

المبحث الرابع : وظيفة التدريب الإداري.

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

و في السياق نفسه، سنتناول بالدراسة و التحليل 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 أن 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، و كذا مناقشة وعرض جملة من وجهات النظر في هذا الشأن. إنّ 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 للولاية بغية ضمان فعاليته.

المطلب 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 وكيفا¹. ولن يتأتى هذا التثمين إلا إذا اقترنت وتكاملت تقنياته مع عمليات تسييرية دقيقة وفعالة.

1- تعريف التدريب:

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

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" ²، 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". ³

اهتم هذا التعريف بجانب المهارة وبطرق زيادتها لدى العاملين قصد تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية ⁴ راصدا إمكانية التطور والتغير ⁵ في الأعمال والتكنولوجيا. ⁶ 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" ⁷. 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.

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.

²صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، (طرابلس : الجامعة المفتوحة، 1994)، ص ص (224-225). نقلا عن: Flippo, EB,

Personnel Management, Sixth Edition, (Tokyo: Mc Craw-Hill-Inc, 1984), P,20.

³ نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري و تطبيقي، (القاهرة:مكتبة عين شمس، 1989-1990)، ص30.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، 325.

⁵ S.Vallemont, **Moderniser l'administration: Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines**, (Paris : Nauthan 1991), P, 91.

⁶ A.Benajabbellah, "la formation du personnel, cage de succès de l'entreprise économique " in **Revue l'Économie** (N°23, Avril 1995), Pp,(22-23).

⁷ H.Koontz et C.O 'Donnell, **Management principes et méthodes de gestion**. (Canada : Edition MC-Grow Hill, 1980). P. 401.

أما المنظومة التشريعية والتنظيمية للتكوين في الإدارة العمومية (التدريب) المتواصل (المستمر) فقد حددت مفهوم التدريب على النحو التالي:⁸

- 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،⁹ 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".¹⁰ وعلاوة على ذلك، فقد نصت المادة 52 من المرسوم رقم 85-59، على أنه "يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية (...) أن تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال"¹¹.

⁸ ج.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.

⁹ ج.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.

¹⁰ ج.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).

¹¹ ج.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.

وينصرف مفهوم التدريب عند الدكتورة سهيلة محمد عباس و الدكتور 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 أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة"¹². 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 و جاء في السياق نفسه، على أنه " العملية المنظمة لاكتساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب "¹³.

وعرف أيضا بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات.. إلخ".¹⁴ 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 "¹⁵.

أبرز هذا التعريف عنصرا جديدا لمفهوم التدريب وهو (التطوير المستمر) للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات، حيث ينظر للتدريب من خلال هذه الزاوية إلى درجة تطور العملية التدريبية، وكذا استمراريتها، كما يبين أهميته الشمولية لجميع الطبقات العاملة، وكذا إبرازه للهدف المتوخى من التدريب وهو تقدم الموارد البشرية (الموظفين) والإدارة.

و بعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف، يمكن تقديم تعريف للتدريب نعتقد أن فيه قدرا أوسع من الشمولية باعتباره ذلك النشاط المنظم و المستمر، محوره الفرد في مجمله، يهدف إلى إكساب أوزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية (الموظفين)

¹² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص، 107.

¹³ رضا عبد الرزاق وهيب و آخرون، إدارة الأفراد، (بغداد : مؤسسة المعاهد الفنية، 1987)، ص، 122.

¹⁴ عبد الكريم درويش، ليلا تكلأ، أصول الإدارة العامة، (القاهرة : مطبعة الأنجلو المصرية، 1976)، ص، 594.

¹⁵ محمد جمال مرسى، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968)، ص، 296.

وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة، وتوجيه سلوكهم واتجاهاتهم نحو رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكافئين بها قصد تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع ككل.

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

2. مقاربات التدريب:¹⁶

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:** وتهدف إلى تقصي سلوك الأفراد من زوايا عديدة؛ كتحليل التفكير، والأحاسيس، ردود الأفعال لدى مجموعة من الأفراد لفترة زمنية معينة، الغرض منها تمكين الفرد من مقارنة تصوره عن ذاته مع التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، قصد إحداث التغيير المطلوب.

✓ **التطوير التنظيمي:** يهدف إلى تثمين الموارد البشرية من حيث إيلاؤها عناية كبرى للقيم الإنسانية. أما عن موضوعها فيتمثل في تغيير المواقف، المحفزات اتجاه سلوك ديمقراطي تعاوني للأفراد تحضيرا لبث القيم الجديدة، وهو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة.

✓ **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 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.

¹⁶ اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص ص (44 - 45).

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 أو خارج المنظمة. أما بالنسبة للإطارات الوسطى فالتدريب يمس مباشرة المسائل المتعلقة بالتسيير. وفيما يخص الإطارات العليا ورغم المعارف المتوافرة لديهم مسبقا نتيجة التدريب الأولي أو توليهم 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:¹⁷

✓ **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

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:¹⁸

- الأخذ بعين الاعتبار حاجات كل طرف في عملية التدريب؛

- صياغة الحاجة إلى التدريب على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة؛

¹⁷ Philippe Eray, **Précis de développement des compétences**, (Paris : Edition liaison, 1999). Pp .(132- 138).

¹⁸ اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

- 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:¹⁹

المرحلة الأولى: الخطة (plan)P

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

المرحلة الثانية: الفعل (Do)D

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

المرحلة الثالثة: المراقبة (Check)C

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

المرحلة الرابعة: استخراج الخطة (Acte)A

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 و التعليم:

¹⁹ Guy Le Boterf et al, **Comment manager la qualité de la formation**, (Paris : les Éditions d'organisation, (S.D)). P. 138.

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.²⁰

وهناك من يرى أن الفرق بين التدريب والتعليم غير محدد بشكل دقيق، وعموما فالتدريب يحقق أهدافه عن طريق عملية التعلم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام " ²¹.

إن التعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، في حين يهدف التدريب إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل، ونستخلص مما سلف أن محور العملية التدريبية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب،²² وعليه فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب ذاته.²³ بعد استعراضنا لهذه الآراء المتفرقة، نستخلص أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم.²⁴

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

²⁰ 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.

²¹ أحمد الباشات، أسس التدريب، (القاهرة : دار النهضة الحديثة، 1978)، ص،11.

²² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص،182.

²³ عبد الكريم درويش، "نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح". مجلة الإدارة، العدد الرابع(4)، أبريل، 1972، ص،43.

