



جامعة المسيلة
كلية الحقوق



قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة المسيلة

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

الموضوع:

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى
الإدارة المحلية الجزائرية
-دراسة حالة بلدية أولاد دراج بالمسيلة 2013-2014-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة و حكمة محلية

إشراف الدكتورة:

زروقي مرزاق

إعداد الطالبة :

بوكراج طليحة

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر و عرفان

امثالاً لقول الله عزوجل (..... لان شكرتم لأزيدنكم.....) (سورة إبراهيم الآية 07)

فالحمد لله كثيرا والشكر لله عظيما على كل النعم التي منا بها علينا و خاصة نعمة العلم و الصحة التي بقدرته و
عونه أنجزنا هذه المذكرة.

كما أتقدم بكثير من الامتنان و بجزيل الشكر إلى أستاذتي المشرفة **زروقي مرزاقه** على ما قدمته لي من توجيهات
و إرشادات قيمة في سبيل انجاز هذه الرسالة.

كما أتوجه بشكري أيضا إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية والعلاقات والدولية و الذين أكن لهم كل التقدير
و الاحترام.

كما لا أنسى جميع من ساعدني من قريب أو من بعيد لكم مني جزيل الشكر.

بوكراع صليحة

اهداء

إلى من ربى ، وبذل ، وكد، أعطى وما أخذ، علمني أن الحياة كفاح وإن العمل عبادة ولم ييخل بشيء
علي إلى والدي حفظه الله .

إلى من غمرني بجنائها وقت الشدة وكان دعاؤها نورا يضيء طريقي إلى والدي حفظها الله .

إلى من شاركني الحياة سرائها وضرائها إلى من أرى نورا لحياة فيهم ، إخوتي أمين، رشا، حسين، حمزة،
منى و مروان حفظكم الله .

إلى من قضيت معهم أياما لا تنسى وجمعتني بهم المحبة والصداقة و الأخوة إلى صديقتي العزيزات ،
واخص بالذكر سماح

إلى من جمعتني بهم دروب الحياة ،مقاعد الدراسة .

بوكراع صليحة

قال علي بن أبي طالب رضي الله عنه:

"إذا أردت أن تحصد سنة فازرع قمحا وإذا أردت أن

تحصد لعشر سنوات فاغرس شجرة وإن أردت أن تحصد

مائة فعلم إنسانا"

الفهرس

إهداء

شكر و عرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة

1 مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

9 تمهيد

10 المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

10 المطلب الأول: تعريف و أهمية تنمية الموارد البشرية

14 المطلب الثاني: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

15 المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية

16 المطلب الرابع: مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية

19 المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

20 المطلب الأول: تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

22 المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية و مراحل بنائها

26 المطلب الثالث: عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

27 المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: مدخل إلى الإدارة المحلية الجزائرية	32
المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية	32
المطلب الثاني: تطور نظام الإدارة المحلية الجزائرية	37
المطلب الثالث: مستويات الإدارة المحلية الجزائرية	40
خلاصة الفصل الأول	43

الفصل الثاني: واقع إستراتيجية التدريب الإداري على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد	44
المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التدريب الإداري	45
المطلب الأول: أساسيات حول التدريب الإداري	45
المطلب الثاني: مبادئ التدريب الإداري و أهدافه	48
المطلب الثالث: أنواع و طرق و أساليب التدريب الإداري	52
المطلب الرابع: خطوات تصميم إستراتيجية التدريب الإداري	57
المبحث الثاني: دور إستراتيجية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية –المعوقات و المتطلبات-	
.....	60
المطلب الأول:.. أثر إستراتيجية التدريب الإداري على تنمية الموارد البشرية	60
المطلب الثاني: المعوقات التي تحول دون فاعلية دور التدريب الإداري	63
المطلب الثالث: متطلبات فاعلية دور التدريب الإداري	65
المبحث الثالث:وضعية التدريب الإداري في الجزائر بين الواقع و المتطلبات.....	66
المطلب الأول: خصائص الإدارة المحلية في الجزائر	67

69	المطلب الثاني: عملية تدريب الموظف العام في الجزائر
75	المطلب الثالث: متطلبات تفعيل إستراتيجية التدريب الإداري في الجزائر
78	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: إستراتيجية التدريب الإداري في بلدية أولاد دراج (المسيلة)	
79	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
80	المطلب الأول: لمحة وجيزة عن بلدية أولاد دراج
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد دراج
85	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
87	المطلب الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة
105	خلاصة الفصل الثالث
106	الخاتمة.....

قائمة الملاحق

قائمة المراجع

قائمة الأشكال

العنوان.....الصفحة

- شكل رقم 01: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية 25
- شكل رقم 02: دور التدريب في رفع الكفاءة و الفعالية للمؤسسة..... 62
- شكل رقم 03: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 89
- شكل رقم 04: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية..... 90
- شكل رقم 05: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي..... 91
- شكل رقم 06: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة..... 92

قائمة الجداول

العنوان.....الصفحة

جدول رقم 01: الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية عند نادلر.....	12
جدول رقم 02: مقارنة بين التوجه التقليدي و التوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية.....	31
جدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة.....	86
جدول رقم 04: البيانات الشخصية و الوظيفية.....	87
جدول رقم 05: عدد الدورات التدريبية.....	93
جدول رقم 06: الجهة المسؤولة عن التدريب.....	93
جدول رقم 07: تحديد الاحتياجات التدريبية.....	94
جدول رقم 08: تحليل نتائج المحور الثالث.....	95
جدول رقم 09: تحليل نتائج المحور الرابع.....	97
جدول رقم 10: تحليل نتائج المحور الخامس.....	99
جدول رقم 11: تحليل نتائج المحور السادس.....	103

تمهيد

تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة مما جعل نسبة الأخطار وصعوبة التنبؤ بها في تزايد مستمر، حيث أن هذه التغيرات تؤثر بشكل كبير على المنظمة والموارد التي تحويها خاصة الموارد البشرية التي تعد أهم الموارد الإستراتيجية لديها، فهذه التغيرات فرضت عليها إتباع إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية حتى تستطيع أن تحمي نفسها من الأخطار والتهديدات الآنية والمستقبلية .

والإدارة المحلية في الجزائر واحدة من المنظمات التي تحتاج إلى تنمية مواردها البشرية وتطويرها حتى تستطيع أن تسير التطورات المتسارعة التي يعيشها عالمنا اليوم وتحقق الأهداف المرجوة منها .

ولأن الدراسة العلمية السليمة لأي موضوع لا بد أن تنطلق من تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة وعليه سنتناول في الفصل الأول الذي هو تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية تنمية الموارد البشرية.
- **المبحث الثاني:** ماهية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- **المبحث الثالث:** مدخل إلى الإدارة المحلية الجزائرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

تشكل التنمية في وقتنا الحالي أهمية كبيرة التي تكتسبها من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، بما انه محور الحياة فكل ما ينتج ويتكرر هوله ومنه، لذلك سعت المنظمات الحديثة إلى تنميته وتأهيله لتحقيق أهدافها سواء الآنية أو طويلة المدى إدراكا منها انه المورد الحقيقي والاهم لها، وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية مدخلا فعالا للرفع من مهارة ومؤهلات المورد البشري ولتحمي نفسها من المتغيرات المتسارعة التي هي سمات عالم اليوم، وعليه فالتنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة.

المطلب الأول: تعريف و أهمية تنمية الموارد البشرية

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية من أبرز المواضيع التي اكتست أهمية كبيرة لدى الباحثين على مستوى الأكاديمي أو على مستوى المنظمات باختلافها، فقد تم التطرق إلى هذا الموضوع بإسهاب وذلك لإدراك أهمية العنصر البشري في أي عملية تنمية والمنظمة خاصة ، حيث لا يمكن التحدث عن منظمة ما تستطيع أن تدار وتستمر وتحقق النجاح دون أن يتوافر لديها هذا المورد القادر على تحقيق كل ما تشده من أهداف.

1. تعريف تنمية الموارد البشرية

وسنحاول هنا تقديم مجموعة من التعاريف:

- ✓ "تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة و استدامها، لدورها المحوري في صقل المهارات و تحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و المهنية و التقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية و احتياجات سوق العمل".⁽¹⁾
- ✓ "يقصد بتنمية الموارد البشرية مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية و غيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، و تستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة

(1)- عبد العزيز بن سقر، "تنمية الموارد البشرية و متطلبات المستدامة للأمن العربي - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً"، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 2006/04/26، ص 03.

لتحقيق مستويات الأداء المطلوب للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية".⁽¹⁾

✓ "ويقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيؤ لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت إليهم"⁽²⁾

✓ "و يقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنشآت".

✓ "و يقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوبة و إمكانياته القائمة على القدرات و المهارات".⁽³⁾

أما عند **ليونارد نادلر**^(*) : " أن مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد فروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية و تحسين بيئة الموارد البشرية".

ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة المتكاملة والمكونة لعملية واحدة حسب رأي **نادلر** على النحو الموضح في الجدول التالي:⁽⁴⁾

(1)- **رياض بن صوشة**، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، (ماجستير في إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر، 2007، ص 39.

(2)- **حسين بركاتي**، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة- حالة جامعة المسيلة، (ماجستير في علوم التسيير)، جامعة الجزائر، 2010، ص 54.

(3)- **محمد سمير أحمد**، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، عمان: دار الميسرة، 2009، ص 78.

(*)- يعتبر البروفيسور **ليونارد نادلر (Leonard Nadler)**، كما يطلق عليه في الغرب، المهندس المعماري لفرع تنمية الموارد البشرية؛ إذ انه من أوائل من حدد معالم هذا الحقل.

(4)- **حسين يرقى**، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة الجزائر، 2007، ص 90.

جدول رقم 1: الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية عند نادلر

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
التدريب	الاستقطاب	الإثراء الوظيفي
التعليم	الاختيار	التوسع الوظيفي
التطوير	التعيين	التطوير الوظيفي
	تقويم الأداء	
	الفوائد والتفويضات	
	تخطيط القوى العاملة	

المصدر: حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، ص 90.

أما تنمية الموارد البشرية من منظور إداري فقد عبر عنه علي السلمي على " أنها العملية المتكاملة المخططة موضعيا و القائمة على معلومات صحيحة والمهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة و المتضمنة لظروف وقواعد و أساليب الأداء المطلوب وإمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب و الرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".⁽¹⁾

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: " إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع، على أساس أنه زيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده".⁽²⁾

ومن خلال عرض التعاريف ما نخ لص إليه هو أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن استغلال طاقات الموارد البشرية العاملة في المنظمة استغلالا يخدم توجهات و أهداف المنظمة و ذلك باستخدام أساليب موضوعية قائمة على أسس علمية تهدف إلى تأهيل المورد البشري تأهيلا يمكنه من التكيف مع المتغيرات الجديدة التي تشكل تحديا له على المدى البعيد، فهي عملية مخططة على المدى البعيد.

(1)- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص 255.

(2)- نعيمة بارك، "تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع، ص 275.

2. أهمية تنمية الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية المكانة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، وقد أجمعت دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة للتنمية البشرية، وقد أوردت تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للسنوات (1990، 1994)، أنه قد أوضحت مؤشرات التنمية التي تناولتها تلك التقارير اهتمام العديد من أجهزة الحكومة المصرية جنبا إلى جنب مع العديد من الأساتذة والعلماء و المفكرين بتنمية الموارد البشرية في ضوء المتغيرات المعاصرة على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي.

وقد شاركت منشآت الأعمال المختلفة كبيرها وصغيرها مسؤولية هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، حيث تبنت الإدارة الساعية إلى تحقيق التفوق و التميز في الأسواق و الأرباح أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو العنصر البشري ذو الكفاءة و المقدرة و الرغبة، وأنه مهما توفرت إمكانيات العمل و الإنتاج المادية، فان القدرات و المهارات البشرية هي القادرة على إنجاحها و حسن استغلالها ، فقد أكدت جميع هذه الجهات ضرورة إحداث تنمية حقيقية للموارد البشرية بمعناها الواسع. (1)

ويقول ستيفن سترالسر من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن إشارة إلى قدراتهم و مساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية.

فتدريب و تطوير الموظفين جانب أساسي في كل المنظمات اليوم، و تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية: (2)

- ✓ زيادة قيمة و قدرة الأصول البشرية بالمنظمة؛
- ✓ توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة؛
- ✓ صنع قادة محتملين لمستقبل المنظمة؛

(1)- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2)- رياض بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

✓ المساعدة في التقليل من دوران العمل عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور؛

المطلب الثاني: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن الاهتمام المنظرين الاقتصاديين و الإداريين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم، ويشير أدب التسيير و الإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمون هالمعاصر لم ينطلق و يصبح مصطلحاً واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler) بعد عشر سنوات من التاريخ السابق في البداية ساوى نادلر بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و أية نشاطات مخصصة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل نادلر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفذ في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء.

وفي وقت لاحق، قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد فروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية و هي: تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة الموارد البشرية⁽¹⁾

وعموماً مرت تنمية الموارد البشرية تاريخياً بأربع مراحل: ⁽²⁾

- منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات، خلقت الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية و السيكلوجية التنظيمية تركة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- الحقبة الموالية بدأت من الثمانينات و شهدت تأثير المنافسة الدولية و ما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر و ظهور علوم كثيرة منها إدارة الموارد البشرية.
- مرحلة التسعينات عرفت مساعدة التعلم التنظيمي و مفاهيم إدارة المعرفة و البحث عن الابتكار و الجودة و التحول و بلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.

(1)- حسين يرفي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2)- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 258.

- الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد و المؤسسة رشيدة التكاليف و الأمان الوظيفي، و كذا الحاجة إلى سياسات متكاملة و فروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة و المحققة. (1)

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين و تقنيات الإدارة و أساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، و تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد و جذب بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية و تباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير. (2)

من خلال عرض السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية ما يمكن استخلاصه أن تنمية الموارد البشرية أول ما ظهرت في الدول الصناعية، و ما يعني أنه مصطلح اقتصادي بامتياز لأنه ظهر في المنظمات الاقتصادية، التي كانت تسعى للربح، فكان المورد البشري هو أهم الموارد الإستراتيجية التي يمكن الربح والاستثمار فيها على المدى البعيد بعدما كان الاهتمام منصبا على المورد المالي و الموارد الأولية ، لان المورد البشري هو الأهم في هذه الموارد لذلك بدأ الاهتمام به و توفير شتى الوسائل لتنميته وتطويره.

المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتمتع تنمية الموارد البشرية بخصائص تتميز بها:

1. عملية إستراتيجية: ينظر في الوقت الحالي إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، حيث تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات التي تحتاجها المنظمة في الحاضر و المستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية و فعاليتها التنظيمية باستمرار. (3)
2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمر: أن تنمية الموارد البشرية عملية كإستراتيجية منظمة يعتمد على التعلم، تهدف إلى بناء معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبل، و التكيف مع البيئة، وهي مساعي حثيثة وجادة للمطابقة و المواءمة بين

(1)- المرجع نفسه، ص 258-259

(2)- وهيبه سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية- حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و

الصحية بعين الكبيرة سطيف، (ماجستير في إدارة الأعمال)، جامعة سطيف، 2012، ص 23.

(3)-رياض بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

خصائص الموارد البشرية من جهة و خصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة ثانية، و جعل أدائها في حالة تحسن دائم و مستمر.⁽¹⁾

3. تنمية الموارد البشرية عملية شاملة: هي نشاط شامل تمتد لتشمل جميع العاملين بالمنظمة بداية من التحاقهم بها، و بما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، و كذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، و ذلك في الأجلين القصير و الطويل
4. تنمية الموارد البشرية نظام فرعي: هي نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، و الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، و بما يتكامل مع الأنظمة الأخرى داخل المنظمة.⁽²⁾

ومن خلال ما سبق نخلص أن تنمية الموارد البشرية تتميز بخصائص وهي أنما عملية إستراتيجية لأنها تهتم بالعنصر البشري أنيا و على المدى البعيد و تأخذ في ذلك الحسبان المتغيرات الحاصلة و المتوقع حصولها مستقبلا، وكذلك عملية مستمرة أي دائمة لا تتوقف باعتبار أن المورد البشري متجدد ومتغير ويتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه، لذلك هو يحتاج إلى استمرارية التعلم المستمر، وكذلك تنمية الموارد البشرية عملية شاملة؛ لأنها تشتمل على تنمية جميع جوانب التي تخص الموظفين في المنظمة، وتعتبر تنمية الموارد البشرية نظام فرعي؛ لأنها تكمل وتتفاعل مع إدارة الموارد البشرية والتي هي بدورها تكمل وتتفاعل مع وظائف أخرى للمنظمة، وذلك كله بما يصب لفائدة ومصلحة المنظمة ككل وبما يتوافق ومصلحة الموظفين .

المطلب الرابع: مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم منشآت على أربعة مستويات رئيسية:

✓ **الإدارة العليا:** تتحمل مسؤولية تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد

(1)- حسين بركاتي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(2)- حسين يرفي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

البشرية في المنشأة و عليه فان كل تصرف تأخذه ينتج عن نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم، هيكل المنشأة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح فيها الأفراد، توفير الموارد المالية اللازمة، الالتزام بتطبيق خطة عمل من قبل الإدارات و الأقسام المختلفة و متابعة القيام بالإجراءات .

✓ **الإدارة الإشرافية:** تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة و فعالية، و يتمتعون بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعني الآتي:

- توفير مناخ عمل يشجع و يدعم اكتساب المهارات، المعرفة و الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بشكل جيد.
- مراجعة أهداف العمل بشكل جيد ، و تقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم و مراجعة و تقييم النتائج

✓ **الفرد:** كعضو في فريق المنشأة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغييرات و طموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية او بشكل منفصل.

✓ **الجهة المتخصصة:** فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة لها مسؤولية تنمية الموارد البشرية و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة و أحيانا أقسام التدريب.⁽¹⁾

من خلال ما تم عرضه نخلص إلى أن مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تقع على عاتق ثلاث مستويات في الإدارة :

الإدارة العليا: التي هي المسؤولة عن وضع الخطوط العريضة لوظيفة تنمية الموارد البشرية.

الإدارة الوسطى: وهي الإدارة الإشرافية التي تقع على عاتقها مسؤولية تفصيل ما تم تخطيطه من قبل الإدارة العليا ووضع اللمسات الأخيرة قبل التنفيذ .

(1)-محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

الموظفين: وهم المسؤولون عن تنفيذ مخططات تنمية الموارد البشرية والتي هي موجهة إليهم لتنميتهم بشكل منتظم وبفعالية.

2. متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية و طاقاتهم الكامنة، و لها هدف واحد مرتبط بهدف الرؤية، و كذا إستراتيجية ملائمة لأنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:⁽¹⁾

❖ تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية و احتياجات المؤسسة.

❖ توفير الأفراد و الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

- **مستوى الإدارة العليا:** و الذي يتطلب خصائص حيوية و أساسية منها: الفهم الصادق و الاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي و الرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.
- **مستوى الوحدة أو القسم:** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط و سياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري و الكشف عن سلوكياته و مشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.
- **مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب و التنمية.

❖ إدارة موارد بشرية فعالة و انجاز الأعمال و المهام الخاصة بهم بكفاءة عالية و هذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العملية و العلمية.

(1) المرجع نفسه، ص 81-82.

- ❖ الربط بين تنمية الموارد البشرية و المؤسسة، و ذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الإداري و مستوى العمليات، و كذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
 - ❖ رؤية مستقبلية و ثقافية لتنمية الموارد البشرية: بمعنى أن تكون هناك قيم ايجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة، النظرة المستقبلية، القيم لها تأثير مباشر واضحة بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص و التي تنعكس على الفلسفة، والرؤية المستقبلية و الأهداف.
 - ❖ تحديد هدف و سياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بساسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمنظمة.
 - ❖ وضع خطط و استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية⁽¹⁾.
- ومما سبق نستنتج أن لتنمية الموارد البشرية متطلبات يجب مراعاتها لنجاحها وهي حسب رأي الباحثة:
- يجب وضع إستراتيجية لوظيفة تنمية الموارد البشرية بحيث تتضمن جميع الخطط ومراحل تنفيذها ويجب أن تتضمن:

- تحديد الأهداف والتي يجب تحقيقها ؛
- تخصيص الموارد المادية والموارد المالية لتنفيذ هذه الإستراتيجية ؛
- تحديد الموارد البشرية الكفاة ؛
- تهيئة الظروف واخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة ؛

المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية ،وتعد الموارد البشرية وتنميتها من أهم التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة ؛لذلك يمثل التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها ؛من اجل تحسين من كفاءة ومهارة الموارد البشرية للمنظمة ،فقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية حتى يكون بها

(1)- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة .

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يجب التطرق إلى تعريف كلمة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وبعدها نتعرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية .

1. تعريف الإستراتيجية

هي المقابل العربي للكلمة الانجليزية "strategy" التي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من agos و stratos ، حيث يقصد بـ "stratos" الجيش أو الرباط ، أو الحملة بينما يعني "agos" القائد، المشرف، القائم و هكذا تكون كلمة « strateg » يقصد بها لغويا القائد العسكري، قائد الجيوش قائد الحملة، هذا بالنسبة للمعنى اللغوي ، أما المعنى الاصطلاحي، فلا يوجد تعريف موحد ويعود ذلك إلى أمرين مهمين هما : انعدام نظرية إستراتيجية وتعدد المدارس والاتجاهات التي تعنى بالإستراتيجية، وستتطرق إلى بعض تعريفات لبعض المؤلفين في المجال :

❖ تعريف الفرد شاندرل alfred hanedlr : الإستراتيجية هي "تحديد أهداف المنشأة في المدى الطويل

وتحضير العمليات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف " .⁽¹⁾

❖ تعريف السيد (1992): "بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة

للمنظمة ككل.⁽²⁾

❖ وتعريف آخر: "هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ و تحقيق تلك الأهداف التي

تساعدتها تحقيق ميزة تنافسية ."⁽³⁾

(1)- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2012، ص 23-25.

(2)- حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، ط 2؛ د.ب.ن: دار وائل للنشر، 2006، ص 19

(3)-عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار وائل، 2008، ص 113.

❖ أما الإستراتيجية بمعناها العام هي "تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة أن تكون عليها في غضون المستقبل الذي لا يقل عن بضعة سنوات ولا يزيد عن عقد من الزمن".⁽¹⁾

من خلال عرض التعاريف للإستراتيجية يمكن استخلاص أهداف هذه الأخيرة هي أن الإستراتيجية بما أنها خطة طويلة الأجل فان هدفها توقع ما سيحصل في المستقبل وتجنب الأخطار التي قد تقع كذلك ومن أهدافها أيضا مواكبة التغيرات الحاصلة باستمرار اي التماشي مع متغيرات البيئة المحيطة ووضعها في الحسبان عند وضع هذه الخطة وكل ذلك من اجل تحقيق الأهداف بفعالية .

2. فيما يخص تعريف الإدارة الإستراتيجية فقد عرفت على " أنها عملية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".⁽²⁾

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية أيضا : "هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح ،وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها".⁽³⁾

لقد جعل التعريف الأول الإدارة الإستراتيجية بأنها عبارة عن التوفيق بين الأنشطة وأهداف المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

3. أما التعريف الثاني فقد حصر الإدارة الإستراتيجية بأنها " عملية تهدف لوضع وتطبيق التصرفات لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد انسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية أخذا بعين الاعتبار

(1)-عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2005، ص 15.

