



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د

التخصص: الإدارة العمومية والتنمية السياسية

الموسومة بعنوان:

دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- دراسة ميدانية.

إشراف الأستاذ:

أ.د. طاشمة بومدين

المشرف المساعد:

د. قاضي خير الدين

إعداد الطالب:

صبيان محمد

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | مؤسسة الانتماء | الصفة |
|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| أ.د. بن صايم بونوار | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | رئيسا |
| أ.د. طاشمة بومدين | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | مشرفا ومقررا |
| د. قاضي خير الدين | أستاذ محاضر "أ" | جامعة تلمسان | مقررا ثانيا |
| أ.د. عواج بن عمر | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | مناقشا |
| د. شيخاوي سنوسي | أستاذ محاضر "أ" | جامعة تيارت | مناقشا |
| د. لبوخ محمد | أستاذ محاضر "أ" | جامعة سيدي بلعباس | مناقشا |

السنة الجامعية: 1446 - 1447هـ / 2024 - 2025م



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د

التخصص: الإدارة العمومية والتنمية السياسية

الموسومة بعنوان:

دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- دراسة ميدانية.

إشراف الأستاذ:

أ.د. طاشمة بومدين

المشرف المساعد:

د. قاضي خير الدين

إعداد الطالب:

صبيان محمد

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | مؤسسة الانتماء | الصفة |
|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| أ.د. بن صايم بونوار | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | رئيسا |
| أ.د. طاشمة بومدين | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | مشرفا ومقررا |
| د. قاضي خير الدين | أستاذ محاضر "أ" | جامعة تلمسان | مقررا ثانيا |
| أ.د. عواج بن عمر | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | مناقشا |
| د. شيخاوي سنوسي | أستاذ محاضر "أ" | جامعة تيارت | مناقشا |
| د. لبوخ محمد | أستاذ محاضر "أ" | جامعة سيدي بلعباس | مناقشا |

السنة الجامعية: 1446 - 1447هـ / 2024 - 2025م

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا مُحَمَّدٍ ﷺ وعلى آله وصحبه

والتابعين لسيرته بإحسان إلى يوم الدين.

إلى والدي العزيزين حفظهما الله ورفع مقامهما وأدامهما نورا لدربي.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى أساتذتي الأجلاء عرفانا للأولين والآخرين وخصوصا أساتذتي في قسم العلوم السياسية بجامعة

تلمسان.

وإلى كل من ساهم في تعليمي حرفا خلال مساري الدراسي من الابتدائي إلى الطور الجامعي.

نهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أكرمني بنعمة العقل ومن علي بنعمة العلم، ووفقني بتوفيقه وفضله لإعداد هذا العمل والوصول إلى هذا المقام.

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور "بومدين طاشمة" على قبوله الإشراف على أطروحة الدكتوراه، فله مني خالص الشكر والتقدير على الإرشادات والتوجيهات القيمة التي قدمها لي خلال مراحل إعداد الأطروحة.

وإلى الأستاذ المشرف المساعد الدكتور "خير الدين قاضي" الذي له مني خالص الشكر والتقدير.

كما أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور "بونوار بن صايم"، الأستاذ الدكتور "بن عمر عواج"، الدكتور "سنوسي شيخاوي" والدكتور "مُحَمَّد لبوخ". لكم مني خالص الشكر والتقدير أساتذتي الأجلاء على قبولكم مناقشة هذه الأطروحة.

وأتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الطاقم الإداري لكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان وإلى كل الموظفين القائمين على إدارة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية ومكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والمكتبة المركزية بجامعة تلمسان.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى مديرية الإدارة المحلية لولاية تلمسان على التسهيلات التي وفرتها لنا من أجل القيام بدراسة ميدانية على مستوى عينة من بلديات ولاية تلمسان والشكر موصول أيضا إلى كل موظفي البلديات الذين ساهموا في تمكيننا من إتمام هذا العمل فلهم منا خالص الشكر والعرفان.

المقدمة

المقدمة:

يعتبر موضوع التدريب الإداري من بين المواضيع الإدارية التي لاقت اهتماما واسعا من طرف الرواد والباحثين المهتمين بحقل علم الإدارة العامة بشكل عام وميدان تنمية الموارد البشرية بشكل خاص، ويأتي هذا الاهتمام من طرف النخب العلمية كمحاولة للتعريف بالدور الذي تؤديه عملية التدريب الإداري في بناء وتطوير قدرات الموارد البشرية وتأهيلها للمساهمة في عملية التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يجعل العملية التدريبية تشكل إحدى أهم القضايا الراهنة التي تستوجب الاهتمام الواسع والجدي من طرف القادة الإداريين القائمين على إدارة وتسيير الإدارة العمومية بصورها المركزية واللامركزية في الجزائر.

وبالنظر لطبيعة المهام والمسؤوليات العديدة والمتنوعة التي باتت من اختصاص أجهزة الإدارة المحلية، فإن هذه الأجهزة عادة ما تتضمن أصناف عديدة من الموارد البشرية، منهم الموظفين العموميين، والمنتخبين المحليين، إلى جانب الأعوان المتعاقدين، وكذا العمال المهنيين، والذين يختلفون سواء في المهام الوظيفية التي يشغلونها، أو من حيث القوانين والإجراءات التي تنظم مساهمهم المهني.