²⁴ محمد عثمان إسماعيل، حمدي مصطفى المعان، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1990)، ص ص،(224-225).

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

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

مما سبق يتضح أن التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها يعد من الأمور الأساسية والمهمة في التدريب إلى تحقيق الفعالية للبرامج التدريبية،²⁵ هذا مؤداه بالضرورة إلى خلق الخبرات التدريبية الفاعلة.²⁶

المطلب الثاني : مفهوم التدريب المتواصل حسب المنظومة التشريعية و التنظيمية في الإدارة العمومية المحلية

الفقرة الأولى: المنظومة التشريعية و التنظيمية للتدريب الإداري السابقة للأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006.²⁷

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 عما سواه من التعاريف السابقة الذكر سوى في بعض التباينات البسيطة، فمجملا حددت التدريب المتواصل على النحو التالي:

- 1- يتمثل الهدف من التدريب في تحسين مهارات الموظفين، وكذلك اقتناء معارف وكفاءات من شأنها أن تجعلهم قادرين على تأدية المهام المسندة إليهم.
- 2- يصبو التدريب إلى الترقية المهنية للموظفين، وفي هذا الصدد، نص الأمر رقم 133-66، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي في مادته "22" على أن

²⁵ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، (الكويت : جامعة الكويت، 1989)، ص، 255.

²⁶ علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره ، ص، 52.

²⁷ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 06 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006 .

"تتخذ الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة عمومية، وكذا تحسين المستوى والترقية المهنية للموظفين".²⁸

3- إلزامية التدريب واعتباره حقا للموظف العمومي المحلي، و نستشف ذلك من خلال المادة "14" من المرسوم رقم 52-69، 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.²⁹

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".³⁰

يبرز نص هذا القانون الأهمية القصوى لهذا النشاط، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تدريب المستخدمين قصد ترقيةهم في النظام السلمي؛
- تأمين التدريب المستمر الذي ينصف جميع العمال من حيث الاستفادة من تحديث معارفهم النظرية والتطبيقية و كذا تنميتها؛

- تدريب المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا للتطورات على مستوى الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي.

ورغم الأهمية التي أعطاها هذا النص لمحتوى التدريب إلا أن له مآخذ جمة، فالمحتوى الإيديولوجي والسياسي لروح هذا النص لم يخلُ من وضعه في مأزق الازدواجية غير المؤسسة على أطر موضوعية من حيث توحيد عالم الشغل، مما جعله يطبع بصفة سلبية مفهوم التدريب الإداري الذي يخضع لمعايير خاصة غير تلك المتواجدة في المؤسسة العمومية.

²⁸ 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.

²⁹ 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.

³⁰ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، مرجع سابق الذكر.

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 الشاملة³¹.

إضافة لما سبق، فالمرسوم المذكور أعلاه، جعل من التدريب الأولي ضرورة، و نستشف 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 أن 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 المؤسسات والإدارات العمومية بما يلي:

1- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال

تحسينا دائما، وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية؛

2- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها؛

3- تنجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع

الوظيفة.³²

عموما فلا شك أن مجمل النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتدريب

المستمر لم تنص على ميكانزمات وقواعد لضمان تلك الأحكام المعلنة أعلاه.

³¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، مرجع سبق ذكره، ص ص، (3)

(8 -

32 المرجع نفسه ، ص، 8.

و في السياق نفسه، فإنه 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 أورتبة 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 أن تدريب مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية غير مضمون، هذا تفسره الصيغ المستعملة، لأنها 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 تدريبيه. يمكن إرجاع ذلك أولا من الناحية النظرية إلى نقائص ذات صلة بالجوانب القانونية من جهة، ومن جهة أخرى إلى المقاومة الداخلية سواء من جانب الإدارة العامة أو من جانب الموظف العمومي المحلي.

يشكل المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المتعلق بتكوين (بتدريب) الموظفين وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم³³ لبنة إضافية في منظومة التدريب باعتباره كقاعدة تنظم التدريب المتواصل، إضافة إلى النصين التطبيقيين له، اللذان يشتملان على عمليات التدريب أحواصل المهارة التي يجب على الإدارة العمومية تنفيذها طبقا 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 التوظيف العمومي ومصالح الميزانية فيما يخص

³³ 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، ص.5.

المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات³⁴. ويستهدف المنشور المذكور أعلاه الذي جاء مكملا للإطار التنظيمي المنشأ بموجب المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، تنظيم العناصر التالية:

أولا : إعداد مخططات التدريب

من خلال القراءة المتأنية لهذا النص ندرك في محتوياته فكرتين أساسيتين مجسدتين في النصين التطبيقيين له، أولها يجعل من التدريب واجبا و يحدد الهيئات الوصية المكلفة بمتابعة سياسات التدريب.

ويعبر تطبيقيا لهذا الواجب من خلال إلزامية إعداد مخططات تدريب من قبل الإدارة المعنية كوسيلة للتسيير التقديري للموارد البشرية، وتدرج 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 الولائية³⁵ 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 الآنية والمستقبلية لها والأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأفراد العاملين وتحقيق الغايات من طرف الإدارة؛

2- حصر و تحديد الفوارق بين الاحتياجات من جهة و بين الغايات المنتظرة والغايات المحققة من جهة أخرى؛

³⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم الوزارية المشتركة رقم 253 المؤرخة في 1999/07/27 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.

³⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 1995/04/29، يعدل ويتم المرسوم رقم 145-66 المؤرخ في 1966/06/02، والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة بتاريخ 1995/05/09، ص، 9.

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، معربا عن الصلة المتواجدة بين ازدياد معرفة وقدرة الإنسان ودرجة تمكنه من استغلال الموارد الطبيعية فضلا على زيادة طاقته وجهوده³⁶.

إن مسعى نظام الرقابة اللاحقة الذي يهدف إلى التسيير التقديري للموارد البشرية لقطاع الوظيف العمومي يستدعي البحث عن أدوات عصرية لتعداد المستخدمين وضبط تطورهم كماً وكيفا، وعليه نتاجه يظهر جليا في تثمين وظيفة التدريب باعتبارها أداة لضبط جدول التعداد لتسيير المسار المهني، وكذا كوسيلة من أهداف تقييم الأداء، و من 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 المستمر³⁷؛ فالولاية مدعوة إلى عداد مخطط يعكس أهدافها التنموية الشاملة باعتبارها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي³⁸.