(2)- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(3)-حسن عداي الحسي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. ⁽¹⁾

"إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف للحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة."

من خلال التعريفين اللذان تم عرضهما يمكن استخلاص بعض النقاط التالية:

✓ إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي ممارسات أو سياسة ترسم على المدى البعيد لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتماشى هذه الإستراتيجية وتتكامل مع كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و المنظمة .

✓ إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تأخذ في عين الاعتبار متغيرات البيئة المحيطة والموارد المتوفرة أي ظروف المنظمة وموازنتها بما يتلاءم وقدرات المنظمة وظروفها .

✓ إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واستغلال هذه القدرات والكفاءات وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة وكل ذلك بطريقة مدروسة ومنهجية علمية موضوعية.

المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ومراحل بنائها

إن المنهج الاستراتيجي في الإدارة يقوم على الأسس التالية: ⁽²⁾

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة؛
- ترتبط المؤسسات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً ومن ثم تستثمر الإدارة و التهديدات الناشئة عن عناصر غير المواتية ؛

(1)- عبد المجيد قدي، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

(2)-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، 2008، ص 263-265.

- الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات ،وتوظيف تلك المتغيرات لتعزيز فرص المؤسسة في تحقيق إنجازات أعلى والتميز والتفوق على المنافسين ؛
 - تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها ،ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار ويضم ذلك البناء الاستراتيجي ما يلي:
 - الرؤية: تصف المهمة الرئيسية للمؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط
 - الأهداف الإستراتيجية: هي النتائج الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأصحاب المصالح فيها .
 - الإستراتيجية: هي مزيج من الآليات والأساليب المختارة لتعزيز الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة لمواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.
- "يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الإستراتيجية إطار مرّن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة والذين يتمتعون بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي ،ومتراطبين ومتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات .
- يؤكد بعض الباحثين أن ارتباط كل أنشطة تنمية الموارد البشرية بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة يعتبر أمراً ضرورياً ،وعلى المديرين أن يكونوا جزءاً من عملية التسيير الاستراتيجي ويساهموا بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بمجالات تنمية الموارد البشرية ،كما يجب عليهم الإلمام الكامل بمتطلبات عملهم والمصطلحات الخاصة بها مثل تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف وتحديد الأولويات والخطط والعمليات والثقافة " .⁽¹⁾
- وتمر عملية بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل التالية :"⁽²⁾
- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمؤسسة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار؛

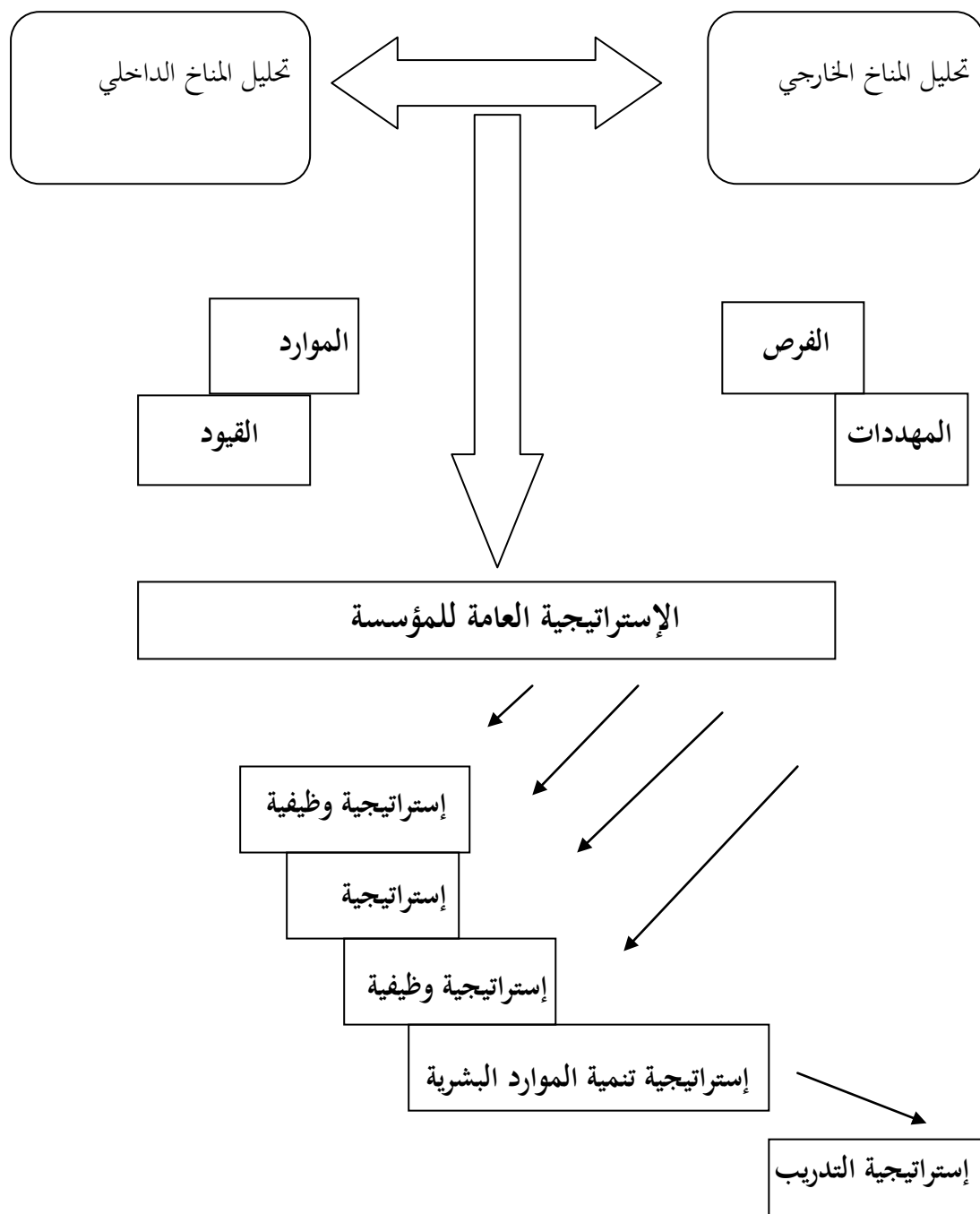
(1)-حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 225.

(2)-محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، (ماجستير إدارة أعمال)، جامعة البلدية، 2005، ص 94-96.

- ✚ تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة أو التعرف على مواطن القوة بها (الموارد والطاقات)، و تحديد مصادر الضعف التي تعاني منها؛
- ✚ دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (إنتاج ،تسويق ،تمويل واستثمار) ومتطلبات تنفيذها؛
- ✚ تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المؤسسة وإنتاج القيم المستهدفة ؛
- ✚ مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاحة وتحديد الفجوات التي يعاني منها بالزيادة أو النقصان؛
- ✚ رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة : إلى سد الفجوات (التخلص من الزيادات أو استكمال النقص وتعديل هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية لتناسب مع الهيكل المنشود؛
- ✚ بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم التدريب فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية .

ويمثل الشكل التالي المراحل التي يمر بها المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية :

المصدر : محمد لمن مراكشي، ص 96.



الشكل رقم 01: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

و انطلاقا مما سبق تظهر لنا أن الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مرتبطة بإستراتيجية المنظمة ككل وذلك عن طريق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فكل منها يكمل الأخرى حتى تتحقق المغزى منها أي أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة.

المطلب الثالث: عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

سنحاول في هذا المطلب عرض مختلف العوامل التي تدعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، والتي تؤثر في نجاح تصميمها وتنفيذها، وهي كما يلي: ⁽¹⁾

- التعميم على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس تنمية الموارد البشرية جزء من استراتيجياتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها التغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك هو أن يكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة بأن مسألة تنمية الموارد البشرية جزء من حياتهم الوظيفية في المنظمة لا غنى عنها؛
- توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتنمية وتعلمها للأشياء الجديدة، وكيف أنها وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الآني والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المؤسسة وحصولها على ترقية ومزايا وظيفية مستقبلية ؛
- استخدام نظام المعلومات باستعمال الحاسوب، والخاص بتنمية الموارد البشرية، والذي يحدد لكل مورد بشري يعمل في المؤسسة (خاصة بالموارد البشرية العاملة في الإدارة) حاجاته التدريبية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي لابد من تحضيرها لتغطية هذه الحاجات، ومدى الاستفادة منها ومدى التطور والتحسين الذي طرأ في أداء هذه الموارد البشرية وما التحسن المتوقع منهم مستقبلا؛
- توفير الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم، ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقق الغاية المرجوة منها لابد من تهيئة نفس ظروف التعلم

(1) -خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي حالة جامعة قاصدي مرياح ورقلة، (ماجستير في علوم التسيير)، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 91.

والأشياء التي تعلموها في مواقع عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها ؛

➤ المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ،فالتقييم و المتابعة جزء من هذه الإستراتيجية ،ويخطئ بعضهم من يفكر بان التقييم هو بعد الانتهاء من التنفيذ ،المتابعة والتقييم يجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية وذلك عند تحديد الأهداف التي تعتمدها المعايير التي على أساسها سيتم تقييم الإستراتيجية ؛

➤ فالتقييم لا بد أن يكون مستمرا طوال مراحل انجاز الإستراتيجية ،لأنه يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تتنبأ بالأخطاء قبل وقوعها فتعمل المنظمة على علاجها فورا قبل أن يستفحل ضررها إذا تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الإستراتيجية؛

من خلال ما سبق طرحه نخلص إلى أن هناك عوامل تساعد وتسهم في نجاح ودعم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، توفير هذه العوامل يعتبر ضرورة ملحة لضمان نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ،وفي رأي الباحثة هذه العوامل باختصار هي :

- تعبئة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة بضرورة تحسين مهاراتهم وتطويرها وتنميتها، وان ذلك في مصلحة الموارد البشرية العاملة في المنظمة والمنظمة نفسها، و تهيئتهم للاستعداد لذلك ؛
- تزويد الموارد البشرية العاملة في المنظمة وإمدادها بالمعلومات عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية قبل تنفيذها ليتسنى لهم الإلمام بها وفهمها ؛
- اخذ البيئة المحيطة وتأثيراتها بعين الاعتبار ؛

وهذا بالإضافة إلى العناصر التي ذكرت أنفا.

المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع ،وتوضح لنا ما يجب تنميته من قبل المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل

من المعرفة التسييرية، وسنعرض فيها أهم هذه الاتجاهات : (1)

1. تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر :

تؤكد الأدبيات المعاصرة في مجال التسيير بوجه عام، وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المؤسسة على أنها مكان للتكلم والعمل بآن واحد واعتبار مسألة تنمية الموارد البشرية جزءاً من إستراتيجية المؤسسة، التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقائها، انطلاقاً من ذلك أصبحت عناصر رئيسية أساسية هي ما يلي :

- ✓ **المدخلات** : وتشمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، وحاجات تنمية يحتاجها إنجاز استراتيجيات المستقبلية، كما تشتمل المدخلات على برامج تنمية الموارد البشرية وما تحتويه من مدربين ومدراء ومستلزمات تدريبية وموارد مالية
- ✓ **الأنشطة** : وتمثل ما يقوم به المتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة .
- ✓ **المخرجات** : وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية الاحتياجات لإنجاز إستراتيجية المؤسسة
- ✓ **التغذية العكسية** : وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ تلك البرامج، للاستفادة منها في البرامج .

2. تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية :

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملًا لها ضمت

(1)-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 441.

إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه، استلزم الأمر التحول من سياسة للتدريب (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية متكامل وتتوافق مع احتياجات انجاز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب سابقا .

3. التوافق مع ريار التغيير واحتياجاته

شهدت ساحات العمل في المؤسسة بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغييرا واسعا وكبيرا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى التنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها، من اجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة، أو صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد التدريب القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بموارد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من اجل انجاز مهمة محددة مشتركة، وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.⁽¹⁾

لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد وإدارته داخل المؤسسات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بل يشمل كافة المستويات الإدارية، فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يعمل منفردا، فالمطلوب منهم أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعضا وتنسيقه، وجعله عملا مشتركا متكاملا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتنميتهم باستمرار من اجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة .

4. تنمية الموارد البشرية استثمار بشري

يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما إنفاق استثماري له عائد شانه أي استثمار آخر في الآلات أو في

(1)-حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 110.

برامج التسويق.....الخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.⁽¹⁾

من خلال ما تقدم يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية استثمار بشري على المدى البعيد، وذلك لما للموارد البشرية من أهمية في وقتنا الحاضر لما له من قدرة التحكم في الموارد المادية الأخرى، لذلك اعتبرته المنظمات الحديثة أهم أصولها.

5. التنبؤ مسالة حتمية في تنمية الموارد البشرية :

بما أن تنمية الموارد البشرية إستراتيجية طويلة الأجل فلا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية ، لان العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح لابد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل للاستعداد له ومواجهته والتعايش معه.⁽²⁾

إن الهدف من تبني الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية هو ضمان تحقيق الأهداف المسطرة على المدى البعيد، وهو ما يتطلب التوقع أو التنبؤ بالأخطار التي تهدد منظمات اليوم من تغيرات وذلك للتقليل من

6. تنمية المديرين:

يؤكد التوجه المعاصر في تنمية الموارد البشرية والى حد كبير على مسالة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عال من المهارة، ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير، من هنا لابد أن يضم تطوير وتنمية المديرين جميع المديرين في المنظمة، يجب أن تهدف مبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحو النمو وتطوير الذات.⁽³⁾

(1)-عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 444.

(2)-المرجع نفسه، ص 445.

(3)-المرجع نفسه، ص 446.

إن من بين التوجهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية -تنمية المديرين، وذلك أن التطورات الحديثة أفرزت أخطارا تهدد المنظمات الحديثة، وكان من بين الأسلحة التي تواجه بها المنظمات تنمية المديرين والرفع من قدراتهم، وكان التركيز على هذه الفئة ناتج من الدور المهم الذي يقوم به هؤلاء؛ الذي يتمثل في بناء إستراتيجية المنظمة ككل وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية كجزء من الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وكذلك جعل إستراتيجية المنظمة تتوافق وتتكامل مع الاستراتيجيات الفرعية، وكذلك هم المسؤولون عن القرارات المهمة والإستراتيجية.

جدول رقم 02: مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية من استراتيجيات المنظمة	التدريب سياسة من سياسات المؤسسة.
تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة.	التدريب عند الحاجة.
تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل.	التدريب لتغطية حاجات الحاضر.
إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ.
إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تركز على كل من يعمل في المؤسسة.	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.
تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع	مسؤولية التدريب محدودة
تنمية الموارد البشرية استثمار بشري	التدريب تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي من معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته
تقنية تدريب وتعليم عالية المستوى.	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة.	التركيز على الجانب النظري و التدريسي.
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا

المصدر: : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، ص 446

المبحث الثالث: مدخل إلى الإدارة المحلية الجزائرية

تعتبر الإدارة المحلية شكلا من أشكال التنظيم الإداري الذي تعتمد عليه غالبية الدول لتسيير شؤون شعوبها، فبعد تحول دور الدولة من دولة حارسة إلى دولة متدخلة الذي جعل من مهامها في تزايد لذلك لجأت معظم الدول لهذا الأسلوب للتخفيف من أعبائها والتفرغ للقضايا القومية التي تهم الدولة ككل كالأمن القومي والقضاء والمسائل الكبرى التي لا يمكن تركها للشعب ليدبرها بنفسه، لذلك تخلت الدولة عن بعض الأدوار ليدبرها الشعب بنفسه وذلك عن طريق إنشاء هياكل لمساعدة الدولة للقيام بدورها وهذه الهياكل تتمثل في الإدارة المحلية. والجزائر واحدة من الدول التي أخذت بهذا الأسلوب في تنظيمها الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

1. تعريف الإدارة المحلية : إن هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإدارة المحلية وهي مختلفة ومتنوعة تبعا لاختلاف وجهات نظر الفقهاء والمفكرين وذلك حسب تعدد واختلاف اتجاهاتهم الأيديولوجية والمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها كل واحد منهم، ولأن هناك اتجاهات رئيسية ظهرت في تعريف الإدارة المحلية، ويمكن تلخيص هذه الاتجاهات كما يلي: ⁽¹⁾

• الاتجاه الانجليزي: وهو أيضا ينقسم بدوره إلى جانبين :

الجانب الأول: يعرفها "بأنها مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية ويكون مسؤولا سياسيا أمام

الناخبين المحليين ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة."

ويعرفها الجانب الثاني: بأنها "ذلك الجزء من الحكومة الذي يختص أساسا بالموضوعات التي تهم سكان منطقة معينة بالإضافة إلى المسائل التي يرى البرلمان ملائمة إدارتها بواسطة سلطات منتخبة تكمل الحكومة المركزية ."

لقد ركز التعريف الأول في الاتجاه الانجليزي على الجانب الانتخابي، وكذا الرقابة الشعبية على المنتخبين، وبين أيضا تبعية هذا المجلس للدولة .

(1)- محمد الديداموني محمد عبد العال، الرقابة السياسية و القضائية على أعمال الإدارة المحلية دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، 2008، ص 27.

أما التعريف الثاني فقد ركز على اختصاص ودور الإدارة المحلية وإنها جزء من الحكومة .

- الاتجاه الفرنسي : وهذا الاتجاه ينقسم هو الآخر إلى جوانب عدة ولكن سنقتصر على جانبين في تعريف الإدارة المحلية وهي كما يلي: (1)

يعرفها الجانب الأول : بأنها "عبارة عن هيئة محلية تقوم على إدارة نفسها بنفسها وتطلع بتصريف شؤونها المحلية بشرط توفير عناصرها وعدم خضوع هذه الهيئات لرقابة صارمة من جانب السلطات المركزية ."

الجانب الثاني: عرفها بأنها "سلطة إصدار القرارات الإدارية لأعضاء غير موظفي السلطة المركزية والذين لا يلتزمون بواجب الخضوع الرئاسي بل غالبا ما يكون منتخبين من المواطنين المعينين ."

لقد بين التعريف الأول من الاتجاه الفرنسي: أن الإدارة المحلية هيئة تدير شؤونها بنفسها ، وكذلك تخضع لرقابة ولكنها مخففة غير مشددة من قبل السلطة المركزية ، وكل ذلك بتوفير شروط وعناصر لم يتطرق لها .

أما التعريف الثاني: فقد أشار إلى أن الإدارة المحلية تختص في الجانب الإداري وأنها تمتلك السلطة المركزية بل أغلبيتهم منتخبين من المواطنين ، فقد حصر هذا التعريف الدارة المحلية في الجانب الإداري فقط .

(1)-محمد الديداموني محمد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

ونخلص من خلال عرض التعاريف السابقة إلى تعريف الإدارة المحلية بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، فضلاً عن إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة، فهي تعني باختصار توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما من شأنه تمكين هذه الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانوناً".⁽¹⁾

2. أهمية الإدارة المحلية

من خلال التعاريف تظهر لنا أهمية الإدارة المحلية ويمكن إيجازها في ما يلي:⁽²⁾

- **الأهمية السياسية :** إن الأخذ بنظام الإدارة المحلية من شأنه أن يساهم في إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية بما ينطوي عليه ذلك من ترسيخ للنهج الديمقراطي ولفكرة حكم الشعب لنفسه بنفسه، إن تطبيق الديمقراطية على المستوى المحلي من خلال نظام الإدارة المحلية يحقق مجموعة من النتائج :

➤ تربية الناحبين وهم ينتخبون أعضاء مجالسهم المحلية تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية.

➤ إشراك المواطنين من خلال تمكينهم من اختيار ممثليهم في المجالس المحلية

- **الأهمية الإدارية :** وتتلخص في تبسيط الإجراءات وتقليص الروتين .

إن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يؤدي إلى المرونة والتنوع في استخدام أساليب الإدارة ، إذ يمكن لكل وحدة محلية إتباع أسلوب العمل الذي يتناسب مع واقعها وظروفها وحجمها وحاجات مواطنيها .

تساهم في التخفيف من الأعباء الملقاة على السلطات المركزية ، بما يتيح الفرصة للسلطات المركزية للتفرغ للمسائل ذات الأهمية القومية.

يجسد نظام الإدارة المحلية مبدأ التخصيص وتقسيم العمل الذي أصبح اليوم من أهم سمات الإدارة الحديثة .

(1)-عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 253.

(2)-محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن و بريطانيا و فرنسا و مصر دراسة تحليلية مقارنة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 60-63.

كما تسهم في تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية.

- **الأهمية الاقتصادية :** وتتمثل في : توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية .

✓ تأسيس مشروعات اقتصادية تلاءم احتياجات الوحدات المحلية.

✓ تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد على المستوى المحلي

- **الأهمية الاجتماعية:** وتبرز في:

✓ إثارة اهتمام المواطنين وحفزهم للتعاون لإدارة شؤون المحلية سيشعر بأنه يشارك بفعالية.

✓ خلق الشعور لدى المواطنين بعدالة الضرائب التي تفرض عليهم لمعرفةهم ب أن حصيلتها ستدفع

لإنشاء مشاريع محلية.

3. أركان الإدارة المحلية

إن الإدارة المحلية تقوم على أركان أو مقومات تميزها على المفاهيم المشابهة لها وهنا يمكن عرض هذه الأركان التي يكاد الفقه الإداري يجمع عليها وهي:

➤ **وجود مصالح محلية متميزة :** إلى جانب الحاجات القومية العامة التي تهم جميع المواطنين في الدولة

، كحاجات الأمن والدفاع والقضاء وغيرها ،فان هناك من الحاجات المحلية التي تهم سكان الأقاليم ما

يستحق تخصيص أنظمة قانونية خاصة بها وما يستلزم بالضرورة منح الهيئات المحلية التي تشرف على

تلبية الشخصية المعنوية المستقلة تمكينها لها من الوفاء بهذه الاحتياجات وخدمة سكان الوحدات على

النحو مرضي ،والحاجات المحلية قد تكون مادية مثل السكن والنقل والكهرباء....وقد تكون حاجات

معنوية كالصحة والتعليم حيث تقتضي المصلحة العامة ترك أمر إدارة مثل هذه الحاجات لمن يستفيد منها

وان تتولى الحكومة المركزية رسم سياسات العامة وإدارة الحاجات القومية التي تهم الدولة بأسرها. ⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق ما يمكن استخلاصه هو أن من مقومات وأركان الإدارة المحلية وجود مصالح محلية تخص

الشأن المحلي وتميزه عن المصالح القومية أي وجود حاجات تهم هيئة محلية لا تهم أخرى وتتميز عن المصالح العامة الوطنية.

(1)-المرجع نفسه، ص 45-53.

➤ وجود مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية : إن الركن الثاني من أركان الإدارة المحلية وجود مجالس محلية منتخبة تتولى إدارة الشؤون المحلية وتتمتع بنوع من الاستقلال في مواجهة الإدارة المركزية، والاستقلال في هذا السياق يعني تمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته وفي إنشاء وإدارة والإشراف على المرافق المحلية داخل حدود الوحدة المحلية التي يمثلها وان تكون لديه القدرة الذاتية ماليا وإداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه.

