

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: تنظيم سياسي وإداري

تخصص: إدارة وحكومة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات دولية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): عبد الرزاق بن حليلة

تحت عنوان

التدريب والتنمية الإدارية

-مقر ولاية المسيلة نموذجاً-

لجنة المناقشة:

رئيساً

مشرفاً ومقرراً

مناقشاً

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

د. حسين سالم

د. عبد الله زبيري

د. كمال شطاب

السنة الجامعية: 2017/2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: تنظيم سياسي وإداري

تخصص: إدارة وحكومة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات دولية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): عبد الرزاق بن حليمة

تحت عنوان

التدريب والتنمية الإدارية

-مقر ولاية المسيلة نموذجاً-

لجنة المناقشة:

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مناقشاً

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

د. حسين سالم
د. عبد الله زبيري
د. كمال شطاب

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر وتقدير

نشكر الله تعالى على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث فله الحمد أولاً وآخراً
أقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "د. عبد الله زبيري" الذي قدم لي
الكثير من النصائح والتوجيهات العلمية والمنهجية، والذي كان له الأثر الطيب في
إخراج البحث في هذه الصورة فجزاه الله خيراً.

كما أقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا في قسم العلوم السياسية كل باسمه، فقد
لا يتسع المقام لذكرهم جميعاً فدعمهم لي باستمرار قد لا يكفيه اعتراف بسيط لكن الله
الذي لا تخفى عليه خافية سيحفظه لهم عنده ويجزيهم به خيراً.

كما أقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمني حرفاً أو كان له الفضل في توجيهي طيلة
مسيرتي التعليمية

وفي الأخير أتوجه بالشكر لكل من ساندني في إعداد هذا البحث ولو بالكلمة الطيبة

إهداء

إلى أصحاب الفضل الأول - بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والديّ أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي الكريمة

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى قرّة عيني إبنتي وأبنائي

إلى من يحب الله ورسوله

إلى من يحب العلم والعلماء

إلى من كتبوا بدمائهم تاريخ الجزائر شهدائنا الأبرار

مقدمه

مقدمة:

إن عملية التنمية الإدارية وسيلة متكاملة ومستمرة، حيث يتوقف النجاح في أي مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة لها، ومن أجل أداء المهام والواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب وفقا لأهداف المنظمة المتخذة سابقا، لابد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفاعلية العاملين لإنجاز المهام والواجبات الموكلة لهم بنجاح.

لهذا فالتدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية ومن ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الأهداف المحددة حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب، فعال ويكون ذي سلوك اتجاهات إيجابية ونظرا للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية الجارية واتجاه المؤسسات نحو المزيد من الانفتاح والمهنية وتقريب وتسهيل الخدمات المقدمة للمواطن، زادت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرب ليواكب هذا التطور.

لذا سنحاول من هذه خلال الدراسة الكشف عن دور التدريب وفعاليتيه في تحقيق التنمية الإدارية المرجوة، ومحاولة معرفة وقياس مدى تحقق النتائج المرجوة منه، أي إبراز العلاقة بين محتوى الحقائب التدريبية التي يخضع لها الموظف في مسيرته الوظيفية، وكيف كانت نتائجها على أدائه ومردوده ومستوى رضاه وتوقعاته منها؟

أهمية الموضوع:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أسلوب العمل، ولعل ذلك يرجع إلى الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد، حيث أن الشعور بالحاجة للتدريب من قبل الفرد يعتبر شعورا طبيعيا.

ويدل هذا على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما:

- قدرته على تحليل قابليته وكفاءته.

- القابلية للتعليم من أجل تغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة.

أما الشعور من طرف المنشأة فيتم إما لاستخدام وتوظيف عمال وموظفين جدد يحتاجون إلى معرفة طبيعة عمل المنشأة، ومواكبة التطور التكنولوجي والفني واستخدام أساليب جديدة توفير معلومات ومهارات جديدة لهم.⁽¹⁾

"إن التنمية الإدارية وفقا لما أبرزته العديد من أدبيات الفكر الإداري المعاصر هي: عملية تغيير جذري في النظم واللوائح والهياكل والعلاقات والتشريعات وأنماط السلوك الإداري التي تأتي استجابة لمحاولات التطوير التي تبذلها الدول في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها من أجل الإسراع وتقدمها في كافة المجالات من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية السلبية لتحقيق التقدم المطلوب*."

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية

الرغبة في البحث في موضوع التدريب والتنمية الإدارية لما يلاحظه الباحث من قصور في أداء الأجهزة الإدارية وعدم مواكبتها للتطورات الكبيرة الحاصلة في المجالات الإدارية المختلفة وحاجة هذه المؤسسات الإدارية إلى التدريب ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة والرفع من كفاءة الموظفين الإداريين من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق التنمية الإدارية المطلوبة.

أسباب موضوعية:

من خلال معاينة البحوث والدراسات السابقة في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لم أجد بحثا تناول هذا الموضوع من هذه الزاوية "التدريب والتنمية

¹- نجم العزاوي، التدريب الإداري، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص13.

*-الاطلاع أكثر حول موضوع التنمية الإدارية انظر: كتاب زويلف ومحاضرات الدكتور زوييري.

الإدارية" حيث أن أغلب الدراسات السابقة اهتمت بموضوع: التدريب مجردا في حد ذاته أو تناولته من خلال دوره في التنمية البشرية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة الباحث الوقوف على حقائق الظواهر بتسليط الضوء على المشكلات التي تعترض الموظفين في أداء وظائفهم العامة وحاجاتهم إلى التدريب المستمر.
- ومنه معرفة مدى تأثير البرامج التدريبية المسطرة في الرفع من كفاءة الموظف وتحقيق التنمية الإدارية.

- الوقوف ميدانيا على واقع العملية التدريبية ومدى أهميتها وحاجة الموظفين إليها من خلال عينات الدراسة.

- الكشف عمليا على تأثيرات العمليات التدريبية على الموظفين من خلال اكتسابهم مهارات إدارية جديدة ساعدتهم في تطوير أدائهم الوظيفي.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن أن نصوغ الإشكالية الرئيسية التالية:

- كيف يسهم التدريب في تحقيق التنمية الإدارية المنشودة؟

- وتتفرع عليه عدة تساؤلات:

- ما هو التدريب وما هي أهميته في تحقيق التنمية الإدارية؟

- ما هي فلسفة العمليات التدريبية؟

- كيف يمكن تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية؟

- هل يمكن اعتبار التدريب أداة فعالة للتنمية الإدارية، وما هو واقعه في المؤسسات

الإدارية المختلفة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

التدريب كنظام متكامل يمكن من خلاله تحقيق التنمية الإدارية المطلوبة.

الفرضيات الثانوية أو الفرعية:

- يساعد التدريب في الرفع من كفاءة وفعالية الموظف الإداري.
- الموظف الإداري الفعال والكفاء، هو المحور الرئيسي لعملية التنمية الإدارية.

الدراسات السابقة:

لا أستطيع أن أحصي هذه الدراسات وإنما أكتفي ببعضها مثل:

1-دراسة الدكتور "بلال خلف السكارنة" حول "الاتجاهات الحديثة في التدريب" من خلال بحثه في طرق ومفاهيم خاصة بالتدريب وطريقة اختيار الحقائق التدريبية وتصميمها ومميزات المدرب الناجح.

- دراسة قام بها الأستاذ **نجم العزاوي** حول التدريب الإداري، حيث أبرز مختلف المفاهيم المرتبطة به ومبرزا كذلك دوره في تحقيق التنمية الإدارية.

- دراسة قامت الطالبة "تيت هاجر" من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة وحكومة محلية حول دور التدريب في تنمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- دراسة قامت بها الطالبة "بولنوار نجية" من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تخصص حكمة وإدارة محلية من أجل نيل شهادة الماستر قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية حول: النظام التدريبي ودوره في تنمية الموارد البشرية.

المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن الاعتماد على منهج النظم المتفاعلة والمنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج التحليلي.

منهج النظم المتفاعلة: يركز منهج النظام على العملية النظامية في حل المشاكل وينظر إلى المشاكل والفروض وفق سياق النظام، وبالتالي يسمى تطبيق الطريقة العلمية في حل مشاكل الأعمال بمنهج النظم المتفاعلة، إذ أن هذا المنهج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ، ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتباره أنظمة في حد ذاتها، ولكنها

في الوقت نفسه تعتبر أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير وتحليل النظم يدخل ضمن النظام العام الذي يقوم عليه منهاج النظم المتفاعلة.

المنهج الوصفي: من خلال التطرق إلى الجانب النظري والتغطية الأكاديمية المختلفة لجوانب ومصطلحات التدريب والتنمية الإدارية.

منهج دراسة الحالة: فيما يتعلق بالجانب التطبيقي من خلال الوقوف على دور التدريب في التنمية الإدارية ودراسة عينة مختارة من الإدارات الجزائرية.

تحديد المصطلحات:

التدريب: التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة مؤهلة للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

التنمية الإدارية: هي استراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إيجاد التغيير بغية تحسين كفاءة وفعالية الجهات الإدارية لتطوير مقدراتها على التجديد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة سواء أكانت تقنية - علمية-سياسية - تشريعية - اقتصادية.

محاور الدراسة:

تقوم دراستنا بتناول التدريب كآلية لتحقيق التنمية الإدارية أي وجود متغيرين الأول ثابت والآخر تابع وهذا ما جعلنا ندرس كلا المتغيرين في مبحثين بالفصل الأول، أما في الفصل الثاني تناولت فيه التدريب كنظام متكامل لتحقيق التنمية الإدارية، أما الفصل الثالث فأردناه أن يكون فصلاً تطبيقياً حول دراسة حالة الجزائر، وقد كانت ولاية المسيلة كعينة للدراسة.

الفصل الأول: تناولنا فيه التأسيس النظري لكل من التدريب والتنمية الإدارية، حيث كان المبحث الأول حول المفاهيم النظرية المرتبطة بالتدريب، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى التنمية الإدارية محاولين فيه إبراز كذلك المفاهيم النظرية المرتبطة بها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه التدريب كنظام متكامل لتحقيق التنمية الإدارية، حيث عرفنا فيه ماهية النظام وأساسه التي يقوم عليها، حيث أبرزنا أن التدريب لو طبق وفق منهج النظم المتفاعلة لاستطعنا من خلاله تحقيق التنمية الإدارية والتغلب على الكثير من الصعوبات والعوائق التي تعترضها.

الفصل الثالث: وقد كان دراسة تطبيقية حول واقع التدريب والتنمية الإدارية في المؤسسات الجزائرية، وقد أخذنا ولاية المسيلة كعينة للدراسة لما تمثله من ثقل إداري ومؤسساتي وإشرافها على الإدارة العامة في ولاية المسيلة، وقد كانت لنا مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموظفين بولاية المسيلة لكونه المسؤول المباشر عن عمليات التدريب والتكوين الإداري في الولاية.

صعوبات الدراسة:

يمكن القول أن من أهم الصعوبات التي اعترضتنا هي ضيق الوقت، بالإضافة إلى الانشغالات العائلية والمهنية وعدم قدرتنا على التفرغ لإنجاز هذه المذكرة على أحسن وجه ممكن. لكن رغم ذلك تبقى مجهودا يعتبر وإفادة مهمة في المسار الدراسي والمهني والحياة ككل.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي حول التدريب والتنمية الإدارية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول التنمية الإدارية

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أسلوب العمل ولعل ذلك يرجع إلى الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد حيث أن الشعور بالحاجة للتدريب من قبل الفرد يعتبر شعورا طبيعيا.

أما الشعور من طرف المنشأة فيتم إما لاستخدام وتوظيف عمال وموظفين جدد يحتاجون إلى التعرف على طبيعة عمل المنشأة، يتطلب التطور التكنولوجي والفني واستخدام أساليب جديدة توفير معلومات ومهارات جديدة لهم.⁽¹⁾

¹ - نجم العزاوي، التدريب الإداري. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص13.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، فقد عرفه الهيئي بأنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية وتستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".⁽¹⁾ التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة مؤهلة للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية".

وقد عرفته أحد اللجان الأمم المتحدة التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية "بإختصار يكسب المعرفة وينمي المهارات"⁽²⁾ ويمكن القول أن التدريب: "هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء بكفاءة وفعالية".⁽³⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نذكر ما يلي:

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستجدات في طرق وأساليب الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم ومهاراتهم الفنية والإدارية.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة.

¹- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، ص18.

²- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2009 ص16.

³- بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص19.

- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ومن ثم ما يقع في سلوكهم الإنتاجي والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية. (1)

من كل ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

1- إن التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد المنظمة.

2- إنه لاكتساب الفعالية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

3- إنه محاولة لتفسير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

4- إن التطوير يجب أن يتم بأسلوب مخطط سواء على مستوى المنظمة أو الدولة. (2)

المطلب الثاني: أهمية التدريب

وتكمن أهمية التدريب بكونه أحد أشكال الاستثمار في المنظمة لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والقدرة على المنافسة ودخول أسواق جديدة، لذلك خصصت له بعض المؤسسات حصصاً كبرى من كتلة الأجور، فنجد شركة (IBM) تخصص له نسبة 12% بينما شركة BALL نسبة 8% وشركة كهرباء فرنسا 7% وكان المستوى الطبيعي المخصص له في المؤسسات الفرنسية 2.15% عام 1984.

ونظراً للأهمية الكبيرة للتدريب فإنه يسهم في:

1- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تقليص التكاليف.

2- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.

3- استخدام التكنولوجيا الحديثة.

¹- نجم العزاوي، المرجع السابق، ص15.

²- محمد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص18.

4- استكمال دور الجامعات والمدارس فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن من خلاله الانطلاق في تنمية المجتمع، فإننا نجد التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهداف التدريب.

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب تبعا لاحتياجاتهم التدريبية كالآتي:

1- أهداف تدريبية إبداعية وابتكارية: ولأن مسؤوليتها اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة فان الأهداف التدريبية الموجهة لهذه الفئة تتوجب أن تكون ذات طبيعة إبداعية وابتكارية.

2- الأهداف التدريبية والتنسيق وحل المشاكل، وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤوليتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

3- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

ويمكننا تحديد أهداف التدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة كالآتي:

1. اكتساب الفرد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعماله وأساليب الأداء الأمثل فيها.

2. تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.

3. صقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد.

4. رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

¹- بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص21.

5. تحقيق أهداف الدولة.(1)

المطلب الرابع: الفرق بين التدريب وبعض المصطلحات المشابهة.

تبدو بعض المصطلحات تابعة للتدريب إلا أن المتمعن والمدقق يجد فروق يمكن أن نذكرها:

أولاً: التدريب والتكوين.

لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين والتدريب في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعليم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب فيسري مفهومه على التعليم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، لذلك من الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة. (2)

ثانياً: التدريب والتعليم.

يقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته، ومن الناحية العملية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن التعليم أوسع نطاقا ويتم داخل المؤسسات الأكاديمية، مثل المدارس والمعاهد والجامعات ومداه الزمني طويل، ويستهدف توسيع المدارك والمجالات المعرفية المختلفة لدى الفرد.

بينما التدريب ضيق النطاق والمدى الزمني قصير، ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال معين أو مجالات محددة للعمل. (3)

وتتركز عملية التدريب حول محورين أساسيين هما:

أ- تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الضرورية.

¹ - نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 16.

² - ربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، (مذكرة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية 2006، 2007 ص 6.

³ - عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة (مذكرة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2005-2006، ص 57.

ب- محاولة تغيير سلوك الأفراد لجعله ملائماً لتحقي أهداف المنظمة ويحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم التي تعرف بأنها عملية تنمية ثقافة الفرد التي لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.⁽¹⁾

ثالثاً: التأهيل والتدريب.

يتمثل مصطلح التأهيل في تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف التأهيل عن التدريب مونه يركز على عمليات التأقلم والتكيف في العمل بينما التدريب يتركز حول الأداء.⁽²⁾

رابعاً: التدريب وتنمية الأفراد.

حاول البعض تمييز عملية التدريب عن عملية تنمية الأفراد، وذلك بالقول أن التدريب يشمل المستوى التنفيذي فقط، وأنه ينصب على العمليات الفنية المتصلة بالآلات وأنه يستهدف توفير معلومات خاصة بالوظيفة فقط وأنه يتم على المدى القصير، بينما تتجه تنمية إلى الأفراد والمسؤولين عن الإدارة، و ينصب على المفاهيم والمبادئ النظرية وتستهدف توفير معلومات عامة وتتم في المدى الطويل.

من الواضح أن هذا التمييز يستهدف تضيق نطاق التدريب بحيث يقتصر على التدريب المهني، وإحلال اصطلاح تنمية الأفراد محل اصطلاح التدريب بالنسبة لشاغلي الوظيفة الإشرافية في الإداريين، وبدون إغفال الفرق بين تدريب الأفراد وتنمية الأفراد فإنه يتعذر قبول التمييز المقدم.

¹- سحر محمد فوطة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية العدد الأول 2013، ص 9.

²- محمد لمين مراكشي، فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية (مذكرة ماجستير أعمال) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005 ص134.

من جانب آخر فإنه ليس ثمة شك في أن كل برنامج تدريبي يتضمن بالضرورة تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين، ومن جانب آخر يصعب نفي صفة التدريب عن البرامج المقدمة للمدراء من أجل تنمية معارفهم وقدراتهم.

ويتمثل الفرق الحقيقي بين تدريب الأفراد وعملية تنمية الأفراد، في أن العملية الحقيقية أوسع نطاق من العملية الأولى، فاصطلاح تنمية الأفراد يشمل كل جهد يتم بذله لزيادة مهارة ومعارف وقدرات العاملين حتى لو بذل هذا الجهد خارج نطاق البرامج التدريبية المقدمة. (1)

المطلب الخامس: أنواع التدريب.

اختلفت تصنيفات المختصين لأنواع التدريب، ولقد وقع اختيارنا لما ورد في تصنيف الدكتور عمار بن عيشي في كتابه اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد وهي:

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف.

أ- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله حيث تؤثر هذه المعلومات عليه في الأيام والأسابيع الأولى لعمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء عمله، وتختلف طريقة التقديم من منظمة إلى أخرى حيث تعتمد بعضها أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد المقابلات مع المسؤولين المباشرين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات العامة وغيرها من الطرق. (2)

ب- التدريب أثناء العمل:

حيث ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث يقوم المشرف المباشر بتقديم المعلومات

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص 21.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012 ص 86-87.

والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، وما يزيد في أهمية هذا النوع من التدريب أن كثيرا من الآلات معقدة، حيث لا تكفي معلومات وخبرة العامل الماضية، وإنما يجب أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ولنجاح هذا النوع من التدريب يجب أن يكون المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به. (1)

ج-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد العاملين وتبرز أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الفئة من أجل تجديد معرفتهم وتطوير مهاراتهم.

د-التدريب بغرض الترقية والنقل:

ويتم ذلك لأن الوظائف المراد نقل الأفراد إليها أو ترقيةهم في سلم الوظيفة تتطلب معارف ومهارات جديدة، لذا يجب تقديم التدريب المناسب ليتمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه وباستعمال التقنيات والأنظمة الحديثة.

هـ-التدريب للتهيئة للتقاعد:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن والمقبلين على التقاعد، على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

ثانيا: أنواع التدريب حسب الوظائف

أ-التدريب المهني أو الفني: بغرض إكساب المتدربين مهنته أو حروفه هينة ومحاولة الإلمام بتفاصيله من خلال المزج بين التكوين النظري والتطبيقي وهذا ما تقوم به المعاهد العمومية والخاصة خاصة للأفراد صغيري السن من أجل تأهيلهم وإدماجهم في عالم الشغل. (2)

¹ - عمار بن عيشي، الرجوع السابق، ص 87.

² - المرجع نفسه، ص 88.

ب-التدريب التخصصي:

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية الخبرات والمهارات المتخصصة بغية توفير المعلومات والإمكانيات لمواجهة أعباء ومشاكل العمل، مثل وظائف الأطباء والمهندسون والمحاسبين. (1)

ج-التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا. تشمل العمليات الإدارية من تخطيط تنظيم رقابة واتخاذ القرارات وتوجيهه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتسويق والاتصال. (2)

د -التدريب السلوكي: ويسمى أيضا بتدريب الاتجاهات:

حيث يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم، فهذا النوع من التدريب يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتاتها من خلال الأمثلة العلمية والنماذج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلا، بينما نجد تدريب المهارات يهتم بتقديم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر إذا كان مقنعا بها أم لا. (3)

ثالثا: أنواع التدريب حسب مكانه.

أ-التدريب داخل المنظمة: ويعرف أيضا بالتدريب الداخلي وهو مجموعة الأنشطة التعليمية والمعدة مسبقا من طرف إدارة المنظمة وهي تعني بالأفراد العاملين في المنظمة. (4)

ب-التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تتقل كل او جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

¹- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد. مصر: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001، ص285.

²- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 327.

³- فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 18.

⁴- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 285.

المبحث الثاني: مفهوم التنمية الإدارية

لقد صار جليا أن الإدارة أصبحت فعلا موردا من موارد المجتمع بل أصبحت أهم موارده جميعا، وذلك لتأثيرها المباشر والملموس في حياة المواطنين وللدور المنوط بها في تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية والدولية كما أن لها القدرة على استغلال والاستفادة من الموارد الرشيدة والفعالة.

وأوردت الكثير من تقارير الأمم المتحدة، الخاصة بالتنمية البشرية خاصة تقرير سنة 1992 أن المشكل الأساسي في تخلف كثير من الدول النامية إنما هو في سوء إدارتها للمشاريع والمخططات التنموية وليس في المخططات والمشاريع نفسها.

فالإدارة عملية ضرورية ونشاط إنساني مستمر في كل المنظمات، فهي القوة الدافعة لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمادية من خلال اعتمادها على المبادئ والإجراءات والنظم والعلاقات الإنسانية.

وقبل ذلك فهي التي تساهم في صياغة الاستراتيجيات والأهداف وكذلك العمل على تنفيذها مما يجب إعطاؤها مزيدا من الاهتمام والرعاية من أجل الرفع من كفاءة وفعالية الأفراد العاملين بها.

ومنه فإن ضرورة استخدام الإبداع والتفكير الإنساني من خلال الاستفادة من التراكم المعرفي المتواصل الذي يدفعنا إلى العمل على تنمية المفاهيم والبعد عن أساليب وعمل الإدارة التقليدية والاتجاه إلى العمل وفق أساليب وتقنيات الإدارة الحديثة والتي تمثل امتداد وتراكما للخبرات السابقة والتي تعتمد على المشاركة وتقييم الأداء والتدريب المتواصل والتطوير والسعي إلى تحقيق أهداف التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فالتنمية الإدارية تتضمن الانتقال بالمنظمة وفق عمليات مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات الحديثة والمتلاحقة وتحسين قدرتها لحل مشاكلها المختلفة والتي تعيق نموها واستمراريتها.

كما تهدف التنمية الإدارية إل تجديد المناخ الإداري والتنظيمي الذي يمكن العاملين في مختلف التخصصات والأقسام من معالجة المشاكل التي تواجههم ومن ثم الاتجاه نحو تحقيق الهدف المرسوم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعليتهم واستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة ضمن ظروف البيئة ظروف البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها المنظمة. (1)

المطلب الأول: ماهية التنمية الإدارية.

قبل الخوض في مفاهيم التنمية الإدارية نريد أن نوضح كلا من المصطلحين المكونين للتنمية الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم التنمية

إن التنمية عملية ومصطلح قديم قدم الإنسان نفسه ولكنها كعلم بدأ الاهتمام به في كتابات الاقتصاديين الكلاسيكيين والماركسيين وكان التركيز في القرن الماضي على التنمية التي تحدث من خلال التطور الدائم للمجتمع الإنساني وعلى أساس المرور بعدد من المراحل المتتابعة، كما برز هذا المفهوم مع بروز المجتمع الصناعي وظهور مجموعة من الأزمات التي حاول فيها الفكر الاقتصادي البحث عن حلول وإحداث مجموعة من التغييرات الجذرية، وبعد الحرب العالمية الثانية برزت الدول الاشتراكية بنماذج للتنمية من أجل محاولة القضاء على التبعية. كل هذه العوامل تفاعلت فيما بينها لتأسيس نظم اقتصادية وسياسية متماسكة من أجل تحقيق التنمية وتحسين ظروف حياة المواطنين وإكسابهم القدرة على التفاعل مع حاجاتهم الأساسية والمشاركة في رسم وتنفيذ البرامج المختلفة التي تخصهم.

¹ - عبد الله زبيري، محاضرات استراتيجية التنمية الإدارية. الموجهة لطلبة تخصص حكامه وإدارة محلية سنة ثانية ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2016-2017، ص 18

التنمية لغة: تشير المراجع العربية إلى أن التنمية في اللغة تعني الزيادة في كم

الأشياء أو كيفها أو نوعها فقد قالت العرب، نما الزرع، ونما المال أي زاد. (1)

أما التنمية في القانون الدولي: "هي عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية تستهدف

التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم، على أساس مشاركتهم النشطة

والحرة والهادفة بمفهوم واسع لا يقتصر على الجانب الاقتصادي المعبر عنه بزيادة الدخل

والرفاهية الاقتصادية بشكل عام، بل هناك جوانب تتعدى ما هو اقتصادي وما هو اجتماعي

وثقافي وسياسي بمعنى هي شاملة، تضم كافة المعالم الخاصة بمجتمع ما، وبعبارة أخرى (2)،

"التنمية هي العملية التي بمقتضاها توجه كافة الجهود لجميع أفراد المجتمع بهدف خلق

ظروف اجتماعية، اقتصادية ملائمة في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج

في حياة المجتمعات والإسهام في تقدمها بأقصى ما يمكن. (3)

أما "ماركس" فيعرفها: "على أنها عملية ثورية، أي أنها تتضمن تحولات شاملة

في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية، فضلا عن أساليب الحياة

والقيم الثقافية. (4)

ويعرفها الأستاذ: آرثر دنهام "Arthur Dunham": "على أنها "نشاط منظم الغرض منه

تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه

الذاتي لشؤونه ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني

1- عبد الكريم بكار، مدخل إلى التنمية المتكاملة "رؤية إسلامية". ط1، دمشق: دار القلم، 1999، ص 9.

2- عبد الرزاق مقري، مشكلات التنمية والبيئة والعلاقات الدولية، ط1، الجزائر: دار الخلدونية 2008، ص 147-148.

3- المرجع نفسه. ص 149.

4- ليلى لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 20-21.

والمساعدات الذاتية للمواطنين وتصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهلية". (1)

ويعرفها الدكتور عبد المنعم شوقي حيث يرى أن "التنمية هي الجهود التي تبذل بقصد ووفق سياسة عامة لإحداث تطور وتنظيم اجتماعي واقتصادي للناس وبيئاتهم سواء كانت في مجتمعات محلية أو قومية، بالاعتماد على الجهود الحكومية والأهلية المنسقة على أن يكتسب كل منهما قدرة أكبر على مواجهة مشكلات المجتمع". (2)

فالتنمية تتوقف على عدد كبير من المتغيرات أهمها التعليم، تبني الأفكار المستحدثة استخدام وسائل الاتصال والإعلام، الدافع إلى الإنجاز، الانفتاح على العالم الخارجي. (3) كما أن للتنمية أبعاد أهمها:

- فالتنمية كعملية: حيث يتم التركيز فيها على المتغيرات المشابهة، قبل الآثار الاجتماعية والنفسية على الأفراد.

- التنمية كمنهج: أي الوسيلة المتبعة لتحقيق الغاية.

- التنمية كبرنامج: وهي مجموعة الأنشطة المطبقة.

- التنمية كحركية: وهي الالتزام وتكون موجهة نحو التقدم وتصبح نوعاً من التنظيم. (4)

- ويمكن التفرقة بين التنمية والتغير، النمو، التطور، التمدن... الخ.

فالتغير: هو التحول الذي يقع على المجتمع من نظم وعلاقات وتفاعلات، نتيجة التشريع كقاعدة جديدة تهدف إلى ضبط السلوك أو كنتاج فرعي معين أو جانب من جوانب البيئة الطبيعية أو الاجتماعية.

1- جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2008، ص 21.

2- إبراهيم العسل، التنمية في الإسلام، مفاهيم مناهج وتطبيقات. ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996، ص 60.

3- الحسن محمد عيسى، الإعلام والتنمية. ط1، الأردن: دار وهران للطبع والتوزيع، 2013، ص 6-7-10-14.

4- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 44.

كما تختلف دلالة مصطلح التنمية من مصطلح التطور الذي نعني به الانتقال من حالة أو طور إلى آخر، فالانتقال مثلا من طور البداوة إلى الطور الريفي إلى الحضري يعتبر تطورا، فسمّة التطور دائما من البسيط إلى المعقد والأحسن.

ويختلف مصطلح التنمية عن مصطلح التمدن، فالتمدن: هو عملية تغيير الأسلوب التقليدي القديم لحياة الأفراد إلى أسلوب آخر أكثر حداثة، وبالتالي يمكن اعتبار مفهوم التمدن متحوّلا حيث يحتوي بداخله على اتجاه التحول فما هو تقليدي إلى ما هو أحدث وأكثر معاصرة. (1)

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة.

أولا: أهمية الإدارة

تلعب الإدارة دورا مهما في حياة المنظمات المختلفة، لأنها تقع على عاتقها تحقيق الأهداف وتأكيد فعاليتها، حيث يتطلب ذلك فهم الظروف البيئية المحيطة ومعرفة كيفية التعامل معها، كما يقع على عاتق الإدارة العامة مسؤولية تحقيق الحاجات العامة للمجتمع وإشراكه في رسم وتنفيذ السياسات العامة سواء على المستوى المحلي أو الوطني، ويمتد دور الإدارة إلى رسم الخطط المستقبلية والتنبؤ واستشعار احتمالات المشاكل المستقبلية ونتائجها تمهيدا لوضع محددات وقائية للتقليل من آثارها السلبية. (2)

فالإدارة هي المحرك الأساسي الذي يعمل على استغلال الطاقات البشرية والمادية في المجتمع وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه العلاقات، وتعتبر أيضا مسؤولة عن إنجاز الأفراد والمنظمات والدول وهي التي تحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب.

لذلك أصبح التطور الإداري عنوان تقدم الدول ورفيها، ذلك أن التنمية في الدولة لا يمكن قياسها بما تملكه وتحتويه من مقدرات اقتصادية وبشرية، وإنما في كيفية إدارتها

¹- خيذر خنفيري، تمويل التنمية المحلية في الجزائر، واقع وآفاق، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011، ص 4.

²- خيري خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 14.

واستخدامها لهذه القدرات ومدى امتلاكها للطاقات الخلاقة المبدعة من قادة إداريين مسلحين بالعلم والمعرفة والخبرة ويحسنون القيام بأعمالهم بالشكل الأمثل الذي يحقق الكفاءة المطلوبة.(1)

حيث يرى داركر أنه "لا توجد دولة متخلفة اقتصاديا وإنما هناك دول متخلفة إداريا، لأن كل التجارب في الدول النامية والمتقدمة تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية".(2)

ويشير التحليل اللغوي لكلمة إدارة على أنها ذات أصل لا تيني وترجمته الحرفية هي الخدمة ويعرفها معجم ويستبر "Webster Dictionary" على أساس المعاني المختلفة التي تعني لهذا المصطلح أن يحملها ولذلك نجد أن مفهوم الإدارة يستخدم للدلالة على الآتي:

- الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات.
- إنجاز أو أداء مهام وواجبات تنفيذية.
- إنجاز أو أداء المسائل المرتبطة بالشؤون العامة في المجتمع وذلك تميزا عن المسائل المرتبطة برسم السياسات.(3)

ويعرفها فريدريك تايلور (1856-1915): "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".
ويعرفها هنري فايول (1841-1225): "الإدارة من خلال تحديد عمل المدير فيقول: "أن معنى مدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسيق وتراقب".

1- عبد الله زبيري، المرجع السابق، ص 16.

2- المرجع نفسه، ص 16.

3- محمد نبيل سعد، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. ط2، مصر: دار الطباعة الحرة، 2006، ص13.

كما يعرفها صلاح الدين جوهر فيقول: "مصطلح الإدارة يعني عملية اتخاذ القرار والتي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة من الناس لأجل تحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة وفي إطار الظروف البيئية المحيطة". كما يعتبر البعض أن الإدارة هي فن تسيير الأعمال والبعض اعتبرها علم تسيير الأعمال، والإدارة المعاصرة تعتبرها فن وعلم من شأنه أن يساهم في فعالية الجوانب المادية والمعنوية والبشرية.

كذلك يمكن القول أن الإدارة هي النشاط الذهني الذي تمارسه القيادة ويتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للأعمال التي ينفذها العاملون. (1)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريف شاملا للإدارة على أنها: "مجموعة من الأنظمة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد بغرض تحقيق هدف أو مجموعة أهداف ضمن الإمكانيات المتاحة، على أحسن وجه، وأقل تكلفة ووقت ممكن، وفي إطار الظروف البيئية المحيطة".

وبالتالي الإدارة هي عملية: "أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية، تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة". الإدارة عملية مستمرة: بما أن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات، ولأن الحاجة في تغيير مستمر، فكذاك يصبح عمل الإدارة مستمر طوال حياة المؤسسة.

الإدارة عملية اجتماعية: فهي قبل كل شيء مجموعة من الناس يعملون معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع عليهم وعلى مجتمعهم". (2)

¹ - عبد الله زبيري، المرجع السابق، ص 17.

² - للاطلاع أكثر حول هذا الموضوع انظر إلى: مطبوعة الدكتور زبيري، المرجع السابق.

ثانياً: مقومات الإدارة الناجحة:

هناك عدة عناصر وصفات عند توفرها نقول أن الإدارة المنظمة هي إدارة ناجحة من بينها:

- الاستخدام العقلاني والرشيد لعناصر الإنتاج المتاحة مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وبالتالي زيادة نصيب الفرد منه.

- رفع المستوى المعيشي للأفراد والمجتمع وتحقيق التقدم الاجتماعي والحضاري من خلال مساهمتها في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع حاجاتهم ورغباتهم.

- مكافأة العمال والموظفين وتحفيزهم بشكل عادل ومدروس، الأمر الذي يهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي.

- توفير الكوادر والكفاءات اللازمة لتحقيق التطور والتقدم في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. (1)

- تحقيق الاستقرار الاقتصادي من حيث الموازنة بين حاجات المستثمرين لتحقيق أرباح تعينهم على الاستمرار وتطوير مشاريعهم، وكذا توفير السلع والخدمات للمواطنين على حسب دخولهم وقدراتهم الشرائية.

- وضع سياسات عادلة للأجور وبيئة مناسبة للعمل.

لعل هذه الخدمات التي تقدمها الإدارة وغيرها لم نذكرها تؤكد أهمية الإدارة وقدرتها الكبيرة على إحداث تطورات مهمة وكبيرة تسهم في تغيير بنية المجتمع وتطويره وزيادة قدراته الاقتصادية وإمكانياته الحضارية.

الفرع الثالث: مفهوم التنمية الإدارية.

بعد تطرقنا لمفهوم التنمية والإدارة كل على حدى سنقوم بالتعرض لمختلف المفاهيم التي أعطيت للتنمية الإدارية وما يدور حولها:

¹ - عبد الله زبيري، المرجع السابق، ص 18.

يمكن القول في البداية أن التنمية الإدارية ليست هدفا في حد ذاتها بل هي حاجة مستمرة تملئها ضرورات تحقيق أبعاد التنمية المتعددة من أجل تحقيق التنمية الشاملة. (1)

أولا: أهمية التنمية الإدارية.

تعتبر التنمية الإدارية الأداة الأكثر استخداما لإحداث تغيير هام أحيانا جذري في إدارة القطاع الخاص والقطاع العام معا، والدليل على أهمية ومكانة تنمية المدراء حجم النفقات والمبالغ الطائلة التي تصرف على برامج التنمية الإدارية وحجم المؤتمرات والندوات وورش العمل والتدريب، التي تشارك فيها العديد من المؤسسات والمنظمات العالمية حتى أن بعض الدول استحدثت وزارة خاصة بالتنمية الإدارية للتقاطع مع شؤون التنمية وصياغة أهداف واستراتيجيات التنمية وخطط الإصلاح الإدارية، التي تحتاجها حكومات هذه الدول مع الاستفادة من خبرات التنمية الناجحة بين الدول. (2)

إن أهمية التنمية الإدارية برزت للوجود بعد الحرب العالمية الثانية، فالسنوات الخاصة بالتوسيع السريع والضحخ في الأعمال خلقت حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء، كما تم الاهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء المديرين، بعد تقاعدهم أو استقالتهم.

ومن بين أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية.

- الإدارة هي مدخل لأي تنمية ودورها لا تتحقق الأهداف، وتحديث الإدارة ليس سهلا ويحتاج للكثير من العمل وما نجده من عقبات في إدارتنا دليل على عدم إتباع خطوات التنمية الإدارية سواء من حيث التعيين، التدريب والترقية. (3)

- طبيعة الإعداد العلمي لشاغلي الوظائف تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية.

- طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية المحيطة.

¹- سمية بن جدو، التنمية الإدارية وإشكالية الإصلاح الإداري، دراسة حالة مقر ولاية برج بوعرييج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2012-2013، ص 18.

²- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة، 2002، ص 291.

³- هشام حمدي رضا، الإصلاح الإداري. الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 59. بتصرف.

- زيادة الدور الذي يقوم به شاغلي الوظائف المساعدة، مثل: شؤون العاملين، وزيادة درجة الإعداد المهني لشاغلي هذه الوظائف.

- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية.

- تقادم المعرفة وبروز اتجاهات وأساليب عمل جديدة. (1)

ثانياً: مفهوم التنمية الإدارية.

التنمية الإدارية وفقاً لما أبرزته العديد من الأدبيات الفكر الإدارية المعاصر "هي عملية تغيير جذري في النظم واللوائح والهياكل والعلاقات والتشريعات وأنماط السلوك الإداري التي تأتي استجابة لمحاولات التطوير التي تبذلها الدول في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها من أجل الإسراع وتقدمها في كافة المجالات من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية السلبية لتحقيق التقدم المطلوب". (2)

كما تعرف أيضاً على أنها: "استراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جد منظم يهدف إلى إيجاد التغيير بغية تحسين كفاءة وفعالية الجهات الإدارية لتطوير مقدراتها على التجديد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة سواء أكانت تقنية، علمية، سياسية، تشريعية أو اقتصادية". (3)

ويعرفها آخرون على أن: "مفهوم التنمية الإدارية لا يتحدد في ذلك المفهوم الضيق بمعنى التغييرات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري وإنما يتسع ليشمل مجالاً أوسع وهي التغييرات الجذرية الشاملة التي يمكن إدخالها على نظم وهياكل وأساليب عمل الجهاز الإداري وعلى أنماط السلوك البشري فيه، بهدف الوصول إلى جهاز كفاء وفعال في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة". (4)

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر: 2002، ص 236-237.

2- عبد الله زبيري، المرجع السابق، ص 24.

3- هشام حمدي رضا، المرجع السابق، ص 59.

4- نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 153.

ومنه يمكن استخلاص أهم مجالات التنمية الإدارية:

- 1- التطوير في نوع وكفاءة العنصر البشري عن طريق تنمية قدرات العاملين وتحديد أنماط سلوكهم من خلال نظم الحوافز وبرامج التدريب والتأهيل.
- 2- التغيير في الهياكل التنظيمية من خلال التحديد الواضح للأهداف واستحداث مهمات جديدة، أو إلغاء أو تعديل المهمات الحالية، وإعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وتحديد السلطات والعلاقات.
- 3- التغيير في الإمكانيات المتاحة أو إعادة توجيهها نحو استخدامات أفضل أو ترشيد استخدامها بما يضمن الوصول إلى الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة.
- 4- تحديد الاختصاصات والصلاحيات بوضوح، حتى يختفي التداخل والتضارب بين المستويات الإدارية المختلفة أفقياً وعمودياً وتحقيق قدر أكبر من اللامركزية يتلاءم مع حركة الأعمال. (1)
- 5- تنمية وتطوير المعارف الإدارية عن طريق التدريب وتعديل سلوك الموظفين بما يتوافق مع الأهداف المرسومة من أجل تطوير وتحديث آليات عمل المنظمة. (2)
- 6- تتطلب التنمية الإدارية أن تكون مدعومة بجهاز إداري يعتمد على الفهم الصحيح لمبادئ وأساليب الإدارة العلمية والأخذ بالأساليب التطبيقية السليمة، والاستفادة من التقدم التكنولوجي والعلمي بما يساعدها في تحقيق أهداف التنمية الإدارية.
- 7- التركيز على الضبط الداخلي باستخدام وسائل العلاج والرقابة الذاتية من خلال تدخل الجمعيات والنقابات المهنية لوضع العرف والمواثيق، ووضع محددات عقابية لكل من يخالفها في ممارسات المهنة على أن تمتلك القدرة على تحقي ذلك. (3)

¹- نجم عبد الله العزاوي، أساليب تنمية القيادات الإدارية، مجلة تنمية الراقدين، ع 10، جامعة الموصل، مطبعة دار الكتب، 1984.

²- هاشم حمدي رضا، المرجع السابق، ص 61.

³- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع). د.ط، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 30.

المطلب الثاني: خصائص التنمية الإدارية.