فلا غرو أن يأتي النص المشار إليه أعلاه والمتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتدريب (التكوين) وتحسين المستوى وتجديد المعلومات،³⁹ حاثا على إعداد نماذج مخططات التدريب، أربعة أنواع من عمليات التدريب وهي:

³⁶ خميس موسى، دراسات في التخطيط و التنمية، (عمان : دار حسنين للنشر، 1995)، ص، 115.

³⁷ L. Mathis, *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*, (Paris : Edition d'organisation, 1982), P,35.

³⁸ 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 .

³⁹ 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.

- 1- دورات التدريب المتخصص الخاصة بالتوظيف الخارجي؛
 - 2- دورات التدريب المتخصص الخاصة بالارتقاء الداخلي للموظفين؛
 - 3- عمليات تجديد المعلومات؛
 - 4- عمليات تحسين المستوى؛
 - 5- جدول حوصلة مجمل عمليات التدريب المسطرة.
- و في السياق نفسه، يجب أن تحتوي المخططات القطاعية على المحددات التالية:
- 6- فئات الموظفين المعنيين (الأسلاك والرتب التي يرغب المترشحون المقبلون في التدريب الالتحاق بها)؛
 - 7- مضمون و مجال التدريب؛
 - 8- مدة التدريب؛
 - 9- مؤسسات التدريب، المناصب المالية المفتوحة أو المتوقعة؛
 - 10- تنويع التكوين (الشهادات و شهادات التمرين).

ثانيا: الحقوق المخولة للمستفيدين من التدريب طبقا للمرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996

إن المرسوم المذكور أعلاه، أحدث 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 برتبتهم 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 للمتشحين الذين تابعوا هذه الدورة؛

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

و في الإطار نفسه، فالمرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 حدد الامتيازات الممكن منحها لفائدة المستفيدين من الدورات التدريبية، تتمثل هذه الامتيازات.⁴⁰

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.

ثانيا : الهيئات المكلفة بالتكفل بالتدريب

إن تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر 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

بالوظيفة العمومي فحسب نص المادة 13 من المرسوم التنفيذي قيد الدراسة فإن لبرامج

دورات التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات تقرر من قبل السلطة المكلفة بالوظيفة

العمومي ومصالح الميزانية بالإضافة إلى مؤسسات التدريب.

1- المهام المخولة للإدارات العمومية:

⁴⁰ المديرية العامة للوظيفة العمومي، " مداخلة حول تكوين الموظفين "، مصدر سبق ذكره ، ص،10.

من جملة المهام المخولة للإدارات العمومية عموماً، والإدارة الولائية خصوصاً، أنها 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، وبالتقويم المهني للموظفين المعنيين.⁴¹

أما 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 لبدائية الدورة.⁴² ومن أبرز مهام الإدارة الولائية؛ أنها تتكفل بمصاريف دورة تدريب الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم.

2- المهام المخولة للمديرية العامة للتوظيف العمومي و مصالح الميزانية

تبدو جلياً جملة المهام المخولة للسلطة المكلفة بالتوظيف 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 و انسجام عمليات التدريب على مستوى المجموعات المحلية² قصد تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية على مستوى الإدارة الولائية، وثمة ملاحظات تجدر الإشارة إليها قبل الخوض في تحديد محتويات النص القانوني قيد الدراسة (المرسوم التنفيذي 96-92).

أولاً : أن المهام التي أحدثت 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 نجدتها ذات بعد قبلي، أما الرقابة السارية المفعول والتي تعبر عن الإصلاح الإداري الجديد فتتجلى في إجراء الرقابة اللاحقة التي تندرج ضمن مسار

⁴¹ 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 .
⁴² المرجع نفسه، المادة 9، نفس الصفحة.

تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية وإجراءاته وتتمثل الغاية من هذا الإصلاح أساسا في ضمان الأهداف التالية:⁴³

أ- إيجاد أدوات لعقلنة تعداد المستخدمين و ضبط تطوره كما و كيفا؛

ب- بروز و تطور نظام تسيير تقديري للموارد البشرية؛

ت- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم؛

ث- إدخال مهمة التدقيق في الإدارة العمومية.⁴⁴

إن الغاية من وراء هذه الترسانة القانونية هو الوصول بالإدارة العمومية المحلية إلى أرقى مفهوم ومحتوى، بأن تصبو إلى مفهوم إدارة القرارات والمسؤوليات وتخرج من إطار إدارة الغموض والشكليات، هذا إذا اعتبرنا أن نظام التنمية الإدارية في الجزائر يهتم بالجانب الإداري للنظم الإدارية الأخرى، ولا غرو أن يتأثر بمجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة فيما بينها، مثل نظام التنمية الإدارية الاقتصادية وأنظمة التنمية الإدارية الاجتماعية، الذي بدوره تركز ديناميكيته على البحوث والاستشارات والتدريب والمعلومات. وإسقاط هذه المحاور على ما أفرزته منظومة الإصلاح الإداري عموما، وعلى ما حملته محاور التوجيه المنهجي للتدقيق في تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية⁴⁵.

الفقرة الثانية: مفهوم التدريب المتواصل حسب الأمر 06-03.⁴⁶

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

⁴³ 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.

⁴⁴ مصالح رئاسة الحكومة، المديرية العامة للتوظيف العمومي، " تقرير حول التوجيه المنهجي للتدقيق في تسيير الموارد البشرية "، 1996، ص،2.

⁴⁵ طارق حمادة، نظام معالجة المعلومات للتنمية الإدارية، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية إدارة البحوث والدراسات، 1987)، ص،30.

⁴⁶ 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 و ترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة. هذا ما تؤكدته أحكام المادتين 38 و 104 من الأمر المذكور أعلاه.

أما أحكام المادة 105 من الأمر نفسه أكدت على الشروط ذاتها التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 96-92، والتي 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.

من الجدير بالذكر أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية كرس مبدأ التدريب الإداري بشقيه الأصلي والمتواصل بموجب المادتين 38 و 104 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 و التنظيمية 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 استتباطه من القراءات المتأنية لأحكام المواد المدروسة سواءً تعلق الأمر بالمنظومة السابقة أو اللاحقة للقانون العام الحالي للوظيفة العمومية.⁴⁷

⁴⁷ 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.