ولعل من أهم العوامل التي تضمن استقلال المجالس المحلية على هذا النحو أن يتم أولا منح هذه المجالس الشخصية الاعتبارية التي تضمن لها الاستقلال المالي والإداري وان يتم الأخذ بأسلوب الانتخاب بدلا من التعيين كطريقة للتعين.

➤ خضوع المجالس المحلية لرقابة الحكومة المركزية (الوصاية الإدارية):

إن الوحدة المحلية ليست دولة داخل دولة، فالاستقلال الذي تتمتع به الهيئات المحلية هو أحد أركان الإدارة المحلية وهو ليس استقلالا مطلقا بل يبقى للسلطة المركزية حق الرقابة والإشراف على هذه الهيئات ضمانا لوحدة السياسة العامة للدولة وللتأكد من أن الخدمات المختلفة تؤدي لسكان الوحدة المحلية بكفاءة ومساواة ، وتأخذ هذه الرقابة هنا عادة شكل المساندة والمشاركة وتقديم النصح والإرشاد.⁽¹⁾

و انطلاقا مما سبق ما يمكن استخلاصه هو أن من مقومات أو أركان الإدارة المحلية:

- أن تكون هناك مصالح محلية تخصها وتتميز بها عن المصالح الوطنية العامة.
- وجود مجالس محلية منتخبة من قبل مواطنين الوحدة المحلية وتتمتع هذه المجالس بالاستقلالية المالية، والإدارية وله الشخصية الاعتبارية، وهنا الشخصية الاعتبارية لا تكون للمجالس بل للوحدة الإدارية ككل.
- خضوع الوحدة المحلية لإشراف ورقابة السلطة المركزية .

رابعا :أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية

(1)-المرجع نفسه، ص 53.

إذا كانت النظم القانونية اليوم على اختلاف نهجها السياسي والاقتصادي قد تبنت الإدارة المحلية تنظيماً، فإن

الأسباب الداعية لاعتماد نظام الإدارة المحلية تكاد أن تكون واحدة في كل الدول يمكن حصر أهمها فيما يلي: ⁽¹⁾

- **تزايد مهام الدولة :** إن الانتقال من مرحلة الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة فرض الاهتمام بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، وأن هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام استلزم إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها .
- **التفاوت بين أجزاء إقليم الدولة الواحدة :** إن الحقيقة التي لا يمكن إنكارها إن مهما تماثلت مختلف أجزاء إقليم الدولة الواحدة في مسألة معينة أو مجموعة مسائل، فإنها تظل تختلف في مسائل أخرى كثيرة وهذه الظاهرة مست كل الدول فرض بالضرورة إدارة محلية لتسيير شؤون الإقليم، ذلك أنه لا يمكن أن نتصور تسيير كل المناطق على اختلاف عوامل وإمكانياتها وموقعها ومشاكلها بجهاز مركزي واحد مقره العاصمة .
- **تجسيد الديمقراطية :** تعتبر الإدارة المحلية صورة من صور التسيير الذاتي ووسيلة فعالة لإشراك أفراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم، ذلك أن الديمقراطية إذا كانت تعني حكم الشعب لنفسه فإن الإدارة المحلية تجسد هذا المبدأ .

المطلب الثاني: تطور نظام الإدارة المحلية الجزائرية

لقد مر نظام الإدارة المحلية في الجزائر بمراحل عدة قبل أن يصل إلى ما عليه اليوم

أولاً: نظام المجالس المحلية أثناء فترة الاحتلال الفرنسي:

- عام 1834 أصبحت الجزائر رسمياً تحت إدارة حاكم عام تعيينه وزارة الدفاع الفرنسية ، وفي 18 أفريل 1845 قسم البلد إلى ثلاثة مناطق مدنية ومختلطة وعربية:

(1)-عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، الجزائر: جسر للنشر و التوزيع، 2012، ص 57-59.

- الأقاليم المدنية: هي تلك التي تسكنها أغلبية أوروبية.
- الأقاليم المختلطة: فكان يشار بها إلى المناطق التي يشكل سكانها الأوروبيون فيها أقلية.
- الأقاليم العربية: ضمت الناطق التي لم تكن يعيش فيها غير العرب، وكانوا موضوعين تحت الحكم العسكري.⁽¹⁾

واعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة، وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس ولاية، ثم قسمت الولاية إلى بلديات، حسب تواجد العنصر الأوروبي .

القسم الأوروبي: في الشمال حيث يتمركز العنصر الأوروبي، أقيمت مجالس بلدية ذات صلاحيات كاملة كما هو في فرنسا بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية .

القسم الثاني: ضم البلديات المختلطة وقد وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيون، وترتكز إدارة البلدية المختلطة على هئتين: الذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم واللجنة البلدية يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين.

القسم الثالث: ضم البلديات الأهلية: ولقد تواجدت في مناطق الجنوب والصحراء، وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري.⁽²⁾

ثانيا: نظام المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية

عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1954، عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكلية الثورة، ومن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد، وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ولايات وبدورها الولاية قسمت الجزائر إلى مناطق والمناطق إلى نواحي والنواحي إلى قسّمات، وبذلك تجسدت السلطة المحلية .

(1)- صالح ساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على فاعلية الجماعات المحلية دراسة حالة ولاية باتنة ، (ماجستير في علم الاجتماع)، جامعة باتنة، 2008، ص 176.

(2)- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر حالة ولاية جيجل ، (ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 112-113.

أما على المستوى المحلي القاعدي فقد كان هناك نظام خاص بالمجالس الشعبية حيث يتكون كل مجلس من خمسة أعضاء يتم انتخابهم من طرف السكان ويسهرون على تسيير عدة مكاتب هي: مكتب شؤون الشعب، مكتب الاصلاحات البلدية والحالة الصحية والمكتب المالي والمكتب التجاري، ومكتب الشرطة، وينتخبون من بينهم رئيسا لهم يدعى شيخ البلدة.⁽¹⁾

ثالثا: نظام المجالس المحلية بعد الاستقلال

بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية عقب الاستقلال، تم تقليص عدد البلديات لإمكانية إدارتها وتسييرها عن طريق تعيين مندوبيات خاصة والتي تشكلت أساسا من ممثلين عن قداماء المجاهدين ومناضلين بالحزب أما دستور 1963 فقد اعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية كما هو وارد بالمادة 9 منه، وهو التوجه نفسه الذي أكدته ميثاق الجزائر سنة 1964، والحقيقة أن الأمر رقم 67-24 الصادر في 18 جانفي 1967 والمتضمن لقانون البلدية يشكل أساس التنظيم البلدي بالجزائر، ذلك انه مثل محاولة "البعث الديمقراطية في المجال الإداري".⁽²⁾

وفي 19 جوان صدر أول قانون للبلدية بالأمر رقم: 67-24 المؤرخ في: 18-01-1967، و أول قانون الولاية بالأمر رقم: 69-39 المؤرخ في: 28-05-1967.

حيث اعتبر هذا الأخير على أن دور الولاية انه حلقة الربط بين البلدية والدولة.⁽³⁾

وتتألف الولاية من جمعية تنتخب بالاقتراع العام من بين قائمة مترشحين يقدمهم الحزب، وهي تخضع لتوجيه مجلس تنفيذي يرأسها الوالي، وهو ممثل الدولة، أما البلدية فكان يتولى إدارتها مجلس شعبي منتخب كل أربع سنوات ويتولى هذا بدوره انتخاب رئيس ونائبين أو أكثر للرئيس.

وتمشيا مع الإصلاحات السياسية والإدارية، جاء القانون البلدي رقم (90-08)،

(1)-عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1997، ص 394.

(2)-محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، (دون تاريخ نشر)، ص 39-40.

(3)-صالح ساكري، مرجع سبق ذكره، ص 180.

(4)-نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 115.

وقانون الولاية رقم (09/ 90) ليحدد مسارات جديدة في التنظيم الإداري.⁽⁴⁾

المطلب الثالث: مستويات الإدارة المحلية الجزائرية

يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة مستويات رئيسية هي: الولاية والدائرة والبلدية، حيث تشكل الولاية من عدد من الدوائر والدوائر من عدد من البلديات، تشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية الهدف منه تقريب الإدارة والخدمات للمواطن، وتدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بواسطة مرسوم ومصالح إدارية.

أولاً: البلدية

هي وحدة إدارية أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون (80/90) المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية كما يلي: البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.⁽¹⁾

وتتوفر البلدية على ثلاثة هيئات :

أ. **المجلس الشعبي البلدي** : هو المؤسسة المنتخبة في البلدية وتحقق الديمقراطية على المستوى المحلي، وتكرس مبدأ الاختيار للشعب، على أساس أن الانتخابات المحلية عنصر أساسي من عناصر الديمقراطية المحلية والتي تعطي المواطنين المحليين الفرصة لتقييم أداء الأعضاء المنتخبين والحكم على مصداقيتهم في المستقبل، كما يعتبر المجلس هيئة مداولات علنية على المستوى البلدي، يمكن للمواطن حضور الجلسات والاطلاع على محاضر المداولات أو اخذ نسخة منها. وينتخب المجلس لمدة 5 سنوات من قبل الناخبين في البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي بحسب التعداد السكاني للبلدية.⁽²⁾

(1) - ج.د.ش، قانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011، المادة الأولى، ص 8.

(2) - عبد النور ناجي، "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 1، 2009، ص 15.

اب. رئيس المجلس الشعبي البلدي : يعد رئيس المجلس البلدي أهم هيئة في تسيير الولاية نظرا لحساسية منصبه وكونه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية يعين من خلال الاقتراع العام والسري للقائمة التي تنال أغلبية المقاعد ويكون الرئيس على رأس القائمة وبعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب من 2 إلى 6 نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي ،وتدوم مدة عهدة الرئاسة 5 سنوات وتنتهي مهام الرئيس عند توافر احد الأسباب التالية :الاستقالة ، الإقالة، الوفات. وقد خصص المشرع صلاحيات لرئيس المجلس الشعبي البلدي تختلف باختلاف وضعه كممثل للدولة من جهة ،وباعتبارها هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي وممثلا للبلدية من جهة أخرى.⁽¹⁾

ج. الأمين العام : هو الهيئة الثالثة في البلدية وكذلك يعتبر الأمين العام من المناصب العليا للبلدية طبقا للمادة 117 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 وهو المدير الفعلي للبلدية ،وحسب بعض المختصين يشكل الركيزة الأساسية للمجلس الشعبي البلدي والمساعد الأساسي لرئيس البلدية ،وهو الوسيط بين الهيئة المنتخبة وباقي مصالح البلدية الإدارية التقنية.²

ثانيا : الولاية

تعتبر الولاية كوحدة إدارية لامركزية تتوفر فيها مقومات اللامركزية الإدارية وهي تمثل السلطة الوصية على البلدية. تم إنشاء الولاية بصدور ميثاق الولاية في 26 مارس 1969 تبعه قانون الولاية بالأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 أبريل 1969 ،حيث اعتبر الولاية كوحدة تصل بين الدولة والبلديات فهي لا تعد خلية لامركزية فحسب بل هي أيضا دائرة إدارية تعكس نشاط الإدارات المركزية.³

(1) عزيز محمد الطاهر، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر، (ماجستير)، جامعة ورقلة، 2010، ص 30.

(2) - بسمه عولي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، الجزائر: جامعة باجي مختار، ص 267.

(3) - ج.د.ش، قانون رقم 12-07، المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية ، الجريدة الرسمية العدد 12، الصادرة في 29 فبراير 2012 ، المادة الأولى ، ص 8.

تتمتع الولاية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتقوم بنشاطات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وثقافية تحت رقابة السلطة المركزية ويتولى إدارة الولاية كل من الوالي والمجلس الشعبي الولائي. وطبقا للمادة الثانية من قانون الولاية فان هذه الأخيرة تتألف من هيئتين اثنتين هما المجلس الولائي والوالي.¹

❖ **المجلس الشعبي الولائي** : هو الجهاز التداولي عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري ، ويتم تحديد عدد أعضاء هذا المجلس ما بين 35 و 55 عضوا حسب عدد السكان القاطنين بإقليم الولاية وذلك طبقا للمادة 82 من القانون العضوي رقم 12- - المتعلق بنظام الانتخابات وحسب قانون الولاية رقم 07-12 فان المجلس الشعبي الولائي يعقد 4 دورات عادية كل سنة ، وتبلغ مدة كل دورة 15 يوم مع وجود س دورات غير عادية في حالات خاصة، ولكل مجلس شعبي ولائي رئيس يقوم ببعض المهام التنسيقية.

الوالي : طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 89-44 الصادر بتاريخ 10 افريل 89 والمرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 جويلية 1990 المتعلق بالتعيين في الوظائف العليا للإدارة المحلية فانه يعهد اختصاص تعيين الوالي إلى رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية وقد حددت المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 جويلية 1990 الأشخاص المؤهلين للتعيين في منصب الوالي وهم الكتاب العاملين للولايات ورؤساء الدوائر . ويتمتع الوالي بالازدواجية في الاختصاص ، حيث يمثل هيئة تنفيذية للمجلس الولائي ويمارس سلطات أخرى كممثل للدولة.²

¹ المادة 02 من قانون الولاية .

² المادة 102 - 109 من قانون الولاية .

خلاصة

لقد تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالدراسة ،وقد قسمنا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث :

ففي دراستنا للمبحث الأول تطرقنا إلى تنمية الموارد البشرية ومن خلاله خلصنا إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات أمر ضروري لا بد منه في وقتنا الحالي ،لذلك على منظمات اليوم أن تسعى جاهدة للاستثمار في مواردها البشرية لمواكبة التطورات الحديثة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لها.وبعدها تم التطرق في المبحث الثاني إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وخلصنا من خلاله إلى أن في ظل البيئة التي تعيش فيها المنظمات اليوم التي تتسم بالمتغيرات المتسارعة ؛لا بد من اعتماد

إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ؛ لان اعتماد إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية تضمن الاستثمار الفعال في الموارد البشرية وتؤمن للمنظمة موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة في الوقت الحاضر ومستقبلا وتحميها من التهديدات ؛لأنها تتنبؤ بما قبل وقوعها وتقلل من الأخطار الناجمة عنها .

أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الإدارة المحلية في الجزائر بإيجاز حيث تطرقنا فيه إلى الإدارة المحلية بصفة عامة ثم نشأة الإدارة في الجزائر ومستوياتها وما خلصنا هو أن البلدية في الجزائر تعتبر الخلية أو القاعدة الأساسية في التنظيم الإداري في الجزائر بحكم قربها من المواطن وكذلك باعتبارها همزة وصل بين الشعب و السلطة ،وكذلك تعتبر الإدارة المحلية الجزائرية إدارة مقلدة وليست عصرية ؛لان معظم القوانين هي امتداد للقوانين الفرنسية ،وهذا التقليد يعد احد الأسباب في المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية .

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على وضعية التدريب الإداري في الإدارة العامة الجزائرية بصفة عامة وبصفة خاصة الإدارة المحلية، من خلال لمس واقع هذه الإدارة التي طالما عانت من ويلات التخلف والفساد الإداري الذي جعلها مرهقة وغير قادرة على تلبية ما يتطلب منها فعليا وتخلفها عن ركب التطورات التكنولوجية الحديثة، فهي تعتبر إدارة تقليدية تتسم بالروتين والبيروقراطية السلبية، و انعكاسها على نفسها .

و لكن قبل ذلك يجب الوقوف على مفهوم إستراتيجية التدريب الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية. وسنتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية إستراتيجية التدريب الإداري.
- **المبحث الثاني:** دور إستراتيجية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية- المعوقات و المتطلبات.
- **المبحث الثالث:** وضعية التدريب الإداري في الجزائر بين الواقع و المتطلبات.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التدريب الإداري

تعتبر إستراتيجية التدريب الإداري إحدى أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في وقتنا الحالي، الذي يتسم ويتميز بكثرة التغير وسرعة التطورات؛ لذلك لاقت إستراتيجية التدريب الإداري اهتماما كبيرا؛ بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية والرفع من قدرات ومهارات الموظفين وبالتالي تطوير المنظمة ككل؛ لذلك اعتبرته المنظمات الحديثة ضرورة ملحة.

المطلب الأول: أساسيات حول التدريب الإداري

أولا: تعريف التدريب الإداري

لقد تعددت تعريفات التدريب واختلفت تبعا للاختلاف وجهات نظر الباحثين، فكل يعرفه حسب منطلقاته الفكرية وقرائنه مما يصعب تحديد تعريف واحد له، وهنا يمكن عرض مجموعة من التعاريف كما يلي:

"هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر."

"هو عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديه أفضل مما هو عليه."⁽¹⁾

و يقصد بالتدريب الإداري "التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات."⁽²⁾

"إن التدريب نشاط مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، و طرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين

(1)-أبو النصر مدحت محمد، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008، ص 56.

(2)-نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 97.

للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية.⁽¹⁾

"التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم، و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد."⁽²⁾

تعريف التدريب " بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة".⁽³⁾

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص بعض النقاط التالية:

- ❖ التدريب الإداري عملية مستمرة أي أنها غير متوقفة متواصلة دون انقطاع؛
- ❖ التدريب الإداري عملية مخططة أي تم التجهيز لهذه العملية وليست عملية اعتباطية من غير تخطيط أو تجهيز؛
- ❖ التدريب الإداري عملية هادفة تسعى لتحقيق احتياجات التي قامت من اجلها هذه العملية أي تحقيق الغرض التي قامت من اجله سواء الحالية أو المستقبلية؛ وذلك عن طريق زيادة المعارف والمهارات ليساعد في تحسين أداء الفرد في العمل لزيادة الإنتاجية في المنظمة.

ثانيا: أهمية التدريب الإداري

إن التدريب الإداري ذو أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة و تبرز أهميته من خلال:

انه قضية من أهم القضايا التي تؤدي إلى تطور ونماء المنظمات ، كما أن تركيز الاهتمام على التنمية أو الإنتاجية دون النظر والأخذ بمبدأ التدريب هو جهد ضائع مردود وقي، فإذا أرادت المنظمات أن ترتقي بجودة خدماتها

(1)-بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص 325.

(2)-راوية محمد حسن، إدارة الوارد البشرية مدخل استراتيجي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 163.

(3)-أبو نصر مدحت، مرجع سبق ذكره، ص 57.

ومنتجاتها فعليها الالتزام بالمناهج والبرامج التدريبية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها.⁽¹⁾

كذلك تبرز أهمية التدريب من الفوائد الكثيرة، فهو يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وقل جهد، وفي اقصر وقت ويمكن عن طريقه ومن خلاله مواكبة من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة و التنظيمية المستجدة .

و أيضا يحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة العلاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.

يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها إلى مكافئته.⁽²⁾

ومما سبق يتبين أهمية التدريب الإداري وعلاقته القوية بالتنمية ؛ فإذا أرادت المنظمات التطور والتنمية فعليها أن تأخذ التدريب على أساس انه ركن أساسي في إستراتيجيتها على المدى الطويل و الذي يهتم بتقديم المناسب للرجل المناسب في الوقت المناسب و عودته للعمل في البيئة المناسبة، فهو يعد المفتاح الحقيقي لنمو وتطور المنظمات والأفراد على حد سواء.⁽³⁾

ثالثا: بعض المصطلحات التي لها مدلولات قريبة للتدريب

هناك الكثير من المصطلحات التي لها مدلولات قريبة من المصطلح التدريب المتداخلة معه، لذلك كان من المهم عرض بعضها لتفريق بينها وبين التدريب، و سنعرض هذه المصطلحات كما يلي:

✓ التكوين والتدريب

لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ماعدا أن الأولى تعني أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار معلومات عامة، و الثانية يدرس مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار

(1)-زايد منير سلمان، إدارة و اختيار الموظفين، الموظف المناسب في المكان المناسب، عمان: دار الراية للنشر و التوزيع، 2008، ص 155.

(2)-محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، عمان: دار الحامد، 2004، ص 101-102.

(3)-زايد منير سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 156.

ارتباطها بالجانب العملي. لذلك فمن الناحية الواقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.⁽¹⁾

✓ التعليم والتعلم والتدريب

تختلط مفاهيم التدريب والتعليم والتعلم، فالتعليم إطار أوسع يعني زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على التفهم على العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات، وذلك لفهم وتفسير الظواهر، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأثرة نتيجة للمتغيرات التي يمر بها الفرد.

أما التدريب فهو عملية تعليم مبرمج لسلوكات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد و إجراءات محددة لغايات التدريب - بعكس التعليم - محددة وواضحة و مبرمجة، وتخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه ، بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها.⁽²⁾

وهناك من يميز بين التكوين و مفهومي التعليم والتدريب، فالتعليم يختلف عن التكوين، فالتكوين يهتم بتنمية قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، بينما يركز التعليم على تنمية المعارف و القدرات التي لا ترتبط بعمل معين بالذات و إنما تهدف إلى تكوين الفرد بشكل عام . كذلك يمكن التمييز بين مفهومي التكوين و التدريب يمكن القول أن التدريب يعني إكساب الفرد مهارات محددة ذات علاقة بأعمال اليدوية للعمال. أما التكوين فيعني إكساب الإطارات في مختلف المستويات التنظيمية المهارات المتعلقة بمجالات معينة غير الأعمال اليدوية.⁽³⁾

المطلب الثاني: مبادئ التدريب الإداري و أهدافه

1. مبادئ التدريب الإداري

(1)-محمد لمين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

(2)-محمد قاسم القوي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص 166.

(3)-عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، الجزائر: دار الهدى، 2011، ص 192.

و حتى تتحقق النشاطات التدريبية الأهداف المتوقعة لابد لها من مراعاة المبادئ الأساسية في عملية التدريب ومنها: ⁽¹⁾

- ربط حضور البرامج التدريبية بحوافز معينة: تشجع المتدربين على الحضور و المشاركة من خلال إيجاد علاقة بين المشاركة في البرامج التدريبية، و بين فرص الترقى في الوظائف.
- اشتراك المدرب للمتدربين بفعالية و تشجيعهم على تبادل الخبرات، و الكشف عن المشاكل في العمل، و أن يعتبر نفسه في مقام المرشد الحريص على إيجاد الحلول لمشاكل العمل، ولا يكتفي بدور الواعظ أو المرشد و لا يتجنب الأسئلة المطروحة، وان يعتبر المتابعة نوعا من التغذية العكسية المفيدة للمتدرب و المدرب على حد سواء.
- الاهتمام بعملية اختيار المشاركين في البرامج التدريبية: بحيث تتوافر لديهم دافعية مناسبة، و عدم ايفاد الأشخاص غير الراغبين أو غير المهتمين بمثل تلك البرامج. فكثيرا ما تعمل بعض المؤسسات على إرسال الموظفين أو العاملين في برامج تدريبية كوسيلة لإبعاد الموظفين المشاغبين أو غير المؤهلين، وهو أمر يفسد الهدف من التدريب و يفسد الجو على المتدربين الجادين.
- ربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية، و تكريس جزء منه للتطبيق العملي، و في مواقع العمل ما أمكن الأمر، بمحاكاة الواقع على اقل تقدير. فمن اللازم أن يكون التدريب في ناحية بينما العمل الذي يمارسه المتدربون في ناحية أخرى.
- توفير بيئة مناسبة يستطيع فيها المتدربون تطبيق ما يتعلموه من خلال التدريب في مجال العمل ذلك أن التعلم المفيد هو يتم استثماره و تطبيقه
- تشجيع المتدربين على التعلم المتبادل و تبادل الخبرات فيما بينهم من خلال التدريب من خلال إتاحة المجال لهم للاتصالات الفعالة و المشاركة فيما بينهم، نظرا لتنوع خبراتهم التي تشكل في مجموعها حزمة من المشاكل ووسائل الحل الممكن إتباعها، لان وجود مناخ من الشقة و الدعم بين المدربين و المشاركين عامل يساعد على التعلم

(1)-محمد قاسم القويوتي، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين: من حيث المستوى العلمي، و الدافعية، والخبرة و مراعاة ذلك

قبل المدرسين بحيث تعكس أساليب و آليات التدريب تفهما لهذه الفروق.

