال والكفاء، ففي هذا الأسلوب يقوم مسؤول التدريب بالمهام المخولة في الوظيفة المراد تحليلها وهذا قصد التأكد من طبيعتها ومتطلباتها، وحتى يتم جمع المعلومات والبيانات بصفة صحيحة ودقيقة يتطلب الأمر أن تؤدي الوظيفة في شروط وظروف مماثلة وعادية، هذه الدقة في البيانات والمعلومات تخدم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا تحديد نوع التدريب الملازم للحاجات المرصدة والمرغوب في علاجها.

والجدير بالملاحظة أن هذه الطريقة تعتبر باهضة التكاليف من حيث الجهد أو المال أو الوقت، زيادة على ذلك هناك بعض المستويات العليا في الهيكل التنظيمي لا تنطبق عليها هذه الطريقة.

**7- آراء الخبراء و مراكز البحث:**

هذا الأسلوب مقترن بمدى تحكم الخبراء في الوظائف أو الأشخاص ذوي الكفاءات المتعلقة بالتخصص المراد تحليله، ومن شأن هذا الأسلوب تحقيق أكبر قدر من المعلومات عن الوظائف المزمع تحليلها من زوايا جمة (الأعباء، الصلاحيات، الاختصاصات،... إلخ)، وتعد من جملة الأساليب التي تتميز بالدقة والتكامل، وما يعاب على هذا الأسلوب ارتفاع تكاليفه، وطول الفترة المستغرقة لدراسة العينة، غير أنها مجدية في الوظائف الإدارية والإشرافية خاصة إذا تعلق الأمر باستناد هذا الأسلوب بأساليب أخرى مكتملة لها،<sup>29</sup> فإذا رجعنا إلى محتويات المنظومة التشريعية فيما يتعلق بهذا الإطار نجد أن النصوص التشريعية الجزائرية في قانون الولاية<sup>30</sup> ترخص للجوء إلى مثل هذه الخبرات الفنية قصد تدليل بعض الصعاب التي تعترى بعض المصالح والتي تعد حرجا للتمتية الشاملة، وفي هذا الإطار يمكن لهذه الخبرات طبقا للمادة 109 من قانون الولاية الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تسيير الموارد البشرية بموجب عقد محدود المدة، تتولى دراسة احتياجات الولاية ورفعها في شكل تقرير إلى مصلحة المستخدمين، و في هذا الصدد تمت الدراسة حول تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الجماعات المحلية من قبل المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط.<sup>31</sup>

- **تحليل الدوريات و البحوث الميدانية:** تعد الدراسات الأكاديمية وخاصة منها الميدانية حجر الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف قيد الدراسة، فقد يستعين مسؤول التدريب ببعض منها. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن الجماعات المحلية لإحدى عشرة ولاية قد استفادت من دراسة أكاديمية وبالتعاون مع مجموعة أخصائيين بالمركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط بإعداد دراسة حول تقدير احتياجات

<sup>29</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 70.

<sup>30</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-90 المؤرخ في 07 افريل 1990، المتعلق بالولاية، المادة 109.

<sup>31</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مديرية التكوين والنشاط الاجتماعي، وثيقة للاختصاص حول إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، 2000/05/05.

الجماعات المحلية سنة 1999، وتعد نتائج هذه الدراسة جد هامة، باعتبارها صنفت مواقع حساسة في الوظائف العليا على مستوى الإدارة العامة للولاية والدوائر، وكذا البلديات.<sup>32</sup> إن كل هذه الأساليب -مجتمعة أو متفرقة- في تحليل الوظائف تعد من أنجع الوسائل لتحليل محتويات الوظائف ومفادها ينعكس إيجابا إذا توفرت فيها الدقة والتكامل مع بعضها البعض في تحليل المعلومات والبيانات المستقاة من أساليبها في التحصيل، وهذا بدوره ينعكس على مصداقية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فلا مناص من اعتبار البعض منها مجدية ودقيقة في تحليل التنظيم وتحليل الأفراد.

### ثالثا : تحليل الأفراد<sup>33</sup>

ينصب هذا المدخل في تحديد الاحتياجات التدريبية على تحليل الفرد وقياس أدائه في وظيفته وذلك بغية معرفة احتياجه للتدريب أم لا، كما يصبو هذا المدخل إلى تحديد نوع التدريب والأنشطة التي يتضمنها. لذا يهدف تحليل الأفراد إلى تحديد المهارة والمعرفة أو أسلوب العمل المراد إتقانه لتأدية الوظيفة على أحسن وجه حتى يجعله قادرا على الوفاء بالالتزامات. ويعتبر العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن مدخل تحليل الأفراد أصعب مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية، خاصة إذا تعلق الأمر بمحاولة قياس مهارة أو معرفة أو سلوك الفرد، وهذا ما يؤدي بالقائم بالتحليل إلى رصد أسباب حدوث هذه النتائج. يستند هذا المدخل كغيره من المداخل المذكورة آنفا إلى عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية كملحظة، ومراجعة تقارير تقييم الأداء، ومراجعة سجلات الأفراد العاملين لتحديد مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، ويستند أيضا على نتائج الدورات التدريبية السابقة، وكذلك السيرة الوظيفية لهم فيما يخص التنقلات، والغيابات، والالتزام بضوابط وتعليمات العمل، كذلك

<sup>32</sup> CE.NEAP, Evaluation des besoins en Formation des Collectivités Locales. (Alger : Novembre, 1999), P,2.