مما لاشك فيه أنّ هذا الإدماج بخصوص التدريب الإداري ضمن سياسة الوظيفة العمومية له عدة مدلولات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- يرتبط تقليد 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 والتثمين 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 منطقا جديدا في تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى 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 والتكنولوجي⁴⁸. إذ اقترن فقط في بعض الأحيان مع التدريب الابتدائي (الأولي) حين تقليد 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 أن 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:⁴⁹

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 الوظيفة العمومية؛

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

وللإشارة أنشئت اللجنة الوطنية لإصلاح هيكل الدولة و مهامها⁵⁰، والتي تتمتع

بسلطات واسعة وحرية كاملة في إعداد مشروع الإصلاح وتقديم الاقتراحات والتوصيات، وتم بالفعل اقتراح نظام متكامل للتدريب الإداري من حيث بعده القانوني و المهني؛ والذي يمكن تلخيصه في المحاور التالية:

⁴⁸ Christopher Mabey and al, **Human Resource Management: A Strategic Introduction, Managing the process of training and development**, 2nd Edition, (Oxford: Blackwell Publisher, 1999), P, 356.

⁴⁹ هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط 2، (الجزائر: دار هومة، 2012)، ص، 155.

⁵⁰ ج.ج.د.ش، رئاسة الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 372 - 2000، المؤرخ في 22 نوفمبر 2000، المتضمن إنشاء لجنة لإصلاح هيكل ومهام الدولة. الجريدة الرسمية، رقم 71، المؤرخة في 26 / 11 / 2000.

أولاً- اقتراح ميثاق للتدريب الإداري يتضمن:

1- تحديد أهداف التدريب الأصلي والمتواصل و الاستراتيجية 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؛

4- اعتبار عملية التدريب استثماراً ؛ 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؛

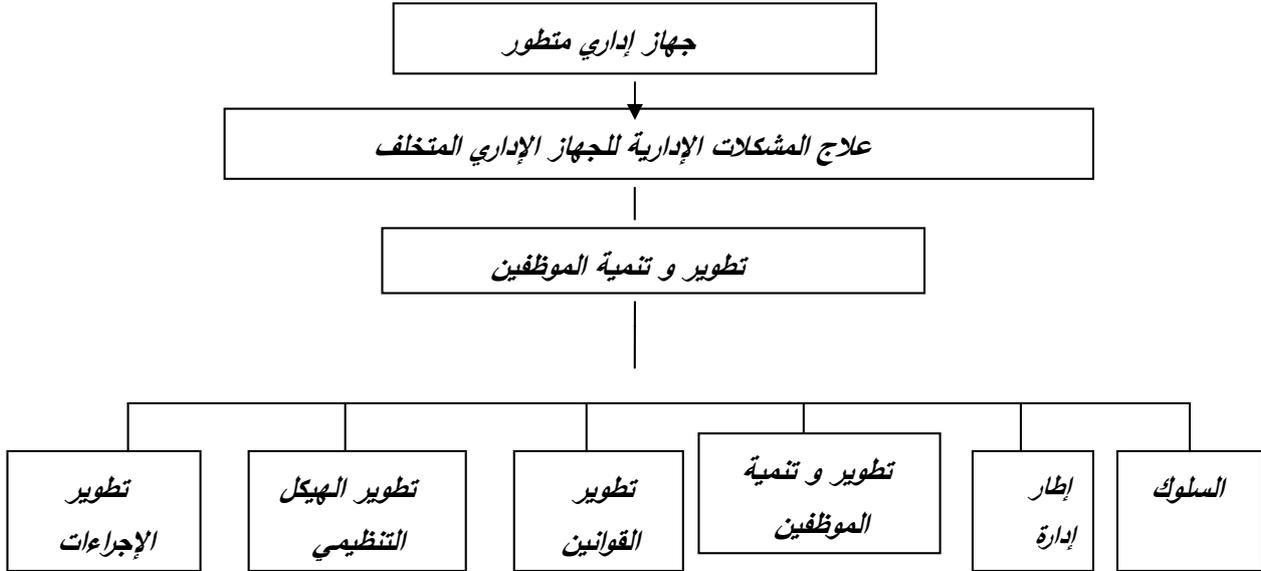
2- إعادة توزيع المؤسسات التكوينية المتواجدة، وإنشاء مؤسسات إضافية لتلبية الاحتياجات ذات البعد الوطني والمحلي؛

3- وتكييفها 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 نموذجاً 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. و قصد توضيح هذه الأبعاد يمكن إسقاط ذلك على هذا النموذج التالي:

الشكل رقم (1-3): نموذج لتحقيق التنمية الإدارية



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، التنمية الإدارية وتنظيم إدارة المستودعات، (الرياض: دار والنشر، 1986)، ص، 45.

المطلب الثالث: مبادئ التدريب.

من المبادئ الجوهرية التي ينبغي على مصممي البرامج التدريبية أخذها بعين الاعتبار قصد تحقيق توازن أجزاء أي برنامج تدريبي لكي يكون فاعلاً ما يلي:⁵¹

الفرع الأول: الاختيار الدقيق للمتدربين و تعزيز دوافعهم:

1- الاختيار الدقيق للمتدربين :

يعني الربط بين برامج التعلم والأداء، فاختيار الموارد البشرية يتطلب التدقيق في حاجتهم في تطوير أدائهم، و كذا احتياجات المنظمة لهذه الموارد البشرية، كما يتطلب مسايرة المستوى الوظيفي، ومراعاة الفروق الفردية حتى تتناسب وطبيعة البرنامج التدريبي المصمم

⁵¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص، (107-108).

⁵²، فمن اللائق أن يرشح رئيس مصلحة أو مكتب إلى دورة في القيادة الإدارية بدلا من موظف معين.⁵³

2- تعزيز الدوافع و الحوافز:

إن توفر الدوافع لدى (المتدرب) يجعله يستفيد فعلا من التدريب،⁵⁴ لذلك بات من الضروري ربط التدريب بهدف يرغب في تحقيقه المتدرب كترقية إلى وظيفة أعلى، زيادة في دخله، إضفاء التقدير والاحترام، الترشيح إلى دورات تدريبية جديدة . . . إلخ؛ فتعزيز الدوافع وخلق الحافز يحرك الرغبة للمثابرة والاجتهاد قصد تحسين أدائه مما يحقق للمنظمة وللمتدربين أنفسهم السلوك التنظيمي الفعال، فهذه العملية لا تقتصر على العملية التحضيرية بل تتعداها إلى ما بعد البرنامج التدريبي، فالقيادة الإدارية والهيئة الوصية على العملية التدريبية لها دورا أساسيا في تحفيز الفرد الذي اختار برنامجا تدريبيا خاصا بعمله، وذلك من خلال رفع روحه المعنوية وتشجيعه ومعالجة جوانب الضعف لديه وتحسين مستوى أدائه.

كما تتوقف فاعلية برامج التدريب على وجود نظام الحوافز وقمع السلوكيات غير المرغوب فيها من خلال نظام العقوبات أو الحوافز السلبية، هذا يقود المتدرب إلى تكرار السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي.