لا شك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من المفاهيم أو تشترك مع أخرى ويمكن إجمالها كما يلي:

1-الرسمية: ويقصد بها الإطار القانوني والتنظيمي الذي يؤطر العملية برمتها وتجري في إطاره جهود التنمية الإدارية فيكسبها الشرعية الضرورية، إذ لا بد أن تصدر التنمية الإدارية بتوجيهات من الجهات المعنية في الدولة، من الحكومات التي تضع هذه التوجيهات موضع التطبيق والتنفيذ بسلسلة من القرارات وبالعديد من الأجهزة المتخصصة لهذه المهمة. (1)

2-الشمولية: التنمية الإدارية عملية شاملة لجميع جوانب المسائل الإدارية والقطاعات المرتبطة بها في المجتمع، مما يعني مساهمة الجميع واشتراك جميع المستويات والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية، مع تمييز دور السلطات العليا باعتبارها المحرك وأثرها السلطوي على باقي المستويات والقطاعات.

3-ضرورتها في كل الدول، سواء أكانت متقدمة أو نامية، غنية أم فقيرة على حد سواء وتزداد ضرورتها وأهميتها في الدول النامية على وجه الخصوص مع الاختلاف الواضح في طبيعة الدول والفروقات التنموية فيها مما يجعل كل دولة تتبع أسلوب معني في طريقة إعداد مخططاتها التنموية تتلاءم مع بيئتها وإمكاناتها.

4-الاستمرارية والتجديد: التنمية الإدارية ليست إصلاحا ظرفيا مؤقتا يتعلق بمرحلة معينة، كما أن الظروف الاجتماعية والإدارية جزء منها وهي دائمة التطور والتبديل، لذلك فالتنمية الإدارية مرافقة تنسيق المستجدات داخل المجتمع وفي الخارج. (2)

¹- خيري خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 31.

²- رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير والمعوقات دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو كلية الحقوق والعلوم السياسية، مدرسة الدكتوراه للقانون الأساسي، 2010-2011، ص30.

5- التكامل والتوازن: وذلك بأن تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في آن واحد وبشكل مستمر حيث لا يكون تركيز على نواحي وتقصير على أخرى.

6- الارتباط الوثيق مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر المجالات: وهنا يجب أن نؤكد أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنياً باعتبارها مدخلاً تمهيدياً لتوفر لها إدارة تساعد على القيام بواجباتها.

7- وجود مرجع مختص بها ودائم على المستوى المركزي: في كثير من الأحيان لا تجدي اللجان المؤقتة وفروعها في جميع القطاعات والأقاليم.

8- التوسع والالتزام في تدريب العاملين في الإدارة: وتبدأ من المستويات العليا إلى الوسطى والدنيا وكذا إيجاد وسائل التثوير والتثقيف الإداري في الجانب النظري ومن الممارسين الواعين في الجانب التطبيقي. (1)

المطلب الثالث: التنمية الإدارية وبعض المفاهيم المشابهة.

أولاً: التطوير الإداري.

عملية شاملة تتعدى التدريب واكتساب الموظفين معلومات ومهارات واتجاهات إذ أنها عملية هادفة ترمي إلى تهيئة جهاز إداري قادر على النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها، وكذلك فإنها عملية مستمرة تتطلب تخطيطاً عمليات سليماً وتنفيذاً دقيقاً ومتابعة واعية.

فالتطوير الإداري هو عملية مخططة وموجهة تهدف إلى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة وجزئية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط ضوابط السلوك فيه من أجل زيادة قدرة وفعالية هذا الجهاز على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ضمن معطيات بيئية وزمنية معينة. (2)

¹⁻ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة. ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 286.

²⁻ عبد الله زبيري، المرجع السابق، ص 33.

ثانيا: الإصلاح الإداري:

هو المجهود الخاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال اصطلاحات على مستوى النظام أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل: الهياكل الإدارية، الأفراد، العملية الإدارية، وهكذا نلاحظ أنه يعني تشخيص علل أو أمراض قطاع معين تشخيصا علميا، ثم تحديد نوعية الدواء الذي يضمن القضاء على هذه العلل أو تلك الأمراض في بعض الدول، والملاحظ أن الاصطلاح الإداري هو نظرة اصطلاحية عن الثورة الإدارية لأن يعتمد الوقائية خير من العلاج، وهو أسلوب أكثر تحفظ عن غيره من الأساليب في تحقيق تنظيم جهاز الدولة، إذ يقترن بالنظرة المتأنية البطيئة، والأسلوب المرحلي لتنظيم جهاز الدولة. (1)

ثالثا: إدارة التنمية

بدأ استخدام مصطلح إدارة التنمية في الخمسينات من القرن الماضي، لتدل على جميع المتطلبات الخاصة بتنفيذ الخطط والبرامج الهادفة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية من جوانب الإدارة العامة وما يطرأ عليها من تغييرات. فإدارة التنمية تعني: إدارة عملية التفاعل بين العناصر كلها حتى يتطور المجتمع ويكون التطور حافزا للمزيد فيه والحفاظ عليه". وهي أيضا: "تلك الإدارة التي تأخذ على عاتقها مهمة تخطيط تنفيذ برامج التنمية الشاملة وتسعى لتحقيقها، على اعتبار أن عملية التنمية لن تتحقق دون وجود إدارة فعالة تعمل على توجيهها وتسييرها". (2)

¹ - نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 151.

² - جهيدة ركاش: إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2008، ص 57.

فإن دور إدارة التنمية يتمثل في ما يلي:

- وضع وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنموية في المجتمع.
- تحديد أهداف التنمية المحددة والمقرة بدقة.
- وضع خطط التنمية في مختلف المجالات.
- قيادة عملية التطور الشامل في المجتمع.
- تحديد النظم والإجراءات والقواعد الأدائية لتنفيذ خطط التنمية. (1)

رابعاً: الثورة الإدارية.

وهي التغيرات الجذرية المخططة في الجوانب الإدارية لنشاط الدولة، بقصد التحسين والتجديد، وهذه التغيرات تدور بصفة عامة حول الهياكل والعلاقات الأساسية في المجتمع الإداري، وأنها يجب أن تتصف بالعمومية والشمولية، ونلاحظ من التعريف أنها:

- التغيير الكامل في النظم السياسية والإجراءات والبرامج، ويدخل في نطاق هذه التشريعات القائمة واللوائح والقرارات الوزارية والإدارية والتعليمات المكتوبة.
- النظريات الإدارية والقيم والمبادئ والأفكار التي تسكن عقلية المدير (القائد الإداري) وتؤثر في إدارته وتترجم إلى قرارات كتابية وشفوية أو تأخذ صورة سلوك أو تصرفات أو أنماط مختلفة من العلاقات اليومية وتؤثر في سلوك وتصرفات الأفراد ومعنوياتهم، وتحدد مستوى ولائهم وتضحياتهم في العمل والإنتاج. (2)

خامساً: التحديث الإداري.

ويقصد به توظيف العلم والتكنولوجيا بطريقة فعالة وملائمة لتقديم خدمة متميزة حيث يعرفه شابل بأنه: "إدخال التحسينات للأساليب والأدوات الإدارية الحالية والتأكد من

¹- فاطمة الزهراء كشرود، التنمية الإدارية كآلية لتجسيد الحكم الرشيد، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكومة محلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، 2014-2015، ص42.

²- نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 152.

صلاحيتها على كل المستويات، والسماح بالتقدم الفني الذي يراعي طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، واستخدام طرق حديثة لاستيعاب المتغيرات المجتمعية وتحقيق التنمية الشاملة". (1)

سادسا: النمو الإداري:

"وهو نتاج التنمية الإدارية وأنه الزيادة في قدرات الإدارة كما ونوعا، وتحسين العمليات الإدارية من حيث التنظيم والإجراءات والأساليب والتخطيط والقيادة". (2)

المطلب الرابع: مداخل التنمية الإدارية.

إن مداخل التنمية الإدارية متعددة ومتنوعة نتيجة لاختلاف مفهوم التنمية الإدارية واختلاف الظروف المحيطة من مكان لآخر، فهناك دراسات تشير إلى أن هناك نظريات ومداخل حيث أن النظرية لها أركانها فهي مجموعة من المفاهيم التي تبحث في العلاقات الافتراضية بن عدة متغيرات، بقصد فهم الظواهر والتنبؤ بها وضبطها، وهناك مداخل هي أقرب للواقع الغرض منها البدء بالتنمية الإدارية أي أن هذه المداخل تساعد على الفهم في عمليات التنمية الإدارية، حيث قسمت هذه المداخل إلى مداخل تقليدية وأخرى حديثة.

إن مداخل التنمية الإدارية متعددة ومتنوعة نتيجة لاختلاف مفهوم التنمية الإدارية واختلاف الظروف المحيطة من مكان لآخر، فهناك دراسات تشير إلى أن هناك نظريات ومداخل حيث أن النظرية لها أركانها فهي مجموعة من المفاهيم التي تبحث في العلاقات الافتراضية بن عدة متغيرات، بقصد فهم الظواهر والتنبؤ بها وضبطها، وهناك مداخل هي أقرب للواقع الغرض منها البدء بالتنمية الإدارية أي أن هذه المداخل تساعد على الفهم في عمليات التنمية الإدارية.

¹- إبراهيم عبد اللطيف، تحديث الإدارة العامة، مجلة الإدارة، ع3، المجلد 24، يناير 1992، ص 96.

²- مهدي حسن، سلمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية في الدول النامية. ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص 15.

ومما سبق أن ذكرنا أن التنمية الإدارية هي الانتقال من حالة غير مرضية لعمل الأجهزة الإدارية العامة إلى حالة مرضية، تحقق فيها حالة من التجانس والرضا الجماهيري على عملها وأدائها، ومن أجل الوصول إلى هذه الحالة المرضية، كيف نبدأ؟ وما هو المدخل الصحيح نشاطها؟

أولاً: المدخل الإداري:

عن طريق هذا المدخل يمكن إحداث تغييرات في الجهاز الإداري المقصود تنميته وتشمل الجوانب القانونية والتنظيمية والتكنولوجية ويمكن للمدخل الإداري أن يمارس عمله ونشاطه من خلال ثلاث اتجاهات. (1)

أ-الاتجاه القانوني:

فالتنمية الإدارية تستمد قوتها وجودها من الشرعية القانونية، فالقانون هو الذي يمهد الطريق للإدارة، حيث أن الشرعية القانونية للإدارة هي التي تعطي الصفة الإلزامية لكل القرارات على جميع المستويات في التنظيم، وهي التي تضع الآفاق أمام التنمية الإدارية، الأمر الذي جعل مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات مسألة إدارية ملزمة للوقوف على ما فيها من جوانب إيجابية تعززها، وجوانب سلبية إدارية ملزمة للوقوف على ما فيها من جوانب إيجابية تعززها، وجوانب سلبية تتم إزالتها وتبديلها، فالتشريعات القديمة البالية غير قادرة أبداً على مواكبة متطلبات التنمية الإدارية الحديثة. (2)

ب-الاتجاه التنظيمي:

يتكون التنظيم من نماذج من الهياكل والوظائف الممكن تغييرها وإعادة تشكيلها لا غرض تسيير الوزارات والمكاتب الإدارية بطريقة مرضية بل لجعلها أيضاً أكثر فاعلية وملائمة للمحيط الذي تعمل فيه.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص 302.

² المرجع نفسه، ص 302.

إن أهم عناصر التنمية الإدارية تتمثل في إيجاد تغييرات تنظيمية تقود إلى التمييز بين الهياكل والوظائف، وكذلك تقود إلى توزيع للصلاحيات وتلبية احتياجات الأفراد والمجتمع في الوقت نفسه. (1)

ج-الاتجاه التكنولوجي:

يؤكد هذا الاتجاه أن من أسباب تخلف الإدارة هو رداءة التعليم القاعدي وعدم قدرة الجامعات والمعاهد الإدارية على الارتقاء بالأداء الإداري لأسباب قد تقود في معظمها الوسائل التقنية التقليدية والمناهج والبرامج التعليمية والأهداف المرجوة، فان الهندرة تمثل فعلا تحدي العصر، فيجب الارتقاء بالأسباب والوسائل إلى مستوى هذا التحديث وذلك بالتوجه نحو إدخال واستخدام التقنيات الحديثة، والاستعانة بالأفراد المتخصصين في بحوث العمليات وحساب التكلفة والعائد، وإعداد الموازنات المبرمجة، مع الاستخدام الواعي والمدروس لأجهزة التكنولوجيا الحديثة. (2)

ثانيا: المدخل السلوكي والبيئي

يقوم هذا المدخل على فكرة أن التنظيم الإداري ما هو إلا تجمع إنساني، يكون فيه الأفراد، القوة الديناميكية المحركة للتنظيم، وتؤثر في كفاءته سلبا وإيجابا. هذا المدخل يركز على دراسة طبيعة السلطة، وتحليل دوافع وآثار السلوك داخل المنظمات، خاصة الجانب غير الرسمي، ويأخذ هذا المدخل بالمعايير التالية:

- الاعتراف المتزايد بأهمية الدور التي تؤثر فيه القيم في سلوك المنظمة، كونها تضغط على التنظيم الإداري وتؤثر في مسار قراراته.
- النظر إلى المنظمة ضمن المناخ البيئي والاجتماعي الذي يحيط بها.
- الإقرار بالدوافع الإنسانية وأثرها في سلوك الأفراد والجامعات بالتنظيمات الحكومية.

¹- المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة. ط1، عمان: دار الفكر، 1995، ص 121.

²- عبد العزيز صالح حبتور، المرجع السابق، ص 305.

- أما المدخل البيئي فيقوم على أساس أن التنظيمات الإدارية هي نتاج البيئة التي توجد فيها، وبالتالي فالنظام الإداري الفاعل هو الذي يتجاوب ويتفاعل مع هذه البيئة باتجاه تطويري، تكمن أهميته على أنه يركز على دور البيئة كمنظومة متكاملة، بما فيها البيئية السياسية والنظم الديمقراطية وحتى البيئة الخاصة بالتراث الشعبي الذي لا يمكن الإفلاس منه أو العمل، المعزل عنه. (1)

ثالثاً: المدخل التحليلي المتكامل.

وهو المدخل الأكثر أهمية بين المداخل جميعها، والذي يرى أن إحداث التنمية الإدارية يكون من خلال المنهج التحليلي المتكامل، والذي يعتمد على تحليل المنظمة والبيئة الخارجية والمتغيرات الحالية والمستقبلية سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالإنسان، النظام، التنظيم، والقواعد والقوانين ثم وضع الخطوات لعلاج المشكلات، ثم تنفيذ علاج المشكلات من خلال عملية التطوير المستمر للأفراد والسلوك والإمكانيات بطريقة مخططة ومستمرة. (2)

¹- العودي حمود، التراث الشعبي وعلاقته بالتنمية. بيروت: دار العودة، ط2، ص 87.

²- عبد العزيز صالح حبتور، المرجع السابق، ص 307.

الفصل الثاني

التدريب كنظام متكامل لتحقيق التنمية الإدارية

المبحث الأول: النظام التدريبي

المبحث الثاني: تطبيقات النظام التدريبي لتحقيق التنمية
الإدارية

المبحث الأول: النظام التدريبي.

من أجل الوصول إلى تصور واضح للتدريب ومن ثم التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية، فإنه من المفيد أن تنظر المؤسسة إليه من وجهة النظر أي اتباع منهج النظم مع التدريب على انه نظام متكامل.

المطلب الأول: منهج النظم.

المنهج عبارة عن قواعد عامة متطورة للحصول على الحقيقة، والمنهج هو الجانب الذي من خلاله يتم تطبيق خطوات البحث العلمي، وذلك لاكتشاف المشاكل وتحليلها ومن ثم اقتراح البرامج والحلول الملائمة لحل هذه المشاكل.

يركز منهج النظم على العملية النظامية في حل المشاكل، وينظر إلى المشاكل والفروض وفق سياق النظام، وبالتالي يسمى تطبيق الطريقة العلمية في حل مشاكل الأعمال بمنهج النظم المتفاعلة⁽¹⁾. إذ أن هذا المنهج يركز على نقطة أساسية هي ان النظام كل لا يتجزأ، ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتباره أنظمة في حد ذاتها، ولكنها في الوقت نفسه تعتبر أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير وتحليل النظم يدخل ضمن النظام العام الذي يقوم عليه منهج النظم المتفاعلة. (2)

وقد أحدث مدخل النظم المتفاعلة الذي جاء به العالم البيولوجي "فان برتلونفي" " von bertalanffy ludwing" ثورة كبيرة في علم الإدارة والنظم، حيث أثرى الفكر الإداري بدراسات من جملتها نظرية النظم المفتوحة والنظرية العامة للأنظمة. (3)

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 20.

² - نجية بولنوار المرجع السابق، ص 09.

³ - فوزية شرقي، نظام التدريب الإداري كأداة لتسيير الموارد البشرية، مجلة فكر ومجتمع، دار طاكسيج، كوم للدراسات والنشر، ع 26، جويلية 2015، الجزائر، ص 164.

المطلب الثاني: تحليل النظم.

هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض، فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام، الذي تجلعه يتسم بعدد من السمات والخصائص وهي:

- يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف.
- يتصف أسلوب تحليل باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث.
- يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين يمثل النظام الذي تجري دراسته.
- أساس المفاضلة والاختيار بين البدائل في أسلوب تحليل النظم هو المقارنة بين النفقات والعوائد ولا تقتصر على شكلها المالي، بل تتسع لتشمل جميع أنواعها من جهد بشري، أو استخدام الطاقة الإنتاجية أو ضياع لفرصة كان يمكن استثمارها في حالة اختيار بديل آخر.

- إن تحليل النظم يأخذ في عين الاعتبار البيئة المحيطة، ويحاول أن يبين علاقة البيئة وما تشمل عليه من متغيرات تجعل القدرة على تحقيق النتائج المرجوة في العمل محدودة. (1)

ومنه فإن تطبيق تحليل النظم على التدريب، المقصود منه عادة تطبيق كل فروع المعرفة الخاصة بالنظم، وينظر إليه على أنه استراتيجية لتحسين عملية صنع القرار، ويكون هدف العملية تمكين مديري التدريب من تحديد الاختيارات التي تحقق أفضل كفاءة لتشغيل الداخلي لمكونات النظام بشكل محدد، حيث يمثل الهدف من تحليل نظم التدريب هو مساعدة مديري التدريب في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المتاحة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفاعلية. (2)

¹ حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات بالروبية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، 1995-1996، ص 37.

² وليم ترسييس: تصميم نظم التدريب والتطوير (ترجمة سعد الجبالي). الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990، ص 57.

المطلب الثالث: مفهوم النظام.

تعتمد الفكرة الأساليب لمنهج النظم على مفهوم الذي يمكن تعريفه بأنه: "ذلك الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أجزاء أو أشياء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً".⁽¹⁾

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة، فالنظام هو الطريقة أو المنهج المتبع الذي يهدف إلى ترتيب الأفكار والنظريات بشكل تنظيمي معين يتيح الوصول إلى الأهداف الموضوعية، بالإضافة إلى أنه يمثل مجموعة من الوحدات، متصلة مع بعضها اتصالاً ديناميكياً وينتج عن هذا الاتصال سلسلة من الأنشطة المصممة لتحقيق هدف ما على أساس البيانات والطاقات والمواد التي يتم الحصول عليها من البيئة التي يعمل فيها النظام، والتي يجب أن تعطي خلال زمن معين المعلومات والمواد والنتائج.⁽²⁾

ويمكن أن نستخلص ما يلي:

- أن النظام يتكون من أجزاء متصلة فيما بينها وذلك ومن أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.
- هذه الأجزاء أو الأنظمة الفرعية تتفاعل مع البيئة المحيطة بالنظام الكلي.
- كلما كان هناك تفاعل وانسجام بين أهداف الأنظمة الفرعية التي يتألف منها النظام، كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة النظام في تحقيق أهدافه.

¹ - محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فرع المجارف والرافعات، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 145.

² - ثامر جبالي، النظام التدريبي، مصر: الدراسات العليا والبحوث، قسم الرياضيات الأساسية، كلية التربية، جامعة حلوان، (دت)، ص 7.

المطلب الرابع: عناصر النظام التدريبي.

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، تكمن الفعالية النهائية للتدريب في تحقيق أهدافه، وتتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، فإذا أخذنا التدريب واعتبرناه نظاماً مفتوحاً⁽¹⁾. فإننا نجد أن التدريب يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مترابطة تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة.

فالتدريب ليس نظاماً مفتوحاً، بل إنه بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معاً في تكامل وثيق، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية⁽²⁾ ومنه سنتطرق إلى أهم عناصر النظام التدريبي:

1- المدخلات:

ويقصد بها العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول فتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب، وبمعنى آخر تمثل المدخلات في نظام التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب⁽³⁾، وتنقسم مدخلات نظام التدريب إلى:

أ- **مدخلات إنسانية:** وهي تمثل المتدربين ومستويات وأنماط أدائهم الفني والتعاملي عند ترشيحهم، ويتطلب نجاح التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية، أي اختيار من يحتاجون للتدريب فعلاً.