وهناك من يرى أن مبادئ التدريب تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

تخضع التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحله المختلفة :

✓ **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا و واضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع

مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا و واقعا و قابلا للتطبيق.

✓ **الاستمرارية:** و يتحقق هذا المبدأ ب أن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة

بخطوة، لتطوره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

✓ **الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة و يشمل جدد الفئات في

الهرم الوظيفي للفرد

✓ **التدرج:** فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة و هكذا حتى يصل إلى

معالجة أكثر المشكلات صعوبة و تعقيدا.

✓ **مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في

شتى مجالات العمل و بأحدث أساليب و تكنولوجيا التدريب.

✓ **الواقعية:** وذلك بان يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين و يتناسب مع مستوياتهم .

2. أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تحقيق المقومات الآتية:

➤ تنمية المعرفة و المعلومات و تنمية المهارات و القدرات، تنمية السلوك و الاتجاهات فيؤدي ذلك إلى خلق

المناخ الملائم للعمل، الارتقاء بمستوى الخدمات التي تؤديها الوحدات الحكومية .

(1)-أبو النصر مدحت ، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- الاستعانة بالجامعات الإقليمية و المعاهد العلمية في البحوث و التخطيط للتنمية الإقليمية وتقديم المشورة في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها المحليات. ⁽¹⁾
- وكذلك الزيادة في الإنتاج وهي زيادة في كمية و تحسين نوعيته، والتقليل من دوران العمل إذ أن تدريب العاملين و تلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم و زيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حيتة العاملين.
- الرفع من معنويات العاملين: فالتدريب التركيز على معنويات الموظفين فعندما يشعر الموظف أن المنظمة جادة في تقديم العون للمراقبة في تطويره يزداد إخلاصه لعمله و يقبل على العمل باستعداد.
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال و الوظائف المستقبلية.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه ⁽²⁾.
- كما قد وصفت هيئة ريادة التدريب و التطوير BLDT في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب و التطوير بان تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد و المنظمات في تحقيق أهدافهم.
- و في معجم مصطلحات التدريب نجد انه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطويره قدرات الفرد و تحقيق احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من القوى العاملة ⁽³⁾.
- و من أهم أهداف التدريب أيضا: ⁽⁴⁾

1. **مدخل للتعليم المستمر:** يترتب على ذلك تركيز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف تعزيز المعارف الأساسية و تعميقها و تطوير القدرات الذاتية على التفكير و التبصر و التحليل لتمكن العاملين

(1)-محمد نصر مهنا، تحديث الإدارة العامة والمحلية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص 380.

(2)-منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 86-88.

(3)-أبو النصر مدحت، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(4)-هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشأة المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر، 2008، ص 187.

من المشاركة في حركة المعرفة و تعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها باجتهاداتهم و قدراتهم الشخصية.

2. **التدريب مدخل للتربية المستمرة:** يعتقد أن هذا الهدف من أهم ما يواجه الإدارات التدريبية لما يمكن

أن تلعبه من دور مؤثر عجزت عنه المؤسسات التعليمية و التربوية في كثير من المنظمات في إطار الانفصام في الحركة العامة و عدم قدرة الفلسفة على مسايرة ذلك بتقديم النظم القيمية الوازية.

3. **التدريب مدخل للمهارة:** تعد المهارة الوظيفية الأساسية للتدريب و يتجسد تحقيق هذا الهدف من

خلال تعزيز المهارات و صقلها لتناسب و متطلبات الفعالية الإدارية و تعديل بعض المهارات للتوافق مع التطورات التقنية الحديثة و تطوير القدرات الذاتية للعاملين بصقل مهاراتهم و المساهمة في ابتكار الأساليب و الوسائل المساندة لمنظومة المهارات و تطويرها.⁽¹⁾

و مما سبق ما يمكن استخلاصه أن كل باحث ينظر إلى الأهداف حسب رؤيته الخاصة ولكن نقا ط الاتفاق تتجلى في أن أهداف التدريب تتمحور حول:

تحسين و رفع مستوى أداء الموظف و تنمية قدراته و مهاراته و تزويده بالمعارف التي تمكنه من أن يستغلها في وظيفته حتى يقوم بها على أكمل وجه و بإتقان و كفاءة.

ومن خلال رفع مستوى أداء الموظف الذي يعتبر وسيلة لرفع مستوى أداء المنظمة التي يعمل بها.

وإذا تحسن أداء المنظمة ستكون هناك انعكاس ايجابي على المجتمع المستفيد و المحيط بالمنظمة.

و من المعلوم أن الهدف الرئيسي لعملية التدريب هو تحقيق أفضل عائد ممكن استثمار الموارد البشرية و تحقيق

هدف أية عملية تدريبية يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو السلوك أو الاتجاه بما يعزز كفاءة العاملين.

(1)-المرجع نفسه، ص 187.

المطلب الثالث: أنواع و طرق و أساليب التدريب الإداري

أولاً: أنواع التدريب الإداري

يقسم التدريب إلى الأنواع التالية:⁽¹⁾

1. التدريب حسب المدة الزمنية: ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

أ - **التدريب قصير الأجل:** ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة. ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية و استيعابها بالكامل، وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

ب - **التدريب طويل الأجل:** وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر. ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية و دقيقة. إلا أن من عيوبه اضطراب الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب، مما يرفع التكاليف على المنشأة، و يدخلها في مشاكل عمالية عند إنهاء خدمات الموظف الجديد.

2. نوعية أفراد التدريب: وهم نوعان من المتدربين:

أ - **تدريب فردي:** وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

ب - **تدريب جماعي:** حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تدرب في مراكز تدريبية متخصصة، وفي حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة وتدريب مجموعة من الإداريين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.

3. التدريب من حيث المحتوى و المستوى الوظيفي:

وهو ينقسم إلى عدة أنواع:

(1)- محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

- أ - **التدريب الإشرافي:** و الذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف و التعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.⁽¹⁾
- ب - **التدريب التخصصي:** و يهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.
- ت - **التدريب الإرشادي و التثقيفي:** يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.
- ث - **التدريب المهني:** مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية و الطباعة.
- ج - **تدريب الإداريين:** و ذلك لتنمية مهاراتهم و قدراتهم القيادية.⁽²⁾

ثانيا: طرق التدريب الإداري

1. **طريقة التدريب أثناء العمل:** وفقا لهذه الطريقة يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى و الذي يكون مسؤولا عن تدريب و تعليم العاملين. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، إلا أن من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة أن المشرف قد يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج دون التركيز على التدريب وعلى أداء العمل بطريقة تحقق الفاعلية العظمى لهذا الأداء. ومع ذلك فإنه يمكن استخدام مثل هذه الطريقة كفرصة لبناء علاقة قوية مع العاملين و ذلك من خلال التدريب لمدة كافية على أداء العمل و تصحيح أخطاء المتدرب التي تحدث بين الحين والآخر.⁽³⁾
2. **إعداد مراكز خاصة بالتدريب:** ملحقة بالمنظمة فقد تم توفر المنظمة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج و تستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل، ويتم تزويد المراكز بالأموال و المديرية و الموظفين و جميع المعدات و الأجهزة اللازمة لعملية التدريب

(1)-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

(2)-محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

(3)-جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، دار الجامعية، 2003، ص 355-356.

ويشرف على مركز التدريب رئيس يخضع لسلطة مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة أو المدير العام فيها حسب النظام المتبع في المنظمة.

3. التدريب خارج العمل: وهو ينقسم على قسمين:

- أ. التدريب في مراكز أو شركات استشارية متخصصة في التدريب يؤمها أفراد من مختلف الشركات، وتعتبر تكاليفها منخفضة مقارنة بالوسائل الأخرى، لكن من عيوبها انعقاد هذه الدورات في أوقات قد لا تناسب و ظروف المتدربين.
- ب. إحضار خبراء من الخارج لإلقاء محاضرات تدريبية لموظفي المنظمة، وهذه الطريقة منخفضة التكاليف، إلا أن من عيوبها عدم توافر الخبراء المتخصصين في المجالات المطلوبة للمنظمة.⁽¹⁾

ثالثا: أساليب التدريب الإداري

- **أسلوب النقاش:** يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين و يشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات و الموضوعات ⁽²⁾.
- حيث يقوم المتدربون في هذا الأسلوب بمناقشة و إبداء الرأي في موضوعات محددة كان تعرض حالة أو مشكلة معينة، وتوضيح الطريقة التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة توجب المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة و يتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها و المهارة في إدارتها ، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا ⁽³⁾.
- **أسلوب دراسة الحالات:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، و يقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، و أسبابها و حلولها البديلة، و تقييم للبدائل المختلفة. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعص في تحضيرها بصورة سالفة للحاضرة، و على هذا لا يجب

(1)-محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(2)-منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(3)-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 224-225.

الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكتملة.⁽¹⁾

■ **أسلوب تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساسي تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة أو يطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وان يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد، و يتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها و إرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.⁽²⁾

ويهدف هذا الأسلوب على إتاحة الفرص للمتدربين لمعرفة و إدراك مشاعرهم اتجاه بعض المواقف و لتطبيق بعض المفاهيم النظرية في بيئة و ظروف و عوامل مشابهة لبيئة العمل.⁽³⁾

■ **أسلوب المحاضرة:** يمكن هنا تعريف المحاضرة بأنها عملية توصيل المعلومات و البيانات من وهذا إلى الدارسين بشكل يتم إعداد مسبقا.⁽⁴⁾

فأسلوب التدريب باستخدام المحاضرات يمكن الاتصال بأكبر عدد من المتدربين من خلال عدد محدود من المدربين. فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في مجالات معينة و التي تدعم الوسائل التوضيحية و الأفلام و بعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، و ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب. كما انه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض، ومع ذلك فان عيوب مثل هذا الأسلوب في التدريب يقف مزاياها. حيث أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب.⁽⁵⁾

■ **أسلوب الزيارات الميدانية:** وهي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء و العمليات و المواقف التي يمكن إنتاجها

(1)-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 2؛ الإسكندرية: دار الجامعة، 2008، ص 478-479.

(2)-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

(3)-فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

(4)-منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(5)-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 356-357.

أو نقلها إلى مكان التدريب، ومن مزايا هذا الأسلوب تكون المعلومات بشكل مباشر وواقعية ملموسة (1).

■ **أسلوب التعليم المبرمج:** هذا الأسلوب هو مفهوم التعليم الذاتي، حيث يتحمل المتدرب مسؤوليات أساسية في تدريب نفسه و يكتسب المعارف و المهارات و الاتجاهات الأزمة لتنمية و تطوير أدائه من خلال قيامه بمجموعة من الخطوات المرتبة والتي خططت بعناية بشكل مسبقا. (2)

■ **أسلوب التمرير على الأعمال:** يقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لآخر، بهدف توسيع دائرة معارفه و قدراته و خياراته و تنويعها، و تمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الوجود بين مختلف مديريات المنظمة، حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المنظمة، و يجعلهم يفكرون بدرجة اقل كمتخصصين و بدرجة اكبر بدلالة المنظمة بوجه عام كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة، وان يعملوا بكفاءة. (3).

■ **أسلوب المناقشة الجماعية:** عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول. (4)

المطلب الرابع: خطوات تصميم إستراتيجية التدريب الإداري

مراحل التدريب الإداري

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف

(1)-حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 96

(2)-فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(3)-منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(4)-أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 480.

المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.⁽¹⁾

و هي تعبير عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسئول التدريب و الرؤساء أو المدربين بالمنظمة، ويمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:

- ❖ احتياجات تتعلق بتطوير المعارف و المعلومات لدى بعض العاملين
- ❖ احتياجات تتعلق بتطوير المهارات و القدرات لدى بعض العاملين.
- ❖ احتياجات تتعلق بسلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع رؤوسهم⁽²⁾.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية هناك عدة طرق منها⁽³⁾

- ✓ **الملاحظة غير رسمية:** ذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لنفي جوانب الضعف و القوة في أداء الفرد منهم.
- ✓ إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين و الاستماع إلى اقتراحاتهم و شكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعدهم على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل.
- ✓ النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء رؤوسهم ومن أين يمكن تدريبهم.
- ✓ وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الإجابة عنها و تحديد المشكلات التي يواجهونها و أسبابها واقتراحات لها.
- ✓ القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة الموظفين في المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب.
- ✓ تسلم شكاوى من النقابات و الاتحادات العمالية.
- ✓ تحليل تقييم أداء العمل عند العمال، بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية و الجودة و الوقت، التكاليف و معرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه

إن تحديد الحاجة التدريبية على مستوى كل من الفرد و المنظمة، هو أمر يحتاج إلى مجهود و دراسة بواسطة كل من

(1)-فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2)-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

(3)- محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.⁽¹⁾

المرحلة الثانية: تصميم لبرنامج التدريب

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المديرين في البرنامج و أيضا تحديد ميزانية التدريب.⁽²⁾

فهي تعتبر من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك لأنها ؛تتكون من عناصر و مراحل فرعية وبالتالي فهي ليست سهلة ،بل عملية معقدة، تتشابه مع عدد من المتغيرات و الموارد و العوامل داخل النظام التدريبي وخارجه، فنجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.⁽³⁾

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية:

يلي مرحلة التصميم برنامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج. و سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير و أخصائيي التدريب الإشراف على التنفيذ، و التأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه .⁽⁴⁾

و تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة و متابعة المتدربين و المديرين ⁽⁵⁾.

المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية:

بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، لان فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط

(1)-أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 468.

(2)-فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص15-16.

(3)-عبد الباري درة و زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 315

(4)-أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 486

(5)-فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لابد من القيام بتقييم التدريبي بشكل عام بالمنظمة ⁽¹⁾.

المبحث الثاني: دور إستراتيجية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية - المعوقات و المتطلبات

تحتل إستراتيجية التدريب الإداري باهتمام متزايد من قبل المنظمات المعاصرة، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية وتحسين أداء الموارد البشرية، فهذا الاهتمام ينبثق من الدور الاستراتيجي والفعال الذي يلعبه في تطوير الموارد البشرية سواء على مستوى المنظمة أو الفرد.

المطلب الأول: أثر إستراتيجية التدريب الإداري على تنمية الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية بما أنه أحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمة وأهمها.

إن دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية يبرز من خلال أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة الموارد البشرية وإكسابها المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك، إمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء، مساعدتهم على تقوية علاقتهم على تأدية مسؤولياتهم و واجباتهم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى مساعدتهم على تقوية علاقتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. ⁽²⁾

و من خلال ما سبق يتضح دور إستراتيجية التدريب الإداري من خلال تحقيقه الأهداف على مستويين مستوى الفرد و مستوى المنظمة.

أولا: على مستوى الفرد:

✓ يعمل التدريب على رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة منظماتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

(1)-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(2)-وهيبة سراج، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- ✓ يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
- ✓ يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة .⁽¹⁾
- ✓ تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المنظمة ،ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المنظمة ،بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي.⁽²⁾
- ✓ يستفيد الموظف أو العامل المتدرب من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي.
- ✓ يكسب الموظف ميزات مادية ومعنوية فضلا عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية
- ✓ إتاحة الفرص للموظف للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.
- ✓ يسهم التدريب بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل ، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى افراد المنظمة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل.
- ✓ تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل.⁽³⁾

ثانيا: على مستوى المنظمة

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف الأزمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية ؛
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصال والاستشارات الداخلية ،وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل

(1)-داوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب و التحفيز علة تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص 12.

(2)-ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص 210.

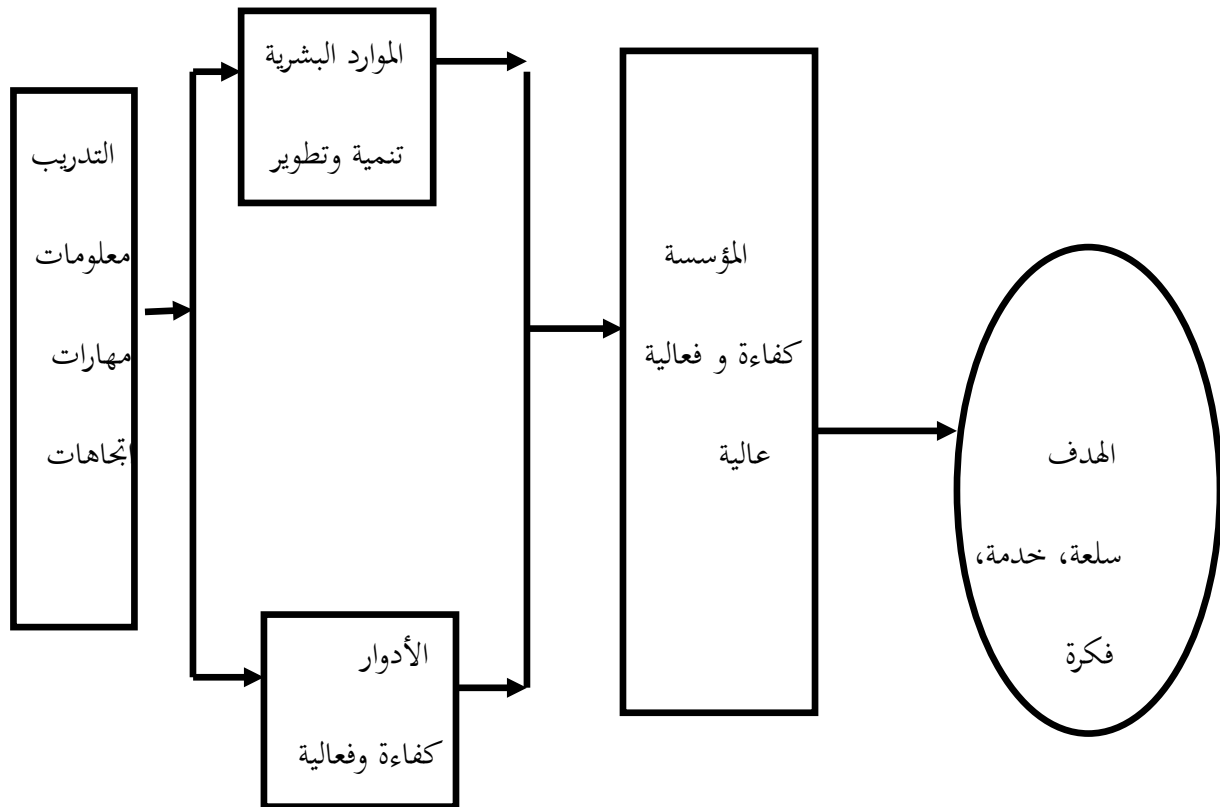
(3)-المرجع نفسه، ص 202-203.

بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة ؛

- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها .
- يحقق ويضمن استقرار ومرونة المنظمات ، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.⁽¹⁾

و يمكن توضيح دور التدريب من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 02: دور التدريب في رفع الكفاءة و الفعالية للمؤسسة.



المصدر: وهيبة سراج، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(1)-داوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

يبين الشكل ويوضح دور التدريب على مستوى المنظمة: حيث أن التدريب يقوم بتقديم مهارات ومعلومات وتلقينها للموارد البشرية العاملة في المنظمة وتغيير اتجاهاتهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة وأهداف الموظف فيها بما يسهم في تنمية المورد البشري وتطويره وينعكس ذلك على المنظمة بالإيجاب فمن خلال رفع كفاءة المورد البشري داخل المنظمة سيؤدي ذلك إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة حيث يظهر ذلك في تحقيق أهدافها المتمثلة في تقديم خدمة ذات نوعية أو سلعة ذات جودة أو أفكار جديدة.

انطلاقا مما سبق يمكن إجمال دور التدريب الإداري في تنمية المورد البشري في انه يعتبر مدخلا لتحسين أداء الموظفين في المنظمة وبالتالي ينعكس ذلك إيجابا على تحسين أداء المنظمة ككل، ويمكن أيضا دور التدريب في انه مدخل لزيادة الإنتاجية سواء للموظف أو المنظمة، فالتدريب يحرض كامل طاقات وقدرات الموظف ويوجهها لتحقيق أهدافه و أهداف المنظمة وبالتالي زيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة والفرد.

المطلب الثاني: المعوقات التي تحول دون فاعلية دور التدريب الإداري

هناك الكثير من المشاكل والتي تعيق وتحول دون تحقيق التدريب الإداري لدوره بفعالية ومن هذه المشاكل نجد: ⁽¹⁾

- ✓ الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل : هناك الكثير من الدورات التدريبية تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- ✓ الدورات التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكن ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- ✓ المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حاجة العمل الفعلية؛
- ✓ المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم؛
- ✓ المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال الماد التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، وهذا له تأثير سيئ فالمتدرب يريد مثالا قريبا من واقعه
- ✓ المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات
- ✓ المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين

(1)-ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 210.

- ✓ بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه
 - ✓ كذلك من معوقات التدريب الإداري الاهتمام السطحي بعملية التدريب وكذلك الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي.⁽¹⁾
- وهناك من يرى أن مشاكل التدريب تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- المشكلة المادية وضعف التمويل اللازمة لبرامج التدريب الإداري
- عدم الانتظام ورغبة العاملين في المواظبة على الاهتمام بالدورات التدريبية
- غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملية التطوير والتحديث والتغيير في برامج التدريب وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل والمنشود .
- التدريب في القطاع الحكومي يواجه مشكلة تعدد الآراء والقرارات في نوع وكيفية التدريب ومن هي الفئة المعنية التي تستوجب تدريبها.

ونجد من معوقات التدريب أيضا :⁽³⁾

- ❖ عدم وجود حافز مادي وعدم تقييم المتدرب، مما أفقد التدريب الكثير من أهميته وفعاليته
- ❖ برامج التدريب لا تقوم على تخطيط مسبق، مما يجعلها مجرد إلقاء المحاضرات في موضوعات مختلفة وبعدها عن الأسلوب التطبيقي التجريبي
- ❖ ارتباط القيادات التنفيذية العليا في معظم أعمالهم بالنواحي المهنية الفنية أكثر من النواحي الإدارية
- ❖ قلة أعداد المديرين الأكفاء الملمين بالوسائل والأساليب الحديثة للتدريب .
- ❖ عدم تلبية برامج التدريب للحاجات أو الاحتياجات التدريبية عند تحديدها بشكل سليم. هذه المشكلة ربما تعود في جوهرها الى ان الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها لم توضح في شكل أهداف تدريبية محددة ، والقصور الواضح في البيانات التي يستند إليها التدريب، هذه المشكلة تكمن في قصور قاعدة

(1)-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 2010.

(2)-طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008، ص 51.

(3)-محمد نصر مهنا، مرجع سبق ذكره، ص 386-387.