3- تطبيق و نقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي

يقصد بإمكانية تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي أنه إن كانت الاستفادة مما تعلمه الفرد من مواقف وخبرات جديدة يتم تجسيدها ميدانيا، فالمتدرب يحوّل ما تعلمه خلال البرنامج التدريبي إلى الواقع العملي، هذا بالضرورة يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه وفيما تعلمه، إضافة لما سبق فإن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء أو نسيان ما تعلمه الفرد، وهناك ثلاث طرق يمكن تطبيقها لتسيير عملية تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد وهي على النحو التالي:⁵⁵

أ- التطبيق الكلي لما تعلمه الفرد؛

⁵² صلاح الشنيوني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1987)، ص، 153.

⁵³ صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص، 234.

⁵⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁵⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص، 108.

ب- التطبيق الجزئي ويقتضي تقسيم الوحدة إلى وحدات جزئية و تطبيق كل جزء بشكل منفصل عن الجزء الآخر؛

ج- تقسيم العمل إلى أجزاء و محاولة تطبيق كل جزء بالتعاقب و بصورة تدريجية.

4- تحليل النتائج

يقصد بتحليل النتائج، إمكانية معرفة ما تم تعلمه و اكتسابه من معارف خلال الدورة التدريبية، وهناك من ينعنها بالتغذية العكسية، وهي ذات أهمية قصوى في تحديد مسارات التعلم حيث أهميتها تتدرج ضمن أولويات تحديد مدى فاعلية الأداء في البرنامج التدريبي أوالتعليمي، ومفاده توصيل هذه المعلومات إلى المتدرب لتصحيح سلوكاته غير الصحيحة.⁵⁶ وهناك من يضيف مبدأ آخر من مبادئ التدريب.⁵⁷

5- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض : والمقصود من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة للمتدربين للاتصال فيما بينهم خلال فترة التدريب قصد تمكينهم من تبادل الخبرات والمعارف، وهناك طريقة دراسة الحالة فعادة ما يثار مشكل معين بين المتدربين، وبموجب هذا الأسلوب يتم مناقشة موضوع معين، و بالتالي يستفيد المتدربون بعضهم من بعض.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف التدريب الإداري

الفرع الأول : أهمية التدريب :

إن 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:

⁵⁶ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁵⁷ صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص، 238؛ أنور محمد الشرفاوي، التعلم، نظريات و تطبيقات، ط III، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1988)، ص، 26.

- تحسين الأداء التنظيمي وهذا عن طريق وضوح و عدم غموض الأهداف والطرق
إجراءات العمل، وكذا تعريف الموارد البشرية بضرورة تحديد مهامهم، وتطوير مهاراتهم قصد
تحقيق الأهداف المتوخاة من المنظمة⁵⁸؛

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

- يساهم في تحديد أسس السياسات العامة للمنظمة؛

- يؤدي إلى تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية⁵⁹ 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
من المنظمة أن يكون لديها قدر من المهارة لتأدية مهامها الجديدة. وعليه كلما زادت أساليب
وأدوات التطور استدعى الأمر الاهتمام بتدريب الأفراد⁶⁰.

ب- أهمية التدريب للأفراد العاملين:

يمكننا أن نحصر جملة الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين على النحو التالي:⁶¹

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 و القلق الناجمين عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات، والذي مؤداه
في بعض الأحيان ارتفاع نسبة دوران العمل، كارتفاع نسبة الغيابات؛

⁵⁸ عمرو غنايم، و علي الشرقاوي، تنظيم و إدارة الأعمال، (بيروت : دار النهضة العربية، 1984)، ص، 607.

⁵⁹ 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).

⁶⁰ 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).

⁶¹ سهيلة محمد عباس، د.علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص، 110.

6- إن الموارد البشرية تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل مهارتها، وكذا مساندة التغييرات والتطورات على صعيد التقنية والسلوكيات الإنسانية، هذا مؤداه بالضرورة خلق الاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة على مستوى الأفراد⁶²؛

7- بشكل عام تقل حاجة الفرد إلى طلب الإشراف الدائم حين أداء مهامه، هذا لا ينفى بالضرورة الاستغناء عن توجيهات المشرف المباشر، بل مفاده تقليل الإشراف المركز ومنح فرص مماثلة لمتابعة أفرادهم بحاجة ماسة لتوجيهات المشرف؛ وكذا توفير وقت أكثر لدى المشرفين لتوجيه وتطوير نشاطات أقسامهم ومتابعة وحل المشاكل القائمة⁶³.

ج- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

إن البرامج التدريبية الفاعلة تؤدي بالضرورة إلى تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية، ونستشف ذلك من خلال العناصر التالية:⁶⁴

1- تطوير وتكليف 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 زميتين كما يلي:⁶⁵

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

⁶² موسى اللوزي، *التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات*، ط 1، (عمان : دار وائل للنشر، 2000)، ص، 81.

⁶³ صالح عودة سعيد، *مرجع سابق الذكر*، ص ص، (231-232).

⁶⁴ سهيلة محمد عباس، *علي حسين علي، مرجع سابق الذكر*، ص، 110.

⁶⁵ *يرقي 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).

تحقق هذه الأهداف على المستوى الإداري فعالية مستوى الأداء، ويمكن أن نلخصها

في العناصر التالية:

أ- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم⁶⁶: حيث تساعد المرونة المتوفرة على مستوى المنظمة على إمكانية التكيف مع المتغيرات الطارئة و المتوقعة، وفي هذه الحالة يهدف التدريب إلى توفير عناصر متعددة المهارات القادرة على ممارسة أكثر من وظيفة، وشغل أكثر من منصب، وعليه يصبح الأمر يسيرا لإجراء تغييرات وتقلبات على مستوى الموارد البشرية المتاحة⁶⁷.

ب- يهدف التدريب إلى تنمية الموارد البشرية عن طريق استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، و عليه تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ويتحقق ذلك عن طريق التسيير التوقعي للمهنة⁶⁸ الذي يهدف إلى تنمية واكتشاف الكفاءات.⁶⁹

ج- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية سواء الصاعدة أوالنازلة، إضافة إلى كونه يهدف لتجديد و إثراء المعلومات⁷⁰ التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

د- تقليل الحاجة إلى الإشراف:⁷¹ عادة الأفراد العاملين الذين استفادوا من دورات تدريبية

تتقلص

حاجتهم للإشراف مقارنة مع غير المتدربين، وذلك نتيجة الثقة التي اكتسبوها من خلال

التدريب.⁷²

⁶⁶ Alain Burland et Claude Simon, **Le contrôle de gestion**, (Paris: Édition la découverte, 1997), P. 124.