<sup>33</sup> شوقي حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص،96. ؛ رضا عبد الرزاق و سعيد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص،103.

يستعان بمختلف طرق قياس اتجاهات الموظفين كالاختبارات أو المقابلات أو قوائم الاستقصاء؛ وفي السياق نفسه تعد أدوات التسيير المستخدمة على مستوى الإدارات العمومية، وسيلة لمتابعة بعض هذه التغيرات المنصوص عليها أعلاه والتي يستند عليها مدخل تحليل الأفراد. ونقصد بذلك على سبيل الذكر جدول القيادة، والذي يعد وسيلة تسيير لمتابعة سياسات تسيير المستخدمين، وموازنة مدى مطابقة الأهداف المسطرة للنتائج المحققة، وعليه فجدول القيادة يسمح بقياس وتشخيص وضعية المستخدمين واتخاذ القرارات المناسبة، ويتم إعداده انطلاقاً من مؤشرات ونسب التسيير اعتماداً على المعلومات المستقاة من ملفات المستخدمين<sup>34</sup>. وتبني أهمية أسلوب جدول القيادة الذي يقوم على العناصر التالية:

- أ- يسمح جدول القيادة بإجراء تحليل الوضعية الآنية للمستخدمين ودراسة مختلف مؤشرات تطورها، وقياس مدى فعاليتها.
- ب- وضع مخطط للنشاط مع الأخذ بعين الاعتبار الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة والمطلوبة.
- ج- يعد جدول القيادة سندا قويا لوظيفة مراقبة التسيير، باعتباره يحمل مؤشرات متغيرة ومتطورة آنية ومستقبلية، تمنح له القدرة على المراقبة والتقييم الدوري للمستخدمين، ونتاج ذلك يصبح أداة لتطويق المعوقات التي تحول دون إحداث التنمية المراد تحقيقها المسطرة ضمن المحاور الكبرى لأهداف الإدارة العامة للولاية.
- د- يضمن مراقبة التكاليف، وذلك عن طريق جملة من المؤشرات الموضوعية والخاصة بمعدل تكلفة كل مستخدم ومردوديته ومدى فاعليته.

---

<sup>34</sup> Jean Diverrez, *Politique et technique de direction du personnel*, 8<sup>ème</sup> Edition, (Paris : Entreprise moderne d'édition, 1987),P,55. ; Jean Pierre Schmit, *Manuel d'organisation de l'entreprise*, (Paris : P.U.F, 1994), P,347. ; Martory B., *Contrôle de gestion sociale*, (Paris : Vuibert, 1990), P, 335. ; Martory B., *Les tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation décession*,(Paris: Natham, 1992), P, 303.

يعتبر جدول القيادة من جملة الأدوات التسييرية التي يستند عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك سنستغل مؤشرات هذا الأخير في الشق الميداني، ولسوء حظ الإدارة العامة لولاية المسيلة أنّ هذه الأداة في مراقبة التسيير على مستوى مصلحة المستخدمين غير معمول بها، وبالتالي تبقى الوسيلة الوحيدة المستعملة في تسيير مصالح الإدارة العامة هي مدونة تصنيف المناصب حسب الأسلاك مع القيام دوريا بإعداد الوضعية التعدادية للمستخدمين حسب الأصناف المهنية، وذلك انطلاقا من المناصب المالية المفتوحة سنويا وفقا للميزانية.

تكمن المشكلة الجوهرية في كيفية القيام بتحليل الجوانب المتعلقة بالمواصفات الوظيفية والخصائص الشخصية ( دراسة القدرات والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الأفراد تجاه عمله )، وكذا الجوانب السلوكية، لذلك يتطلب سعيًا حثيثًا لاستخدام كل الوسائل والطرق لتحقيق الأهداف المتوخاة من العملية التدريبية بصورة موضوعية ودقيقة.

مما سبق، يتضح جليا أن تحليل التنظيم يختص بتحديد المواقع المراد تدريب أفرادها، كما أن تحليل الوظائف يعد مكملًا لها من حيث اهتمامه بتحديد محتويات التدريب اللازمة لأداء الوظائف بالفعالية المرغوب فيها من قبل المنظمة ( الإدارة الولاية )، ويلي هذين المدخلين مدخل يعد من أصعب المداخل في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ويوصف بأنه مكمل لهما، ألا وهو مدخل تحليل الأفراد، فهذا الأخير يختص بتحديد الأشخاص المزمع إدراجهم في قائمة المشاركين في الدورة التدريبية، ونتاج هذا التكامل في تحليل العمليات والجوانب المختلفة إبراز وتحديد المعالم الأساسية والدقيقة للاحتياجات التدريبية.