المعلومات، إلى جانب نقص لدى المديرين المختصين و مسؤولي التدريب لأهمية المعلومات لنجاح التدريب.⁽¹⁾

من خلال ما سبق نستنتج أن مشاكل التدريب التي تحد من فاعلية دوره وهي مشاكل تتعلق بالمتدرب ، حيث أن المتدرب قد لا يريد التعلم وغير مبالي ومهتم بتحسين مهاراته، أي تتعلق بغياب الرغبة لدى المتدرب وذلك لعدم ربط التدريب بالحوافز مما يجعل التدريب غير جدي وغير مجدي ولا يحقق دوره المطلوب.

وجود مشاكل تتعلق بالمدرّب فقد يكون المدرّب غير كفء لتدريب الموظفين وكذلك لا توجد رقابة عليه تلزمه بالجدية في تدريب المتدربين ولو تواجدت رغبة لدى المدرّب وكان ذا كفاءة يوجهه عدم توفر وسائل مساعدة لتوصيل المعلومات إلى المتدرب.

المادة التدريبية: ليست مبنية على أساس احتياجات تدريبية حقيقية للموظفين، كذلك المادة التدريبية نظرية وغير واقعية لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع.

المطلب الثالث: متطلبات فاعلية دور التدريب الإداري

لكي تتحقق فاعلية التدريب يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط لكي يتحقق دور التدريب التي تتمثل في:⁽²⁾

- الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، وان يتم تنفيذ البرامج بكفاءة؛
- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد ؛
- اقتناع الفرد بجدوى التدريب ؛
- اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب ،وتحمسه للمشاركة في العملية التدريبية ؛
- اقتناع إدارة المنشأة بأهمية التدريب ؛
- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه ؛

(1)-محمد بن دخيل العصيمي، تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين العاملين في معهد مراكز تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية الأمنية، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، 2009، ص 33.

(2)-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

- كما أن مشاركة الموظفين والمدراء والمختصين بالتطوير في برامج التدريب تزيد من فاعليتها وكفاءتها؛⁽¹⁾
- وهناك من يقترح عدة خطوات لضمان فاعلية التدريب:⁽²⁾

- ✓ تحديد أهداف كل برنامج تدريبي؛
- ✓ رسم خطط العمل لتنفيذ أهداف برامج التدريب؛
- ✓ كيفية إحكام الرقابة على كل برنامج تدريبي للتأكد من تنفيذ البرامج المخططة والمحددة لبرامج التدريب؛
- ✓ وضع أسلوب للتقييم المستمر وإعادة النظر في المحتوى والجدوى والفاعلية باستمرار؛
- ✓ ينبغي أن يركز التدريب الإداري الذي يقدم في المحليات على فلسفة واضحة وأهداف محددة وخطة موضوعة؛

وكذلك نظرا للتوقعات الأفراد المحتملة للمنافع المتحققة من التدريب واكتسابهم المهارات والخبرات وقدرات جديدة فان المنظمة يجب أن تربط بين أنظمة الحوافز والتدريب الذي يتلقاه الفرد؛⁽³⁾

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن تحقيق دور التدريب متوقف على ثلاثة عناصر التي تمثل عناصر التدريب؛

أن يكون المتدرب مستعدا للتدريب وراغبا بذلك، وتدعيم هذه الرغبة بالحوافز المقدمة للمتدرب، ولا تكفي رغبة المتدرب لوحدها لإنجاح التدريب بل يجب أن تقترن برغبة المدرب وجديته والكفاءة والمهارة والقدرة على توصيل المادة التدريبية، وان تتوفر له الوسائل اللازمة لذلك .

وكذلك من الشروط الواجب توافرها لإنجاح دور التدريب أن تكون المادة التدريبية ملمة بالاحتياجات الحقيقية للمتدرب.

المبحث الثالث: وضعية التدريب الإداري في الجزائر بين الواقع و المتطلبات

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على المشاكل التي تعاني منها إستراتيجية التدريب الإداري في الإدارة

(1)-فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(2)-محمد نصر منها، مرجع سبق ذكره، ص 379.

(3)-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ص 294.

الجزائرية من خلال التعرف على حالة الإدارة في الجزائر، مروراً بأهم مراحل القانونية التي مر بها التكوين الإداري في الجزائر ، وطرح بعض المتطلبات لتفعيل إستراتيجية التكوين والتدريب الإداري في الجزائر .

المطلب الأول: خصائص الإدارة المحلية في الجزائر

لقد ورثت الجزائر عن الاستعمار تخلفاً كبيراً في شتى المجالات، وخاصة مواردها البشرية حيث كانت تعاني من الأمية التي كانت منتشرة في المجتمع الجزائري وقلة الإطارات الجزائرية، فبعد مغادرة الإطارات من المعمرين الذين كانوا يحتلون مناصب حساسة في الإدارة شهدت الجزائر فراغاً كبيراً ، فقامت بسد هذا الفراغ بموظفين ينقصهم التكوين والخبرة مما انعكس سلباً على الإدارة الجزائرية التي عاشت في ديمومة من المشاكل التي اتسمت بها الإدارة المحلية الجزائرية والتي تعبر عن واقعها فكان أهم ما ميزها: ⁽¹⁾

- المعانات من ندرة التّأطير و من انعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ المهول الذي خلفه المعمر ،لاسيما بفعل الهجرة المكثفة للعديد من قدماء الموظفين الفرنسيين ،وصعوبة استخلاصهم بموظفين جزائريين جاهزين.
- كذلك التذبذب الحاصل في الحياة المهنية للموظفين كإحدى العوامل التي أثرت سلباً على ما يسمى بالسلطة الهرمية ومصداقيتها.
- المبالغة في إنشاء المؤسسات العمومية والهياكل الإدارية وتضخيمها دون غرض محدد، ولغرض غير معين وهي من الأسباب التي ساهمت كثيراً في انتشار البيروقراطية بمفهومها السلبي، وبالتالي التأثير سلباً على وظيفة الإدارة ومكانتها في المجتمع وفي نظر المواطن
- غياب سياسة محكمة في مجال التكوين والإلتقان وتحسين مستوى المعارف المهنية مما اثر سلباً على سمعة الإدارة ودورها ،لتنعت بالتهور وبالنقص الملحوظ في مستوى كفاءة الأعوان العاملين في قطاع الوظيفة العمومي، وقد ساعد ذلك على تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الاستقرار لدى أعوان الدولة .
- عدم انسجام التركيبة البشرية لتعداد مستخدمي قطاع العمومي، فإلى جانب انعدام المخططات التقديرية العقلانية لتسيير الموارد البشرية ،اتصفت الإدارة بعدم تحديد الأهداف بوضوح.

(1)- سعيد مقدم، محاضرة حول الوظيفة العمومية الجزائرية الواقع و التطور، المدرسة الوطنية للإدارة، 2009، ص 46.

ويرى بومدين طاشمة أن واقع الإدارة العامة بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص حيث يلخص واقع الإدارة المحلية في: ⁽¹⁾

- غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسة العامة للإدارة المحلية مما أنتج ازدواجية وتضاربا بين المسؤوليات أدت إلى تكبيل الجهاز الإداري .
- تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية في وانخفاض مستوى أدائها ، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، وضعف التواصل مع المواطنين ،بالإضافة إلى كونه يعد هدر الموارد الدولة .
- عدم المساواة وتكافؤ الفرص الناتجة عن المحسوبية والوساطة ، وعدم وضع المواطن في صلب اهتمام الإدارة
- تسييس موظفي الجهاز الإداري المحلي ، الأمر الذي أدى إلى ضعف اهتمامهم بتنمية قدراتهم ومعارفهم الإدارية .
- الاعتماد على الحلول المعدة مسبقا، وتقبل كل ما هو جديد دون مراجعة وتحديد، ودون اعتبار للاختلاف في الظروف والبيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- بطء حركة القوانين والتشريعات، وغياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات والتطورات المجتمعية والعالمية والإدارية.
- انتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية، نتيجة انحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشيد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية .
- التهرب من المسؤولية وانتشار أساليب الاتكال، والتهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون، وغيرهم يجني الثمار مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة والابتكار .
- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة المحلية الجزائرية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، والرشوة والمحسوبية والتحاليل على القوانين، و الغيابات غير شرعية، واحتقار العمل كقيمة حضارية .
- ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه

الحكم الراشد و مشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر

(1)- <http://www.tomohna.com/vb/showthread.phps=d767d3c6c83b4256ee2df5f64ef0a503&t=11482>

تاريخ الدخول: 5 جوان 2014. الوقت 14:30

- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع، ويتجلى هذا في بما يجب أن تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع .
- غياب مقياس علمي وموضوعي في تقييم وتوزيع الإطارات الكفلة على مختلف الإدارات والمؤسسات، مما أدى إلى تضخم في عدد الإطارات بالنسبة إلى المؤسسات المركزية في حين الإدارات والجماعات تفتقر إلى ذلك .
- تدني الوضع الاجتماعي والمادي للموظفين في قطاع الإدارة العامة بالمقارنة مع قطاعات أخرى، مما يولد حالة من العجز الوظيفي الناتج عن ضعف الأجر وقلة الحوافز وكذا ما تخلفه هذه العملية من أضرار بالقطاع العام.
- النقص النوعي على الرغم من التوظيف الجماعي عادة الاستقلال إلا أن الافتقار إلى الموظفين المؤهلين بقي مطروحا باستمرار، ذلك أن التوظيف الذي تم خاصة في السنوات الأولى لم يراع شروط الكفاءة بقدر ما راعى سد الفراغ السائد.⁽¹⁾

المطلب الثاني: عملية تدريب الموظف العام في الجزائر

سنحاول في هذا المطلب التعرض إلى واقع التدريب و التكوين الإداري في الجزائر وكذلك المراحل التي مر بها هذا الأخير من الناحية القانونية:

1. واقع التدريب و التكوين الإداري في الجزائر

إن عملية تدريب الموظف العام في الجزائر لا تختلف عن غيرها من بلدان العالم الثالث خاصة وان كل دول العالم الثالث قد عانت من ويلات الاستعمار وآثاره السلبية على تقدم هذه الدول، وبخاصة في التنمية الإدارية، التي عانت منها الدول العربية و الجزائر على وجه الخصوص، واجهت مشكل التبعية الإدارية وفي سننها للقوانين، وكذا توجهاتها التنموية، وبهذا كان لزاما على الجزائر أن تخرج من دائرة التبعية الإدارية، ومحاوله وضع سياسة عامة تمس جميع ميادين منها التدريب الإداري في الإدارات الجزائرية، وذلك للارتقاء بالموظفين وتحسين مستواهم و هذا يرجع

(1)- حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، (ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة تلمسان، 2012، ص 178.

إلى الحاجة الملحة في إيجاد مفهوما موحدا لتدريب الموظفين على مستوى الدولة وموظفا قادرا و مؤهلا في ميدان تخصصه، فالتدريب يخص عقول المتدربين، ويوسع مداركهم، ويوجه اهتمامهم إلى المسائل الكبرى.⁽¹⁾

فالتدريب ليس تلقينا أو تعبئة للعقول بمعلومات ينقلها المدرب إلى الموظف، وإنما هو تسليط الضوء على أفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر، وطرح مشكلات عامة للمناقشة، بحيث تصبح لدى الموظف قدرة ذاتية على إيجاد الحل المناسب لكل مشكلة، الحل الأقل تكلفة، والأكثر كفاية.⁽²⁾

وانطلاقا من هذا سنبرز واقع التدريب والتكوين الإداري في الجزائر حيث امتاز بالخصائص التالية:⁽³⁾

- الانعدام التام لمخططات التكوين على مستوى البلديات و 95% من موظفي البلديات لم يستفيدوا من أي تكوين في حياتهم المهنية.
 - يجمع الخبراء على أن وظيفة العمومية في الجزائر لا تمتلك نظام لتسيير حياة المهنية للموظفين ولا سياسة تكوينية قادرة على التكيف مع المعطيات الجديدة
 - عدم وجود مخططات التكوين، قصير، متوسط طويل المدى، تتماشى مع أهداف معينة تؤدي إلى تكيف التكوينات مع الاحتياجات تطور القطاع
 - عدم كفاية علاقات التنسيق بين قطاعات التكوين و القطاعات المستعملة
 - الاستعمال الرديء للوسائل الموجهة للتكوين والتدريب الإداري دون العودة الحقيقية للاستثمار.
 - اختلاف أجهزة التكوين القطاع وما زاد الأمر خطورة عدم وجود تنسيق شامل بين المهام والأهداف و الإمكانيات ومنابع أجهزة التكوين والتدريب الإداري في مجمله.
2. وقد مر التكوين الإداري في الجزائر بمحطات من الناحية القانونية، ويمكن إبراز أهم هذه المحطات فيما يلي:

أولا: أمر رقم 66 مؤرخ في 13 صفر عام 1386 الموافق ل 2 جوان 1966

(1)- عز الدين عبدو، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، (رسالة ماجستير في القانون)، 2002، ص 56.

(2)- نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 148.

(3)- عز الدين عبدو، مرجع سبق ذكره، ص 103، 104.

الذي يعتبر أول تقنين الذي يتضمن القانون الأساسي للموظفين ، حيث احتوى على ثمانية أبواب قسمت إلى أربعة عشر فصلا تخللته 79 مادة ، حيث نصت المادة الأولى منه على أن هذا الأمر يحدد القواعد العامة المتعلقة بالقانون الأساسي للموظفين ، حيث يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة والذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارة المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات ، الجماعة المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم.⁽¹⁾

ولم يكن في هذه المرحلة عملية التكوين مطروحة بحدة بالنظر لقلّة التّأطير حيث جاءت هذه المرحلة ما بعد الاستقلال ، من أجل سد فراغ المستوطنين الفرنسيين واستبدالها بالموظفين من جنسيات جزائرية.⁽²⁾

ثانيا: مرسوم رقم 69-52، المؤرخ في 12 ماي 1969

المتضمن التدابير المخصصة للتسيير التكويني للموظفين:⁽³⁾

جاء تطبيقا لأحكام المادة 22 من الأمر (66-133): المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي ، الذي يعد بمثابة الإطار القانوني للتكوين والإلتقان في المجال الإداري من حيث ضمان إعداد المترشحين للوظائف العمومية وتحسين وضعيتهم وترقيتهم بعد الالتحاق بها، وذلك في مختلف فروع قطاع التوظيف العمومي الآخر.

وقد عمل هذا المرسوم على:

✓ تحديد أهداف التكوين أثناء الخدمة

✓ تحديد طرق تنظيمية

✓ كما حدد الجزاءات المترتبة عنه

و ما يمكن استنتاجه من هذا المرسوم، كونه استجابة ظرفية لوضعية معينة، وقد نص في مضمونه على ضرورة وضع إطار قانوني دائم لعملية التكوين.⁽⁴⁾

(1)-محمد بوهزة، "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة سطيف، 9-10 مارس 2004.

(2)- ج.ج.د.ش، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، يتضمن القانون العام للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 46 المؤرخة في 08 جوان 1966 ، ص 58.

(3)- سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(4)-نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 158.

ثالثا: القانون الأساسي للعامل والمراسيم المرفقة له:

لقد عرفت الجزائر في سنة 1976، من خلال دستور 1976 ، أمر رقم 76-97: يتضمن إصدار دستور الجمهورية الديمقراطية الشعبية، إذ جاء في **فصله الرابع**: الحريات الأساسية و حقوق الانسان و المواطن.

المادة 66 الفقرة 5: تضمن على سهر الدولة على أن تكون أبواب التعليم والتكوين المهني والثقافة مفتوحة بالتساوي للجميع.⁽¹⁾

أ. القانون العام للعامل:

خلافا للقانون الأساسي للتوظيف العمومي، القانون الأساسي للعامل من الناحية الشكلية خصص لعملية التكوين المتواصل فصلا كاملا متضمنا تسعة مواد والشيء الإضافي فيه أن مختلف إجراءاته تنطبق على مختلف الهيئات المستخدمة مهما كانت طبيعتها القانونية.⁽²⁾

ب. المرسوم المتعلق بتنظيم التكوين المهني 1982:

امتدادا لما جاء به القانون العام لاسيما المادتان 171 - 179 منه ، جاء هذا المرسوم لتحديد كفاءات تنظيم التكوين المهني في المؤسسة لتمويله، وتنطبق أحكام هذا المرسوم على كل المؤسسات التي يساوي أو يفوق عددها العشرين شخصا ، مهما كانت وضعيتها القانونية وقطاع عملها، واهم الأشياء التي احتواها هذا المرسوم:

- أهداف التكوين المهني
- أشكال التكوين المهني
- كفاءات تنظيم و تنفيذ أعمال التكوين المهني
- تدعيم الدولة لأشكال التكوين المهني⁽³⁾

(1)- دستور 1976 أمر رقم 76-97، مؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

(2)- محمد بوهزة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(3)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية مرسوم رقم 69-52، المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإلتقان للموظفين و أعوان الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 49، المؤرخة في 20 ماي 1969، ص 495، 496.

و الأمر الجديد الذي أتى به هذا المرسوم هو اقتراحه إمكانية التعاون المشترك بين المؤسسات فيما يخص التكوين المهني.⁽¹⁾

ج. القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

يعتبر المرسوم رقم 59-85 النص الرئيسي الذي تعمل فيه المؤسسات و الإدارة العمومية سواء على مستوى المركزي أو المحلي حاليا إلى يومنا هذا، ونلاحظ من خلال هذا المرسوم تراجع فيما يتعلق بالتكوين من حيث الشكل مقارنة مع القانون العام للعامل، حيث انه لم يخص سوى مادة واحدة ضمن 150 مادة لعملية التكوين، فنصت المادة 52 من هذا المرسوم على :

"كمبرأ عام انه بغية تحسين المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين يتعين على الإدارات العمومية أن تقوم:

- بتولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية .
- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.
- تنجز أو تشارك في الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية .⁽²⁾

د. الإطار القانوني الجديد

في ظل الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي عرفتها البلاد، لم تتحدد معالم التكوين على مستوى الإدارة العمومية بصفة واضحة إلا في غضون سنة 1996، بحيث أنها بقيت مجمدة أو شبه غائبة منذ حوالي 11 سنة (تاريخ صدور المرسوم 58-85، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، المؤرخ في 23 مارس 1985).⁽³⁾

(1)- نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 160.

(2)- ج.ج.د.ش.، مرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 13 المؤرخة في 24 مارس 1985، ص 333-335.

(3)- ج.ج.د.ش.، مرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، المؤرخة في 6 مارس 1996، ص 5-9.

فبصدور مرسوم 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم .

وضع المشرع الجزائري حدا للفراغ القانوني في مجال التكوين وفتح آفاق جديدة لهذه العملية :

❖ حدد أشكال عمليات التكوين وطبيعتها؛

❖ الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالتكوين ؛

❖ مزايا التكوين والواجبات المترتبة عنه؛

❖ المؤسسات المكلفة بالتكوين؛

لكن بالرغم من الجهود المعتبرة التي قام بها المشرع الجزائري، لكن يبقى هذا المرسوم يتميز بنقائص وهذه الأخيرة تتمثل في الآتي :

- جاء الإطار القانوني الجديد في شكل مرسوم وليس قانون ، الأمر الذي انقص من ثقله وفعاليته
- عدم الوضوح الدقيق لكيفية تمويل هذه العمليات والنسب المخصصة لها
- اقتصار المبادرة في التكوين على الإدارة فقط، و عدم إلزام هذا النص صراحة الموظفين بمتابعة دورة تكوينية.⁽¹⁾

رابعاً: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 2006، 03-06.

إذ يوضح بان للموظف الحق في التكوين وتحسين مستوى الترقية خلال حياته المهنية، إلا أن صيغة هذه المادة تعتبر بان للتكوين حق معترف به للموظفين بدلا من إضفاء الصفة الإلزامية على القانون ، بمعنى جعل الإدارة المستخدمة ملزمة بضمان التكوين الدوري لموظفيه وجعلهم يخضعون لنظام دائم للتكوين سواء كان داخليا على مستوى الإدارات أو خارجها على مستوى مراكز التكوين.⁽²⁾

خامساً: القانون الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية 2008

(1)- نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 163، 162.

(2)- ج.د.ش، أمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جوان 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجزائرية، الجريدة الرسمية، المادة 38، ص 39.

المادة 13 من المرسوم: تنص على أن شعبة الإدارة العامة تشمل الأسلاك التالية:

- ✓ المتصرفون
- ✓ ملحقو الإدارة؛
- ✓ أعوان الإدارة؛
- ✓ أعوان الإدارة؛
- ✓ الكتاب؛
- ✓ المحاسبون الإداريون؛

المادة 14: يضم السلك المتصرفون ثلاث رتب:

- ❖ رتبة المتصرف؛
- ❖ رتبة المتصرف الرئيسي؛
- ❖ رتبة المتصرف المستشار.⁽¹⁾

المطلب الثالث: متطلبات تفعيل إستراتيجية التدريب الإداري في الجزائر

يعتبر العنصر البشري أداة تستعملها الإدارة من اجل تسيير العمل الإداري، وتسعى من خلاله إلى تنفيذ استراتيجياتها و أهدافها عن طريق اعتمادها على الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات الجيدة، و متابعة العمل المطلوب من الإدارة العمومية، وهو بالدرجة الأولى تحقيق المنفعة العامة وضمان السير المنتظم للمصالح العمومية، وذلك بما يتماشى مع بلوغ النتائج المطلوب تحقيقها.

إذا تحقيق ذلك يتطلب اهتماما إضافيا بالموظف بدرجة كبيرة، ليس فقط من خلال الأجر أو الحوافز، بل يتعدى ذلك إلى الاهتمام بتكوينه و تدريبه وإخراج جوانب الإبداع لديه، من اجل تقديم أحسن الأعمال سواء المطلوبة منه أو الإضافية، و تحسيسه انه يعمل من اجل الصالح العام، الشيء الذي يكسبه طاقة اكبر تجعله يرقى بالإدارة إلى تحقيق الغرض المرجو من إنشائها.⁽²⁾

(1)- ج.ج.د.ش، مرسوم تنفيذي رقم 04-08، المؤرخ في 19 جانفي 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 3، المؤرخة في 20 جانفي 2008، ص5،6.

(2)- اسماعيل بوقنور، التنمية الإدارية و معضلة الفساد الإداري حالة الجزائر 1991-2006، (ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة الجزائر، 2007، ص 138.

وانطلاقا مما سبق يجب تفعيل إستراتيجية التدريب الإداري في الجزائر وذلك من خلال:

أولا: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية

من خلال الدراسة لهذا الموضوع تبين وجوب إنشاء جهاز مركزي للتكوين والتدريب يتقرر على ضوء الاقتناع المشترك بين الرؤساء و المرؤوسين بحتمية وجود جهاز مركزي في الإدارة ، ومن هنا يستحسن أن يكون جهازا بسيطا ، غير معقد، ولكي يكون الجهاز المركزي للتدريب في مستوى المهام المسندة إليه، لابد أن يشرف عليه، و يوجهه رجال الخبرة والمهارة، و علماء الإدارة دون غيرهم من الإداريين البيروقراطيين، الذين عادة لا يسارعون إلى الاستحواذ على المسؤوليات و يتسببون في تجميع و انحراف المؤسسات عن أهدافها الرئيسية، ثم تأتي عملية جمع المعلومات العلمية بشأن التدريب ،وهنا تسهل المدرب والمتدرب والتدريب ،من حيث تمكينها من الحصول على المعلومات المفيدة لهما في عمليات التدريب والتكوين واكتساب المهارات ثم تهيئة الجو العام ،وحصر كل الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على إنشاء الجهاز الإداري الذي يساعد مساعدة فعالة في التنمية الإدارية.⁽¹⁾

ثانيا: معايير و مقاييس انتقاء المدربين والمتدربين

لنجاح عملة التدريب والتكوين يجب أن تكون هناك معايير ومقاييس تتحكم في كيفية انتقاء المدربين والمتدربين، وهي على النحو التالي:

أ. اختيار المدرب والمتدرب اختيارا مدروسا ودقيقا.