- **المدرّبون:** بعد اختيار وتأهيل المدرّبين بحيث يكونون على دراية تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وطريقة واضحة وشيقة، أحد أهم شروط نجاح التدريب، فلا يكفي أن تتحصر مقومات المدرّب على أنه من كبار موظفي المؤسسة

¹ - عايض شافي أكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومة، (د.ت)، السعودية: 2012، ص 107.

² - حسين دوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مطبعة العاصمة، 1976، ص 128.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون (د.ت)، 2000، ص 273.

أو أنه مجرد محاضر، أو أستاذ جامعي، حيث أن المعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب في المؤسسة بموضوع التدريب في المؤسسة وقدرته على تحسين كفاءة كل من مدخلات وعمليات التدريب. (1)

ب- المدخلات المادية: وتتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التدريب واستمرار مراحله، وبواسطتها يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى، مثل المباني التي سيقام فيها التدريب وما تحتويه من قاعات وأجهزة تدريبية. (2)

2- المدخلات المعنوية :

وتتمثل في المعلومات والأفكار والبيانات الخاصة بالمنشأة التي يأتي منها المتدربون (أهدافها، هيكلها، سياستها، تاريخها، تطورها، مشكلاتها) وتصبح هذه المعلومات والبيانات ذات أهمية خاصة، إذا كان المتدربون جميعاً يعملون في منشأة واحدة ويراد تدريبهم في أنواع محددة. (3)

وتشمل مدخلات المعلومات أيضاً المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين وبيانات عن البيئة المحيطة، والظروف السائدة فيها، والقيم والمفاهيم الموجودة وغير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التدريبية ومدخلات التدريب بأنواعها الثلاثة المختلفة تأتي جميعاً من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة وتتفاعل مع بعضها ولازمة لبعضها. (4)

3- العمليات:

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنشطة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام إذ يختلف تقسيم العمليات في النظام التدريبي من باحث لآخر، فهناك من يقول بأن

1- المرجع نفسه، ص 148.

2- نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 62.

3- نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 62.

4- المرجع نفسه، ص 62.

العمليات في النظام التدريبي تتمثل في جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها وإنتاج الخدمات التدريبية المطلوبة ومتابعة نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء عنها، وتضم عمليات التدريب ما يلي: (1)

أ- **العمليات الإدارية:** وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه ورسم سياسات التدريب، واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شؤون التدريب وتتمثل هذه العمليات في تخطيط التدريب، متابعة التدريب، تقييم التدريب.

ب- **العمليات الفنية المتخصصة:** وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم المدربين والتدريب. (2)

ج- **العمليات الاقتصادية:** وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب إعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقييم العائد الاقتصادي للتدريب، وتكامل المجموعات الثلاثة مع العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العملاء. (3)

3-المخرجات في نظام التدريب:

وتتمثل هذه المخرجات فيما يلي:

أ- **المخرجات المباشرة:** وهي تشمل مستوى معين من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك، ومستويات للجودة معبرا عنها بنسب من الأخطاء أو وحدات معينة أخرى، أو معدلات وحوادث العمل وهو ما يسمى في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية.

¹- نجية بولنوار، النظام التدريبي ودوره في تنمية الموارد البشرية. مذكرة تخرج من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص حكمة وإدارة محلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2014-2015، ص37.

²- مراكشي، المرجع السابق، ص 149.

³- المرجع نفسه.

ب-المخرجات غير المباشرة: وتشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة ومستوى رضا العملاء عن المؤسسة وولائهم لها مما يحقق القدرة التنافسية للمؤسسة.

4-البيئة التدريبية: وهي مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة، وبالعملية التدريبية بصورة خاصة تتأثر بها وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها ويمكن أن نقسم البيئة إلى قسمين: داخلية وخارجية.

أ-البيئة الداخلية للتدريب وتتكون من:

- الجانب الإنساني:

ويمثل إدارة العملية التدريبية مثل مخططي برامج التدريب والمتدربين والمدرسين والمشرفين.

- الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التدريب وطرق إيصال المعلومات إلى

المتدربين، والآلات والتجهيزات المستخدمة في التدريب.

- الأنظمة واللوائح التي تفرها إدارة العملية التدريبية لتسيير البرامج التدريبية،

كالشروط الواجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية.

- العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية، من مدرسين ومتدربين وعاملين كالعلاقة

الرسمية بين المتدربين والمشرف على التدريب، والعلاقات غير الرسمية بين المتدربين بعضهم بعضا.

- القيم السائدة في المنظومة: وهي تمثل المفاهيم السائدة بين العاملين فيها

وبين المتدربين والمدرسين، كالقانون، والعمل الجاد... الخ. (1)

ب-البيئة الخارجية للتدريب: وهي المجتمع الذي يجري فيه التدريب والمنشآت

التي يعمل فيها المتدربون وما فيها من ظروف سياسية واقتصادية، واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية.

¹ - نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 63-64.

وتتداخل الأنواع المختلفة للبيئة الخارجية للتدريب، وتكون الإطار الذي يعمل داخله الأفراد ويمكن أن نميز ثلاثة أبعاد:

- **البعد المجتمعي:** كل الأنظمة التي تخص المجتمع سواء اقتصادية أو سياسية قانونية، ثقافية... الخ.

- **البعد التنظيمي:** المنظمات والشركات والمصالح الحكومية ذات العلاقة المتشابكة مع المنظمة. (1)

البعد الإداري: الإدارة كأداة لتوحيد جهود المنظمات لإشباع الحاجات الداخلية والخارجية.

5-الأهداف: وتمثل النتائج التي يمكن الوصول إليها من وراء التدريب وتحدد في صورة كمية ونوعية، وخلال فترة زمنية معينة وتكلفة معينة كالقدرة على رفع الإنتاجية أو حسن الأداء. (2)

6-التغذية العكسية:

وهي بمثابة مقارنة بين المخرجات النظام التدريبية وبين الأهداف الموضوعية مسبقاً، لتحديد مدى مطابقة النتائج المستهدفة وتحديد الانحرافات وعلاجها وذلك بعد استلام هذه المعلومات من ذاكرة المنظومة والتي تتمثل بما يلي:

- تقارير المدربين.
 - سجلات المدربين، قوائم استبيان المدربين ورؤسائهم.
 - تقارير الملاحظة الشخصية للمدربين. (3)
- ولضمان فاعلية النظام التدريبي يجب توفر شروط حتى يحقق أهدافه:

1- المرجع نفسه، ص 65.

2- نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 64.

3- المرجع نفسه، ص 65.

أولاً: البساطة، كلما كان النظام بسيطاً أدى ذلك إلى فعالية النتائج المحصلة وزيادة الثقة في هذه النتائج.

ثانياً: المرونة: وهي قدرة النظام على مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات.

ثالثاً: الثقة: وهي التي تتحقق في البرنامج التدريبي إذا كان هناك اختيار دقيق للمدخلات والعمليات.

رابعاً: الاقتصاد: بحيث يكون النظام فعالاً إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط.

خامساً: الاقتناع والقبول بحيث كلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها، فإن احتمال نجاح التدريب يرتفع إلى حد كبير. (1)

بالإضافة إلى هذه الشروط لابد من متابعة ورصد التغيرات في هذه العناصر الخمسة، ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب المتابعة والتقييم المناسبة والمستمرة والتي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحراف عن تحقيق الهدف مبكراً، ومنه نستخلص أن المؤسسة إذ استوعبت حقيقة مفهوم النظام وأخذت بعين الاعتبار الشروط اللازمة لتشغيله، تتمكن من تحقيق درجة كبيرة من فعالية التدريب، وبالتالي رفع إنتاجية وكفاءة المنظمة وتحقيق أهداف التدريب. (2)

المطلب الخامس: خصائص النظام التدريبي.

أولاً: النظام التدريبي نشاط ضروري وليس كمالياً ولفترة معينة

والمقصود هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها، ذلك أن التدريب نشاط ضروري يأتي بعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة داخل المنظمة، تأتي بعدها عملية الإعداد والتهيئة من أجل تعريف الفرد بالعمل المسند إليه وكذا دوره داخل المنظمة ككل، ومن ثم مشاركته في دورات تكوينية وتدريبية كلما دعت

¹ سهيل زغدود، العمليات التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص 170.

² سهيل زغدود، المرجع السابق، ص 170.

الحاجة لذلك، فالتدريب يمثل نشاطا ضروريا واستثمارا من زاوية حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد وفي مناسبات متعددة، فهو ليس حدث يقع مدة ويتجاوز بعدها بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

ثانيا: النظام التدريبي نظام متكامل.

ويقصد به أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فهو ليس نشاطا عشوائيا، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ آخر ويتضح التكامل في النظام التدريبي من خلال العناصر التالية:

- هناك تكامل وتجانس وتفاعل إيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب.
- التكامل في نتائج التدريب: حيث تكون النتائج التدريبية موافقة إلى بعيد للأهداف الموضوعية في بداية النشاط التدريبي. (1)

ثالثا: التدريب نشاط متغير ومتجدد.

ما دام أن الإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذا الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل وكذا تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد النشاط التدريبي الملائم للفترة الزمانية والظروف البيئية المحيطة. (2)

رابعا: التدريب نشاط إداري وفني.

فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي ان تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية وكذا توفر الرقابة المستمرة، ومن جهة أخرى يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرة

¹ - مراكشي، المرجع السابق، ص 140.

² - سليمان فارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية للأفراد، منشورات دمشق: (د،ت)، ص 184.

متخصصة من بينها: خبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد البرامج والمواد العلمية وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها. (1)

المبحث الثاني: تطبيقات النظام التدريبي لتحقيق التنمية الإدارية.

إن التنمية الإدارية في معانيها الحديثة تنبني على حقيقة أن العملية الإدارية علم له أصول وقواعد ومبادئ، لهذا يصبح لزاماً على الفرد الإداري سواء أكان قائداً أو منفذاً أن تتوفر فيه مؤهلات يكتسبها بالعلم والدراسة وأخرى يصقلها بالتدريب والمتابعة المتأنية للتجارب المتجددة، واتجاهات ينميها بالانفتاح على كل النظم والأساليب الإدارية التي أثبتت جدواها في تجارب مماثلة، ومن هنا تتبع أهمية تنمية القيادات الإدارية كعملية لها قواعدها وأصولها وأهدافها في إثراء وتوجيه نمو القيادات سواء أكان ذلك عن طريق برامج المدى القصير التي تفتح آفاقاً للقيادات الحالية لمواكبة التطور في النظم والعلوم الإدارية والسلوكية وتعينهم على التعرف والإفادة من الوسائل والأساليب الجديدة أو عن طريق برامج المدى الطويل للتنمية الإدارية التي تركز على إعداد وتأهيل الأفراد أو القيادات الوسطى للقيادة في إطار الظروف المرتقبة والمتوقعة بحكم ما تستوجبه مراحل التغيير والنمو والتطور. (2)

بعدما تطرقنا إلى ماهية النظام التدريبي، وما تم التوصل إليه على أنه يشكل أحد الأنظمة الفرعية لنظام التنمية الإدارية سنتطرق إلى مختلف العمليات والخطوات التي تمر بها مدخلات نظام التدريب وذلك من أجل الوصول إلى مخرجات توائم متطلبات وأهداف المنظمة من العملية التدريبية.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعتبر الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوبة إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة

¹ - سليمان فارس وآخرون، المرجع السابق، ص 185.

² - حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية. بيروت: دار الجيل، ط1، 1982، ص

يتطلبها العمل لتحقيق أهداف معينة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة وتعترض تنفيذ السياسة العامة للمنظمة في مجالات الإنتاج والخدمات. (1) ولهذا كانت تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا هي جزء الأساس التي تبني عليه البرامج التدريبية والإجراء الذي يسبق أي عمل تدريبي وتعود أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الأسباب التالية:

❖ رسم سياسة التدريب على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.

❖ يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه يمكن وهذا يتطلب وضع سياسة تكوينية تلبي حاجاته ونقائصه العملية توضح من أهم المطلوب تدريبهم وكذا نوع التدريب المطلوب ومداه.

❖ تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب خصوصا وأن البرامج التدريبية تعد وفقا له.

❖ من أجل تحديد القصور أو العجز في الأداء، وكذا عدم تضييع الوقت والجهد والمال. (2)

ومن أجل في تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من توافر وتحليل المعلومات والعناصر التالية:

1-العنصر الأول: تحليل التنظيم.

من خلال تحليل النظام فإنه يتم التوقف على العديد من المشاكل والنقائص التنظيمية التالية:

❖ تحليل مدى غموض أو وضوح الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيقها.

¹ - قدور بن نافلة، عبد الله قنش، دور الموارد البشرية في ظل تأهيل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع7، 214-281، 2009، بتصرف، ص16.

² - المرجع نفسه، ص 17.

❖ تحليل مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاص مع قدرات الموظفين.

❖ تحليل تفويض السلطة إلى المرؤوسين.

❖ تحليل مدى وجود خطوط اتصال بين المؤسسات الإدارية المختلفة. (1)

ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وعلى كافة المستويات في المنظمة لتحديد الحاجة للتدريب، وهي عملية مستمرة لا تتم مرة واحدة في حياة المنظمة، فالتدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات البيئية التي تؤثر في نمو وتطور المنظمة. (2)

العنصر الثاني: تحليل العمل.

يتم استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة، والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف.

وعن طريق هذه الدراسة يمكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

❖ عدم تطابق مهارات وقدرات العاملين مع متطلبات الوظائف.

❖ عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.

❖ اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها مثلما يحدده توصيف الوظائف.

❖ ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء. (3)

¹ - نور الدين مروري، الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية 2010/2011، ص 151.

² - فوزية شرقي، محاضرات مقياس دراسة وتقييم المشاريع، مقدمة لطلبة الماستر تخصص حكامه وإدارة محلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2016-2017.

³ - عبد الرحمن حفيان، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 83.

❖ ضعف الروح المعنوية والانضباط.

❖ فصل الحاجات التدريبية عن الحاجات غير التدريبية واقتراح الحلول.

❖ معرفة الأداء الحاضر للفرد ومقارنة بمستوى أدائه في الماضي. (1)

ومنه فإنه من خلال عملية تحليل الوظيفة يمكننا الحصول على معلومات تفصيلية بخطوات العمل والمراحل المختلفة بالنسبة للوظيفة وتحديد المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل في ظل التغيرات البيئية المختلفة داخليا وخارجيا. (2)

العنصر الثالث: تحليل الأفراد.

ويقصد به قياس الفرد في وظيفته الحالية وقدراته في المستقبل ومن ثم تحديد المهارات والمعارف، والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية والمستقبلية ويتضمن تحليل الفرد أيضا مواصفات الوظيفة، والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية شاغل الوظيفة، وخبرته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة، والتدريب وغير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته التي تمثل وصفا دقيقا وصحيا للوظيفة الموصوفة. (3)

ومنه يتضح جليا أن تحليل الأفراد هو تحديد الأفراد الذين هم في حاجة إلى التدريب بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية. ومن أجل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فإنه يتوجب عليها القيام بالخطوات الأساسية التالية:

❖ القيام بتحلي المنظمة من وقت لآخر، وعلى المستوى الجزئي والكلي، كضمان

لتحقيق الشمولية في النتائج والتحليل ويشمل التحليل البيئة الخارجية

والداخلية للمنظمة.

¹ - نجم الفراوي، المرجع السابق، ص 96.

² - نجية بولنوار، المرجع السابق، ص 36.

³ - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض: دار الخرجي للنشر والتوزيع، 1997، ص 80.

- ❖ اكتشاف جوانب ومظاهر ومؤشرات وأعراض المشاكل التي قد تعانيها المنظمة.
 - ❖ جمع وتحليل هذه المؤشرات والأعراض وبلورتها في صورة مشاكل محددة وتحديد أسبابها.
 - ❖ تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات وفرزها وتحديد الاحتياجات التدريبية. (1)
- وقد يتم التحليل بشكل فردي بواسطة الرئيس المباشر، أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة.

المطلب الثاني: طرق معالجة الاحتياجات التدريبية.

وهو ما يعبر عنه بالعمليات داخل النظام التدريبي، حيث تختلف طرق وأساليب تطبيقها حسب الأهداف التدريبية المراد تحقيقها ولكنها تتفق جميعا على إطار عام للتدريب. ألا وهو تنمية قدرات ومعارف العاملين وتعديل السلوك الإنساني لهم بهدف رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج، ومن بين الأساليب الأكثر استعمالا في التدريب نجد:

1- التدريب العملي:

ويسمى أيضا التطبيق العملي وبموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح عملي ونظري بمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار.

ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين، بالإضافة لذلك فهو يتميز بأنه يثبت المعلومات لدى المتدربين ويصلح استخدام هذا الأسلوب بشكل عام في تدريب العمال الصناعيين الذين يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات والأدوات، كما يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة كلما صغر حجم جماعة التدريب. (2)

¹ - نجم العزاوي، المرجع السابق، ص ص 96-97.

² - إياد حماد، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، 2008-2009، ص 8.

2-تمثيل الأدوار:(1) يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص الذين تحتاجهم الحالة. وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد وبين ظروف العمل، تحسم نتيجة بالسلوك الفعلي للمدرب القيادي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوبين طريقتين:

1. تمثيلية يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل الأدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.

2. مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:

أ-مناقشة جماعية، وكتابة يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء.

ب-تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين تابعة من الموقف التمثيلية

السابق تنطبق الطلب من القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدوره تلقائيا بعد قراءته للتعليمات المكتوبة.

ويلاحظ مما سبق أن هذا الأسلوب هو طريقة جيدة يلائم موضوعات متعددة في تنمية المهارات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة والوعي والإحساس بشعور الآخرين وتنشيط عملية التعليم الذاتي وكشف أخطاء الفرد بنفسه، والتحكم في الشعور والانفعالات، وحرية التعبير والتفاعل السيكولوجي بين الجماعة. (2)

3-المناقشة الجماعية:

تتطوي مجموعات المناقشة النشطة على قدر كبير من الأهمية في إلقاء الضوء على مجموعة متنوعة من الآراء حول موضوع معين، ومن الممكن أن تأخذ هذه الطريقة عدة أشكال وتشمل على سبيل المثال تدريب تقوم من خلاله مجموعة بإجراء مناقشة بينما

¹- نجية بولنوار، المرجع السابق، ص 39.

²- نجم العرابوي، المرجع السابق، ص 131-132.

تقوم أخرى بملاحظة التفاعلات بين أفراد المجموعة الأخرى، وباعتبار أن أسلوب المناقشة يقوم على مبدأ المشاركة والإقناع والتفاعل الإيجابي بين المدرب والمتدربين من جهة والمتدربين بعضهم البعض من جهة أخرى، لذا فإن الآخر الإيجابي لهذا الأسلوب مرهون بعدة عوامل أهمها: (1)

❖ قدرات المدرب في التخطيط للمناقشة وإدارتها.

❖ مدى استعداد المتدربين للمشاركة في المناقشة.

❖ إعداد المتدربين ومدى تجانسهم.

❖ مدى كفاية الوقت المتاح للمناقشة.

ويساعد هذا الأسلوب أفراد الجماعة الواحدة على تبادل وجهات النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول. (2)

4- تدريب الحساسية:

أطلق عليه أيضا اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية، حيث يركز هذا الأسلوب على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة بالإضافة إلى إدراك الآخرين بهذا الأسلوب، ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بإثراء انفعالاته على الآخرين وأثر سلوكهم عليه. كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات والمجموعات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وفراغ الآراء والتعلم. (3)

ويستخدم هذا الأسلوب عادة لتدريب وتطوير كل من طبقة المشرفين والمدربين داخليا وفي نفس المؤسسة.

¹- باريس كشواي، إدارة الموارد البشرية. ط2، القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 135.

²- ناصر محمد بكر، استراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية. أبو ظبي: معهد تدريب الضباط، 2011، ص22.

³- سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، 12-13 ماي 2010، البليدة، ص8.

5- الألعاب الإدارية.

يشير أسلوب لعب الأدوار إلى التمثيل التلقائي للمواقف التي تشكل على العلاقات الإنسانية، وتهدف طريقة لعب الأدوار إلى إضفاء المزيد من الواقعية على المواقف التعليمية ويطلق عليها أحيانا باللعب التمثيلي، حيث يقوم الأطفال بتمثيل دور الطبيب أو القاضي أو الملك ويعتبر لعب الأدوار من الأنسب أنواع الأنشطة التمثيلية التي يمكن الاستفادة منها وقد نشأ تمثيل الأدوار قديما قدم خلق الإنسان، عندما خلق الله آدم عليه السلام، وعلمه الأسماء كلها ثم أوحى أن يقوم بدور المعلم ويعلم الملائكة، ومن بعده رسول الله صلى الله عليه وسلم، فكان يعلم الناس عن طريق القدوة وتمثيل الأدوار. (1)

❖ وتمثل الألعاب الإدارية مواقف تحدث في الواقع وهي تهدف إلى:

❖ الإشارة إلى العناصر الجوهرية التي يمكن ملاحظتها.