⁶⁷ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، مرجع سابق الذكر، ص، 285.

⁶⁸ Zarifian PH, **travail et communication : Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle**, (Paris: collection sociologie et aujourd'hui, PUF, 1996), P,213.; P.Joffre, Y.Simon, **Encyclopédie de gestion**, (Paris: Ecomica, 1998). Pp,(2197-2226). A. Merlin, « **Prévision dans l'entreprise** ».; A .Malèvre, « La gestion prévisionnelle du personnel. Approches d'une méthodologie », **Personnel**, (S.N), Juin, 1968), Pp.(11-20).

⁶⁹ 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).

⁷⁰ 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^{ème} Edition, (Paris: Economica, 1997), P,1411. R.Reix, « **Flexibilité** ».

⁷¹ صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص، 231.

⁷² عبد الرحمان عبد الباقي عمر، مرجع سابق الذكر، ص، 206.

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.⁷³ 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.⁷⁴

وفي السياق نفسه، فالأهداف الفنية التي يصبو إلى تحقيقها أي برنامج تدريبي مرتبط أشد الارتباط بالبعد الثقافي الذي يترجم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين، والذي يعتبر نتاج حلقة من التجارب والدراسات، التي تم أغلبها في الدول والمجتمعات الغربية المتقدمة، و بالتالي هذه النماذج والنظريات في أغلب الأحيان تكون موجهة لدراسة سلوك أفراد المجتمعات قيد الدراسة (تفهم السلوك التنظيمي في المجتمعات الغربية)، لأجل كل هذا وذلك فإنه بات من الضروري توخي الحذر في تطبيق النماذج التي تضمنتها هذه الدراسات والنظريات، وينبغي رصد واقع مجتمعاتنا وطبيعة تفاعلاتها من خلال واقع المجتمع وثقافته.⁷⁵

وخلاصة القول: إنّ التدريب يهدف إلى تحسين فهم الأفراد للمنظمة ويقوي انتماءهم الوظيفي،⁷⁶ ولا مناص أن يحدث أنماطا سلوكية تترجم الضوابط الاجتماعية التي يلتزم بها الأفراد العاملون، فلا شك بأنها الترجمة الحقيقية لواقع الثقافة التنظيمية،⁷⁷ لذلك بات من الضروري الاهتمام بالمحتوى السوسيو-تسييري للمنظمات قصد فتح أطر جديدة لجعل هذه

⁷³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفرقان، 1994)، ص،2.

⁷⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁷⁵ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة، 1990)، ص ص، (21-22).

⁷⁶ سهيلة عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص،110.

⁷⁷ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتب غريب، بدون تاريخ)، ص،210.

الأخيرة تكتسب مرونة كمية وكيفية في تسيير الموارد البشرية⁷⁸، وهذا لن يتحقق إلا من خلال برنامج تدريبي محكم.

3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

إن البحث عن إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية على المستوى الكلي أوالجزئي إنما يستدعي بادئ ذي بدء تحقيق التنمية الإدارية عن طريق الأداء الإداري الفعال الذي نتاجه يدعم المستوى الاجتماعي والاقتصادي للموظفين من خلال منحهم أفضل الفرص لتنمية مهاراتهم وقدراتهم. ويمكن إدراج أهم الأهداف في النقاط التالية:⁷⁹

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 ومهمة⁸⁰، ويتفق كل من لبوترف كسبار (G.Le Boterf) حول هذا المفهوم من خلال ما أطلق عليه "أنه اقتصاد حقيقي للخدمة".⁸¹

وفي السياق نفسه، تصبح حصيلة النتائج المتوخاة من هذه البرامج التدريبية الهادفة هي تقديم خدمة عمومية ذات كفاية وفعالية إدارية.

ب - ارتفاع معنويات الأفراد: تكمن أهمية التدريب في مدى ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد، فلا شك أن تؤدي ثقة الفرد بنفسه إلى الاستقرار التنظيمي، وهذا بالضرورة نتاجه تحسين المناخ التنظيمي وينعكس على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ولا مناص من إظهار أثره عن طريق قياس نوعية وكمية الخدمات المقدمة للمتعاملين.

ب: الأهداف المرحلية للتدريب :

⁷⁸ Jean-Michel Saussois, « Management : les constructeurs: Michel Crozier », Revue française de gestion, (N° 124, Juin, Juillet –Août, 1999) P,109.

⁷⁹ عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، (بيروت: الدار الجامعية، 1989)، صص، (164 - 165).

⁸⁰ Dimitri Weiss (Dir.), *les ressources humaines*, Michel Parlier (Ed), *Stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise*, 2^{ème} édition, OP-Cit. P, 425.: نقلا عن - Malgaive G, *Enseigner à des adultes*, (Paris : PUF, 1990), (S.P).

⁸¹ Ibid

نقلا عن Le Boterf.G, *de la compétence à la navigation professionnelle*, (Paris: les éditions d'organisation, 1997), (S.P).

Caspar P., « Formation des adultes : quelques tendances lourdes et des fait probablement porteurs d'avenir », Education permanente, (N° 127, Février 1996), P,(171-182).

إن الأهداف العامة للتدريب التي أمكن حصرها في الأهداف الإدارية والفنية، الاقتصادية والاجتماعية مرتبطت أشد الارتباط بحلقة متبادلة التفاعل، والتي تتدرج ضمن حلقة الأهداف المرحلية للتدريب، ولاشك أن هذا التبادل والتكامل بينهما له ما يبرره في عملية تحديد محتوى البرنامج التدريبي، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات:

1- الأهداف التقليدية :

و يمكن صياغتها في ثلاثة عناصر:⁸²

- أ- تدريب الموظفين الجدد لاكتسابهم نوعا من التكيف مع المناخ التنظيمي؛
- ب- تدريب الموظفين القدامى على اكتساب مهارات جديدة ومناهج جديدة في العمل؛
- ج- رسكلة بعض الموظفين عن طريق إعادة تدريبهم على محاور سابقة في الوظائف الأساسية.

وعادة ما توضح الأهداف التقليدية للتدريب في زمرة الأهداف الأساسية التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والمرتبطة أساسا بمدى قدرتها على تحقيق استمرارية المنظمة، ويظهر ذلك للعيان من خلال مساعي أية منظمة في عملية تنمية القدرات والمهارات وجعلها تتكيف مع مختلف التغيرات أو التطورات المستمرة التي تعرفها بيئة المنظمة.