ب. اختيار الموقع التدريبي ووضع خطة للتدريب المحلي والتدريب الخارجي.

ج. اختيار البرنامج التدريبي البسيط والمقيد في آن واحد.

د. التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.

هـ. وضع خطة في مجال التكلفة.

أي أن ما يسند إلى الجهات المختصة بعد وضع خطة تطبيقية من الجهاز المركزي للتدريب بشرط أن يتوفر في أعضائها ما يلي:

(1)- منصور بلونب، إستراتيجية التنمية الإدارية، (دكتوراه دولة في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، جامعة الجزائر، 1992، ص 315.

الكفاءة - الجدارة - تقدير التكاليف، لأن عملية التغيير السلوكي للفرد ليس بالأمر السهل، واللبن كما يتصور البعض، ولكن الشيء الذي نؤكد أنه كيفية الاختيار التدريبي الناجح لن يتم إلا بنظرة وطنية واعية ومدركة بأبعاد التبعية، وعدم التوازن العلمي والعالمي، وعلى المدى البعيد سيكون لهذا الاختيار نتائجه الإيجابية على المسار التنموي والاجتماعي معاً. ⁽¹⁾

ثالثاً: توفر قيادات إدارية محلية كفأة

التي تتميز بالخصائص التالية ⁽²⁾

✓ القدرة على استيعاب التنمية وتحدياتها، وحل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة خلال عملية التغيير لبعض الأطراف، وفك التحالفات المقاومة للإصلاح، و كسر حدة المقاومة من قبل العناصر التي تبدي مقاومة للتغيير أو استمالة هذه العناصر. فهذه مهام تعتبر القيادة مؤهلة للقيام بها مما لا يتيح لغيرها من الأطراف.

✓ القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل و المقارنة، حتى تكون أهدافاً قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات و الطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة. فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانات المتوفرة.

✓ القدرة على الحركة و المبادأة و الابتكار ومواجهة المواقف والتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، و كذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية، و ذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، و الابتعاد عن العشوائية، و العمل على حدود قدرات التنظيم البشرية و التنظيمية و المادية.

✓ القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، والقدرة على ترجمة السياسات إلى الواقع العملي، والقدرة على حشد الطاقات للوصول إلى الأهداف المنشودة.

(1)- المرجع نفسه، ص 334،335

(2)- يومدين طاشمة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

خلاصة

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نستخلص أن التدريب الإداري في الإدارة الجزائرية يعاني الكثير من المشاكل التي تحد من تحقيق أدواره في تنمية الكوادر البشرية والاستثمار فيها، ولا يزال بعيدا كل البعد للحاق بالتطورات الحاصلة في وقتنا الحالي، فالمشاكل التي يتخبط فيها سببت نقائص وتخلفا على مستوى الإدارة الجزائرية، باعتبار أن التدريب أو التكوين الإداري للموارد البشرية العاملة بها، هي الركيزة الأساسية لأي عملية تطور.

تمهيد

يتطرق هذا الفصل إلى إستراتيجية التدريب الإداري دراسة ميدانية لبلدية أولاد دراج بالمسيلة كعينة من الإدارة المحلية الجزائرية، باعتبار أن البلدية جوهر الإدارة المحلية بالجزائر، وذلك للوقوف على مدى تطبيق هذه الإستراتيجية وفعاليتها بالبلدية من خلال استمارة استبيانية وزعت على الموظفين بالبلدية فقمنا بتفريغها وتحليل نتائجها.

وإجمالاً تناولنا في هذا الفصل:

✓ **المبحث الأول:** تقديم ميدان الدراسة

✓ **المبحث الثاني:** إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تعريف ببلدية أولاد دراج و هيكلها التنظيمي وذلك بتقديم بطاقة تعريفية لميدان الدراسة قبل التطرق إلى الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: لمحة وجيزة عن بلدية أولاد دراج

✓ النشأة

أنشئت بلدية أولاد دراج بموجب الأمر رقم: 466/63 المؤرخ في 1963/12/2 المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي للبلديات.

✓ الموقع

تقع شرق عاصمة الولاية (المسيلة) على بعد حوالي 22 كم على الطريق الوطني رقم 40 لها موقع جغرافي هام حيث يتوسط دائرة أولاد دراج التي هي مقر لها في منطقة سهبية تفصل بين المنطقتين التلية والشبه صحراوية، تتميز بالطابع السهلي ذو السهول الواسعة مما جعل أراضيها فلاحية رعوية.

✓ الحدود

تحدها عدة بلديات كانت أم لها بموجب الأمر المذكور أعلاه و انفصلت عنها في إطار التقسيم الإداري و هي: بلدية المعاضيد التي تحدها شمالا، و بلدية أولاد عدي لقبالة التي تحدها شرقا، و بلدية السوامع التي تحدها جنوبا، وبلدية المطارفة التي تحدها غربا.

✓ المساحة

تتربع البلدية على مساحة إجمالية تقدر بـ "19179" هكتار منها حوالي: 13600 هكتار فلاحية و 270 هكتار غابية و 5309 هكتار رعوية.

✓ السكان

يقدر عدد سكانها (حسب إحصائيات سنة 2008 بـ 26438 ألف نسمة) يتمركزون عبر ثلاث تجمعات سكانية هي : الحرف + البراكتية + بن صوشة + بالإضافة إلى سلمان مقر البلدية التي بها حوالي 1100 نسمة، وتقدر نسبة الزيادة بـ 3.5%.⁽¹⁾

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد دراج

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد دراج:⁽²⁾

❖ الأمانة العامة: مهام الأمين العام محددة بالمادة 119 من المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في:

1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

وتتضمن الأمانة العامة :

1. مكتب كتابة المجلس: المهام المسندة

✓ مهام رئيس المكتب محددة بالمادة 123 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02

المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

✓ مسك سجل المداولات و القرارات، و السهر على تسجيل كل المداولات و القرارات و التأشيريات التابعة لها.

✓ إعداد و إرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس الشعبي البلدي.

✓ متابعة محاضر لجان المجلس الشعبي البلدي.

✓ متابعة المصادقة على المداولات و القرارات و الملاحظات الخاصة بها مع السلطة الوصية.

✓ متابعة تنفيذ المداولات و القرارات البلدية.

✓ متابعة إعداد نشرة المداولات و القرارات البلدية السنوية.

✓ تنظيم استقبالات المواطنين و توجيههم و إعلامهم.

2. مكتب المصالح المشتركة

(1)- مصلحة المستخدمين، بلدية أولاد دراج.

(2)- المرجع نفسه.

3. مكتب المصالح المشتركة:

- تنظيم و تنسيق الأعمال الإدارية و التقنية.
- متابعة و تنظيم و حفظ أرشيف البلدية.
- متابعة و إحصاء عرائض المواطنين.
- متابعة انجاز برامج الإعلام الآلي للبلدية
- تنظيم العلاقة بين البلدية و الجمعيات.

❖ **مصلحة التنظيم و الشؤون العامة:** طبقا للمادة 122 من المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 يتولى رئيس

المصلحة تحت سلطة الأمين العام و/أو المسيرين تنشيط و تنسيق الأعمال و الهياكل الموضوعة تحت سلطته.

وتمثل مصلحة التنظيم و الشؤون العامة في:

1. مكتب التنظيم

✓ الشرطة العامة (التصديق على الوثائق، حركة السيارات، شهادة السكن، بطاقة و تحويل الإقامة...الخ)

✓ متابعة ملفات إنشاء و استغلال المؤسسات المصنفة و النشاطات المنظمة.

✓ إعداد و تسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية و الفلاحية.

✓ متابعة الشؤون القانونية و المنازعات للبلدية.

2. مكتب الحالة المدنية

• المسك الحسن و المحافظة على سجلات الحالة المدنية.

• إعداد و تسليم مختلف وثائق الحالة المدنية.

• متابعة و تسجيل الملاحظات و البيانات الهامشية.

• حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية.

• إعداد الإحصائيات الخاصة بالحالة المدنية (حركة السكان، الجداول العشرية،...الخ)

• السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية.

3. مكتب الشؤون العامة

- مهام رئيس المكتب محددة بالمادة 123 من المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.
- السهر على متابعة القضايا الاجتماعية و التنسيق بين مختلف المصالح.

أ. فرع الشؤون الاجتماعية: متابعة مختلف ملفات النشاط الاجتماعي (السكن، المجاهدين، الفئات المحرومة، المعوقين، المسنين، الشبكة الاجتماعية، تشغيل الشباب....الخ).

ب. فرع الشؤون العامة:

- السهر على ترقية النشاطات الثقافية و الرياضية
- القيام بالأعمال المرتبطة بالانتخابات
- القيام بالأعمال المرتبطة بالإحصائيات المختلفة (إحصاء السكان، المنازل، المقابر، المساجد،....الخ).

➤ متابعة و تنشيط الوقاية وحفظ الصحة العمومية على مستوى تراب البلدية.

❖ مصلحة الشؤون الإدارية والمالية: طبقا للمادة 122 من المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام و/أو الميسرين تنشيط و تنسيق الأعمال و الهياكل الموضوعة تحت سلطته.

1. مكتب تسيير الموظفين

- ✓ تسيير الحياة المهنية للموظفين
- ✓ تنظيم و حفظ الملفات الفردية للموظفين
- ✓ متابعة مختلف عمليات الإحصاء و حركة الموظفين

2. مكتب الميزانية و العمليات المالية

- ✓ إعداد الميزانيات و متابعة إيرادات و نفقات البلدية و الملحققات التابعة لها.
- ✓ التأشير المالية لسند الطلب للتأكد من القروض المالية
- ✓ تحرير و متابعة الحوالات

✓ مسك السجلات و الملحقات الخاصة بتنفيذ الميزانية

✓ المتابعة المالية لمختلف البرامج

3. مكتب الصفقات وممتلكات البلدية

مهام رئيس المكتب محددة بالمادة 123 من المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

أ. فرع الصفقات

✓ إعداد ومتابعة الصفقات و البرامج

✓ تحضير المزايدات الخاصة بممتلكات البلدية.

ب. فرع ممتلكات البلدية

• إعداد و متابعة جرد كل ممتلكات البلدية.

• الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة و الثابتة.

• انجاز كل الملحقات التابعة (التقيد بالتعليمات)

❖ **مصلحة العمليات التقنية:** طبقا للمادة 122 من المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 يتولى رئيس المصلحة

تحت سلطة الأمين العام و/أو المسيرين تنشيط و تنسيق الأعمال و الهياكل الموضوعة تحت سلطته.

1. مكتب البناء و التعمير

✓ مهام رئيس المكتب محددة بالمادة 123 من المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في:

1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

✓ السهر على احترام قواعد التهيئة و التعمير على مستوى تراب البلدية

✓ إعداد و تسليم الوثائق الخاصة بالتعمير و البناء (رخصة التجزئة، رخصة البناء، رخصة الهدم، رخصة

الترميم، الرخص الخاصة بالشبكات....الخ)

✓ المتابعة التقنية للمشاريع

✓ متابعة الاحتياطات العقارية البلدية.

2. مكتب الاستغلال المباشر

- 0 مهام رئيس المكتب محددة بالمادة 123 من المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.
- 0 متابعة كل الأعمال المتعلقة بإنشاء الوكالات و تسييرها.
- 0 متابعة وضعية العمال و الوسائل الموضوعة تحت تصرف الوكالات.
- 0 ضمان تطبيق النصوص التنظيمية الخاصة بالوكالات.

3. مكتب الحظيرة والصيانة العامة:

- مهام رئيس المكتب محددة بالمادة 123 من المرسوم التنفيذي رقم: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

أ. فرع الصيانة العامة

- ✓ تنشيط و متابعة فرق الصيانة المختلفة (الطرق، الإنارة، التطهير و النظافة، الترميمات....الخ).
- مسك سجلات تحدد فيها الأعمال التي تقوم بها كل فرقة يوميا و كذا تسجيل الأعمال التي قامت بها.

ب. فرع تسيير المخازن

- ✓ مسك بطاقةية المخزون
- ✓ مراقبة دخول و خروج المواد وتقييدها (سندات الطلب، سندات الدخول، سندات الخروج...الخ).
- ✓ مسك بطاقةية العتاد.
- ✓ برمجة العتاد لمختلف المهمات.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة كما يتضمن حدود الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية و المكانية و الزمنية والموضوعية الآتية:

- ✓ **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على بلدية أولاد دراج (المسيلة).
- ✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين لمختلف محتوياتهم الوظيفية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** لقد تمت عملية تصميم الاستبيان و جمع البيانات و مناقشتها و تحليلها والانتهاؤها منها خلال الموسم الدراسي 2013-2014 ابتداء من شهر جوان 2014 إلى غاية شهر سبتمبر.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول موضوع تطبيق إستراتيجية التدريب الإداري، من خلال استطلاع آراء عينة الدراسة ميدانيا ببلدية أولاد دراج (المسيلة)

2. مجتمع و عينة الدراسة

بما أننا نحاول الكشف عن كل ما يتعلق بالتدريب الإداري ،فان مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من الموظفين الإداريين في بلدية أولاد دراج الذين يبلغ عددهم 130 موظف. و قد اعتمدت الباحثة طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والذي بلغ حجمها 50 موظف وموظفة أي ما يعادل 38.46% من مجتمع الدراسة والتي تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد 39 استبانة ، وهي موزعة في الجدول التالي:

جدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
متصرف إقليمي رئيسي	2	5.13
متصرف إقليمي	5	12.82
ملحق إدارة	3	7.69
تصنيف آخر	29	74.36
المجموع	39	100

3. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة و المفتوحة وذلك لسهولة تحليلها وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين.

وقد صمم الطالب الاستبيان حيث ضمنه مجموعة من الأسئلة قسمت إلى 06 محاور بمجموع 26 سؤالاً كما يلي:

✓ المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية.

✓ المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

✓ المحور الثالث: الأساليب و الطرق المستخدمة في البرنامج التدريبي.

✓ المحور الرابع: تنفيذ البرنامج التدريبي.

✓ المحور الخامس: تقييم البرنامج التدريبي.

✓ المحور السادس: فعالية البرنامج التدريبي.

المطلب الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتحليلها، وذلك بعد تفريغ الاستمارات التي وزعت على موظفي البلدية، وهذا ما سنتطرق إليه كالاتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

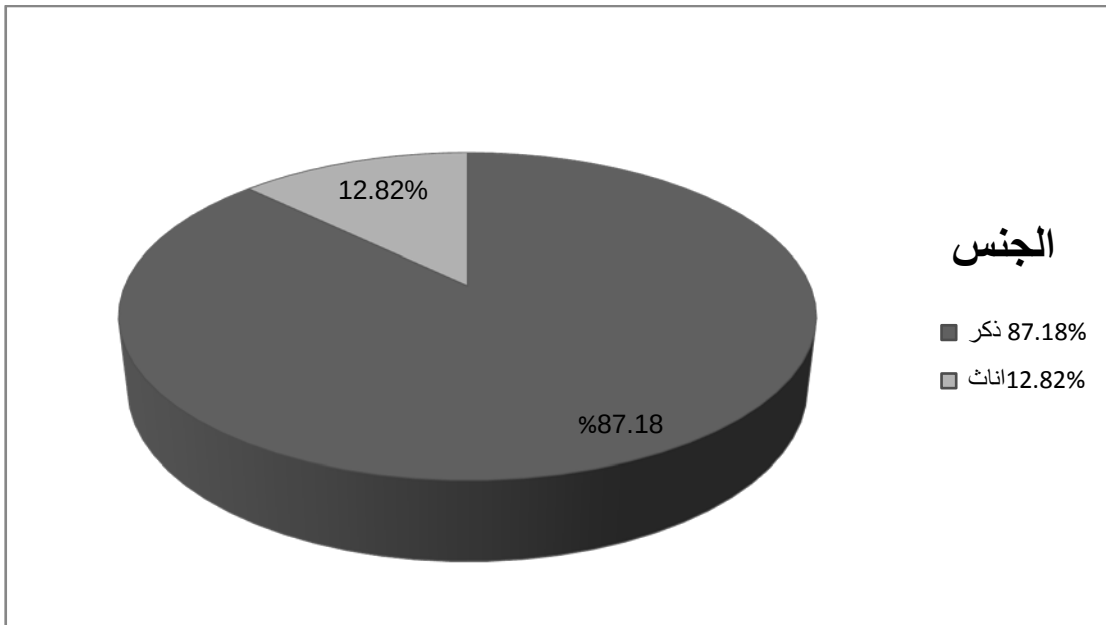
تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة و الجدول رقم 04 الموالي يبين خصائص هذه العينة:

جدول رقم 04: البيانات الشخصية والوظيفية

النسبة (%)	التكرار		
87.18	34	ذكر	الجنس
12.82	5	أنثى	
25.64	10	من 20 إلى 30 سنة	الفئة العمرية
48.71	19	من 30 إلى 40 سنة	
25.64	10	من 40 إلى 50 سنة	
0	0	من 50 سنة فما فوق	
0	0	ابتدائي	المستوى العلمي
10.25	4	متوسط	
46.15	18	ثانوي	
43.59	17	جامعي	
38.46	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.33	13	من 5 - 10 سنوات	
28.20	11	أكثر من 10 سنوات	
89.74	35	نعم	الدورات التدريبية : هل تلقيت تدريباً على وظيفتك الحالية؟ في حالة الإجابة بنعم ما هو عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها؟
10.25	4	لا	

✓ الجنس

يبين الجدول رقم 04 أن نسبة الغالبة هي 87.18% من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث كما هو مبين في الشكل رقم 03 : 12.82% ، وهذا يرجع إلى طبيعة عينة الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

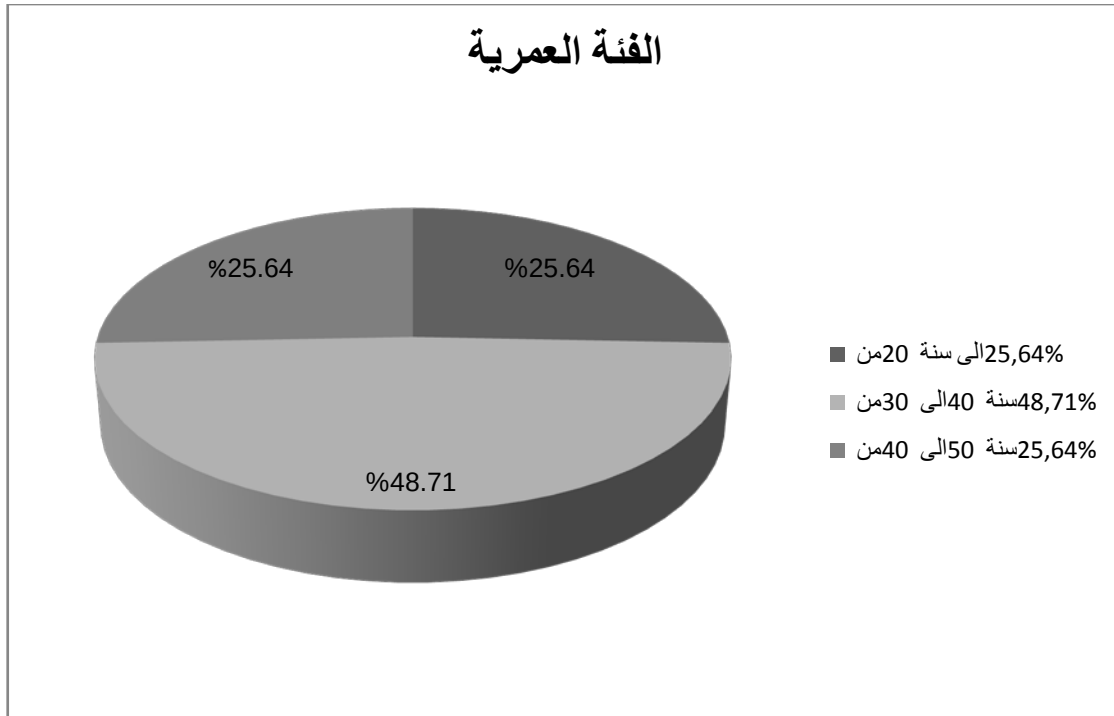


شكل رقم 03: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

✓ الفئة العمرية لعينة الدراسة

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 04 يتبين لنا أن أغلب موظفي البلدية التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة أي بنسبة 48.71% من عينة الدراسة هي الفئة الغالبة، ثم يلي ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة حيث بلغ عددهم 10 موظفين من عينة الدراسة أي بنسبة 25.64% ، أما الفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة فقد سجلنا نفس النسبة بـ 25.64% وب نفس العدد 10 موظفين من عينة الدراسة، أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 50 فأكثر فكانت نسبتها 0%.

وهذه النتيجة تدل على أن إدارة البلدية تعتمد بشكل أكبر على فئة الشباب الذين لديهم خبرة و هذا ما يدل على النسبة الأكبر لهذه الفئة، كما هو موضح في الشكل رقم 4:

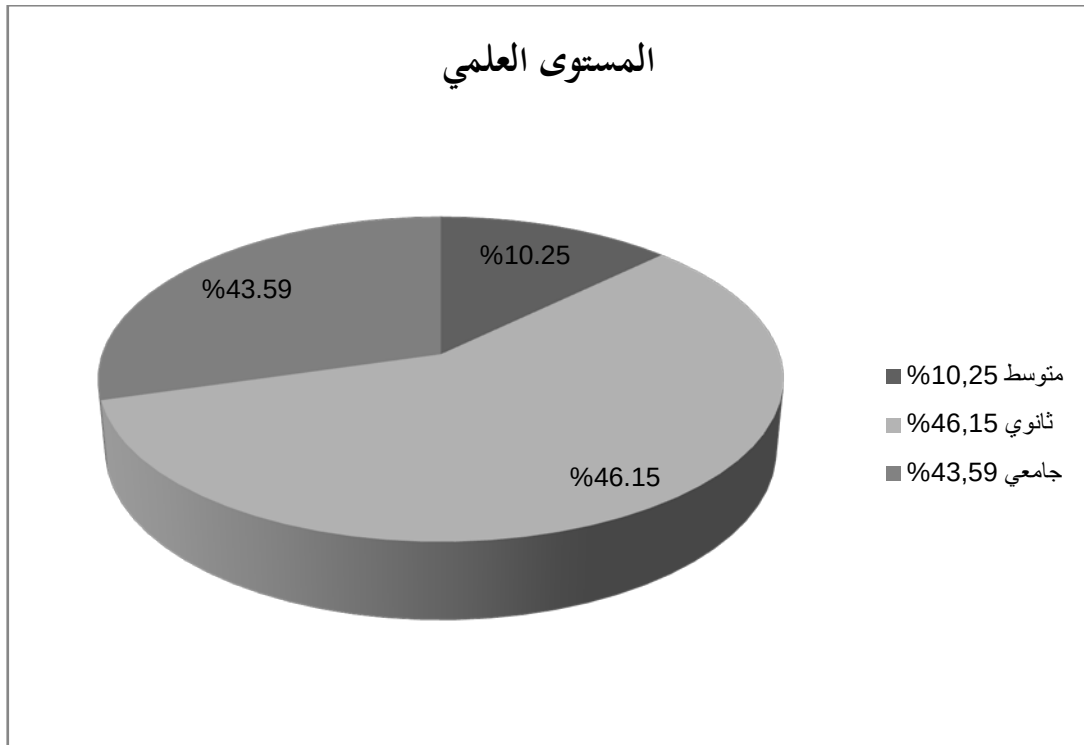


شكل رقم 04: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

✓ المستوى العلمي:

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أو المستوى العلمي فيبين الجدول رقم 04 أن معظم عينات الدراسة والبالغة عددهم 18 موظف أي بنسبة 46.15% موظفين بمستوى ثانوي، و يلي ذلك الموظفين ذو المستوى الجامعي الذين بلغ عددهم 17 موظفا بنسبة 43.59% في حين بلغ عدد الموظفين بمستوى التعليم المتوسط 4 موظفين أي بنسبة 10.25%، أما نسبة المستوى الابتدائي فنلاحظ أن النسبة 0% كما هو موضح في الشكل رقم 05.