❖ تركيز الانتباه على السياسات والاستراتيجيات ولو على المدى البعيد.

❖ تمكين المتدربين من حسن استخدام الوسائل المختلفة في اتخاذ القرارات.

6- دراسة الحالة:

هي وسيلة من وسائل المواقف الإدارية التي تعكس العملية الإدارية في صورة ديناميكية متكاملة، حيث يقوم كل متدرب على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة إذا كانت قصيرة.

أما إذا كانت طويلة فإن القائد يقسم المتدربين إلى مجموعات، وكل مجموعة تتكون من (5-7) أفراد، يلتقون لمدة ساعة أو أكثر قبل بدء الحالة لغرض دراسة الحالة وتحليلها واستخراج المؤشرات والدلالات وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ذلك على أن تكون مراحل دراستها كالتالي: (2)

¹ - مایسة یوسف حلس، أثر استخدام أسلوب لعب الأدوار على التحصيل الدراسي، لتنمية المفاهيم التاريخية لدى طالبات الصف السابع في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، 2010-2011، ص32.

² - نجم العزوي، المرجع السابق، ص117.

❖ إعداد المشرف للحالة (تقرير الحالة).

❖ قراءتها أمام المتدربين (تحليل الحالة).

❖ قيام المتدربين بإعداد الأجوبة (تحليل الحالة).

❖ المناقشة والوصول إلى رأي مشترك (مناقشة الحالة).

ويعتمد هذا الأسلوب على طرح موضوعات معينة تخص مشاكل تتطلب مزيداً من البحث والدراسة للوصول إلى حلول على ضوء الواقع، والهدف منه أيضاً تنمية قدرات المتدربين على التفكير المنطقي السليم، وتطوير القدرة على التحليل واتخاذ القرار وإكسابهم القدرة على كيفية التعامل مع مثل تلك المواقف. (1)

7- استثمار الأسئلة:

هذه الاستثمارات لها استعمالات متعددة في التدريب، وتركز تفكير المتدربين على نقاط محددة، وتعطيهم تبصراً وإدراكاً لحاجة تدريبية معينة، كما أنها تولد وتعطي إطاراً عاماً للنقاش، وتقيس مدى تقدم المتدرب في المادة التدريبية، وتتوافق نتائجها مع رضا المتدربين، لذا يتطلب وضع هذه الاختبارات بعناية وانتباه وأن تكون هذه الاختبارات على شكل إجابات محددة ودقيقة. (2)

8- الأفلام والفيديو:

الفيديو هو أكثر تلاؤماً مع المجموعات الصغيرة من المتدربين، والأفلام تستعمل على نطاق واسع للكثير من أنواع التدريب، وهي توفر العديد من المزايا الإيجابية، وإذا قررنا استعمالها يجب أخذ العوامل التالية في عين الاعتبار:

❖ اختيار الأفلام بعناية ودقة تامة.

❖ مطالعة الفيلم من قبل المدرب.

❖ اختيار الوقت المناسب للعرض.

¹ - المرجع نفسه، ص 118.

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه. عمان: دار الشروق للنشر والإشهار، ط1، 209، ص 56.

- ❖ التقديم الجيد للفيلم وربطه بعناصر الموقف التدريبي.
- ❖ إعداد أسئلة للمتدربين حول الفيلم.
- ❖ إثارة حوار مطول حول الفيلم.
- ❖ توزيع الأوراق المرجعية على المتدربين. (1)

وتبقى العديد من أساليب التدريب لم نستطع التطرق إليها من بينها: المحاضرة، الندوة، المؤتمر، الحلقة الدراسية، الوقائع الحرجة تبادل البحوث والمعلومات، تبادل الزيارات المباريات الإدارية التنقل بين الوظائف، المشروعات الفردية، أساليب التطوير الذاتي ويمكن القول في نهاية هذا المبحث أنه من المهم عند اختيار أسلوب التدريب أن يكون متوافقا مع الأهداف المراد تحقيقا حيث أن اختيار الأسلوب السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة وأكبر عائد، ومما تجدر الإشارة إليه فإنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في آن واحد في عمليات التدريب.

المطلب الثالث: نتائج النظام التدريبي وآثارها على التهيئة الإدارية.

بعد تحديد الفجوات التدريبية وتعيين الأفراد الذين يحتاجون إلى جهد تدريبي منظم تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية، بحيث تراعي فيها الاحترافية وتتضمن مجموعة من الإجراءات أهمها:

- ❖ تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة والتي سيجري التدريب عليها.
- ❖ اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة للتدريب.
- ❖ اختيار المدربين من أصحاب الخبرة والاحتراف. (2)

وتلي مباشرة مرحلة تصميم البرامج التدريبي مرحلة تنفيذه، ولذا وجب على مديري الإشراف على عملية التنفيذ والتأكد من أنه يتم وفق الخطوات التي رسمها. ويتضمن تنفيذ

¹ - حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 56.

² - سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2006، ص 351.

البرنامج التدريبي أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني وترتيب المكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية سير البرنامج.

ومن أجل معرفة إذا كان البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه التدريبي قد حقق أهدافه أم لا، فإنه لابد من القيام بعملية تقييم البرنامج التدريبي وفق الملاحظات التالية:

❖ التحقيق من مدى تحقيق الأهداف التدريبية وتحديد الوسائل التي من شأنها تحقيق الأهداف على أفضل وجه.

❖ البحث على أسباب نجاح أو فشل برنامج التدريب للاستفادة منها عند التخطيط للتدريب في المستقبل.

❖ دراسة وتحليل الجهود التدريبية ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة⁽¹⁾ ومنه فإن التقييم يكون قبل وأثناء وبعد مرحلة التدريب والهدف الأساسي من عملية التقييم هو:

❖ التأكد من الاحتياجات التدريبية موافقة مع الأهداف المحددة في الخطة.

❖ التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.

❖ مدى تحقيق البرنامج لأهدافها للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات.

❖ قياس نسبة الارتفاع في الأداء نتيجة المهارات والقدرات المكتسبة من التدريب

❖ التأكد من صلاحية الطرق المستخدمة في التدريب. (2)

ومن ثم فإن عدم اهتمام المنظمات بالتدريب فإنه يؤثر بشكل كبير على إنتاجيتها وتتلقى مشاكل كبيرة تتعلق بالتقييم، باعتبار أن دراسة الاحتياجات التدريبية هو في حد ذاته تقييم للفرد، والتأكد من أن أهداف التدريب قد حققت من خلال تحسن أداء الفرد وزيادة مردوديته هو أيضا تقييم في حد ذاته وسنحاول تبين أثر التدريب على المؤسسة والفرد.

¹ - المرجع نفسه.

² - مراكشي، المرجع السابق، ص 171.

1 - تأثير التدريب على المؤسسة.

يمكن القول أن تأثير التدريب على المنظمة، يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة واحتلالها مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة، من خلال تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة والتي تعود عليها بالربح، أما إذا كانت منظمة غير ربحية، فإنها تسعى من خلال التدريب على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ومعرفة نقاط القوة والضعف من أجل تحقيقها وبالتالي بقائها واستمراريتها في عملها. (1)

ومن أهم الآثار التي يمكن للتدريب أن يحدثها:

- ❖ صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية.
- ❖ زيادة ثقة وولاء العاملين بمنظمتهم مما يجعلهم يتفانون من أجل تحقيق أهدافهم.
- ❖ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- ❖ التخفيض من حوادث العمل، والتكاليف مع المستجدات الحديثة.

2 - آثار التدريب على الأفراد.

يتم معرفة أثر التدريب والتغييرات التي أحدثها على الفرد عبر التقييم الذي يلي فترة التدريب وذلك من خلال أربعة مجالات هي: ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج. أ-ردود الأفعال.

ويتم من خلال استمارة تعطى للفرد المتدرب من أجل معرفة رأيه في البرنامج التدريبي الذي خضع له وتتضمن ما يلي:

- ❖ مستوى البرنامج.
- ❖ هيكل وشكل البرنامج.
- ❖ أساليب الشرح.
- ❖ قدرات ونمط المدرب.

¹ - سمية قداش، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، 2001، ص 81.

❖ جودة البيئة التدريبية.

❖ مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

❖ توصيات تأخذ من المتدرب من أجل تحسين مستوى البرنامج في المستقبل.(1)

ب-التعلم:

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات ويمكن معرفة ذلك عن الاختبارات الشفوية أو الكتابية.

ج-السلوك:

وذلك من خلال تقييم السلوك ومعرفة طبيعة التغيير التي حدثت في سلوك الفرد وأدائه في العمل، وبعد هذا من أصعب أنواع التقييم ويمكن الاستعانة بالعناصر التالية من أجل التقييم.

❖ تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب خاصة أثناء العمل ومعرفة التغيير الذي حدث سلوك الفرد بعد التدريب أو القيام به بعد أشهر لإعطاء فرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه.

❖ استخدام مجموعة لم تحصل على التدريب و مقارنها مع الذين خضعوا له.(2)

د-النتائج: يتم تقييم النتائج من خلال قياس التغييرات في بعض المتغيرات مثل:

❖ تخفيض معدل دوران العمل.

❖ تخفيض التكاليف.

❖ تخفيض معدل التظلمات وقلّة حوادث العمل.

❖ زيادة كمية وجودة الإنتاج.

1- عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص 134-135.

2- عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص 135.

ويتطلب هذا النوع من التقييم اختبار قبل وبعد التدريب ومجموعة ضابطة من أجل المقارنة.(1)

ويمكن إجمال النتائج التي يحدثها النظام التدريبي في التنمية الإدارية فيما يلي:

- ❖ الدليل الأول لنجاح البرنامج التدريبي هو تحسن أداء المتدرب وزيادة إنتاجيته.
- ❖ جودة المنتج وزيادة كفاءة مع انخفاض كلفته ووقت إنجازه.
- ❖ الحصول على رضا العملاء وزيادة ولاءهم للمنظمة.
- ❖ تخفيض جواد العمل والأخطاء أثناء تأدية العمل.
- ❖ التخفيف من حدة الإشراف وزيادة عدد الإشراف وزيادة عدد الأشخاص الذين يمكن زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال ومشاريع المنظمة.
- ❖ رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ثقتهم.
- ❖ استفادة الأفراد من المعارف والمهارات وتخفيض دورات العمل. (2)

المبحث الثالث: خطط التنمية الإدارية ومراحل إعدادها.

المطلب الأول: خطط التنمية الإدارية.

إن إعداد وتنفيذ ومتابعة خطة التنمية الإدارية تكون جزء من خطة التنمية القومية الشاملة، فهي مفهوم علمي يعتمد على المنهجية في معالجة إصلاح مشاكل الجهاز الإداري الذي كان دائما العامل الرئيسي في تخلف تنفيذ الخطط التنموية. (3)

فإذا جئنا إلى المعيار الزمني فإننا نجد 3 أنواع متداخلة هي:

خطة طويل الأجل: وهي الخطة التي تكون فترة انتهائها تنفيذها بين 5 و 25 سنة وتختص بوضع السمات الرئيسية لاتجاهات التطوير والتنمية الإدارية، دون التعمق في البيانات والمعلومات الفرعية الدقيقة.

¹ - المرجع نفسه، ص 136.

² - نجية بولنوار، المرجع السابق، ص 50-51.

³ - نجم العزوي، المرجع السابق، ص 157.

خطة متوسطة الأجل: وهي الخطة التي تكون فترة انتهاء تنفيذها 4-5 سنوات وتكون أكثر تفصيلاً من سابقتها من حيث توضيح الاستراتيجيات والسياسات والأهداف والوسائل المستخدمة ومراحل التنفيذ.

خطة قصيرة الأجل: وهي الخطة التي تكون فترة انتهاء تنفيذها من (سنة فما دون) وتعتبر شرائح تنفيذية للخطط البعيدة المدى أو المتوسطة المدى، وتتصف بأعلى درجة من التفصيل والتحديد والتوضيح للمهام المطلوبة كالنشاطات والبرامج العملية والوسائل المستخدمة لتحقيقها. (1)

لإعداد خطة متكاملة يجب اعتماد أسلوب اللامركزية في التخطيط والتنفيذ والمركزية في التوجيه والإشراف والمتابعة والتقييم.

المطلب الثاني: مراحل خطة التنمية الإدارية.

مرحلة الإعداد: ويتم فيها دراسة الإمكانيات المتاحة ومن ثم تحديد الاستراتيجيات والأهداف ومن ثم إعداد الإطار الأولي للخطة ومناقشة مع قادة المستويات الإشرافية والتنفيذية للخطة، وبعد اتضاح الرؤية ترسل الخطة بصورتها النهائية إلى المستويات المختلفة إلى ان يتم إقرارها واعتمادها.

2-مرحلة التنفيذ:

وهي عادة تمر بعدة مراحل هي:

المرحلة الأولى:

يتم في هذه المرحلة تأسيس أقالم التطوير الإداري في الوزارات والمصالح الخدمية، وتأسيس أقالم التنظيم والإنتاج في المؤسسات والمنشآت الصناعية لتكون بمثابة مراكز تطوير وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية وتقديم الاستشارات الصغيرة.

¹- المرجع نفسه، ص 158.

المرحلة الثانية:

يتم التركيز على تحسين كفاءة المنظمات وذلك بأن تتولى أقسام التطوير الإداري إعداد المقترحات التي تكفل تحسين وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه، كما تقوم أقسام التنظيم والإنتاج بإعداد أنظمة العمل في المنظمات، كما يقوم كلا من القسمين بحصر الاحتياجات التدريبية على الأساليب والأنظمة التي قاموا بها.

المرحلة الثالثة:

بعد إنجاز المرحلتين يتم وضع خطة تبين عدد ومستوى المهارات المطلوبة للتكوين على مستوى المنظمة أو الوزارات.

المرحلة الرابعة:

يتم تقديم الاستشارات وتنفيذ البرامج التدريبية القيادية والمتخصصة من قبل الجهاز المركزي المسؤول عن التنمية الإدارية، أما تنفيذ البرامج التدريبية على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية وتقديم البرامج التكوينية على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية وتقديم الاستشارات الصغيرة فيتم من قبل أقسام التطوير الإداري والتطوير وبعض دوائر التدريب في الوزراء والمؤسسات.

3-مرحلة المتابعة والتقييم.

وتتم هذه المرحلة من قبل الجهة المركزية المسؤولة عن التنمية الإدارية في الدولة وهي تمر بثلاث مراحل:

❖ المتابعة قبل إعداد خطة التنمية الإدارية، وهي التأكد من الإمكانيات والاحتياجات الموجودة.

❖ المتابعة أثناء تنفيذ خطة التنمية الإدارية وهي عملية التأكد من أن التخطيط يتم في ضوء ما رسم له ومن خلال ما تم تحديده من احتياجات.

❖ المتابعة والتقييم عند انتهاء خطة التنمية الإدارية وهي عملية التأكد من أنه تم تحقيق

الأهداف الرئيسية التي رافقت تنفيذ الخطة حتى يتم تجاوزها في الخطط القادمة.⁽¹⁾

¹ - نجم العزوي، المرجع السابق، ص 159.

الفصل الثالث

دراسة حالة الجزائر

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل المعلومات

من أجل التعمق أكثر في موضوع التدريب والتنمية الإدارية، ونظرا لأهمية التدريب ودوره في تحقيق التنمية الإدارية للوطن ككل ارتأينا أن نأخذ عينة ونجري عليها الدراسة، وقد اخترنا ولاية المسيلة لما تمثله من أهمية سواء من حيث موقعها في الدولة أو من خلال أجهزتها الإدارية التي تحتويها، وبالإضافة إلى إشرافها على موظفي مقر الولاية وما تحتويه من مديريات ومصالح، بالإضافة إلى المديريات الولائية والدوائر والبلديات التابعة لإقليم الولاية، فهي هيكل إداري ضخم، ومكان للتدريب والتنمية الإدارية بمعنى الكلمة، لذلك سنحاول في هذا الفصل إعطاء لمحة عامة عن ولاية المسيلة ومختلف الهيئات والمديريات التابعة لها وكذلك أدوارها ومهامها، ثم نعطي لمحة عن الإطار المنهجي للدراسة وأخيرا عرض وتحليل المعلومات المحصل عليها من المصدر مباشرة.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة.

المطلب الأول: لمحة عامة عن ولاية المسيلة.

أخذت المسيلة موقعا وسطا للشمال الجزائري، حيث تعتبر همزة وصل بين الشرق البلاد وغربه، وما بين الشمال وجنوب الوطن، فهي تنتمي إلى منطقة الهضاب العليا التي تمتد على مساحة 18 175 كلم²، سكانها يقربون 1 200 669 نسمة بكثافة سكانية تجاوز 66 نسمة في كلم².

تحدها الولايات التالية:

- ولاية برج بوعريريج من الشمال.
- ولاية سطيف من الشمال الشرقي.
- ولاية البويرة من الشمال الغربي.
- ولاية باتنة من الشرق.¹
- ولاية المدية من الغرب.

¹ - أنظر الموقع الرسمي لولاية المسيلة، wilaya-msila.dz/ar/index.php تاريخ الزيارة 17 ماي 2017.

- ولاية بسكرة من الجنوب الشرقي.

- ولاية الجلفة من الجنوب الغربي.

وقد أصبحت المسيلة ولاية وفقا للتقسيم الإداري لسنة 1974، تتكون الولاية من 47 بلدية مسيرة من طرف منتخبين محليين تسمى (المجالس الشعبية البلدية). أما الدوائر فعددها 15 دائرة تعنى بتمثيل السلطة.¹

1-التضاريس:

يعتبر إقليم الولاية محوريا ومنطقة عبور بين السلسلتين الجبليتين الأطلس التلي والصحراوي، حيث أن التشكيلة الجغرافية لإقليم الولاية هي كالتالي:

- المناطق الجبلية على جهتي شط الحضنة.

- منطقة الوسط المتكونة أساسا من الهضاب والهضاب العليا.

- منطقة السبخة الممتلة بشط الحضنة في الوسط الشرقي والزحزر الشرقي في منطقة الغرب الوسطى.

- منطقة الكثبان الرملية.

أهم الأودية الدائمة السريان هي: وادي القصب، وادي لقمان، وادي اللحم، وادي سوبلة، وادي مسيف، وادي امجدل، وادي الشعير، وادي بوسعادة.

2-الجبال:

ترتفع المسيلة على مستوى سطح البحر بحوالي 400م، حيث تقوم سلسلة جبال ونوغة وبوطالب وملزمة في شكل قوس تحف حوض الحضنة من الناحية الشمالية والشمالية الشرقية، جبال ونوغة مثلا يصل ارتفاعها إلى 1400م، أما جبال بوطالب فتعلوا إلى 1800م، كما تقوم مرتفعات متليلي من الناحية الشرقية ومرتفعات الأوراس الضاربة إلى الشمال الشرقي، كما تأتي مرتفعات أولاد نايل في الجهة الجنوبية لحوض الحضنة.

¹ - المرجع السابق.

3- السهول والهضاب:

إن هاته الجبال التي ذكرناها تشكل حصارا طبيعيا حول المنطقة، إلا أن الجهة الغربية نجدها مجالا للسهول والهضاب، فهي تشكل ممرا فسيحا لتأثيرات الهضاب العليا الغربية لولاية المسيلة.

4- المياه:

المياه الجوفية: هناك مياه جوفية غير صالحة للشرب لأنها مليئة بالملح وهناك مياه جوفية أخرى عميقة الأغوار من غير الممكن الوصول إليها، مثل تلك المتواجدة بالحضنة وكذلك في سهل عين الريش.

المياه السطحية: النظام المتبع هو نظام يساير الأمطار المتساقطة بشكل غير منتظم فمجمل الوديان لا تتوفر على مياه جارية بشكل دائم، إلا ما تعلق بوديان ثلاثة وهي: واد القصب شمالا، وادي بريكة شرقا، وادي مسيف جنوبا.

الجزء الأكبر من الولاية يعتبر حوضا كبيرا تلتقي فيه مياه مختلف الأودية التي تصب جميعها في شط الحضنة.

5- المناخ:

لا تتأثر منطقة المسيلة بالرطوبة نظرا للحواجز الجبلية للناحية الشمالية والشمالية الشرقية فللمنطقة تأثيرات من السهوب الغربية والصحراء نظرا لانفتاحهما، ومنه مناخ ولاية المسيلة قاري.