وعليه، فإن فئة الموظفين العموميين تعد من أهم الفواعل المحلية الرسمية التي يقع على عاتقها مسؤولية الإشراف على إدارة الشؤون المحلية، ذلك أنها تضطلع على العديد من المهام الوظيفية كالتخطيط والتنسيق والإشراف والرقابة وعملية التوجيه، وفي مختلف الميادين سواء ذات طابع إداري أو اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي. لذا، من الضروري تأهيل هذه الفئة لشغل المهام المنوطة بها بكفاءة عالية، وتطوير قدراتها بصورة دائمة ومستمرة، مع أخذ بعين الاعتبار التحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين والتي نتج عنها تطورات وتغيرات متسارعة وغير متناهية في مختلف المجالات، الأمر الذي تطلب ضرورة السعي نحو اعتماد وتفعيل المداخل الحديثة في بناء وتطوير القدرات وفي مقدمتها التدريب الإداري، وذلك بهدف تمكين الموظف العمومي من التجاوب مع أهداف الإدارة المحلية واحتياجات المجتمع المحلي.

أولاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة زوايا ذات أبعاد علمية وأخرى عملية ويمكن تحديدها كالاتي:

1- الأهمية العلمية:

تتضمن مجموعة من العناصر يمكن إيجازها في الآتي:

- تحديد التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في العملية التدريبية وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية والمرتبطة أساسا بدراستنا الميدانية لبلديات ولاية تلمسان.
 - الوقوف على أهم الدراسات والأبحاث الأكاديمية الحديثة في علم الإدارة العامة التي تناولت بالتحليل والتقصي الميداني للعملية التدريبية وأهميتها في تطوير قدرات الموظف العام في الإدارة العمومية.
 - ضبط أهم الأسس والمبادئ التي تحكم العملية التدريبية، وكذا الخطوات المنهجية الرئيسية التي يقوم على أساسها أي برنامج تدريبي سواء أكانت تشرف عليه الإدارة المحلية أو مؤسسات ومعاهد التدريب الإداري.
 - أما على مستوى الدراسة الميدانية فقد حاولنا تحليل أهم العوامل والدوافع التي تستدعي تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظفين العموميين في الإدارة المحلية في الجزائر، وتحديد أهم المخرجات التي يمكن أن يعكسها هذا المدخل على مستوى عملية التطوير الإداري.
 - الوقوف على أهم الآليات التي اعتمدها الإدارة العامة الجزائرية لتفعيل العملية التدريبية في مختلف الهياكل الإدارية، وقد ركزنا في هذا الإطار على معالجة مستويين رئيسيين:
- على المستوى القانوني والتنظيمي،** تتبع التطور التشريعي لمجمل النصوص القانونية والتنظيمية المنظمة لقطاع الوظيف العمومي منذ إرساء أسس الدولة الوطنية 1962 إلى غاية المرحلة الحالية، والوقوف على مدى مساهمتها في تكريس العملية التدريبية كعملية هادفة إلى تطوير الجهات المحلية.
- أما على المستوى الهيكلي للعملية التدريبية،** فنسعى من خلاله إلى تحديد أهم المؤسسات المركزية والجهوية واللامركزية وكذا الدولية التي تشرف على إدارة العملية التدريبية للموظف العام، والإشارة إلى أهم برامج التعاون الدولي في مجال بناء وتطوير قدرات الإدارة المحلية، ومن ثمة الوقوف على مدى فاعلية هذه الآليات في توفير البيئة الملائمة التي تمكن الموظفين المحليين من تعلم واكتساب المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد في تحسين وتطوير التسيير العمومي للشؤون المحلية.

2- الأهمية العملية:

وتتضمن الجوانب العملية التالية:

- تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تمكين الموظف العام في البلدية من اكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي بشكل خاص وأداء البلدية بشكل عام.
- تحديد أهم الفجوات التي يمكن أن تحد من فاعلية البرامج التدريبية من جهة أولى، وكذا الحلول الكفيلة بمعالجتها من جهة ثانية والمتمثلة في مجموعة من الرؤى التصورات العلمية التي تقوم على عدة قواعد وتشمل مجالات مختلفة ذات العلاقة بالعملية التدريبية.

ثانيا: أهداف الدراسة:

- بحكم أن الهدف من البحث العلمي هو السعي إلى معالجة مختلف القضايا الراهنة والمستقبلية عبر كامل المجالات والمساهمة في ترشيد عملية التنمية، فإننا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى المساهمة في تقديم السبل والآليات الموضوعية التي يمكن الاسترشاد بها في معالجة القضايا الإدارية الراهنة وفي مقدمتها علاقة التدريب الإداري بتطوير قدرات الموظف العام، وبذلك فإن أهداف هذه الدراسة تتجلى في الآتي:
- تقديم الرؤى العلمية التي يمكن الاسترشاد بها في إدارة عمليات تنمية الموارد البشرية ولا سيما في جانبها المتعلق بإدارة العمليات التدريبية.
 - تقديم الحلول العلمية التي تساعد على معالجة المشكلات المختلفة التي تواجهها الإدارة المحلية ولا سيما المشكلات المتعلقة بالبحث عن سبل التكيف مع التحديات الإدارية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية على المدى القريب والمتوسط والبعيد غير المنظور.
 - توفير المادة العلمية التي يمكن الاسترشاد بمضمونها في إعداد البحوث والدراسات المستقبلية في ميدان بناء وتطوير القدرات الإدارية.
 - إعداد منهجية علمية تتضمن الطرق والتقنيات العلمية الحديثة المعتمدة في إدارة البرامج التدريبية، وهي المنهجية التي من شأنها أن تساهم في تمكين القائمين على تسيير الإدارة المحلية من ترشيد عمليات الاستثمار في قدرات الموظفين العموميين.
 - تحفيز الفاعلين المحليين من نخب علمية وموظفين عموميين ومنتخبين محليين على تقديم المبادرات الفردية أو الجماعية التي من شأنها أن تساهم في توسيع دائرة التدريب الإداري وتطوير موضوعاته وأهدافه.