ومن خلال هذه النتيجة نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى الثانوي و الجامعي هي الغالبة وهذا يدل على أن موظفي البلدية يتمتعون بمستوى علمي جيد وهذا يرجع ذلك إلى أن عملية التوظيف تعتمد على المؤهل العلمي.

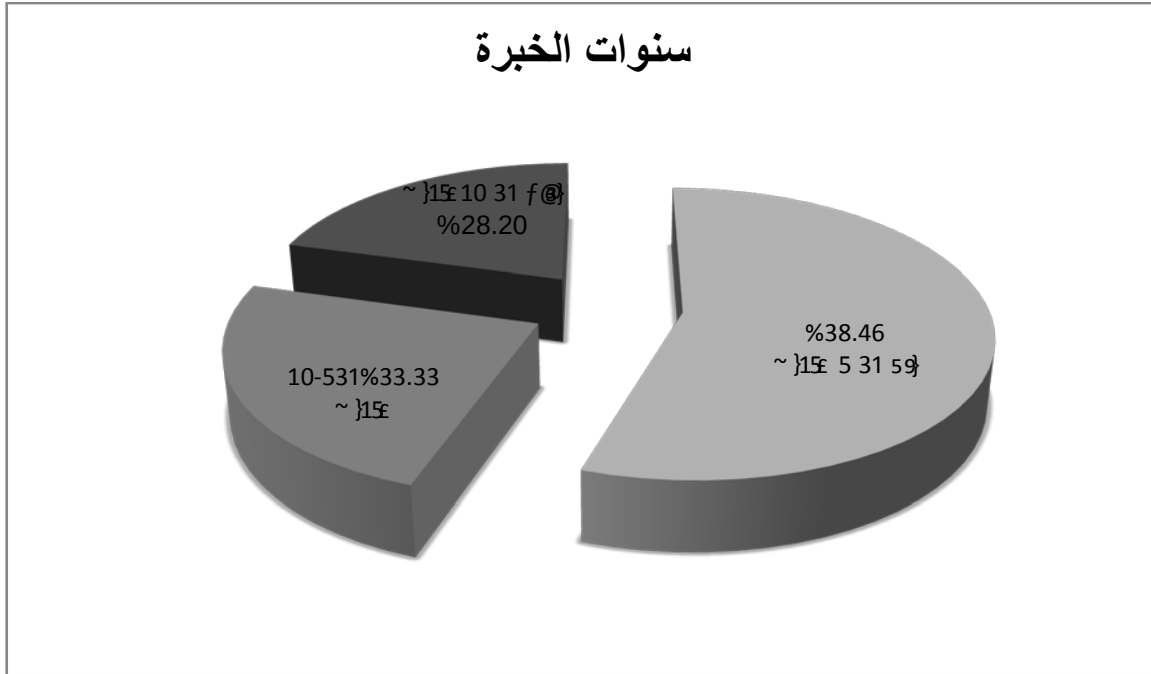


شكل رقم 05: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

✓ سنوات الخبرة

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة للموظفين فيتبين من الجدول رقم 04 أن نسبة الخبرة للموظفين متقاربة حيث بلغ عدد الموظفين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات 15 موظفا أي بنسبة 38.46% ، وأما الموظفين لديهم خبرة من 5-10 سنوات بلغ عددهم 13 موظف بنسبة 33.33% من عينة الدراسة، أما الموظفين الذين لديهم أكثر من 10 سنوات فبلغ عددهم 11 موظفا أي بنسبة 28.20%، كما هو موضح في الشكل رقم 06.

وهذه النتيجة تبين و توضح أن النسبة الأكثر هي للموظفين الذين يملكون خبرة اقل من 5 سنوات؛ وهذا يرجع إلى أن عينة الدراسة اغلبهم من الموظفين الشباب الذين لم يمر عليهم وقت طويل بالخدمة.



شكل رقم 06: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

✓ الدورات التدريبية

يبين الجدول رقم 04 عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها الموظفين، حيث نجد أن الموظفين الذين لم يتحصلوا على التدريب 4 موظفين من عينة الدراسة أي بنسبة 10.25% وهذه النتيجة تمثل الموظفين الجدد الذين لم يتسنى لهم بعد الالتحاق بأي من البرامج التدريبية، أما بالنسبة للموظفين الذين تلقوا تدريب فكان عددهم 35 موظف أي بنسبة 89.74%.

وفيما يخص عدد الدورات التدريبية فيبين الجدول رقم 05 أن الموظفين الذين تلقوا دورة واحدة يمثلون الأغلبية بعدد 25 موظف أي بنسبة 71.42% من عينة الدراسة محتلة بذلك المرتبة الأولى، ثم يلي ذلك الموظفين الذين تحصلوا على دورتين حيث بلغ عددهم 9 موظفين أي بنسبة 25.71% من عينة الدراسة، أما الموظفين الذين تحصلوا على 3 دورات فتمثل عددهم في موظف واحد بنسبة 2.86% من عينة الدراسة.

جدول رقم 05 : عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة (%)
مرة	25	71.42
مرتين	9	25.71
3 مرات	1	2.86
المجموع	35	100

ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن إدارة هذه البلدية تعاني من قلة الدورات التدريبية و يعزى ذلك لعدم اهتمامها بتنمية موظفيها.

✓ الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب

جدول رقم 06: الجهة المسؤولة عن التدريب

هل استفادتكم من التدريب كانت بناء على:	طلبك الشخصي	مسؤولك المباشر	الإدارة	المجموع
	2	8	25	35
	5.71	22.86	71.43	100

من خلال الجدول رقم 06 يتبين لنا أن الإدارة هي التي تحتل المرتبة الأولى من بين الجهات الأخرى المسؤولة عن توجيه الموظفين للتدريب، حيث بلغ عدد الموظفين الذين توجههم الإدارة 25 موظفا من عينة الدراسة أي بنسبة 71.43% ثم يلي ذلك المسؤول المباشر بعدد 8 موظفين بنسبة 22.86% ، وفي الأخير طلب الموظفين أنفسهم للاستفادة من دورات تدريبية حيث بلغ عددهم 2 موظفين بنسبة 5.71%.

وهذه النتيجة توضح أن إدارة البلدية هي الجهة المسؤولة عن توجيه الموظفين للتدريب، وهذا يعني أنها المهتمة أكثر بهذا الجانب وبلي ذلك المسؤول المباشر على الموظفين باعتباره الأكثر دراية باحتياجات التدريب للموظفين.

المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق القائمين على البرامج التدريبية في تحديد الحاجات التدريبية، فهناك الكثير من الإجراءات التي يجب أخذها بعين الاعتبار ليكون البرنامج التدريبي ناجح، وذلك استنادا لأراء المستجوبين الواردة في الجدول التالي:

جدول 07: تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة (%)
3	حسب وجهة نظرك هل من يقوم بتصميم البرامج التدريبية كفء للقيام بذلك؟	نعم	10	28.57
		لا	25	71.42
4	هل محتوى البرنامج التدريبي متوافق مع احتياجاتك الوظيفية؟	نعم	13	37.14
		لا	22	62.86
5	هل يتم توفير برامج تدريبية بناء على تطور احتياجاتك التدريبية؟	نعم	3	8.57
		نعم	32	91.43

✓ السؤال الرقم 3 الذي يتعلق بـ "حسب وجهة نظرك هل من يقوم بتصميم البرامج التدريبية كفء للقيام بذلك؟" من الجدول رقم 07 يتبين لنا أن أكثر الموظفين يرون أن المسؤول عن تصميم البرامج التدريبية ليس كفء للقيام بذلك، حيث بلغ عددهم 25 موظف أي بنسبة 71.42% من عينة الدراسة، بينما عدد الموظفين الذين يرون عكس ذلك؛ أي كفاءة من يقوم بتصميم البرامج التدريبية بلغ عددهم 10 موظفين بنسبة 28.57% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على أن الجهة القائمة على التدريب لا تقوم بانتقاء مصممي البرامج التدريبية على أسس الكفاءة والمهارة.

✓ أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 4 المتعلق بـ "هل محتوى البرنامج التدريبي متوافق مع احتياجاتك الوظيفية؟" من الجدول رقم 07 فقد تبين أن آراء أو اتجاه أفراد العينة كانت سلبية بنسبة 62.86% من عينة الدراسة الذين كانت إجاباتهم بـ "لا" وآراء الذين أجابوا بنعم بلغت نسبتهم 37.14% مما يدل على أن محتوى البرنامج التدريبي لا ينبثق من الاحتياجات الفعلية للموظفة.

✓ وتشير نتائج التي تتعلق بالسؤال رقم 05 المتعلق بـ "هل يتم توفير برامج تدريبية بناء على تطور احتياجاتك التدريبية؟" من الجدول رقم 07 فقد تبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حيث بلغ عدد الذين أجابوا بـ "لا" 32 موظف بنسبة 91.43% من عينة الدراسة والذين أجابوا بـ "نعم" كان عددهم 3 موظفين أي بنسبة 8.57% من عينة الدراسة

و هذه النتيجة تبين وتدل على أن البرامج التدريبية التي تصمم ليست مرتبطة بالاحتياجات الحقيقية للموظفين. من خلال تحليل نتائج المحور الثاني التي تهدف إلى التحقق من مدى تطبيق الجهة القائمة على تحديد الاحتياجات التدريبية في البلدية محل الدراسة، نخلص إلى أنها لا تتبع المنهجية والموضوعية القائمة على الاحتياجات الفعلية للموظفين.

المحور الثالث: الأساليب و الطرق المستخدمة في البرنامج التدريبي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى توافق طرق و أساليب التدريب مع إمكانيات المتدربين و استخدام الطرق الحديثة لتسهيل الفهم اعتمادا على آراء المستجوبين من عينة الدراسة

جدول رقم 08: تحليل نتائج المحور الثالث

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة (%)
6	هل تركز البرامج التدريبية التي تلتحق بها على قواعد و أساليب علمية؟	نعم	4	11.43
		لا	31	88.57
7	هل الطرق و الأساليب المتبعة في البرامج التدريبية؟	تقليدية	30	85.71
		حديثة	5	14.28

8	هل أسلوب التدريب يتلاءم مع طبيعة عملك؟	نعم	16	45.71
		لا	19	54.28
9	هل يساعدك أسلوب التدريب المستخدم على تحصيل المادة التدريبية؟	نعم	14	40
		لا	21	60

✓ و السؤال رقم 06 المتعلق بـ "هل تركز البرامج التدريبية التي تلتحق بها على قواعد و أساليب علمية؟" من الجدول رقم 08 ، فكانت أغلبية الإجابات وبعدد 31 موظف و بنسبة 88.57% كانت إجاباتهم بـ "لا" والذين كانت إجاباتهم "نعم" كان عددهم 4 موظفين أي بنسبة 11.43% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على أن البرامج التدريبية لا تأخذ بعين الاعتبار الأساليب العلمية لبنائها .

✓ أما السؤال رقم 07 المتعلق بـ : "هل الطرق و الأساليب المتبعة في البرامج التدريبية؟" تقليدية ام حديثة" من الجدول رقم 08 ، فقد كانت آراء المستجوبين الذين أجابوا بـ "تقليدية" 30 موظفا أي بنسبة 85.71% أما الذين أجابوا بـ "حديثة" فبلغ عددهم 5 موظفين بنسبة 14.28% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على أن البرامج التدريبية لم ترقى إلى يومنا هذا لمواكبة تطورات و تحديث أساليب التدريب ، ومازالت تعتمد على الأساليب التقليدية.

✓ السؤال رقم 08 المتعلق بـ "هل أسلوب التدريب يتلائم مع طبيعة عملك؟" من الجدول رقم 08 ، فقد كانت آراء المستجوبين متقاربة تقريبا حيث كانت الإجابة بـ "لا" 19 موظف بنسبة 54.28% من عينة الدراسة أما الإجابة بـ "نعم" بلغ عددها 16 موظفا بنسبة 45.71% وهذه النتيجة تدل على أسلوب التدريب لا يتلاءم مع طبيعة عمل الموظفين.

✓ السؤال رقم 09 المتعلق بـ "هل يساعدك أسلوب التدريب المستخدم على تحصيل المادة التدريبية؟" من الجدول رقم 08 ، فقد كانت آراء المستجوبين بالأغلبية ، حيث بلغ عدد الموظفين الذي ن أجابوا بـ "لا" 21 موظف أي بنسبة 60% من عينة الدراسة أما الذين أجابوا بـ "نعم" فقد كان عددهم 14 موظف من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير إلى أن الأساليب المستخدمة لا تراعي إمكانيات المتدربين وحاجاتهم، فالأساليب المستخدمة لا تساعد الموظفين على تحصيل المادة التدريبية .

المحور الرابع: تنفيذ البرنامج التدريبي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى توافق أساليب التدريب مع إمكانيات المتدربين اعتمادا على آراء المستجوبين من عينة الدراسة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 09: تحليل نتائج المحور الرابع

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة (%)
10	هل الدورات التدريبية التي تحصلت عليها كانت؟	داخل البلدية	0	0
		خارج البلدية	35	100
11	هل مكان التدريب كان بناء على؟	اختياري	3	8.57
		اختيار الإدارة	32	91.43
12	هل أماكن التدريب و ما تحتويه من تجهيزات و قاعات تساهم في تحقيق غاية التدريب؟	نعم	30	85.71
		لا	5	14.28
13	هل تأخذ الإدارة برأيك في إعداد الجدول الزمني الخاص بالتدريب؟	نعم	0	0
		لا	35	100
14	هل يتم الالتزام بجدول زمني محدد خلال البرنامج التدريبي؟	نعم	35	100
		لا	0	0
15	هل يقوم القائمون على البرنامج التدريبي بمتابعة التزام حضور المتدربين؟	نعم	33	94.28
		لا	2	5.71

السؤال رقم 10 المتعلق ب: "هل الدورات التدريبية التي تحصلت عليها كانت؟" داخل البلدية أو خارج البلدية"، من الجدول رقم 09، فقد كانت آراء عينة الدراسة البالغ عددهم 35 أي بنسبة 100% أن عملية التدريب تتم خارج البلدية.

فهذه النتيجة تبين أن المصلحة القائمة على تدريب الموظفين في البلدية تعتمد بشكل كبير على جهات خارجية لتدريب موظفيها.

السؤال رقم 11 المتعلق ب: "هل مكان التدريب كان بناءً على : اختيارك أو اختيار الإدارة؟" من الجدول رقم 09، فقد كانت آراء الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة و بعدد 32 موظف بنسبة 91.43% أجابوا بناءً على اختيار الإدارة، أما الذين أجابوا ب "نعم" كان عددهم 3 موظفين بنسبة 8.57% . وهذه النتيجة تدل على أن الإدارة هي المسؤولة عن اختيار مكان التدريب ولا تأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين في اختيار مكان تدريبهم.

أما السؤال رقم 12 المتعلق ب: "هل أماكن التدريب و ما تحتويه من تجهيزات و قاعات تساهم في تحقيق غاية التدريب؟" من الجدول رقم 09، فقد بلغت نسبة الموافقة من عينة الدراسة إلى 85.71% بعدد 30 موظف تشير إلى أن أماكن تنفيذ البرامج التدريبية ملائمة للتدريب و أن مثل هذه الأماكن متوفرة لتحقيق غاية التدريب

السؤال رقم 13 المتعلق ب: "هل تأخذ الإدارة برأيك في إعداد الجدول الزمني الخاص بالتدريب؟" من الجدول رقم 09، فكانت عينة الدراسة الذين تحصلوا على تدريب والبالغ عددهم 35 موظف بنسبة 100% أجابت ب "لا"؛ لان الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين في إعداد الجدول الزمني الخاص بالتدريب، فقد تكون مدة البرامج التدريبية غير مناسبة من حيث التوقيت للموظفين هذا يؤثر سلباً على تحصيلهم للمادة التدريبية.

السؤال رقم 14 المتعلق ب: "هل يتم الالتزام بجدول زمني محدد خلال البرنامج التدريبي؟" من الجدول رقم 09، نلاحظ أن 100% من عينة الدراسة أجابت ب "نعم" وهذه النتيجة تدل على أن تنفيذ البرامج التنفيذية مرتبطة ومحددة بمدة زمنية معينة.

السؤال رقم 15 المتعلق ب"هل يقوم القائمون على البرنامج التدريبي بمتابعة التزام حضور المتدربين؟"

فقد كانت آراء المستجوبين وبالأغلبية أجابوا ب"نعم" بنسبة 94.28% .

و هذه النتيجة تدل على أن القائمين على البرامج التدريبية تلزم الموظفين بحضور البرامج التدريبية تأكيداً على أهمية الالتزام بالحضور.

من خلال تحليل نتائج المحور الخامس خلصنا إلى أن تنفيذ البرامج التدريبية لا تأخذ في عين الاعتبار آراء الموظفين في اختيار المكان والتوقيت المناسب لهم في التدريب وهذا يؤثر سلباً على تحصيلهم للمادة التدريبية، لأنهم المعنيين بالتدريب و يجب أن يناسب المكان والوقت الموظفين، أما من حيث الالتزام بوقت محدد والتزام حضور الموظفين فالجهة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التدريبي ملتزمة بذلك.

المحور الخامس: تقييم البرنامج التدريبي

إن هذا المحور يهدف إلى معرفة مدى تطبيق القائمين على تقييم ومتابعة البرامج التدريبية، ولخطوات هذه العملية وذلك استناداً لآراء عينة الدراسة.

جدول 10: تحليل نتائج المحور الخامس

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة (%)
16	هل تقوم الجهة المسؤولة عن تدريب الموظفين بتقييمهم بعد انتهاء التدريب؟	نعم	9	25.71
		لا	26	74.28
17	هل تقوم بتقييم التدريب وفقاً لمعايير موضوعية؟	نعم	8	22.85
		لا	27	77.14
18	هل تواظب الإدارة على تقييمك بشكل مستمر؟	نعم	5	14.28
		لا	30	85.71
19	هل التدريب الذي تحصل عليه يتوافق مع ما هو مخطط له في البرنامج التدريبي؟	نعم	20	57.14
		لا	15	42.86

20	هل تخضع لاختبار التعرف على مدى استفادتك من التدريب؟	نعم	9	25.71
		لا	26	74.28
21	هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تحصلت عليه؟ في حالة الإجابة ب "لا" اشرح ذلك	نعم	17	48.57
		لا	18	51.43
22	هل في اعتقادك أن التدريب المطبق في الإدارة يعد أمراً شاكلياً؟	نعم	30	85.71
		لا	5	14.28
23	ما هي أهم المشاكل التي تحول دون استفادتك من التدريب			

السؤال رقم 16 المتعلق بـ "هل تقوم الجهة المسؤولة عن تدريب الموظفين بتقييمهم بعد انتهاء التدريب؟" من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 10، يتبين لنا أن نسبة آراء المستجوبين الذين أجابوا ب "لا" 26 موظف بنسبة 74.28 % من عينة الدراسة، أما الذين أجابوا بنعم فكان عددهم 9 موظفين بنسبة 25.71% من عينة الدراسة وهذا يدل على أن الجهة المسؤولة عن تقييم التدريب غير مهتمة بتقييم الموظفين الذي تحصلوا على التدريب.

السؤال 17 المتعلق بـ "هل تقوم بتقييم التدريب وفقاً لمعايير موضوعية؟" نلاحظ من خلال الجدول رقم 10، أن نسبة الذين أجابوا بـ "لا" هي الأغلبية بعدد 27 موظف أي بنسبة 77.14% من عينة الدراسة، و الذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 8 موظفين أي بنسبة 22.85% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على أن الجهة المسؤولة عن تقييم الموظفين بعد التدريب لا تعمل على تقييم الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية ويعزى ذلك لعدم جدية و قلة الرقابة على العاملين في هذا المجال.

السؤال رقم 18 المتعلق بـ "هل تواظب الإدارة على تقييمك بشكل مستمر؟" من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 10، يتبين أن نسبة آراء المستجوبين الذين أجابوا بـ "لا" 30 موظف أي بنسبة 85.71% من عينة الدراسة أما الذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 5 موظفين بنسبة 14.28% .

و هذه النتيجة تبين أن الجهة المسؤولة عن التدريب لا تولي أهمية بتقييم التدريب لذلك لا تقوم ب

السؤال رقم 19 المتعلق ب" هل التدريب الذي تحصل عليه يتوافق مع ما هو مخطط له في البرنامج التدريبي؟ من الجدول رقم 10، لقد كانت نسبة الموظفين الذين أجابوا ب"نعم" هي الأغلبية بعدد 20 بنسبة 57.14% والذين أجابوا ب"لا" بلغ عددهم 15 بنسبة 42.86% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تبين أن التدريب الذي يتحصل عليه الموظفون يتوافق مع ما هو مخطط في البرنامج التدريبي.

السؤال رقم 20 المتعلق بـ "هل تخضع لاختبار التعرف على مدى استفادتك من التدريب؟" من الجدول رقم 10، يوضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة أجابت بـ "لا" و بعدد 26 موظف وبنسبة 74.28% أما الذين أجابوا ب"نعم" فعددهم 9 موظفين بنسبة 25.71% من عينة الدراسة وهذه النتيجة توضح أن الموظفين لا يتم إخضاعهم لاختبارات لتحديد مدى استفادتهم من التدريب حتى تكون النتائج موضوعية ومنهجية بشكل علمي ويرجع السبب إلى عدم الانضباط بالبرنامج التدريبي وإتباعه بشكل جيد.

السؤال رقم 21 المتعلق ب"هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تحصلت عليه؟" من الجدول رقم 10، يبين أن إجابة الموظفين كانت متقاربة حيث كانت الإجابة ب"لا" بعدد 18 موظفين أي بنسبة 51.43% أما الذين أجابوا ب"نعم" فكان عددهم 17 أي بنسبة 48.57% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على أن إجابة الموظفين متباعدة

السؤال رقم 22 المتعلق ب"هل في اعتقادك أن التدريب المطبق في الإدارة يعد أمراً شكلياً؟" من الجدول رقم 10، يبين أن الأغلبية الساحقة أجابت ب"نعم" بعدد 30 موظف أي بنسبة 85.71% من عينة الدراسة أما الذين أجابوا ب"لا" 5 موظفين بنسبة 14.28% من عينة الدراسة.

و هذه النتيجة تعبر على أن الموظفين يرون أن التدريب المطبق هو أمر شكلي وسطحي فقط فلا يقوم بدوره الفعلي ويعزى ذلك إلى أن الإدارة لا تولي أهمية لهذه الوظيفة.