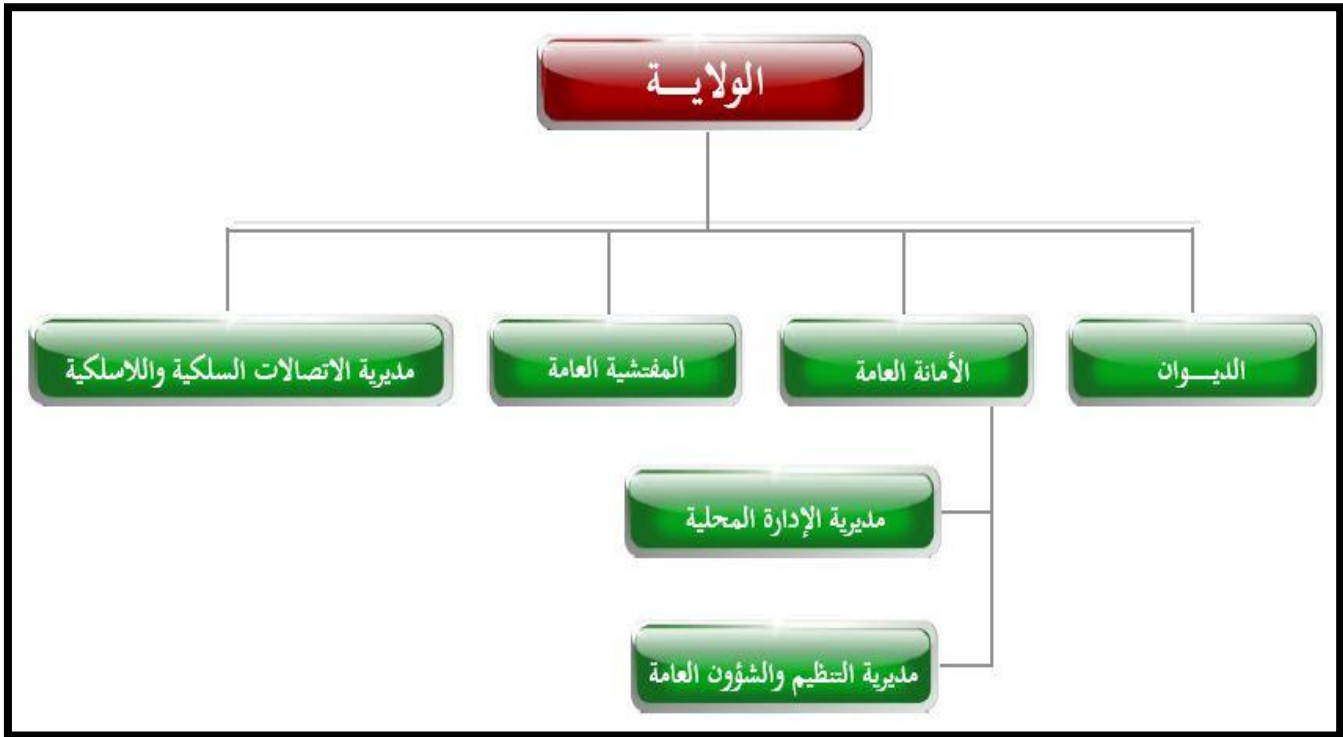
أن ما ذكرناه من عوامل طبيعية تساهم سلبا في تساقط كمية الأمطار بكميات قليلة حيث تنزل بحوالي: 225 ملم في العام.¹

-الرياح تكون شديدة البرودة في الشتاء ولافحة صيفا.

¹ - المرجع السابق.

المطلب الثاني: هياكل الولاية.

هذه الإدارة يترأسها الوالي ويشرف عليها سلميا، ويتولى تنسيقها وتنظيمها من أجل تنفيذ أحسن لمداوات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة. هيكل الولاية طبقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 94/215 المؤرخ في 1994/07/23 :المحدد لأجهزة وهيكل إدارة الولاية.



مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة

أولاً: مهام الولاية

طبقاً لأحكام القانون 90 - 09 ولاسيما المادة الأولى "الولاية" هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون، توكل لها مهام الآتية:

- السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات.
- تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية¹.

¹ - المرجع السابق.

- تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديرية والأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي والثقافي للولاية.
- التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديرية والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل وانسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر والبلديات.

ثانيا: الوالي.

- هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية، فهو ينفذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداوات، كما يطلع سنويا على نشاط مصالح الولاية.
- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.
- الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة.
- يسهر الوالي على إقامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه مادامت الحالات التي يكون فيها طرفا نزاع الدولة والجماعات المحلية.
- يعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، وهو الأمر بالصرف¹.

¹ - المرجع السابق.

- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.

- يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

ثالثا: المجلس الشعبي الولائي.

تنظيم المجلس الشعبي الولائي وتسييره (القانون 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالولاية) .

إن المجلس الشعبي الولائي هو هيئة المداولة في الولاية، وبعد نظامه الداخلي ويصادق عليه. ويعقد المجلس الشعبي الولائي أربع دورات عادية مدة كل منها خمسة عشر يوما على الأكثر يمكن تمديدها عند الاقتضاء لمدة لا تتجاوز سبعة أيام بقرار من أغلبية أعضائه أو بطلب من الوالي.

تتعد هذه الدورات خلال أشهر مارس وجوان وسبتمبر وديسمبر، يمكن تقليص هذا الأجل إلى خمسة أيام في حالة عقد دورة استثنائية، وكذا تخفيض هذا الأجل في حالة الاستعجال دون أن يقل عن يوم كامل. يتخذ رئيس المجلس الشعبي الولائي في هذه الحالة التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات.

يحضر الوالي اجتماعات المجلس الشعبي الولائي.

يتولى كتابة الجلسة موظف يختاره رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين الموظفين الملحقين بديوانه.

يعلن مستخلص عن مداولة المجلس الشعبي الولائي خلال الأيام الثمانية التي تلي الدورة بالمكان المخصص لإعلام الجمهور بمقر الولاية.

1- اللجان:

يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لجانا دائمة في المجالات التالية:¹

¹ - المرجع السابق.

- الاقتصاد والمالية.

- تهيئة الإقليم والتجهيز.

- الشؤون الاجتماعية والثقافية.

2- رئيس المجلس الشعبي الولائي: ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسا من بين أعضائه للفترة الانتخابية.

يجري انتخاب الرئيس بالاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة.

يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي مساعدا أو أكثر من بين المنتخبين ويقدمهم للمجلس للموافقة عليهم. يعين الرئيس أحد المساعدين لإنابته في حالة غيابه. وفي حالة وجود مانع يعين المجلس الشعبي الولائي واحدا من بين المساعدين لإنابة الرئيس.

ينتخب المجلس الشعبي الولائي لعمله أثناء كل دورة بناء على اقتراح من رئيسه مكتبا يتكون من عضوين إلى أربعة أعضاء.

على الولاية أن تضع تحت تصرف رئيس المجلس الشعبي الولائي الوثائق والمعلومات والإمكانات لتأدية مهام المجلس الشعبي الولائي. لرئيس المجلس الشعبي الولائي ديوان يعمل على نحو دائم ويتكون من موظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين موظفي الولاية.

3- الوضعية القانونية للمنتخب وتجديد المجلس الشعبي الولائي:

المهمة الانتخابية مجانية مع مراعاة أحكام المادة 33 من هذا القانون. يستفيد المنتخبون من تعويضات تحدد عن طريق التنظيم.

يجب على المستخدمين أن يمنحوا المستخدمين الأعضاء في المجلس الشعبي الولائي

الوقت اللازم لممارسة مهمتهم.¹

¹ - المرجع السابق.

لا يدفع المستخدم أجر الوقت المخصص لأداء العضوية. غير أنه يمكن للعامل أن يستدرك فترة الغياب إن سمح بذلك تنظيم المصلحة.

في حالة وفاة عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو استقالته أو إقصائه يستخلف بالمرشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها. يثبت المجلس الشعبي الولائي، هذا الاستخلاف بمداولة ويطلع الوالي على ذلك. توجه إلى رئيس المجلس الشعبي الولائي كل استقالة يقدمها عضو برسالة مضمونة مع إشعار بالوصول.

يعد كل عضو في مجلس شعبي ولوائي يجد نفسه تحت طائلة عدم قابلية انتخاب أو في حالة تناف، منصوفا عليها قانونا، مستقبلا فورا بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي. ويقوم رئيس المجلس الشعبي الولائي على الفور بإعلام الوالي بذلك. وفي حالة تقصيره وبإعداره من الوالي يعلن وزير الداخلية بحكم القانون عن هذه الاستقالة بقرار.

يتم حل أو تجديد المجلس الشعبي الولائي في الحالات التالية:

- في حالة إلغاء نهائي لانتخاب جميع أعضاء المجلس الشعبي الولائي.
- في حالة استقالة جماعية لجميع الأعضاء الممارسين.
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من نصف أعضاء المجلس الشعبي الولائي حتى بعد تطبيق المادة 38.
- في حالة اختلاف خطير بين أعضاء المجلس يعرقل السير العادي للمجلس الشعبي الولائي.

4- نظام المداولات:

يصادق على المداولات بأغلبية الأعضاء الممارسين في المجلس الشعبي الولائي. يرجح صوت الرئيس في حالة تساوي الأصوات.¹

¹ - المرجع السابق

تدون المداولات حسب ترتيبها الزمني في سجل مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختصة. ويوقعها جميع الأعضاء المنتخبين الحاضرين خلال الجلسة.

لا تنفذ مداولات المجلس الشعبي الولائي التي تتناول المواضيع التالية إلا بعد المصادقة عليها:

- الميزانية والحسابات.

- أحداث مصالح ومؤسسات عمومية ولائية.

يمكن لرئيس المجلس الشعبي الولائي باسم الولاية أن يطعن لدى الجهة القضائية المختصة في كل قرار صادر عن وزير الداخلية يثبت بطلان أية مداولة أو يعلن إلغاءها أو يرفض المصادقة عليها.

5- اختصاصات المجلس الشعبي الولائي:

يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة لاختصاصاته عن طريق المداولة.

يتداول بشأن المهام والاختصاصات التي تحددها له القوانين والتنظيمات، وعموما حول كل قضية تهم الولاية ترفع إليها باقتراح يقدمه ثلث أعضاء المجلس أو رئيسه أو الوالي.

يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات كما يمكنه زيادة على ذلك أن يقدم الاقتراحات والملاحظات الخاصة بشؤون الولاية والتي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه وهذا في أجل أقصاه 30 يوما.

يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يخطر وزير الداخلية عن طريق رئيسه بكل قضية تتعلق بسير المصالح اللامركزية التابعة للدولة.¹

¹ - المرجع السابق.

تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة وترقية حصائلها النوعية.

رابعاً: الأمانة العامة.

فيما يخص تنظيم الأمانة العامة للولاية، أو كما تسمى الكتابة العامة، صدرت التعليمات الوزارية المؤرخة في 03 ماي 1992 الجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة في 02 ماي 1993 والتي تقسم الأمانة العامة إلى 03 مصالح.

يتأسس الأمانة العامة أمين عام الذي يحتل المرتبة الثانية بعد مركز الوالي لكون الأمانة العامة الجهاز الأكثر حيوية في إدارة الولاية، ويعين بموجب مرسوم رئاسي 240/99 المتضمن صلاحيات التعيين المخولة لرئيس الجمهورية في المناصب العليا وتحدد مهما الأمين العام المادة 05 من المرسوم التنفيذي 215/94 المؤرخ في 23/07/1994 والمحصورة في النقاط التالية:

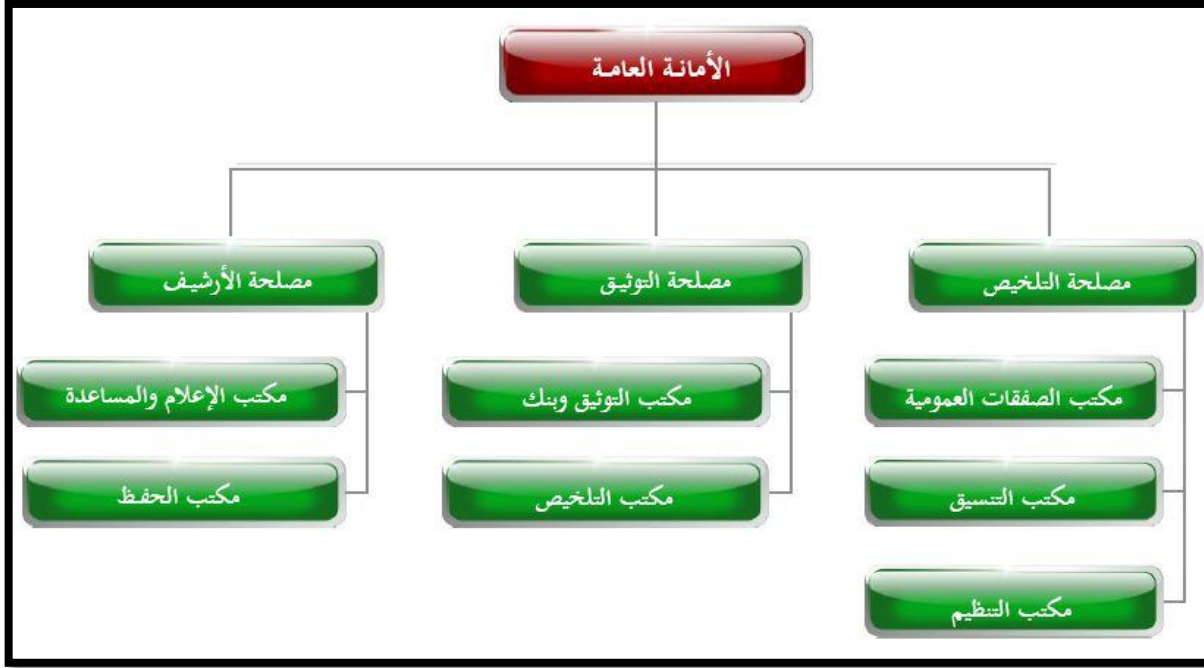
- يسهر على العمل الإداري ويتضمن استمراريته.
- يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.
- ينسق عمل المديرية ويتابع عمل أجهزة الولاية
- تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وينسقها.
- ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها.
- تنظيم وإعداد وتولي كتابة اجتماعات مجلس الولاية بالتنسيق مع أعضائه المعنيين.
- تنشيط برنامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها.
- متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي وقرارات المجلس الولاية.
- ترؤس لجنة الصفقات في الولاية وكذا اللجان ذات الطابع الإداري والتقني المحدثة بموجب القوانين والتنظيمات¹.

¹ - المرجع السابق.

- الحلول محل الوالي واستخلافه في حالة مانع أو غياب.

كما يقوم بمساعدة الأمين العام في أداء مهامه ثلاث مصالح هي: التخليص، التوثيق

والأرشيف.



مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للأمانة العامة

1- مصلحة التخليص:

هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التخليص، وذلك عن طريق متابعة دورية ودقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية وفي جميع القطاعات بدون استثناء ولها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أو المخططات التنموية البلدية "P.C.D".

تقوم بمتابعة دوريا وذلك بعد تسجيل لمشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، ولا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

- اقتراح للمشروع (تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري...)¹.

¹ - المرجع السابق.

- عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية وهي دراسة المشروع.
- الانطلاقة في إنجاز المشروع والذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية ومتابعة المشروع بدقة.

مصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

2-مكتب الصفقات العمومية:

يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، ويقدم تقارير للأمانة العامة.

3-مكتب التنسيق:

يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تنظيم ومتابعة أعمال الجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

4-مكتب التنظيم:

يقوم بدراسة وتقديم اقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

5-مصلحة التوثيق:

تتكون هذه المصلحة من مكنتين:

أ-مكتب التوثيق وبنك المعلومات:

هو المكتب الذي يتهم بجمع ونشر واستغلال كل وثيقة إدارية نشرية والتي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولاية.

- تكوين وتسيير القاعدة الوثائقية للولاية.
- تحضير وإنجاز ونشر المجالات ونشره إعلامية داخلية للولاية.
- إنجاز دلائل إحصائية *Monographie* اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية حول الولاية والعمل على تحليلها¹.

¹ - المرجع السابق.

- تكوين بنك المعطيات والعمل على تحيينه الدائم.

ب-مكتب التلخيص:

- يقوم بالجمع والتحليل لغرض التنسيق بن البرامج والنشاطات السنوية للمديريات الولائية وتنظيم سير المعلومات.

- جمع التقارير وحصائل النشاطات السنوية وتحليلها وتلخيصها.

ج-مصلحة الأرشيف والمحفوظات:

تتكون هذه المصلحة من مكنتين

-مكتب الإعلام والمساعدة:

دوره يتمثل في تقديم يد العون لمختلف أجهزة الإدارة العامة للولاية وهياكلها حول كيفية نقل الأرشيف الوسيط إلى قاعات الحفظ، وذلك بتقديم وثيقة "جدول دفع الوثائق" للمصلحة التي ترغب في دفع الوثائق، إضافة إلى مساعدة مختلف مصالح الأرشيف على مستوى الولاية وإرشادها في طرق حفظ وتنظيم الأرشيف.

-مكتب الحفظ:

تتمثل مهمته في إنتاج وسائل البحث ووضعها في يد مستعملها، حيث نجد على مستوى المكتب مختلف الجرائد الرسمية وكذا سجل القرارات الولائية... إلخ، فهو المشرف المباشر على قاعات الأرشيف حيث يقوم بتنظيم الأرشيف لتسهيل إمكانيات البحث والدراسة.

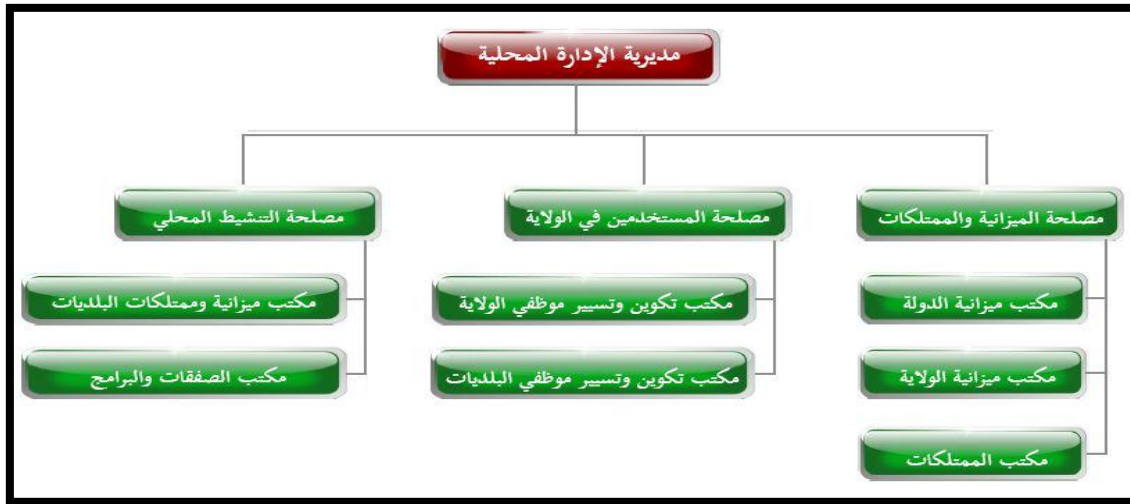
خامسا: المفتشية العامة

يعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة الهياكل والمؤسسات. يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم، وحسب المادة 06 من المرسوم السالف الذكر نصت لها المهام الآتية الذكر:¹

¹ - المرجع السابق.

- تقوم باستمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات قصد النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة.
- تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام أعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات.
- بناء على الطلب الوالي يؤهل للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهياكل والمؤسسات.
- تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي، ويجب أن تعد خصائل دورية عن أعمالها.
- ترفع إلى الوالي تقارير المفتشين التي يقررونها عقب إنهاء مهامهم ويرسل ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

سادسا: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية



مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية.

1- مصلحة الميزانية والممتلكات:

وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة

مكاتب هي:

-مكتب ميزانية الدولة:

يقوم بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية المدية، وتقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة.....إلخ.

-مكتب ميزانية الولاية:

تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين، بناء طرقات ومستشفيات...إلخ.

-مكتب الممتلكات:

هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، وتتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية ودوائرها وبلدياتها: فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حضيرة السيارات...إلخ.

2-مصلحة المستخدمين في الولاية

هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكاتبين:

-مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية:

هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشير، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

-مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات:

تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طرق توجيهات وتعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

3-مصلحة التنشيط المحلي:

تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تدير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك (العقارية، المنقولة).

بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية والاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز والتوريد. وتتكون المصلح بدورها من مكتبين:

-مكتب ميزانية وممتلكات البلديات:

وهي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية.

-مكتب الصفقات والبرامج:

ينقسم إلى قسمين:

- صفقات تابعة للولاية (أي مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية).
- مراقبة الصفقات التي تيرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أولا¹.