- التأكيد على أن مشاركة النخب العلمية من أساتذة وباحثين مختصين في المجالات الإدارية والتقنية في إدارة البرامج التي تهدف إلى تطوير القدرات أصبح ضرورة وليس اختياراً.
- تحديد أهم السبل والآليات الموضوعية التي يمكن اعتمادها في معالجة المشكلات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع:

إن مبررات اختيار موضوع هذه الدراسة نابعة من زاويتين رئيسيتين، الأولى متعلقة بذاتية الباحث وطبيعة توجهاته العلمية، أما الثانية فهي مرتبطة بالزاويتين رئيسيتين زوايا ذاتية وأخرى موضوعية ويمكن تحديدها من خلال العناصر التالية:

1- المبررات الذاتية:

نوجز أهمها في العناصر التالية:

- طبيعة التخصص العلمي الذي ينتمي له الباحث، والمتمثل في تخصص "الإدارة العمومية والتنمية السياسية" حيث شكل الانتماء العلمي دافعا رئيسيا لاختيار موضوع هذه الدراسة الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من حقل علم الإدارة العامة.
- اكتساب رصيد متنوع من المعارف والمفاهيم الإدارية خلال التكوين الأكاديمي، وهو ما شكل دافعا للتوجه نحو معالجة المشكلة البحثية الحالية والتي من شأنها أن تعكس مقاربة للمساهمة في تنمية قدرات موظفي الإدارة المحلية في الجزائر.
- السعي إلى تعزيز وإثراء الرصيد المعرفي بالمستجدات الإدارية الحديثة والمعاصرة ولا سيما ذات العلاقة بميدان التدريب الإداري، وذلك بهدف المساهمة على المدى الآني والمستقبلي في تقديم المبادرات التي من شأنها أن تعزز من محتوى وأهداف البحوث العلمية وبخاصة التي لها علاقة بتنمية الموارد البشرية.

2- المبررات الموضوعية:

يمكن تحديد أهم عناصرها على النحو الآتي:

- قلة الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية التي اهتمت بدراسة وتقييم طبيعة العلاقة بين عملية التدريب الإداري وبين عملية تطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية، مقارنة بالأبحاث التي اهتمت بدراسة العلاقة بين العملية التدريبية وبين تنمية مهارات الموظفين والعاملين في المؤسسات ذات الطابع الصناعي

والتجاري، ويمكن إرجاع ذلك إلى شيوع الفكر التدريبي التقليدي الذي يركز بنسبة كبيرة على ربط متغير التدريب بالمؤسسات الاقتصادية.

- تأثير مخرجات السياسات الإصلاحية التي مست قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والتي شملت عدة جوانب من بينها الجانب المتعلق بأهداف وأبعاد مشاريع البحوث العلمية، حيث تم التركيز في هذا الجانب على ضرورة أن تكون البحوث العلمية تهدف إلى المساهمة في عملية التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وهي العملية التي تستدعي ضرورة التركيز خلال البحوث والدراسات الأكاديمية على ثلاثة مستويات رئيسية: **بالنسبة للمستوى الأول:** فيتمثل في المؤسسات التي باتت مسؤولة عن إدارة عملية التنمية وفي مقدمتها مؤسسات الإدارة المحلية.

وبالنسبة للمستوى الثاني: فيشمل العنصر البشري والذي ينبغي التركيز عليه بصورة أكبر وبدرجة أولية من موظفين وعاملين ومنتخبين وفاعلين في مختلف المجالات.

أما بالنسبة للمستوى الثالث: فيتعلق بالمدخل والمقاربات الحديثة التي يمكن اعتمادها في تنمية قدرات العنصر البشري بشكل خاص وقدرات المؤسسة بشكل عام. وعليه، فقد شكلت هذه العوامل التي سبق ذكرها إحدى أهم الدوافع والمبررات الموضوعية في اختيار موضوع الدراسة الحالية.

- كذلك نجد أن هناك العديد من المنظرين والباحثين المختصين في الميدان الإداري أكدوا خلال دراساتهم على أن الاستثمار في قدرات الموارد البشرية عن طريق التدريب يعد من المصادر الرئيسية لتحقيق التنمية بأبعادها المختلفة؛ البشرية؛ والإدارية؛ والاقتصادية؛ والاجتماعية، وعليه فإن ذلك قد شكل إحدى أهم الدوافع الموضوعية لدراسة هذا الشكل من المقاربات وقياس مدى ملاءمتها لسد احتياجات الإدارة المحلية في الجزائر في ظل المتغيرات الراهنة والمستقبلية.