السؤال رقم 23 المتعلق بـ " ما هي أهم المشاكل التي تحول دون استفادتك من التدريب " وقد رتبته كما

وردت في الاستمارات مع تفادي التكرار:

قلة فترات التكوين أو بالأحرى انعدامها

فترات التدريب قصيرة وتبقى بعيدة عن المحاور الأساسية

عدم اهتمام الإدارة المحلية بوضع مخططات تدريبية بشكل جاد.

قلة الدورات التدريبية .

المدرّب أو المسؤول عن التدريب لا يقوم بعمله.

عجز الإدارات عن دفع المستحقات أو المبالغ للتدريب

اللغة الفرنسية المستعملة وعدم وجود كفاءات متخصصة.

عدم اهتمام الإدارة بتدريب المستخدمين وتنمية كفاءتهم.

الإدارة غير جادة ومشكل الوقت ليس هناك وقت كافٍ للاستفادة.

عدم وجود برامج تدريبية خاصة للموظفين.

التجاهل الكلي للإدارة لتطلعات وآراء الموظفين وإتباع سياسة التهميش التام في جميع المجالات.

لا يوجد في الجزائر عمل يوافق التخصص ولا التخصص يوافق ويتناسب مع التدريب.

التدريب نظري وبعيد عن الواقع.

من خلال تحليل نتائج المحور الخامس نخلص إلى نتيجة مؤداها أن البرامج التدريبية لا تقيم كما أن الموظفين لا

يخضعون لتقييم مدى الاستفادة من التدريب، كما وافقت عينة الدراسة على أن التدريب المطبق هو تدريب

شكلي لا يحقق دوره الفعلي.

المحور السادس : فعالية البرنامج التدريبي

إن هذا المحور يهدف إلى التعرف على مدى تحقيق التدريب لدوره و مدى تأثير التدريب على الموظفين، وذلك

استنادا لآراء المستجوبين من عينة الدراسة الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم 11: تحليل نتائج المحور السادس

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة(%)
24	هل رأيت تحسنا في أداء عملك بعد إجرائك الدورات التدريبية؟	نعم	15	42.86
		لا	20	57.14
25	هل ممكنك التدريب من انجاز أعمالك اليومية بسهولة؟	نعم	7	20
		لا	28	80
26	هل اكتسبت مهارات جديدة من التدريب؟ في حالة الإجابة بـ"نعم" اشرح ذلك	نعم	12	34.28
		لا	23	65.71

❖ السؤال رقم 24 المتعلق بـ"هل رأيت تحسنا في أداء عملك بعد إجرائك الدورات التدريبية؟" إن الملاحظ

للجدول رقم 11، يرى أن النسبة الكبيرة من الموظفين الذين لم يتحسن أداء عملهم بلغ عدد هؤلاء 20 موظف بنسبة 57.14% من عينة الدراسة بينما الموظفين الذين يتحسن أدائهم فبلغ عددهم 15 موظف بنسبة 42.86% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تعبر على عدم فعالية التدريب المطبق و ذلك يعود لعدم الالتزام بخطوات التدريب .

❖ السؤال رقم 25 المتعلق بـ"هل ممكنك التدريب من انجاز أعمالك اليومية بسهولة؟" من الجدول رقم

09، أن النسبة الكبيرة من الموظفين أجابت بـ"لا" وبعدد 28 موظف أي بنسبة 80% من عينة الدراسة بينما الموظفين الذين أجابوا بـ"نعم" 7 موظفين أي بنسبة 20% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على اعدم اهتمام وجدية الموظفين للاستفادة من التدريب واعتباره أمر روتيني.

❖ السؤال رقم 26 المتعلق بـ"هل اكتسبت مهارات جديدة من التدريب؟" من الجدول رقم 11، أن

النسبة الكبيرة من الموظفين أجابوا بـ"لا" بعدد 23 موظف أي بنسبة 65.71% من عينة الدراسة أما

الذين أجابوا بـ"نعم" وكان عددهم 12 أي بنسبة 34.28%، وهذه النتيجة تدل على عدم تحقيق التدريب لدوره وأهدافه.

من خلال تحليل نتائج المحور الأخير و التحقق من مدى الاستفادة وتحقيق التدريب لدوره نخلص إلى أن البلدية لا تحرص على استفادة الموظفين من التدريب ولا تبذل جهدا كافيا لذلك.

خلاصة

لقد تضمن هذا الفصل تقديمًا لميدان الدراسة و ذلك من خلال لمحة وجيزة عن بلدية أولاد دراج و كذلك تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة و حدود و مجتمع الدراسة، و أداة الدراسة، و كذلك تم الوقوف على مدى تطبيق إستراتيجية التدريب الإداري في البلدية محل الدراسة، وذلك بعد استعراض و تحليل آراء عينة الدراسة. و في الخاتمة العامة سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج.

الخاتمة

يعتبر الفرد هو المورد الحقيقي و الأثمن في منظمات اليوم ؛لذلك جندت كل الوسائل للاستثمار فيه باعتباره الثروة الحقيقية غير القابلة للنفاذ ؛ولضمان نجاح تحقيق ذلك تم تبني إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ؛ لأنها أجمع الطرق والوسيلة الأكثر فاعلية للاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها ؛حتى تكون أكثر معرفة ومهارة وقدرة ،وعلى هذا نقبل الفرضية الأولى .

إن إستراتيجية التدريب والتكوين الإداري في الإدارة الجزائرية تعاني الكثير من النقائص والمشاكل ؛فمن أهمها افتقارها للتخطيط الاستراتيجي الذي يستند على التخطيط التوقعي وعلى المدى الطويل والمبني على معلومات دقيقة آخذا في ذلك كل العوامل المؤثرة ؛وعدم إلزامية التكوين وإتباع الذين يلتحقون بالتكوين بخوافز ؛فهذه المشاكل تتوضح من خلال المراحل القانونية التي مر بها التكوين في الجزائر ،فقد أوضحت أن هناك قصور وحلل ؛بحيث كل مرة يتم استحداث أو تعديل قانون للتكوين ؛لان المنظومة التشريعية الجزائرية كانت تستجيب لظروف حالية فقط لا غير ولم تعتمد على الإدارة الإستراتيجية في ذلك ؛وذلك ما جعل التكوين والتدريب في الجزائر يتخبط في دوامة من المشاكل .وعلى هذا نقبل الفرضية الثانية .

لقد بينت الدراسة الميدانية التي أجريت على بلدية أولاد دراج كعينة على الإدارة المحلية الجزائرية ، إن إستراتيجية التدريب الإداري ،لا تتم بالمستوى المطلوب ولا تحترم فيها القواعد العلمية والموضوعية في تطبيقها ،ابتداء من تحديد الاحتياجات التي لا تتم وفقا لاحتياجات حقيقية للموظفين و لا إمكانياته و لا تتناسب مع تخصص الوظيفة ،وكذلك لا تزال الأساليب المستخدمة تقليدية لا ترقى إلى التطورات الحديثة وهو ما يحد من فهم الموظفين للمادة التدريبية ،وكذلك مركزية القرارات والانفرادية في اتخاذها ؛من حيث مدى استشارة الموظفين من حيث المكان والتوقيت الذي يناسبهم ،لان في معظم الأحيان يضطر الموظف إلى التغيب عن عمله لاللتحاق بالتدريب ،وكذلك بعد المكان أو قربه يؤثر على نجاح التدريب ،وأیضا يساهم في شعور الموظف بعدم الرغبة في الالتحاق بالتدريب مما يؤدي إلى عدم التحصيل والجدية في الاستفادة ، وأیضا فيما يخص تقييم الموظفين للتحقق من مدى الاستفادة من البرامج التدريبية معدومة تقريبا ؛وذلك لعدم جدية واهتمام المسؤولين بالتدريب واعتباره ضرورة ،أما عن مدى استفادة الموظفين من التدريب الذي تلقوه ؛فكانت هي الأخرى معدومة تقريبا حسب نتائج الدراسة ؛لان المسؤولين عن التدريب لا يحرصون على استفادة الموظفين من التدريب ،واللامبالاة من قبل المتدربين للتدريب

لان في اعتقادهم غير مهم وحضور التدريب إنما هو شكلي فقط، وأيضاً لا يتم احترام وإتباع النصوص التنظيمية في ميدان التطبيق، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الثالثة .

ومن بين النتائج التي توصلنا اليها

✓ المورد البشري أثمن مورد في أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة عملها ؛والذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي بناء؛وقد أدركت المنظمة الحديثة ذلك ،فسعت بشتى الطرق تنميته وتأهيله وإعداده وفق استراتيجيات متعددة ،و أهمها التدريب الإداري للاستثمار فيه ؛لأنه سر نجاح أي عملية تنمية ،فهو أعظم مخلوق على وجه الأرض وانعم عليه بأعظم نعمة وهي العقل.

✓ إن تبني الإدارة الإستراتيجية في التدريب الإداري أمر ضروري في الوقت الحالي ؛الذي يتسم بالتطورات الحديثة والمتغيرات السريعة والتي من شأنها أن تهدد المنظمات بشكل عام؛و الإدارة الإستراتيجية تخطيط توقعي طويل المدى يضع في الحسبان الأخطار التي ستواجهها ويضع الحلول قبل وقوعها ،وكذلك يضمن الاستثمار في الموارد البشرية بأنجع الطرق وبفعالية عالية .

✓ تعتبر إستراتيجية التدريب الإداري إحدى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ،وهذه الأخيرة هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ،فكل يكمل الآخر ويتفاعل معه ،فنجاح إستراتيجية المنظمة ككل تتوقف على تكامل وتفاعل هذه الاستراتيجيات الفرعية فيما بينها.

✓ إن تنمية الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية لا زالت تعتمد على الأساليب التقليدية في تنمية مواردها البشرية ،ولازالت إدارة الموارد البشرية إدارة مستخدمين الذي ينحصر دورها في تسجيل الغيابات وصرف الرواتب وغيرها من الأمور التقليدية ؛التي لا تهتم بالموارد البشرية كعنصر أساسي في الإدارة ، فهي لا تولي اهتماما بمواردها البشرية ؛وهو ما يتوضح من خلال المشاكل التي يعاني منها التدريب والتكوين الإداري في الجزائر في الإدارة وخاصة الإدارة المحلية ،رغم أهميتها في التنمية المحلية والوطنية بشكل عام ،وكذلك نلمس ضعف في المنظومة التشريعية فيما يخص التدريب الإداري ،كما أن الدولة الجزائرية لا تخصص ميزانية معتبرة لتدعيم التكوين ،وهذا يفسر على أن الدولة غير مهتمة بهذه الإستراتيجية المهمة ،كما أن تطبيق النصوص القانونية لا تنفذ وإذا نفذت كانت شكليا فقط.

✓ اتضح من الدراسة الميدانية أن الجهة المكلفة بالتدريب في بلدية أولاد دراج لا تقوم بدورها ؛بحيث أنها لا تطبق خطوات التدريب الإداري بحذافيرها وبشكل دقيق وفعال ؛بل هناك بعض التهاون و اللامبالاة؛ فمن خلال استقصاء آراء عينة الدراسة استخلصنا عدة مشاكل تحد من فاعلية التدريب.

✓ أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وهي أهم مراحل التدريب لا تقوم على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين؛ في حين يجب مراعاة ذلك وان يجرى لهم تقييم أداء و استقصاء لتحديد نقاط الضعف أو إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم ، كما أن الأساليب والطرق المستخدمة في التدريب تقليدية تحد من فهم الموظفين للمادة التدريبية ، و أظهرت الدراسة أن تدريب الموظفين يتم خارج البلدية أي أنها تعتمد على جهة خارجية في ذلك ، كما بينت الدراسة انه لا يتم تقييم الموظفين بعد إجراء التدريب ، أما مدى الاستفادة من التدريب فكانت سلبية

بناء على نتائج الدراسة تم الوصول إلى طرح بعض الاقتراحات

- يجب سن نصوص قانونية وتنظيمية تلزم الإدارة المحلية في الجزائر الاهتمام بالموارد البشرية ، واعتباره النواة الأولى لأي تنمية ؛ وإرفاق القوانين بإستراتيجية تضمن تحقيق الأهداف على المدى البعيد.
- ضرورة توفر إرادة من قبل المسؤولين عن التدريب الإداري في الإدارة الجزائرية للنهوض بمواردها البشرية وجعلها قادرة على تحمل المسؤولية .
- تخصيص ميزانية للتدريب الإداري في الإدارة المحلية وضرورة الرقابة الصارمة في صرفها.
- تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية واحترامها والجدية والفعالية في ذلك، وليس تطبيقا شكليا خالي من الفعالية .
- عصنة مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الانترنت في الإدارات
- التوعية بان المسؤولية المشتركة في تدريب الإداريين .
- ولضمان فاعلية التدريب الإداري يجب تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا، من خلال إشراك الموظفين في ذلك؛ لأنهم الادري باحتياجاتهم ؛ أي تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق موضوعية مبنية على قواعد علمية ، لأنها تعتبر أهم مرحلة في التدريب ، إذا كانت مبنية على أسس صحيحة ستعكس اجابيا على المراحل التدريب الموالية ، والعكس صحيح.
- الاهتمام بعملية التقييم والاستفادة من نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية ، واكتشاف نقاط الضعف والاجاب .
- ربط الحوافز بالتدريب ، لخلق الرغبة في التدريب ، وتوفير برامج التكوين وتعميمها وإتاحتها للجميع وفي أوقات ومكان ووسائل تناسب الجميع ، وضرورة الاستمرار في تدريب الموظفين ؛ لان احتياجاتهم متجددة.

- يجب ان تتكامل إستراتيجية التدريب الإداري مع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الأخرى؛ حتى تكون تنمية المورد البشري من جميع النواحي وتحقق المقصود.

1. أبو النصر مدحت محمد ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008.
2. احمد محمد سمير ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، عمان : دار الميسرة ، 2009.
3. الديداموني محمد عبد العال محمد ، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، 2008.
4. الحسيني عداي حسن ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، ط2؛ دب ن: دار وائل للنشر 2006.
5. الكبسي عامر خضير ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية ، 2005.
6. الكلالدة طاهر محمود ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008.
7. المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، دار الجامعية ، 2003.
8. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008.
9. العلاق بشير ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2008.
10. القريوتي محمد قاسم ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010.
11. الشبلي هيثم حمود ، إدارة المنشأة المعاصرة ، عمان : دار صفاء للنشر ، 2008.
12. الخلايلة محمد علي ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر دراسة تحليلية مقارنة ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009.
13. بوحوش عمار ، التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962 ، بيروت : دار الغرب الإسلامي ، 1997.
14. بومخيم عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية ، الجزائر : دار الهدى ، 2011.
15. بوضياف عمار ، شرح قانون البلدية ، الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، 2012.

16. بن حبتور عبد العزيز صالح ، الإدارة العامة المقارنة ، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2009.
 17. بعلي محمد الصغير ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، دون تاريخ نشر
 18. درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، الأردن : دار وائل ، 2008.
 19. حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، 2011.
 20. حيرش عيسى ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر ، 2012.
 21. ماهر احمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، الإسكندرية : دار الجامعية ، 2008.
 22. مهنا محمد نصر ، تحديث الإدارة العامة والمحلية ، مصر : مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
 23. محمد راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
 24. مشهور ثروت ، إستراتيجية التطوير الإداري ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009.
 25. نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007.
 26. سلمان زايد منير ، إدارة واختيار الموظفين - الموظف المناسب في المكان المناسب ، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع ، 2008.
 27. عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
 28. صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، عمان : دار الحامد ، 2004.
- المقالات:**
1. الشيخ داوي ، تحليل اثر التدريب والتحفيز علة تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، العدد 6 ، 2008.
 2. بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7 .
 3. عولمي بسمة ، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 4.

4. ناجي عبد النور ، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية ، مجلة دفاتر السياسة والقانون ، العدد 1، 2009.

الرسائل غير المنشورة:

1. العصيمي محمد بن دخيل ، تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين العاملين في معهد مراكز تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية ، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية) جامعة نايف العربية الامنية، 2009.
2. بوكعباش نوال ، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر حالة ولاية جيجل ، (ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية) ، جامعة الجزائر ، 2010.
3. بوعمامة خامرة ، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، (ماجستير في علوم التسيير) ، جامعة الجزائر، 2011.
4. بوقنور إسماعيل ، التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري حالة الجزائر 1991-2006 ، (ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية) ، جامعة الجزائر 2007.
5. بلرب منصور ، إستراتيجية التنمية الإدارية ، دكتوراه دولة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، (دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية) ، جامعة الجزائر ، 1992.
6. بن صوشة رياض ، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، (ماجستير في إدارة الأعمال) ، جامعة الجزائر ، 2007.
7. بركاتي حسين ، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة — حالة جامعة المسيلة ، (ماجستير في علوم التسيير) ، 2010.
8. يرقي حسين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية — حالة مؤسسة سونطراك ، (أطروحة دكتوراه) ، جامعة الجزائر ، 2007.
9. محمد الطاهر عزيز ، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر ، (ماجستير) ، جامعة ورقلة ، 2010.

10. مراكشي محمد لمين ،فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، (ماجستير إدارة أعمال)،جامعة البلدية ، 2005.
11. ساكري صالح ،المعوقات التنظيمية وأثرها على فاعلية الجماعات المحلية دراسة حالة ولاية باتنة ،(ماجستير في علم الاجتماع) ،جامعة باتنة 2008.
12. سراج وهيبة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية — حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبير سطيف ،(ماجستير في إدارة الأعمال) ،جامعة سطيف ،2012.
13. عبد القادر حسين ، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية ،(ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)،جامعة تلمسان ،2012.
14. عبدو عز الدين ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر ،(رسالة ماجستير في القانون) ،2002.

الملتقيات

1. بوهزة محمد ،"تطور دور الموارد البشرية في مؤسسات الجزائرية "،مداخله مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة سطيف ، 9-10 مارس 2004.
2. بن صقر عبد العزيز ،"تنمية الموارد البشرية ومتطلبات المستدامة للأمن العربي —جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نمودجا" ، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث التربية والتعليم ،بيروت ،2006/4/26،
3. قدي عبد المجيد ،"إشكالية تنمية الموارد في ظل العولمة" ،مداخله مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،9-10 مارس 2004

القوانين

1. دستور 1976 أمر رقم 76-97، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية مرسوم رقم 69-52، المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، المؤرخة في 20 ماي 1969.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،أمر رقم 06-03، المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو 2006.
4. ج.ج.د.ش، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 ، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011.
5. ج.ج.د.ش، القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية ، الجريدة الرسمية العدد 12، الصادرة في 29 فبراير 2012.

المحاضرات

1. مقدم سعيد ،محاضرة حول الوظيفة العمومية الجزائرية الواقع والتطور ،المدرسة الوطنية للإدارة، 2009

المواقع

1. الحكم الراشد و مشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية

<http://www.tomohna.com/vb/showthread.php?s=d767d3c6c83b4256ee2df5f64ef0a503&t=11482>

تاريخ الدخول: 5 جوان 2014.

الملحق رقم 01: يبين أداة الدراسة (الاستبيان)

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

سيدي الفاضل / سيدي الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة و حكامه محلية، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي هو عبارة عن وسيلة لجمع المعلومات اللازمة لانجاز بحث بعنوان " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية" — دراسة حالة بلدية أولاد دراج- و ذلك بالاعتماد على مساعدتكم في ملء هذا الاستبيان بالإجابة على الأسئلة التي تعبر عن رأيكم بموضوعية و نحيطك علما بان المعلومات التي ستفيدنا بها ستستغل لغرض علمي بحت.

شاكرة كرمكم على تعاونكم مسبقا

الطالبة: بوكراع صليحة

تابع للملحق رقم 1:

الاجابة تكون بوضع علامة (x) في المكان المناسب

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية:

من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى 50 سنة ☐

من 50 سنة فما فوق ☐

المستوى العلمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

نوع الوظيفة:

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

1. هل تلقيت تدريباً على وظيفتك الحالية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ما هو عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها؟ مرة ☐ مرتين ☐ 3 مرات ☐

2. كانت استفادتك من التدريب بناءً على: طلبك الشخصي ☐ مسؤولك المباشر ☐ الإدارة ☐

الأسئلة الخاصة بالاستبيان:

المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

3. حسب وجهة نظرك هل من يقوم بتصميم البرامج التدريبية كفاء للقيام بذلك؟ نعم ☐ لا ☐

4. هل محتوى البرنامج التدريبي متوافق مع احتياجاتك الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐

5. هل يتم توفير برامج تدريبية بناءً على تطور احتياجاتك التدريبية؟ نعم ☐ لا ☐

تابع للملحق رقم: 1

المحور الثالث: الأساليب و الطرق المستخدمة في البرنامج التدريبي

6. هل تركز البرامج التدريبية التي تلتحق بها على قواعد و أساليب علمية؟ نعم ☐ لا ☐
7. هل الطرق و الأساليب المتبعة في البرامج التدريبية؟ نعم ☐ لا ☐
8. هل أسلوب التدريب يتلائم مع طبيعة عملك؟ نعم ☐ لا ☐
9. هل يساعدك أسلوب التدريب المستخدم على تحصيل المادة التدريبية؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: تنفيذ البرنامج التدريبي

10. هل الدورات التدريبية التي تحصلت عليها كانت؟ داخل البلدية ☐ خارج البلدية ☐
11. هل مكان التدريب كان بناء على؟ اختيارك ☐ اختيار الإدارة ☐
12. هل أماكن التدريب و ما تحتويه من تجهيزات و قاعات تساهم في تحقيق غاية التدريب؟ نعم ☐ لا ☐
13. هل تأخذ الإدارة برأيك في إعداد الجدول الزمني الخاص بالتدريب؟ نعم ☐ لا ☐
14. هل يتم الالتزام بجدول زمني محدد خلال البرنامج التدريبي؟ نعم ☐ لا ☐
15. هل يقوم القائمون على البرنامج التدريبي بمتابعة التزام حضور المتدربين؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس: تقييم البرنامج التدريبي

16. هل تقوم الجهة المسؤولة عن تدريب الموظفين بتقييمهم بعد انتهاء التدريب؟ نعم ☐ لا ☐
17. هل تقوم بتقييم التدريب وفقا لمعايير موضوعية؟ نعم ☐ لا ☐
18. هل تواظب الإدارة على تقييمك بشكل مستمر؟ نعم ☐ لا ☐
19. هل التدريب الذي تحصل عليه يتوافق مع ما هو مخطط له في البرنامج التدريبي؟ نعم ☐ لا ☐

تابع للملحق رقم: 1

20. هل تخضع لاختبار التعرف على مدى استفادتك من التدريب؟ نعم ☐ لا ☐

21. هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تحصلت عليه؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "لا" اشرح ذلك

.....

.....

.....

22. هل في اعتقادك أن التدريب المطبق في الإدارة يعد أمراً شكلياً؟ نعم ☐ لا ☐

23. ما هي أهم المشاكل التي تحول دون استفادتك من التدريب؟

.....

.....

.....

المحور السادس: فعالية البرنامج التدريبي

24. هل رأيت تحسناً في أداء عملك بعد إجرائك الدورات التدريبية؟ نعم ☐ لا ☐

25. هل مكنك التدريب من إنجاز أعمالك اليومية بسهولة؟ نعم ☐ لا ☐

26. هل اكتسبت مهارات جديدة من التدريب؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "نعم" اشرح ذلك

.....

.....

.....

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لبلدية أولاد دراج