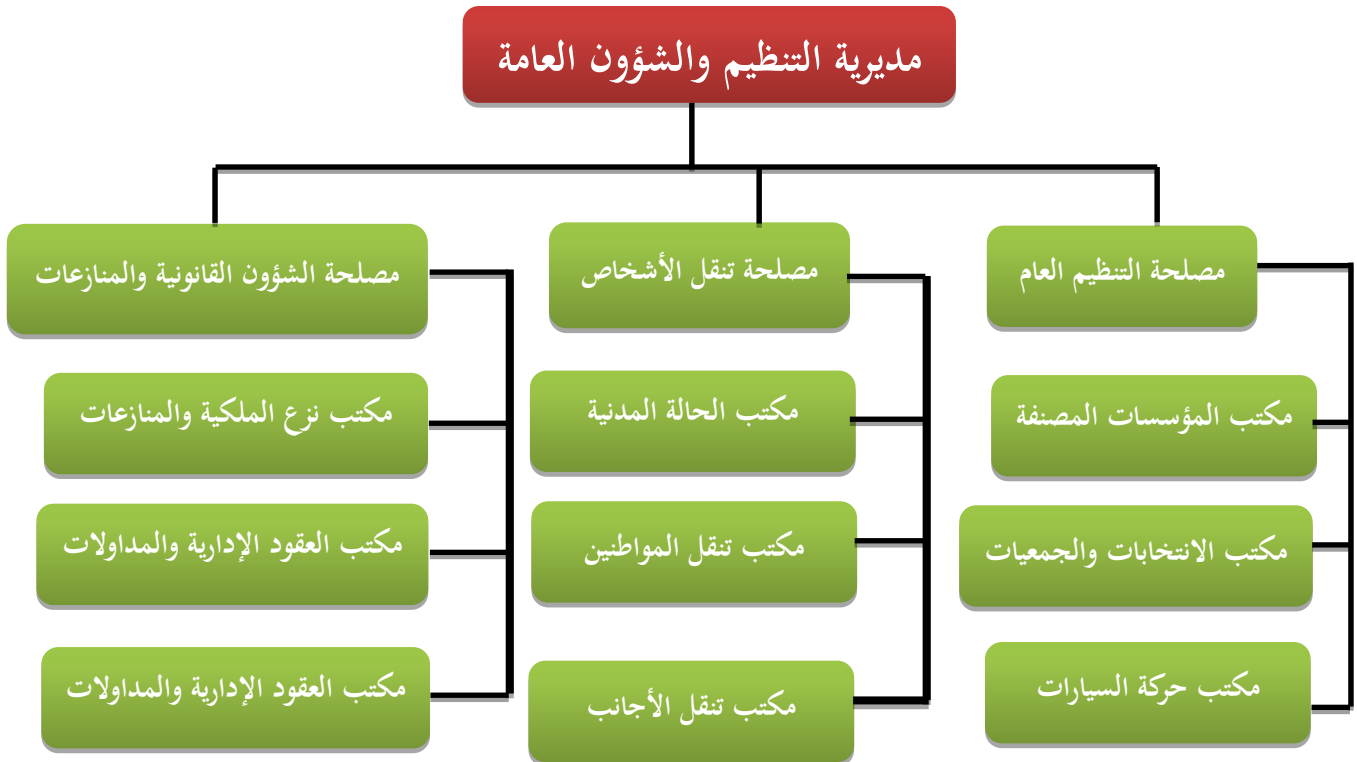
¹ - المرجع السابق.

سابعاً: مديرية التنظيم والشؤون العامة.

تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حالياً بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية وهي المسؤولية على:

- ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية وتنظيمية).
- ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محلياً (مداورات المجلس الشعبي الولائي والمجالس الشعبية البلدية).
- ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.
- التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بنزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية واجتماعية وتربوية ورياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية وكذلك برامج التنمية القطاعية.

تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:



الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون العامة

1- مصلحة التنظيم العام:**-مكتب المؤسسات المصنفة:**

يتكلف بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي والمخابز والحمامات والمرشاة وكذلك المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات والدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة.

-مكتب الانتخابات والجمعيات:

يتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية من انتخاب أعضاء البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة وكذلك الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي الولائي كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها وهذا بمتابعة ملفاتهم الإدارية وكل ما تتضمنه من عقوبات إدارية المسلطة على المنتخبين لا سيما أعضاء المجلس الشعبي الولائي وأعضاء المجالس الشعبية البلدية.

كما أن هذا المكتب يتكفل بسير جمعيات المجتمع المدني والجمعيات الدينية والخيرية والثقافية المعتمدة ويتابع نشاطاتها ويتكفل كذلك بتجديدها دوريا.

-مكتب حركة السيارات:

يتكفل بملفات ترقيم السيارات وإنجاز البطاقات الرمادية للسيارات والمركبات كما يقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى كما يقوم بإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن الشاري.

2- مصلحة تنقل الأشخاص:

هي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية والخدمة الوطنية وتنقل الوطنيين والأجانب وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

-مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:

يتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات و متابعتها و هذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة أشهر (ميلاد - زواج - وفاة) ويقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما يقوم بجلب و ثائق الحالة المدنية و هي 28 مطبوعة تضاف إليها مطبوعة شهادة الميلاد رقم 12 خ التي توزيعها على البلديات حسب الطلبات المقدمة والاحتياجات لكل بلدية من هذه الوثائق، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية، حيث يقوم بإحصاء الدفعات خلال شهري جانفي و فيفري في كل سنة و يضبط القوائم الاسمية في سندات ورقية و سند قرص مضغوط وتحويلها إلى مكتب الخدمة الوطنية بالناحية العسكرية الأولى في شهر مارس من كل سنة.

-مكتب تنقل المواطنين:

يتكفل بوثائق الهوية والسفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، حيث يقوم بصفة مستمرة منتظمة بمتابعة إحصائيات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية كما يقوم بجلب حصص الولاية من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية من المطبعة الرسمية بالجزائر وتوزيعها على الدوائر حسب الاحتياجات والطلبات المقدمة بصفة منتظمة من هذه الوثائق وكذلك المطبوعات البيومترية التي رافقت هذه الوثائق عند انطلاق عملية إنجاز بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية.

كما يقوم دوريا بجلب حصة الولاية من شهادة الميلاد رقم 12 خ والتي تستعمل في ملفات جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، غير أن هذه الوثيقة (شهادة ميلاد 12 خ) أصبحت تستعمل فقط في ملفات جوازات السفر، أما بطاقات التعريف الوطنية تستعمل فيها شهادة ميلاد رقم 12 الأصلية وهذا تسهيلا على المواطنين للحصول على وثائقهم في فترة وجيزة.

كما أن هذا المكتب يتكفل كذلك بملف كذلك بملف التسجيل للحج وتستقبل الملفات الحج الناجحين في القرعة كافة بلديات الولاية (47) بلدية، ويقوم بملأ دفاتر الحج لكل موسم

وإرسالها لوزارة الداخلية والجماعات المحلية للحصول على التأشيرات اللازمة من سفارة المملكة العربية السعودية قصد أداء مناسك الحج.

بالإضافة إلى ذلك يقوم المكتب بتسيير ملفات الأمراض العقلية، بحيث تستقبل ملفاتهم من البلديات عبر الدوائر ويقوم بتحضير القرار الولائي لكل مرض استوفى الشروط لاسيما شهادة طبية تكون صادرة عن طبيب أخصائي وتكون مدة المكوث بالمستشفى الأمراض العقلية بالبلدية 22 يوماً.

-مكتب تنقل الأجانب:

يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب هند تنقلهم وإقامتهم وكذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية والتجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب.

تكون بطاقات الإقامة مدتها سنتين فقط، أو مدتها 10 سنوات لمن كانت له إقامة أكثر من 07 سنوات، وفقا لأحكام القانون 08-11 المؤرخ في 15 جوان 2008، المتضمن إقامة وتنقل الأجانب، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بإنجاز وصلات خاصة ببطاقات التاجر الأجنبي، كما يتابع حركات تنقل الأجانب وهذا بالتنسيق مع مصالح الأمن.

علاوة عن هذه المهام فإن هذا المكتب يتكفل أيضا بعملية الزواج المختلط بين جزائري بأجنبية أو العكس، فبالنسبة للجزائرية التي تتزوج من شخص أجنبي غير مسلم توجب عليهم إثبات الديانة عن طريق إجراءات مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف للولاية ، وبعد ذلك القيام بإجراءات أخرى على مستوى الولاية و مصالح الأمن، وبعد الانتهاء من ذلك يتقدم المعنيان بملف إداري يخص طلب زواج مختلط و تقوم المصالح الولائية باستقبال الملف و إرساله للتحقيق، و على ضوء النتيجة الإيجابية للتحقيق تقوم المصلحة بإصدار ترخيص الزواج الأجنبي يتم إمضاءه من طرف السيد الوالي و يرسل إلى البلدية مكان إقامة الزوج أو الزوجة الجزائريين لإتمام مراسيم الزواج بالحضور الإجباري للزوجين.

3- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

تتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية والمنازعات للولاية والمديريات -المجلس الولائي- (المجلس التنفيذي) سابقا، حيث تقوم بمراقبة مشاريع القرارات الولائية والقرارات التي تقدمها مديريات المجلس الولائي ويتم إمضائها من طرف الوالي أو الكاتب العام للولاية كون أن هذا الأخير له سلطة التفويض الاختصاص في المجالات التي تخص صلاحيات الوالي، وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

-مكتب نزع الملكية والمنازعات:

يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة و يقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية بهذه العملية مع مديريات المجلس الولائي التي يتبعها المشروع كالطرق والري والفلاحة وفي مجالات أخرى كالصحة والتجارة وأملاك الدولة وغيرها، كما أن هذا المكتب من صلاحياته دراسة و متابعة المنازعات التي تكون بين الولاية والمواطنين هم مصلحة وبينهم و بين مديريات المجلس الولائي المعنية بك عملية لاسيما ما تعلق منها بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة، حيث المنازعات تصل أحيانا إلى القوائم في حالة رفض المواطنين الذين انتزعت منهم الأراضي للفائدة العامة لاسيما فيما يخص منحه التفويض التي يكثر فيها الطعن لدى العدالة كون أن تقويم مصالح أملاك الدولة لم يرضيهم مما يلجئوا إلى العدالة لإعادة النظر في التقويم المالي.

-مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي فائدة الولاية وكل مديريات المجلس الولائي وهذا لأجل تنفيذها كما يتابع المداولات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي والتي يتم تجسيدها بواسطة قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها في المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.

-مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية وكذلك مداولات البلديات ومدى تطبيقها وتجسيدها وتخص هذه المداولات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العامة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

أجريت الدراسة في مقر ولاية المسيلة في شهر ماي 2017 في موضوع التدريب والتنمية الإدارية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة والمقابلة المجرات مع رئيس مصلحة الموظفين بالولاية.

المطلب الأول: الملاحظة

تعرف الملاحظة على أنها "الوسيلة التي يحاول بها التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص وذلك بمشاهدتهم وهو يعبرون عن أنفسهم في مختلف الظروف والمواقف التي اختبروا لأجلها، مثل ظروف الحياة المادية أو مجموعة عمل أو مجموعات أخرى... (1)

المطلب الثاني: المقابلة

هي نوع من التفاعل اللفظي يتم عن طريقه موقف مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة، أن يحصل على معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر، أو أشخاص آخرين، بالإضافة إلى حصوله على بيانات أخرى، كما تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما عند إجراء الدراسات الاجتماعية، ولكنها تستلزم الدقة وتسهيل الحصول على البيانات التي يسعى الباحث للحصول عليها.²

¹ - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي. ط4، الجزائر: دار هومه، 2004، ص27.

² - عامر مصباح، منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية والإعلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص146.

المبحث الثالث: عرض وتحليل المعلومات

المطلب الأول: المقابلة

وقد أجريت هذه المقابلة بمقر الولاية يوم الثلاثاء 16 مارس 2017 على الساعة 10.00 صباحا مع السيد طارق بوقرة، رئيس مصلحة الموظفين لولاية المسيلة، وقد أجاب عن الأسئلة التالية:

أولا: نطلب من سيادتكم إعطاءنا تعريف عن الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة؟

نعم، وقد أجاب من أجل معرفة الهيكل التنظيمي للولاية، ومن أجل تسهيل المعلومات، فقد وظفت ولاية المسيلة موقعا إلكترونيا وهو ما يسمى بالموقف الرسمي للولاية وقد أخذنا منه كل المعلومات الواردة عن الهيكل التنظيمي والتي أوردناها في المبحث الأول من هذا الفصل.

ثانيا: كيف يتم اختيار الموظفين الجدد؟

وقد أجاب بأنه يوجد ثلاث طرق لاختيار الموظفين الجدد من أجل الالتحاق بالمصالح الإدارية المختلفة سواء الولاية أو الدوائر أو البلديات وهو قانون يسري على كل التراب الوطني وهي كالتالي:

1-الاختيار على أساس الشهادة: ويتم فيه اختيار الموظفين بعد وضع ملفاتهم ومطابقتها للشروط الواردة في ملف التوظيف يختار الموظفون الناجحون لإجراء المقابلة المباشرة مع لجنة الامتحان، ثم تعد قوائم الناجحين مع القوائم الاحتياطية وتنتشر في الموقع الرسمي للولاية. ولمن أراد الاطلاع أكثر الرجوع إلى المنشور الوزاري رقم 07 لسنة 2008 المحدد لشروط وكيفية التوظيف في المصالح الإدارية للدولة.

2-الاختيار عن طريق الاختبارات الكتابية والشفاهية: وذلك بعد الإعلان عن المسابقة في مختلف الجرائد والإذاعة والموقع الرسمي للولاية، يتم استقبال ملفات المترشحين ويتم دراستها ومطابقتها للشروط الواردة في المسابقة، ويختار مركز التكوين أو الجامعة أو المعاهد الوطنية ويتم التعاقد معه من أجل إجراء المسابقة، حيث يتولى إجرائها

وتصحيحها وإجراء المقابلة الشفاهية، ثم ترسل قوائم الناجحين إلى الجهة الموظفة ويتم هذا الأمر تحت إشراف مصالح الوظيفة العامة، وبعد إعلان النتائج يتم توزيعهم وتوزيعهم على المصالح الإدارية المختلفة للولاية.

3- التوظيف المباشر: وهو توظيف استثنائي ويقتصر على الرتب الدنيا، وفي الحالات الاستثنائية العاجلة يتدخل السيد الوالي ويصدر قرار التوظيف من أجل سد الثغرة وتلبية الحاجة المستعجلة.

ثالثا: كيف يتم التخطيط لاحتياجات المؤسسة من اليد العاملة؟

نعم يتم ذلك من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية والذي يوضع في بداية كل سنة والذي يوافق عليه الوالي ومصالح الوظيفة العامة، وفيه يتم تقدير الاحتياجات من اليد العاملة التي تحتاج لها المؤسسة، لأنه في مخطط التسيير يتم معرفة حاجة المؤسسة للوظائف الجدد وكذا الموظفين المؤهلين للترقية، بالإضافة إلى المناصب الشاغرة بسبب التقاعد، الوفاة، المرض والاستقالة، ومن خلاله أيضا يتم تحديد العمليات التدريبية أو التكوينية والموظفين المشمولين بهذا التدريب، حقيقة من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن معرفة كل العمليات التي سيخضع لها الموظفون في الولاية.

رابعا: هل يخضع الموظفون الجدد للتدريب قبل مباشرة أعمالهم؟

في الحقيقة يخضع كل الموظفين الجدد قبل تثبيتهم في مناصبهم لسنة من الترتيب، وخلال هاته السنة يمرون بعدة دورات تكوينية تنمي من قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية من أجل الرفع من كفاءتهم، وكما تعلمون أن التعليم العام أو الجامعي لا تعطين موظفين مؤهلين لذا وجب إخضاعهم لدورات تدريبية، بحيث يتوقف تثبيتهم في مناصبهم على نجاحهم فيها، بالإضافة إلى رأي المسؤول المباشر في الموظف الذي يأخذ بعين الاعتبار وإذا لم ينجح الموظف ولم يثبت فإنه تعطى له فرصة أخرى ويؤجل تثبيته إلى السنة المقبلة، وهذا يخص الرتب الوسطى في الإدارة كعون إدارة أو عون إدارة رئيسي، محاسب أو محاسب رئيسي ولا يخص الرتب الدنيا كعون الرقن، أو الحراس، أو العمال المهنيين.

خامسا: بعد تثبيت الموظف في منصبه هل يخضع للتدريب طيلة مساره المهني؟

نعم، بالتأكيد فالموظف طيلة مساره المهني يحتاج إلى تكوين من أجل رفع مستواه

المعرفي والأدائي، لذا نجد أنه يخضع لعدة أنواع من التدريب وهي كالتالي:

1-التدريب على التوظيف، وقد تطرقنا إليه فيما سبق.

2-التدريب من أجل الترقية: إذا تم انتقال موظف من سلك إلى سلك أعلى فإنه بموجب

القانون فيجب عليه أن يخضع لتكوين يحدد مدته ومواده كذلك القانون الصادر عن

مصالح الوزير الأول سنة 2012.

مثال: إذا انتقل الموظف من سلك ملحق إداري رئيسي إلى سلك متصرف فإنه يجب

عليه القيام بالتكوين والتدريب، سواء في جامعة التكوين المتواصل أو مراكز التكوين

المتخصصة، أما إذا تمت الترقية داخل السلك الواحد فإنه لا يحتاج إلى تدريب مثل: عون

إدارة يرقى إلى عون إدارة رئيسي في هذه الحالة لا يحتاج إلى تدريب.

من جهة أخرى فإن الموظفين الحاصلين على تكوين تكون لهم الأولوية عن غيرهم

الذين لم يحصل على تكوين، حيث أنه يضاف له ست نقاط في مساره المهني

وكل هذا من أجل التشجيع على التكوين.

3-التدريب من أجل تحيين المستوى: وهو تدريب اختياري بالنسبة للموظفين، حيث يتم

اتفاق بين المؤسسة المستخدمة ومؤسسات التكوين سواء عامة أو خاصة من أجل

تدريبهم وإعطائهم معارف ومهارات جديدة، وقد تم تدريب 1600 موظف من مختلف

المصالح الإدارية والجماعات المحلية لولاية المسيلة سنة 2014، وفي هذا التكوين

يحدد الهدف والمواد التكوينية والتكلفة والمدة بين مؤسسات التكوين والمؤسسة

المستخدمة، وتمضى اتفاقية لهذا الأمر، كما قلنا سابقا فإن هذا التدريب اختياري ولا

يدخل في الترقية ولا الترسيم، وقد أكدته التعليمات الوزارية رقم 198 لسنة 2014

الصادر من مصالح الوزير الأول وهي تؤكد على ضرورة التكوين المستمر

لمستخدمي الإدارة المحلية.

سادسا: كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

نعم، في كثير من الأحيان القانون هو الذي يحدد ذلك الأمر، وقد قلنا إنه يتم ذلك في الأمور الثلاثة التي ذكرناها سابقا، ويبقى للمسير وعلى ضوء معرفته بمصالحه وقدرات الموظفين فإنه يستطيع أن يميز بين الموظف الذي يحتاج إلى تدريب في موضوع ما أو لا. مثلا مقياس الصفقات العمومية فإنه في كل سنة يصدر قانون منظم له وبالتالي فالموظفين الذين يعملون في مكاتب الصفقات العمومية في الولاية وهم: مكتب الصفقات العمومية بالأمانة العامة، مكتب الميزانية والممتلكات بمديرية الإدارة المحلية، وكذا المكلف بالصفقات العمومية لدى ديوان الوالي، وكذا المكلفون بالصفقات العمومية بالدوائر والبلديات، فإنه تعد قائمة من هؤلاء الموظفين ثم يخضعون للتدريب اللازم وفق القوانين المنظمة لذلك.

مثال آخر الحالة المدنية وعصرنتها فإن الموظفين الذين يحتاجون إلى تأهيل في ذلك هي مصالح مديرية التنظيم والشؤون العامة بالولاية، وكذا موظفي الدوائر والبلديات المعنيين بالحالة المدنية فإنهم يخضعون للتدريب اللازم لرفع كفاءتهم وفعاليتهم، أما الموظفون الذين لا يعينهم هذا الأمر فإنهم لا يحتاجون إلى تدريب في هذا الأمر.

كذلك تكوين الموظفين ذوي الوظائف العليا مثل الأمناء العامون للدوائر والبلديات فإنهم يخضعون لتكوين متخصص وشامل في جميع ميادين عملهم الإداري بحكم أنهم يجب عليهم معرفة كل الأعمال الإدارية التي تجري في مؤسساتهم.

سابعا: ما هي الأساليب المتبعة في التدريب؟

في كثير من الأحيان الأساليب المتبعة هي المحاضرة أو الحلقات الدراسية، حيث يزود الموظف بالمحاضرة مكتوبة مع الإسقاطات العملية والأمثلة استعمال الوسائل السمعية البصري المتاحة.

ثامنا: ما هي الحوافز المقدمة للتشجيع على التدريب؟

نعم، إن أكبر الحوافز للتشجيع على التدريب عندنا هو الترقية، فكما قلنا فيما سبق أن الموظف المدرب تكون له الأولوية في الترقية، كما أن الانتقال من سلك إلى سلك أعلى يحتم المرور بدورة تكوينية تكون مدتها وموادها محددة بنص القانون المنظم لهذه العملية، كما أن المناصب كذلك تكون الترقية فيها بعد الحصول على التكوين والتدريب اللازم.