رابعاً: إشكالية الدراسة:

قصد الوصول إلى مجموعة من النتائج العلمية التي من خلالها يمكن معالجة المشكلة البحثية، فقد ارتأى الباحث إلى طرح الإشكالية التالية:

هل التدريب الإداري يعد عملاً كافياً لتطوير قدرات الموظف العام ومدى قدرة البرامج التدريبية في إعداده لمواجهة التحديات التنموية للإدارة المحلية في الجزائر؟

كما يمكن طرح مجموعة من التساؤلات كالاتي:

1- ما هي أهم الدوافع والأسباب التي تستدعي تفعيل التدريب الإداري كمدخل لبناء وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية؟

2- ما هي أهم الآليات التي اعتمدها الإدارة العامة الجزائرية في مأسسة وتفعيل عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية؟

3- هل يمكن اعتبار البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية برامج ساهمت في تأهيله لتحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي؟

4- ما هي أهم الآليات والسبل التي يمكن أن تساهم في تطوير عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية في ظل التحديات التنموية الراهنة والمستقبلية؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

وحتى تسهل معالجة إشكالية الدراسة، حاولنا أن نثير الفروض التالية، التي تسعى هذه الدراسة للتحقق من صحتها أو خطئها.

الفرضية الأولى: كلما اهتمت الجهات الإدارية المحلية بتفعيل التدريب الإداري أدى إلى تأهيل الموظف العام وتميئته للتجاوب مع التحديات التنموية العلمية والعملية.

الفرضية الثانية: كلما توفرت الآليات القانونية والتنظيمية والمؤسسية ذات العلاقة بعملية التدريب الإداري أدى إلى تفعيل وتوسيع عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية.

الفرضية الثالثة: تساهم البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية في تمكينه من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي في البلدية.

الفرضية الرابعة: كلما اهتمت الجهات المسؤولة عن عملية التدريب الإداري بتطوير البرامج التدريبية أدى إلى زيادة قابلية الموظف العام للتجاوب مع التحديات التنموية الراهنة والمستقبلية للإدارة المحلية.

سادسا: نطاق الدراسة:

يتحدد نطاق الدراسة في مستويين رئيسيين وهما كالاتي:

بالنسبة للمستوى الأول فيتمثل في النطاق الشخصي: وقد شمل هذا النطاق فئة الموظفين العموميين الذين ينشطون على مستوى الإدارة المحلية والذين تلقوا تدريبا خلال مساره المهني.

أما بالنسبة للمستوى الثاني فيتمثل في النطاق المكاني والزماني: حيث شمل النطاق المكاني أجهزة الإدارة المحلية في الجزائر بشكل عام، وعينة من البلديات التابعة إداريا وإقليميا لولاية تلمسان بشكل خاص، أما النطاق الزماني فقد امتد من مرحلة إرساء أسس الدولة الوطنية 1962 إلى غاية 2024، والتي شهدت الجزائر خلالها مجموعة من التشريعات والهياكل المؤسساتية التي لها علاقة بتفعيل العملية التدريبية في الإدارة العمومية. وقد شكلت الفترة الممتدة من 2017 إلى 2023 إحدى أهم المراحل التي شهدت تنظيم مجموعة من البرامج التدريبية والتي كانت محور دراستنا الميدانية.

سابعاً: منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على توظيف مجموعة من المناهج والمداخل التي لها علاقة بطبيعة المشكلة البحثية وبالإضافة إلى ذلك فقد وظفنا أيضاً الأدوات اللازمة لجمع المعلومات، ويمكن أن نوضح الجوانب الثلاثة التي سبق ذكرها كالآتي:

1- المناهج المعتمدة في الدراسة:

باعتبار أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الإدارية، فقد حاولنا اتباع طريقة الوصف والتحليل وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي الذي يعتبر من أهم الطرق المعتمدة لوصف الظاهرة محل الدراسة وتصويرها كميًا من خلال جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة¹. ولذلك، فإن المنهج الوصفي يعد من أهم المناهج التي يمكن من خلالها القيام بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة الحالية، كما يساعدنا أيضاً على تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل -التدريب الإداري- والمتغير التابع -تطوير قدرات الموظف العام- ومن ثم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات، وكل هذه المراحل ستساعدنا في معالجة الشق التطبيقي لهذه الدراسة.

وقد حاولنا أيضاً الاعتماد على المنهج التاريخي الذي أكد عليه الكثير من علماء المنهجية والمفكرين في العلوم الاجتماعية وخصوصاً العلامة "ابن خلدون"²، إذ تتجلى أهمية توظيف هذا المنهج في كونه يساهم في

¹ بومدين طاشمة، عبد النور ناجي، أصول منهجية البحث في علم السياسة - طرق، أدوات، مناهج ومقاربات البحث السياسي-، ط. 1، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2014، ص. 165.

² للمزيد من المعلومات ارجع إلى عبد الرحمن بن خلدون، تاريخ ابن خلدون المسمى ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، ضبط المتن ووضع الحواشي والفهارس: الأستاذ خليل شحادة، مراجعة الدكتور: سهيل زكار، ج. 1، بيروت: دار الفكر، 2001، ص. 13.

تقديم الطرق العلمية الصحية والمؤكدة التي تساعد على الكشف عن الحقائق العلمية التاريخية للنظم والمدارس والنظريات والأفكار الإدارية والتنظيمية، كما يتيح إمكانية معالجة المسائل الإدارية المعاصرة على ضوء الخبرات الماضية، ويساهم أيضا في تمكين الباحثين في علم الإدارة من معرفة وفهم تطور الفكر الإداري والنظم والجماعات والأمم والحضارات عبر التاريخ، ويوفر لهم القدرة على تقييم الأفكار والنظم والأدوار الحديثة¹.