2- أهداف حل المشكلات:⁸³

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 بارترتون 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 حلولا.

3 - منطق التغيير:⁸⁴

⁸² صالح سعيد عودة، مرجع سابق الذكر، ص، 203.

⁸³Dimitri Weiss (Dir.), les ressources humaines, Michel Parlier (Eds), stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise, 2^{ème} édition, Op-Cit, Pp.(431-432).: نقلا عن Schwartz B.,Moderniser sans exclure (Paris : la découverte, 1994), (P.S).

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.

هذا يقودنا بالضرورة إلى تأكيد إسهامات ميشال كروزى (Michel Crozier) في طبيعة العلاقة بين السلوكات ونمط التنظيم،⁸⁵ أعتقد أن الإشكالية نفسها التي طرحها كروزى حين دراسته لموظفي المكاتب، تعيد نفسها لكي نتمكن من إيجاد مخرج إزاء تحديد وتخطيط التدريب على مستوى المنظمات بصفة عامة والمجموعات المحلية بصفة خاصة موضوع قيد الدراسة، هذا يؤدي بالضرورة إلى تحديد أنماط التنظيم المعمول بها من حيث طبيعة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تنشأ عادة خارج وداخل البيئة التنظيمية، في واقع الأمر هذا ما عبر عنه ميشال كروزى في مؤلفه الشهير " الظاهرة البيروقراطية "، والذي عن طريقه تمكن من تحديد قدرة الفاعلين في كبح الموارد والاحتفاظ بالمعلومات، إذن حسب كروزى الفاعلون يشتركون في أدوار استراتيجية قصد البحث وأخذ الامتياز عن " المنافسين " يعتبر كمدخل للتحليل الاستراتيجي المتضمن لمفاهيم هذا التحليل (أدوار الفاعلين، مراكز الشك، ونظام الفاعلين)، وكذا إسهامات التحليل الاستراتيجي لفهم مقاومات التغيير.

ج- التخفيض من شكوى الموظفين و لن يتأتى ذلك إلا عن طريق برنامج تدريبي يهدف لحل

⁸⁴ Jean Michel Saussois, **Op-Cit**, Pp,(109-105).

⁸⁵ F.Pavé(Dir.), **l'analyse stratégique : Sa genèse, ses implications et ses problèmes actuels: autour de Michel Crozier, colloque de Cerisy**, (Paris, le seuil,1994), P,373.; Michel crozier, **le phénomène bureaucratique**, (Paris : le seuil, 1964), P,413. ; M.Crozier E.Freidberg, **L'acteur et le système**, (Paris : le seuil, 1977), P,436. ; M.Crozier, **On ne change pas la société par décret**, (Paris : Grasset, 1979), (S.P). ; M.Crozier, **L'entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel**, (Paris: Inter-éditions, 1989), (S.P).

بعض المعوقات التي تعترض الموظف إزاء قيامه بوظائفه، فلا شك أن سلوكه يعبر عن محصلة النقاء قوى داخلية وبعضها الآخر نتاجها بيئته.⁸⁶

وعلى هذا النحو، يتم التحكم والتنبؤ بالسلوك التنظيمي الهادف لتقليل التدمير والشكاوى.

1- الأهداف الإبداعية:

إن الإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها، يعبر عن مسألة ذات ثقل عظيم لذا بات الأمر ملحا لاتخاذ أسلوب الإبداع كمدخل لتحقيق الاستمرارية والبقاء. ويقترح هارولد ليفيت الشروط التالية:⁸⁷

1- ضرورة إدراك أن 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 و العمل 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 أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.⁸⁸ يتضح من الخصائص المتعلقة بأهداف الإبداع أن هناك فرق بينها و بين أهداف حل المشكلات، ويتجلى ذلك في طبيعة الأهداف الأولى، إذ تهدف إلى التطلع إلى أفق جديدة غير مدركة في بعض الأحيان زمانيا و مكانيا. في حين أهداف حل المشكلات تستهدف استعادة توازن الوضع، وكذا التغلب على مصادر الانحراف، لكن أهداف التدريب الإبداعية

⁸⁶Dauglas Mac Gregor, **Op-Cit.** P,114.

⁸⁷ 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.

⁸⁸ المرجع نفسه، نفس الصفحات.

تستهدف التشكك وإثارة التساؤلات ويتجلى ذلك من خلال إحداث خلخلة في المواقف والأنماط 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.⁸⁹

لا شك أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تحتاج إلى مدخلات، وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة هذا التصور ينطبق على الأهداف التدريبية الإبداعية باعتبار التدريب نظاما مفتوحا، 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.⁹⁰

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

المطلب 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 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

⁸⁹ علي السلمي، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974)، ص، 20.
⁹⁰ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط 1، (عمان: دار وائل للنشر، 1999)، ص ص، (44-45).

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،⁹¹ 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 (1-2) مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.

الجدول رقم (1-2): 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 ومرؤوسيههم.	- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة
- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.	- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها.
- التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.	- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات والأفراد.
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.	- تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.
- المشاركة في جهود التدريب والتطوير.	- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.
//	- نصح العاملين توعيتهم بضرورة التدريب.

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

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

⁹¹ جعفر العبد، "مسؤولية القادة الإداريين عن التدريب"، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، (العدد الثالث، جانفي، 1971)،

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 و مسؤولين ومكونين ومتكونين، وممثلي المستخدمين مطالبين لتفعيل العملية التدريبية؛⁹²

2- يعكس هذا الرأي الأهمية التي ينبغي على الرؤساء المباشرين إبداءها لمرؤوسيهيم فيما يخص تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهيم لأنهم أدرى بظروف العمل التي يعيشها الأفراد العاملون، وبقدرتهم ومهارتهم؛

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 أو العكس، كل 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:

يعتبر التدريب بالإشراف من مسؤولية الموظفين القدامى، فالإشراف من هذا المستوى يكون ذا أهمية قصوى عند الموظفين الجدد ويتجلى ذلك من خلال ما يكتسبه الفرد الجديد

⁹² Dimtri Weiss, (Dir.), *Les ressources humaines, Parlier M., (Ed). Stratégie de formation et développement des compétences dans l'entreprise.* 2^{ème} 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).

من رؤى واضحة إزاء دوره و مكانته داخل المنظمة، وبالتالي تحدد له مسؤوليته من خلال إطلاعهم على ما يجب أن يقوم به.