تاسعا: كيف تقيمون أداء الموظف بعد إجرائه لدورة تكوينية؟

حقيقة أكبر مؤشر يمكن القياس عليه هو تحسن أدائه وطريقة عمله كل هذه تكون من خلال ملاحظة مسؤوله المباشر والتي يقيّمها من خلال السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة، بالإضافة إلى تحسن سلوكه.

وصدقا فإننا لاحظنا أن أغلب الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية قد تحسن أداءهم وزادت فعاليتهم، لذلك ونظرا لأهمية وفوائد التدريب فإن بعض الموظفين بعد التدريب يصبح عمله إبداعيا وينعكس ذلك على قلة غيابه وسلوكه الحسن مع زملائه.

عاشرا: بعد مرور عدة سنوات على إدخال الرقمنة في الحالة المدنية كيف تقيمون هذه الخطوة؟

نعم، الإدارة الرقمية أو ما يسمى بالإدارة العصرية هي الآن مقتصرة على وثائق الحالة المدنية من جواز سفر، وبطاقة التعريف الوطنية، والبطاقات الرمادية والسيارات ووثائق الحالة المدنية المختلفة، فبخصوص هذا الأمر فإن الموظفين المعنيين والذين تم اختيارهم من طرف مصالح الولاية سواء من مديرية التنظيم والشؤون العامة وموظفي الدوائر والبلديات فإنهم قد خضعوا لدورة تدريبية للتحكم في هذه التقنيات الجديدة وذلك بالتعاون مع مصالح وزارة الداخلية، وكتقييم لهذه العملية فإنني أستطيع القول أنها ناجحة بنسبة 80% مع وجود بعض الأخطاء التي نسعى دائما لتفاديها وتحسينها، وقد لاحظ جميع المواطنين التحسن في أداء الموظفين وقلة الطوابير وتوفير الجهد والوقت والتنقل من استخراج هذه الوثائق.

وقد لمسنا رضا واضح لدى المواطنين تجاه هذه الخدمات المقدمة، وقد بذلت مجهودات جبارة قبل وبعد انطلاق هذه العملية سواء من ناحية تدريب الموظفين أو بناء الهياكل وتجهيزها، وكذا توفير الوسائل التقنية والتجهيزات اللازمة من أجل انطلاق هذه العملية، وقد رصدت مبالغ طائلة في هذا الصدد، وأهم شيء في الإدارة الرقمية أنها تمس كل شرائح المواطنين، وبالتالي فالفائدة عامة، وبالنظر إلى عمر الدولة الجزائرية المستقلة فإن هذا الأمر يبعث على الأمل ويعطينا فرصة للعمل أكثر وتوسيعها في مختلف مجالات الإدارة العامة.

الحادي العاشر: ما هي الميزانية المقترحة للتدريب؟

فيما يخص هذا الأمر فإنه من خلال تعليمة وزارة الداخلية التي توصي برصد ميزانية سنوية من أجل التكوين والتدريب لموظفي الجماعات المحلية، فإن المسير وهو الوالي له كامل الصلاحيات من أجل رصد المبالغ المالية التي نحتاجها من أجل التكوين المستمر لموظفي الجماعات المحلية، فإن المسير وهو الوالي فإن له كامل الصلاحية برصد المبالغ المالية التي يحتاجها من أجل التكوين المستمر لموظفي الجماعات المحلية، لأن كل نهضة تستند على العنصر البشري المؤهل والمكن والدولة واعية بهذا الأمر ولا تقصر فيه.

اثني عشر: ماهي الاقتراحات التي ترونها ضرورية من أجل تحسين أداء وفعالية موظفي الجماعات المحلية في الجزائر من أجل الوصول إلى التنمية الإدارية؟

- في البداية فإنني أحرص دائما على مواصلة التدريب والتكوين لما له من أهمية على الموظف والإدارة العمومية ككل، وأنا دائما أنادي بالتدريب المتواصل، والمتحدث هو الآن طالب في الماستر ويطبق هذا الأمر.

- من خلال تجربتي فإنني أنادي بإحياء وبعث مراكز التكوين الإداري في كل الولايات لأن التجربة أثبتت أن هاته المراكز كانت تخرج طاقات إدارية كفوءة، بينما التعليم

العام أو الجامعي، أنتم تعرفون مستواه وعدم قدرته على توفير كوادر إدارية قادرة على العمل الإداري إلا القليل منها.

- أنا أطالب بإعادة النظر في قوانين التوظيف خاصة في مجال التوظيف على أساس الشهادة، فقد لاحظنا تفاوتاً كبيراً في أداء هاته الفئة، وذلك يرجع إلى ضعف التكوين في الجامعة، وعدم ملاءمة بعض التخصصات وعدم قدرتها على تخريج كوادر إدارية كفؤة، ونتيجة لذلك فإن الموظف الجديد يصبح يتدرب أثناء أداء عمله وهذا الأمر قد يكون إيجابياً وقد يكون سلبياً، حيث إذا كان المسؤول المباشر صاحب تجربة ودراية وغير بخيل فإن الموظف الجديد يستفيد منه ويطور أداءه، وقد يكون سلبياً إذا كان المسؤول المباشر أنانياً ويبخل عليه في التدريب والتوجيه، ومنه فالموظف الجديد لا يستفيد شيئاً، وقد رأينا أن هذا الأخير تمر عليه سنة أو أكثر وهو لا يحسن شيئاً. وفي الأخير فإن أبواب المصلحة مفتوحة أمام الطلبة الجامعيين من أجل البحث والتريص. ونحن بدورنا نشكر مجدداً السيد: طارق بوقرة على حسن استقباله لنا وإفادته بهذه المعلومات القيمة رغم كثرة انشغالاته.

المطلب الثاني: تحليل المعلومات

بناء على ما تقدم في البحث سواء من الجانب النظري والميداني، ومن خلال المقابلة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وهو حجر الأساس عند القيام بأي إصلاحات إدارية بغية الوصول إلى تحقيق التنمية الإدارية، فهو أحد أركانها إلى جانب الهياكل والوسائل والتجهيزات.

- تتزايد أهمية التدريب والحاجة إليه في جميع الدول متقدمة أو نامية وعلى اختلاف أيديولوجياتها ونظمها الاقتصادية، لأن حاجات المواطنين دائماً في زيادة وتطور وبالتالي احتياجنا للموظف الإداري الكفاء القادر على سد هذه الثغرات دائماً مستمر.

- يجب دائما التغلب على معوقات التدريب والتنمية الإدارية خاصة منها المتعلقة بظروف البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وذلك انطلاقا من الخصوصية المجتمعية وعدم استيراد نماذج جاهزة غير مجربة وغير متوافقة مع الظروف البيئية المحيطة بالإدارة.
- من أجل نجاح التدريب يجب أن يسبقه تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية بعيدا عن المحاباة والقرارات المتسارعة، ثم تحديد الهدف والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة والقيام بالتقييم المستمر قبل وأثناء وبعد الانتهاء من التدريب وإلا ذهبت الكثير من الجهود والأموال والوقت أدراج الرياح دون تحقيق أي فائدة تذكر.
- التنمية الإدارية تعتبر أهم وسيلة للتحديث والتطوير الإداري، لأنها تركز على المورد البشري من خلال تأهيل وتدريب الموظفين وتحفيزهم مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم ومهاراتهم ويعطيهم القدرة على تقديم الخدمات العامة للمواطنين ومن ثم يتحقق الرضا والقبول على الإدارة العامة ككل.
- هناك حاجة ضرورية للربط بين مخرجات التعليم العام واحتياجات المصالح الإدارية المختلفة من الكوادر المؤهلة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الربط بين سياسات التدريب والتعليم وتخطيط القوى العاملة.
- تنوع الأساليب التدريبية والتخفيف من السلوكات السلبية التي تبعث على الاختلاف والتوتر والتضاد والشحنة داخل الجهاز الإداري العام، والبعد عن الأساليب البيروقراطية السلبية والتعايش مع ظروف البيئة المحيطة.

الخطّمة

لقد حاولت هذه الدراسة قدر الممكن أن تلقي الضوء على التدريب والتنمية الإدارية، وقد تناولنا في الفصل الأول الجانب المفاهيمي والنظري للتدريب والتنمية الإدارية ثم تناولنا في الفصل الثاني التدريب بوصفه نظام متكامل لتحقيق التنمية الإدارية.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة التي قمنا بها في مقر ولاية المسيلة، ومع المقابلة التي أجريناها مع السيد رئيس مصلحة الموظفين نخلص إلى النتائج التالية:

- التدريب نشاط رئيسي ومستمر وهو نظام متكامل يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.
- التدريب عملية إدارية متكاملة يتكون من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية.
- تتزايد الحاجة إلى التدريب في جميع الدولة، لأنه يقدم المعرفة ويصقل المهارات ويعدل السلوك ويطور الأداء.
- يجب دراسة الظروف البيئية المحيطة بالتدريب والتي تؤثر فيه وتتأثر به سواء أكانت فنية أو إنسانية أو تنظيمية.
- تنوع أساليب التدريب حسب الحاجة وعدم اقتصره على أسلوب واحد.
- يتمثل الهدف الأساسي لكافة جهود التنمية الإدارية هو الحصول على أجهزة إدارية في حالة كفاءة وفعالية دائمة، مع تكيفها مع ظروف البيئة التي تعمل فيها تكيفا إيجابيا، مما يتطلب جهدا لاستكشاف الاحتياجات المستقبلية وسعيا متصلا لتحقيق الأهداف.
- التوازن والتكامل بين أركان التنمية الإدارية المتمثلة في تدريب الأفراد، وإصلاح الهياكل وكذا تدعيمها بالوسائل والتجهيزات الضرورية لأداء عملها وكذا بين سياسات التحفيز والتوجيه والرقابة.
- العمل على إيجاد التنسيق المتكامل بين مؤسسات التعليم والجامعات وأجهزة التنمية الإدارية من أجل الإيفاء بالاحتياجات التي تتطلبها القطاعات الإدارية المختلفة.

- وضع الخطط والبرامج التدريبية وتنفيذها والتي تحقق زيادة المعرفة وتنمي المهارات لدى الموظفين وتنمية القيم والاتجاهات الإيجابية بين العاملين والتي تحقق التعاون والتكامل بينهم.
- تبسيط نظم العمل وأساليبه والتخلص من القوانين البالية والتي تسير المتغيرات السريعة في إجراءات العمل، مما يحقق المرونة اللازمة، والحد من تبديد الإمكانيات والجهود والوقت.
- الحرص على التقييم والمتابعة للعمليات التدريبية قبل وأثناء وبعد الانتهاء منها والعمل على تضيق الفجوة بين الأهداف والنتائج المتحصل عليها مما يسهل من التغذية العكسية وتفادي الأخطاء والنقائص عند التخطيط لدورة تدريبية جديدة.
- وأخيرا يمكن القول أن جهود التدريب من أجل تحقيق التنمية الإدارية هي حلول إبداعية لعمل الهياكل التنظيمية الملائمة للظروف البيئية المحيطة، ومن ثم تدعيمها بالمهارات البشرية والسعي لتدريبها وتأهيلها من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها وتوفير الإمكانيات والوسائل المادية والفنية اللازمة، وفي أسلوبها مراجعة وتعديل النظم الإدارية وتجديدها، وفتح المجالات واسعا لتنمية الموظفين والعاملين، وفي أهدافها العامة تحقيق التنمية الشاملة في كل المجالات المختلفة وتحقيق الرضا وإشباع رغبات وتطلعات المواطنين المختلفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أبشر الطيب حسن، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية. بيروت: دار الجيل، ط1، 1982.
2. أكليبي عايض شافي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومة، (د.ت)، السعودية: 2012.
3. الجميلي خيرى خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع). د.ط، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
4. خاطر فايز، استراتيجية التدريب الفعال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
5. الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعاليتيه. عمان: دار الشروق للنشر والإشهار، ط1، 2009.
6. العزاوي نجم، التدريب الإداري. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
7. العسل إبراهيم، التنمية في الإسلام، مفاهيم مناهج وتطبيقات. ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996.
8. المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة. ط1، عمان: دار الفكر، 1995.
9. بكار عبد الكريم، مدخل إلى التنمية المتكاملة "رؤية إسلامية". ط1، دمشق: دار القلم، 1999.
10. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
11. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة. ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
12. بن عيسى عمار، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
13. ترسييس وليم، تصميم نظم التدريب والتطوير (ترجمة سعد الجبالي). الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990.

14. جبالي ثامر، **النظام التدريبي**، مصر: الدراسات العليا والبحوث، قسم الرياضيات الأساسية، كلية التربية، جامعة حلوان، (د.ت).
15. حاروش نور الدين، **إدارة الموارد البشرية**. ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
16. حامد سعيد شعبان، **الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2006.
17. حسن راوية، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
18. حسن مهدي، اللوزي سلمان أحمد، **التنمية الإدارية في الدول النامية**. ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
19. حمود العودي، **التراث الشعبي وعلاقته بالتنمية**. بيروت: دار العودة، ط2.
20. خلف السكارنة بلال، **اتجاهات حديثة في التدريب**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.
21. خليل خيرى، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
22. دوري حسين، **الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**. القاهرة: مطبعة العاصمة، 1976.
23. رضا هشام حمدي، **الإصلاح الإداري**. الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
24. سعد محمد نبيل، **عمارة محمد جاب الله، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية**. ط2، مصر: دار الطباعة الحرة، 2006.
25. عبد الباقي صلاح الدين محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**. مصر: 2002.
26. عبد الباقي صلاح الدين، **إدارة الأفراد**. مصر: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001.
27. فارس سليمان وآخرون: **إدارة الموارد البشرية للأفراد**، منشورات دمشق (د.م).

28. كشواي بارس، إدارة الموارد البشرية. ط2، القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006.

29. محمد الصيرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

30. محمد بكر ناصر، استراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية. أبو ظبي: معهد تدريب الضباط، 2011.

31. محمد عيسى الحسن، الإعلام والتنمية. ط1، الأردن: دار وهران للطبع والتوزيع، 2013.

32. مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون (د ت)، 2000.

33. مقري عبد الرزاق، مشكلات التنمية والبيئة والعلاقات الدولية، ط1، الجزائر: دار الخلدونية، 2008.

34. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض: دار الخرجي للنشر والتوزيع، 1997.

ثانياً: المجالات العلمية

1. بن نافلة قدور، قلش عبد الله، دور الموارد البشرية في ظل تأهيل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع7، 281-214، 2009.

2. شرقي فوزية، نظام التدريب الإداري كأداة لتسيير الموارد البشرية، مجلة فكر ومجتمع، دار طاكسيج، كوم للدراسات والنشر، ع 26، جويلية 2015، الجزائر.

3. عبد اللطيف إبراهيم، تحديث الإدارة العامة، مجلة الإدارة، ع3، المجلد 24، يناير 1992.

4. فوطة سحر محمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية العدد الأول 2013.

5. نجم عبد الله العزاوي، أساليب تنمية القيادات الإدارية، مجلة تنمية الرافدين، ع 10، جامعة الموصل، مطبعة دار الكتب، 1984.

ثالثا: المداخلات

1. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، ملتقى أيام 12-13 ماي 2010، البليدة.

رابعا: الرسائل الجامعية

1. بن جدو سمية، التنمية الإدارية وإشكالية الإصلاح الإداري، دراسة حالة مقر ولاية برج بوعرييج، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2012-2013.

2. بن عيسى عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة (مذكرة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2005-2006.

3. بن مرسل رفيق، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير والمعوقات دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو كلية الحقوق والعلوم السياسية، مدرسة الدكتوراه للقانون الأساسي، 2010-2011.

4. بوعريوة ربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، (مذكرة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية 2006، 2007.

5. بولنوار نجية، النظام التدريبي ودوره في تنمية الموارد البشرية. مذكرة تخرج من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص حكامة وإدارة محلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2014-2015.

6. حفيان عبد الرحمن، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007-2008.

7. حلس مايسة يوسف، أثر استخدام أسلوب لعب الأدوار على التحصيل الدراسي، لتنمية المفاهيم التاريخية لدى طالبات الصف السابع في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، 2010-2011.
8. حماد إباد، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، 2008-2009.
9. ركاش جهيدة، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2008.
10. ركاش جهيدة، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2008.
11. زغدود سهيل، العمليات التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008.
12. قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، 2001.
13. قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فرع المجارف والرافعات، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
14. كشرود فاطمة الزهراء، التنمية الإدارية كآلية لتجسيد الحكم الراشد، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، 2014-2015.

15. لعجال ليلي، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
16. مراكشي محمد لمين، فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نفضال وحدة البليدة (مذكرة ماجستير أعمال) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
17. مروري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية 2011/2010.
18. يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات بالرويبة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، 1996-1995.

خامسا: المحاضرات

1. زبييري عبد الله، محاضرات استراتيجية التنمية الإدارية. الموجهة لطلبة تخصص حكمة وإدارة محلية سنة ثانية ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2017-2016.
2. شرقي فوزية، محاضرات مقياس دراسة وتقييم المشاريع، مقدمة لطلبة الماستر تخصص حكمة وإدارة محلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2017-2016.

سادسا: المواقع الإلكترونية:

wilaya-msila.dz/ar/index.php.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب والتنمية الإدارية	
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب	09
المطلب الأول: مفهوم التدريب	09
المطلب الثاني: أهمية التدريب	10
المطلب الثالث: أهداف التدريب	11
المطلب الرابع: الفرق بين التدريب وبعض المصطلحات المشابهة	12
أولاً: التدريب والتكوين	12
ثانياً: التدريب والتعليم	12
ثالثاً: التأهيل والتدريب	13
رابعاً: التدريب وتنمية الأفراد	13
المطلب الخامس: أنواع التدريب	14
أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف	14
ثانياً: أنواع التدريب حسب الوظائف	15
ثالثاً: أنواع التدريب حسب مكانه	16
المبحث الثاني: التنمية الإدارية	17
المطلب الأول: ماهية التنمية الإدارية	18
الفرع الأول: التنمية	18
الفرع الثاني: مفهوم الإدارة	21
أولاً: أهمية الإدارة	21
ثانياً: مقومات الإدارة الناجحة	24
الفرع الثالث: مفهوم التنمية الإدارية	24
أولاً: أهمية التنمية الإدارية	25
ثانياً: مفهوم التنمية الإدارية	26
المطلب الثاني: خصائص التنمية الإدارية	28
المطلب الثالث: التنمية الإدارية وبعض المفاهيم المشابهة	29
أولاً: التطوير الإداري	29
ثانياً: الإصلاح الإداري	30

30	ثالثا: إدارة التنمية.....
31	رابعا: الثورة الإدارية.....
31	خامسا: التحديث الإداري.....
32	سادسا: النمو الإداري.....
32	المطلب الرابع: مداخل التنمية الإدارية.....
33	أولا: المدخل الإداري.....
34	ثانيا: المدخل السلوكي والبيئي.....
35	ثالثا: المدخل التحليلي المتكامل.....

الفصل الثاني: التدريب كنظام متكامل لتحقيق التنمية الإدارية

37	المبحث الأول: النظام التدريبي.....
37	المطلب الأول: منهاج النظم.....
38	المطلب الثاني: تحليل النظم.....
39	المطلب الثالث: مفهوم النظام.....
40	المطلب الرابع: عناصر النظام التدريبي.....
45	المطلب الخامس: خصائص النظام التدريبي.....
45	أولا: النظام التدريبي نشاط ضروري وليس كماليا ولفترة معينة.....
46	ثانيا: النظام التدريبي نظام متكامل.....
46	ثالثا: التدريب نشاط متغير ومتحدد.....
46	رابعا: التدريب نشاط إداري وفي.....

المبحث الثاني: تطبيقات النظام التدريبي لتحقيق التنمية الإدارية

47	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.....
51	المطلب الثاني: طرق معالجة الاحتياجات التدريبية.....
57	المطلب الثالث: نتائج النظام التدريبي وأثارها على التهيئة الإدارية.....
61	المبحث الثالث: خطط التنمية الإدارية ومراحل إعدادها.....
61	المطلب الأول: خطط التنمية الإدارية.....
61	المطلب الثاني: مراحل خطة التنمية الإدارية.....

الفصل الثالث: دراسة حالة الجزائر

65	المبحث الأول: الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة.....
65	المطلب الأول: لمحة عامة عن ولاية المسيلة.....
68	المطلب الثاني: هياكل الولاية.....
68	أولا: مهام الولاية.....

69 ثانيا: الوالي
70 ثالثا: المجلس الشعبي الولائي
74 رابعا: الأمانة العامة
77 خامسا: المفتشية العامة
78 سادسا: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية
81 سابعا: مديرية التنظيم والشؤون العامة
86 المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
86 المطلب الأول: الملاحظة
86 المطلب الثاني: المقابلة
87 المبحث الثالث: عرض وتحليل المعلومات
87 المطلب الأول: المقابلة
93 المطلب الثاني: تحليل المعلومات
96 خاتمة
99 قائمة المراجع
105 فهرس المحتويات