ولذلك فإن الاعتماد على المنهج التاريخي في الدراسة الحالية يعد من الخطوات المنهجية التي ينبغي عدم التغافل عنها، وذلك كونه يوفر لنا إمكانية التعرف على أهم الدراسات التي قدم من خلالها رواد الإدارة العامة المعنى العام لمتغيرات الدراسة الحالية عبر حقب زمنية من الماضي القريب، وبالتالي الوصول إلى نتائج نحدد بناء عليها التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، كما أن هذا المنهج سيساعدنا على معالجة مسألة تفعيل العملية التدريسية في الإدارة العامة الجزائرية، وذلك من خلال مراجعة مجموعة من الوثائق القانونية والتنظيمية التي كانت لها علاقة مباشرة بهذه المسألة منذ إرساء أسس الدولة الوطنية 1962 إلى غاية الفترة الحالية.

كم حاولنا أيضا الاعتماد على منهج دراسة الحالة، والذي يعد من أقدم المناهج الوصفية التي تم استخدامها في ميدان العلوم الاجتماعية، وهو ليس مجرد أداة لجمع المعلومات والبيانات، مثل المقابلة أو الملاحظة أو الاستبيان، وإنما هو طريقة من طرق البحث يتم التركيز فيها على حالة معينة تكون محل الدراسة، ويمكن أن تكون هذه الحالة إما نظام أو فرد أو جماعة أو مجتمع أو مؤسسة، وتتم دراسة هذه الحالة بصورة مستفيضة تتناول كل المتغيرات والظواهر المتصلة بها، وتناولها يكون بالوصف الكامل والتحليل².

وهناك مجموعة من القواعد التي نركز عليها خلال توظيفنا لمنهج دراسة الحالة في معالجة مسألة التدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام، أهمها، التمييز بالدقة والمثابرة والتوفر على المهارة والخبرة، فهذه القواعد جد ضرورية لتمكيننا من جمع المعلومات عن الحالة محل الدراسة، ونركز أيضا على صياغة بناء نظري مناسب كمقدمة للقيام بإجراء الدراسة، وتوثيق المعلومات والبيانات توثيقا علميا، كما نركز أيضا على جعل اهتمامنا ينصب على دراسة الحالة الواحدة والنظر إلى وحدة الدراسة على أنها كل مترابط، بالإضافة إلى التركيز على إبراز الأحداث الأكثر تأثيرا على وحدة الدراسة ومعاينة التطور التاريخي لها من حيث نشأتها وتطورها، وإلى جانب ذلك فإننا نركز

¹ بومدين طاشمحة، فوزية سكران، أصول المنهجية العلمية الحديثة في بحوث العلوم الإدارية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2020، ص. 161.

² بومدين طاشمحة، الأصول في منهجية تحليل الظاهرة السياسية المفاهيم، الأدوات، المناهج، والمقاربات، ط. 1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2017، ص. 144.

أيضا خلال اعتمادنا لهذا المنهج على دراسة العلاقة القائمة بين وحدة الدراسة والوسط المباشر أو غير المباشر الذي توجد الوحدة محل الدراسة في إطاره¹.

كما أن هناك مجموعة من الخطوات العلمية التي نركز عليها في معالجة المشكلة البحثية الحالية عند استخدام منهج دراسة الحالة ومن أهمها، اختيار الحالة التي تمثل المشكلة البحثية، ثم جمع المعلومات والبيانات وتدقيقها باستخدام أداة الاستبيان، ثم وضع الفرضيات بشأن الحالة المدروسة، ثم اقتراح حلول من شأنها معالجة الحالة المدروسة، وأخيرا مسايرة الحالة للوصول إلى مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى الحالة المدروسة وذلك بهدف اختبار صدق التشخيص².

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن منهج دراسة الحالة يعد من بين المناهج التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا، وذلك على اعتبار أن المشكلة البحثية التي نسعى إلى معالجتها من خلال الدراسة الحالية تتطلب القيام بدراسة تطبيقية ومعاينة ميدانية، ومما لا شك فيه أن إعداد الشق التطبيقي والميداني من الدراسة وفق الطرق الصحيحة والموضوعية وغير العشوائية يقتضي التقيد بأهم قواعد وخطوات منهج دراسة الحالة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة تساهم في تفسير طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهي إحدى الخطوات المهمة لمعالجة الإشكالية التي تم طرحها.

وبالإضافة إلى المناهج التي سبق ذكرها أعلاه، فقد حاولنا أيضا توظيف المنهج الإحصائي في معالجة المشكلة البحثية لموضوع دراستنا وتحديدنا في شقها الميداني، وذلك على اعتبار أن هذا المنهج يتم من خلاله الاعتماد على الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل المعلومات والبيانات وتقديم التفسيرات المنطقية المناسبة لها، وهناك أربعة (04) مراحل أساسية نركز عليها خلال اعتمادنا لهذا المنهج وهي: مرحلة جمع البيانات والأرقام الإحصائية، ثم مرحلة تبويب وعرض البيانات والأرقام التي تم جمعها، ثم تأتي مرحلة تحليل البيانات وإيضاح العلاقات والارتباطات المتداخلة مع بعضها، وأخيرا مرحلة تفسير البيانات من خلال استخدام ما تعنيه الأرقام المجمعة من نتائج وتفسيرات³.

¹ للمزيد من المعلومات ارجع إلى، المرجع نفسه، ص. 145.

² للمزيد من المعلومات ارجع إلى، المرجع نفسه، ص. 145-147.

³ للمزيد من المعلومات ارجع إلى عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص. 149.