تبقى هذه الرؤية صائبة مهما تعددت الأطراف الفاعلة في عملية التدريب، على أساس أنه مهما كان التدريب كفناً فإن الفرد يبقى في حاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالاتجاهات الصحيحة والتي تخدم تحقيق أهداف المنظمة.⁹³

هذه الرؤية تجعل من التدريب ضيق النطاق، وتحصره في أضيق الحدود وهو تدريب الأفراد الجدد. ومما سبق يتضح للعيان أنه غالباً ما ينفر الفرد القديم ويفشل في تدريب الأفراد الجدد وذلك للاعتبارات التالية:⁹⁴

أ- عدم ارتباط التدريب بالإشراف بعلاوات مقابل العبء الإشرافي؛

ب- نفور الأفراد القدامى يترجم في بعض الأحيان عن عدم اهتمامهم بتدريب الأفراد الجدد؛

ج- السلوك العدائي تجاه الفرد الجديد يفسر خوف الأفراد القدامى من خلق منافسين لهم في العمل؛

د- الشعور بعدم الثقة بالنفس يخلق لدى الأفراد القدامى سلوكاً سلبياً يترجم عن عدم قدرتهم على شرح ما يريدون تعليمه للأفراد الجدد، و في بعض الأحيان لا يكون للأفراد القدامى المقدرة الكافية على توصيل المعارف والمهارات للأفراد الجدد.

ج- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية:

تضاربت الآراء حول مسؤولية التدريب، فهناك من يؤكد على ضرورة منح الإدارة التنفيذية مسؤولية التدريب بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التدريب، وأحياناً تتبع الطريقتان معاً، مع ضرورة اتصالهما مباشرة بالإدارة التنفيذية أو قسم للتدريب يتم إنشاؤه، ويتبع إدارة الأفراد.

⁹³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق الذكر، ص 164-165).؛ عبد المنعم جنيد، مرجع سابق الذكر، ص 169-170).؛

شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد : دراسة في التنظيم، (القاهرة، دار النهضة العربية، 1968)، ص 163.

⁹⁴ شوقي حسن عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص 164.

فإذا كان التدريب على عاتق الخبراء المتخصصين، وأظهروا من الخبرة والمعرفة في هذا الشأن، فإن العملية التدريبية تثمر بنجاحات، بدءا من تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية إلى تنفيذ وتقييم النشاط التدريبي، باعتبار التدريب في هذا المستوى يركز على تظافر جهود ثنائية (أهل التخصص الميداني من مشرفين، وكذا متخصصين) من خبرة ميدانية ومقاييس علمية سليمة منظمة، مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف التدريبية.

وثمة عوامل أخرى تجعل من العمل المشترك كاجبا بين الإدارة التنفيذية وجهود الخبراء المتخصصين كبروز مقاومة شديدة من قبل الإدارة التنفيذية إزاء آراء الخبراء المتخصصين. في نظرنا أن هذا الرأي مصيب في جل اقتراحاته، ويتجلى ذلك في طبيعة اقتراحه ضرورة إنشاء قسم للتدريب يتبع إدارة الأفراد لأن وجود قسم متخصص للتدريب يترجم عن مدى إيمان المنظمة بالتدريب وأهميته وتنمية الموظفين ورفع مستوى أدائهم.

هذا التقسيم والتخصص في النشاط الإداري يبعد المنظمة من مزالق المقاومة والإزدواجية في التخصص.

د- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة المركزية:

إن المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب إن حثت على أهمية التدريب واعتباره حقا⁹⁵ من حقوق الموظف العمومي المحلي فإنها لم تحدد الالتزامات سواء من جانب المنظمة أو الموظف، في حين القيادة الإدارية المحلية ترجع مسؤولية التدريب من صلاحيات الإدارة المركزية.⁹⁶ ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا، ومن نتائج هذه الالتزامات لهذا المستوى الإشرافي بتخطيط ومراقبة وتنفيذ ثم متابعة النشاط التدريبي التالي:⁹⁷

1- تتجلى مسؤوليتهم في تخطيط العملية التدريبية، و متابعتها للتأكد من صحة تنفيذ البرامج التدريبية، و كذا تكافؤ الفرص بين الأفراد العاملين من حيث أخذ نصيبهم منها.

⁹⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 59/85، مرجع سابق الذكر.

⁹⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 1990/07/25، المحدد لحقوق و واجبات

العمال الشاغلين لوظائف عليا في الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 31، الصادرة بتاريخ 1990/07/28.

⁹⁷ محمود فهمي، المدير نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، (القاهرة: عالم الكتب، 1975)، ص، 265.

2- بات ضروريا إحداث إدارة متخصصة أو مصلحة متخصصة تكون مسؤولة عن العملية التدريبية، وهذا حسب الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المنظمة بحيث يخول لها وظيفة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية.

3- إضافة لذلك فكل الإدارات في المنظمة مدعوة إلى تنسيق وتنظيم جهودها في عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية وتقرير ميزانيته.

2- مسؤولية التدريب

من الآراء السابقة حول مسؤولية التدريب 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 المجموعات المحلية⁹⁸ باعتبار النصوص التنظيمية تحدد على مستوى مصالح الإدارة المحلية وبالخصوص في مصلحة تسيير المستخدمين التي تحتوي على مكاتب 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 التنظيمي⁹⁹ إِمَّا منصوصا عليها بصفة شكلية مع الغموض في مهامها، كغياب الإطار العام للوظيفة (تنظيمها، وسائلها، مناهجها، مسؤولياتها)¹⁰⁰ غير أن إحداث تلك المصلحة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الحجم الجغرافي للولاية من حيث خصوصياتها، وكذا التركيبة العددية للأفراد 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.

⁹⁸ 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.

⁹⁹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم رقم 94-215 المؤرخ في 23/07/1994، يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هياكلها، الجريدة الرسمية، العدد48، بتاريخ 07جويلية1994.

¹⁰⁰ 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، العدد31، بتاريخ 28 جويلية 1990. ص، 887.

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.¹⁰¹

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.

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 العامة¹⁰²، أي الابتعاد عن أساليب وآثار الفساد الإداري في عملية اختبار الموارد البشرية المزمع إدراجها في دورات تدريبية.¹⁰³

¹⁰¹ كير نخهيان، كينيث، أخلاقيات الخدمة العامة، (ترجمة: محمد قاسم القريوتي)، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984)، ب.ص.

¹⁰² زكي غوشي، " الانحراف في الوظيفة العامة في الإدارة العمومية: أسبابه و سبل علاجه"، مجلة دراسات، مجلد 10، عدد 1، حزيران، 1983، ص، 158.

¹⁰³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ص ص، (205 - 206).