وعلى اعتبار أن المنهج الإحصائي يتضمن نوعان أساسيان، أولهما: المنهج الإحصائي الوصفي، وثانيهما المنهج الإحصائي الاستدلالي أو الاستقرائي، فإننا سنركز على توظيف النوع الثاني، والذي من خلاله نركز على مجموعة من الخطوات وهي: اختيار عينة أو نموذج من مجتمع أكبر، ثم تحليل وتفسير البيانات والأرقام التي تم تجميعها عنها، ثم الوصول إلى تعميمات واستدلالات على ما هو أوسع وأكبر من المجتمع الأصلي المعني بالدراسة ومن خلال تركيزنا على هذا النوع من المناهج فإننا سنسعى إلى التعرف على ما تعنيه البيانات والأرقام التي تم تجميعها واستقراءها ومعرفة دلالاتها، وليس مجرد الاكتفاء بوصفها وتفسيرها¹.

ولذلك، فإن توظيفنا للمنهج الإحصائي يعد من المناهج المهمة في الحصول على نتائج دقيقة جدا تساعدنا على تحديد خصائص مجتمع البحث، وكذا تحديد مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في البلدية، والتأكد من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها أو نفيها، ومن ثمة الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على ما هو أوسع من المجتمع الأصلي للدراسة.

2- المدخل المعتمدة في الدراسة:

لتسهيل تحليل فرضيات الدراسة حاولنا الاعتماد على مجموعة من المدخل من أهمها، المدخل القانوني الذي يعد من المدخل التي تركز بشكل أساسي على دراسة الأوضاع الدستورية والإدارية، والتطبيق الحرفي للقانون وأن معالجة المشكلات والمسائل التنظيمية والوظيفية تتم وفق ما تمليه النصوص القانونية، إذ ينطلق في معالجته للقضايا والمشكلات الإدارية من زاوية مفادها أن النظام النامي عبارة عن نسق من القواعد والقيم القانونية العامة والمجردة، والتي تشرف على حمايتها وتنفيذها مجموعة من المؤسسات والهيئات الرسمية التي تتمتع بسلطة القهر والإكراه².

ولذلك، فإن توظيفنا للمدخل القانوني في معالجة المشكلة البحثية لهذه الدراسة نركز فيه على بعض الجوانب المتعلقة بدراسة وتحليل العديد من المسائل التنظيمية التي لها علاقة بعملية تدريب الموظف العام المحلي في الجزائر وذلك على اعتبار أن هذا المدخل يعد كأداة ضرورية (كإجراء لتوصيف الأعمال التدريبية، وضبط الحقوق والواجبات المتعلقة بعملية تدريب الموظفين، وكذا بيان الأساليب والإجراءات والشروط والكيفيات اللازمة لإدارة العملية التدريبية³).

¹ للمزيد من المعلومات ارجع إلى، المرجع نفسه، ص. 150.

² بومدين طاشمة، فوزية سكران، أصول المنهجية العلمية الحديثة في بحوث العلوم الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص. 227-230.

³ للمزيد من المعلومات ارجع إلى، المرجع نفسه، ص. 232.

ومن خلال قراءتنا للمعطيات التي سبق ذكرها، يمكن القول بأن المدخل القانوني يعد من المداخل المهمة التي تساعدنا في إعداد إحدى أهم المحاور الأساسية لهذه الدراسة، والمتمثلة في تحديد وتحليل أهم القواعد الدستورية والنصوص القانونية والتنظيمية وكذا الجوانب الهيكلية، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملية إصلاح قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، ولا سيما في شقها المتعلق ببناء وتطوير قدرات الموظفين العموميين في الإدارة المحلية.

وباعتبار أن المدخل التنظيمي هو مجموعة العناصر المتكاملة والمتداخلة والتي من خلالها يمكن تحقيق أهداف النظام¹، فقد حاولنا توظيفه في الدراسة الحالية، حيث سنركز في معالجة المشكلة البحثية وفق هذا المدخل على النظر إلى الإدارة المحلية في تعاملها مع مسألة التدريب الإداري على أنها نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة به أو المجتمع الذي من خلاله تحصل على الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتفعيل العملية التدريبية وترشيح موظفيها للمشاركة في مختلف البرامج التدريبية بصورة مستمرة، ثم تقوم بوظيفة تقديم المنتجات أو الخدمات التي تتوافق مع احتياجات المجتمع الذي تتواجد فيه الإدارة المحلية².

ومن منطلق أن المشكلة البحثية لدراستنا تتضمن ثلاثة (03) متغيرات وهي: التدريب الإداري كمتغير مستقل، وتطوير قدرات الموظف العام كمتغير تابع، ثم الإدارة المحلية كمتغير وسيط مشكلة بذلك الوحدة أو الحالة محل الدراسة والبحث، فإن توظيفنا للمدخل التنظيمي من شأنه أن يساعدنا على معالجة جانب مهم في المشكلة البحثية والمتمثل أساسا في تحديد أهم المتغيرات التي أدت إلى ضرورة تفعيل التدريب الإداري في الأجهزة الإدارية المحلية، ويمكن توضيح ذلك في كون أن توظيف مدخل النظم سيتيح لنا إمكانية دراسة مسألة إدارية مفادها مدى سعي نظام الإدارة المحلية نحو التفاعل مع المتغيرات العديدة والمتنوعة ذات البعد الإداري والتنظيمي والتكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، والتي يعكسها التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل محيط الهياكل الإدارية المحلية، وكذا البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى المجتمع المحلي والفاعلين المحليين الرسميين وغير الرسميين، ومن ثمة يمكن الوصول إلى استنتاجات توضح كيف يؤثر سعي الإدارة المحلية نحو التفاعل مع هذه المتغيرات التي نعتبرها بمثابة "مدخلات" في اتخاذ قرارات تتماشى وطبيعة احتياجاتها واحتياجات مجتمعها المحلي "أي عملية معالجة المدخلات"، ومن بين تلك القرارات تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظف العام وهو ما نعتبره بمثابة صورة من صور "المخرجات"، وما يتبع هذه العملية من آثار وانعكاسات متمثلة أساسا في مدى مساهمة التدريب في تطوير القدرات وتطوير الأداء الوظيفي ومنه الخدمات العمومية المحلية وهي العملية التي نعتبرها بمثابة "التغذية العكسية"

¹ المرجع نفسه، ص. 233.

² للمزيد من المعلومات ارجع إلى، المرجع نفسه، ص. 246.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن هذا المدخل من خلاله يمكن شرح كل المراحل التي تتم على مستوى إدارة البرامج التدريبية.

وعلى اعتبار أن دراستنا تتضمن إطارا خاصا بتقديم بعض التصورات العلمية التي تهدف من خلالها إلى معالجة بعض المشكلات التدريبية، فقد حاولنا الاعتماد على مدخل المقارنة المرجعية التي تعد عملية منظمة لتقييم الأداء العام للمؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء، وذلك من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل المؤسسة أو خارجها، من أجل تحديد أسباب الفجوة وإيجاد الحلول التي تمكن من معالجتها وذلك بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل¹.

ومن هذا المنطلق، سنحاول توظيف بعض أنماط المقارنة المرجعية في معالجة مشكلة دراستنا مركزين في ذلك على أسلوب "المقارنة المرجعية الخارجية" وكذا "المقارنة المرجعية الوظيفية"²، وذلك على اعتبار أنها تساعدنا في معرفة مدى الانحراف في العملية التدريبية وتصحيحه من خلال الاستفادة من خبرات الغير الناجحة، وعليه سنحاول الوقوف على بعض المشكلات التي يمكن أن تنشأ على مستوى الإدارة المحلية أو على مستوى الهياكل التدريبية وتحدد من فاعلية تدريب الموظفين، ثم نقوم بدراسة وتحليل بعض البحوث الإدارية العربية منها والأجنبية التي سعت إلى تحديد أهم الآليات التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء الإدارة المحلية وكذا أداء مختلف الأجهزة التدريبية بما في ذلك الأداء المتعلق بترشيد إدارة العملية التدريبية وزيادة فاعلية مخرجاتها، وفي هذا الإطار سنحاول التركيز على بعض التجارب الأجنبية في ميدان بناء وتطوير قدرات الإدارة المحلية، وفي مقدمتها التجربة الألمانية، بالإضافة إلى مخرجات عينة من البحوث العلمية التي حددت السبل الملائمة لتطوير عملية تدريب الموظف العام.

وبالإضافة إلى المداخل السابقة الذكر، سنحاول أيضا الاعتماد على مدخل تقييم الأداء المؤسسي، وذلك على اعتبار أن من بين الأهداف التي نسعى إليها من وراء معالجتنا للمشكلة البحثية هو تقييم مدى فاعلية قدرات الموظفين العموميين بشكل خاص وقدرات الإدارة المحلية بشكل عام بعد تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية، ومدى انعكاس ذلك على تحسين وتطوير الأداء والخدمات المقدمة.

¹ المرجع نفسه، ص. 303.

² للمزيد من المعلومات ارجع إلى، المرجع نفسه، ص. 307-309.

3- أدوات جمع المعلومات:

انطلاقاً من كون دراستنا تتضمن شقا ميدانياً، فقد حاولنا توظيف الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد الجانب الميداني من الدراسة، حيث نركز في هذا الإطار على إعداد مجموعة من الأسئلة حول موضوع دراستنا وتحديدًا في شقه المتعلق بتقييم الدور الذي تؤديه البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظفين العموميين في البلدية، ثم نضع الأسئلة في استمارة بهدف تسليمها للأفراد المعنيين تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وعن طريقها يمكن استنتاج حقائق جديدة حول الموضوع، أو التأكد من معلومات متعارف عليها ولكنها ليست مدعومة بحقائق¹.

وعلى اعتبار أن تسليم استمارات الاستبيان إلى الأفراد المعنيين عن طريق الباحث، وحضوره خلال عملية ملأ الاستمارة، وإشرافه بنفسه على تدوين الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث لاحقاً، يعد من أهم الأساليب في المعايير الميدانية، وذلك كون أن الفئة المعنية بالدراسة تتوسع في بعض الأحيان في الإجابة وتفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه، ففي بعض الأحيان قد لا ينتبه الباحث إلى بعض الجوانب في الموضوع خلال إعداد الاستبانة، والمجيبون هم من يلفتون انتباهه إلى تلك الفجوات لئتم تداركها في الحال²، فإننا سنحاول التركيز على هذا الأسلوب في إعداد دراستنا الميدانية.

أما بالنسبة لنوع الاستبانة التي سنحاول اعتمادها في هذه الدراسة، فمن ناحية الأسئلة، سنركز على توظيف الاستبيان المغلق، معتمدين في ذلك على مقياس ليكارت الخماسي، أما من ناحية التطبيق، فسنحاول الإشراف بأنفسنا إلى جانب المصالح المكلفة بإدارة الموارد البشرية في البلديات محل الدراسة على توزيع الاستمارات على عينة الدراسة وإعادة جمعها، حيث سنسعى إلى القيام بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة فرادى وأيضاً في شكل جماعات.

وحتى تتمكن من تحليل المعلومات التي سيتم جمعها عن طريق الاستبيان، فسنحاول توظيف بعض أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة تحديداً في برنامج **spss**.

¹ للمزيد من المعلومات ارجع إلى عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط. 4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص. 67.

² للمزيد من المعلومات ارجع إلى، المرجع نفسه، ص. 67.

ثامنا: الدراسات السابقة:

باعتبار أن الدراسة التي نسعى إلى القيام بها تعتمد على الدراسات والبحوث السابقة والآراء المتنوعة في الموضوع الذي تطرق إليه بالبحث والدراسة ممن سبقونا، فإن الواقع يفرض علينا القيام بفحص ذلك الإنتاج العلمي وتقييمه حتى يتسنى لغيرنا معرفة مزايا أو عيب المساهمة العلمية في الموضوع¹. ومن منطلق أن التعرض للدراسات والبحوث السابقة يساعدنا في وضع الأساس السليم للدراسة في شقيها النظري والتطبيقي، فقد ركزنا على مجموعة من الدراسات والبحوث التي سبقتنا في معالجة متغيرات موضوع دراستنا أو بعض المتغيرات المتقاربة منها، مركزين في ذلك على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، ومواطن الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ومن ثمة تحديد الفجوة العلمية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى مساهمة هذه الدراسات في إثراء الدراسة الحالية من الناحية العلمية.

1- الدراسات الأجنبية:

من بين من الدراسات الأجنبية التي قمنا بمعاينتها نذكر على سبيل المثال لا الحصر دراسة:

"Donald L. Kirkpatrick" في مقاله العلمي الموسوم ب:

"EVALUATION OF TRAINING"².

تعد من أهم الدراسات التي عاجلت موضوع تقييم التدريب، وقد سعى الباحث الذي يعد من رواد العملية التقييمية للتدريب إلى تحديد المعنى العام لتقييم التدريب، بالإضافة إلى تقديم النموذج أو المنهج الذي يمكن من خلاله قياس فاعلية البرامج التدريبية، وقد تضمن هذا النموذج أربع مستويات وهي كالتالي: رد الفعل، التعلم السلوك، والنتائج، وقد أكدت الدراسة أن عملية التقييم تعد جزء لا يتجزأ من العملية التدريبية.

"Kurt Kraiger" وآخرين، في مقال علمي مشترك موسوم ب:

"Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation"³.

¹ للمزيد من المعلومات ارجع إلى بومدين طاشمة، فوزية سكران، أصول المنهجية العلمية الحديثة في بحوث العلوم الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص. 121.

² Donald L. Kirkpatrick, "Evaluation of Training", ERIK Number: ED057208, 1970, p-p: 40-61, Link: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED057208.pdf#page=41>.

³ Kurt Kraiger, J. Kevin Ford, and Eduardo Salas, "Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation", Jurnal of Applied Phychology Monograph, Vol. 78, N°. 2, p-p: 311-328, 04/1993.

وقد عاجت هذه الدراسة مسألة تطبيق النظريات المعرفية والمبنية على المهارات والعاطفية لمخرجات التعلم على الأساليب الجديدة لتقييم التدريب، ويهدف الباحثين من خلال دراستهم إلى تطوير نظرية تقييم التدريب من خلال توفير نظام مبني على المفاهيم للبنى التعليمية، ومحاور القياس، وتقنيات القياس، وتكمن قيمة المنهج الذي تم تقديمه المبني على المفاهيم في أنه يوفر إطاراً منهجياً لإجراء البحوث في المواضيع المتعلقة بتقييم التدريب، أما المعيار النهائي لهذا العمل فيتجلى في ما إذا كان يشجع على إجراء بحوث إضافية في مجال التدريب التي تعزز فهمنا لتقييم التدريب وفعالته.

"Herman Aguinis, Kurt Kraiger" في مقال علمي مشترك موسوم ب:

"Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society"¹.

وتضمنت هذه الدراسة مراجعة تحليلية للدراسات السابقة التي تطرقت إلى فوائد التدريب والتطوير بالنسبة للموظفين كأفراد وكفريق، وبالنسبة للمنظمات التي يشتغلون فيها، وكذلك بالنسبة للمجتمع، وقد اعتمد الباحثان على منظور عالمي متعدد التخصصات ومتعدد المستويات للبرهنة على أن أنشطة التدريب والتطوير في منظمات العمل يمكن أن تحقق فوائد هامة للعاملين والمنظمة وللمجتمع الخارجي أيضاً -جمهور المتعاملين-، كما استعرضا أيضاً الدراسات المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية والحالات السابقة للتدريب بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها، وكذا نقل التدريب قصد تحديد الظروف التي يتم في ظلها زيادة الحد الأعلى من فوائد التدريب والتطوير، وركز الباحثان في الأخير على تحديد الفجوات البحثية التي ميزت الأدبيات التي تمت مراجعتها، بالإضافة إلى عرض التوجيهات التي تفتح الآفاق نحو إعداد بحوث مستقبلية في المواضيع المتعلقة بفوائد التدريب والتطوير.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان:

- أن الدراسة الحالية التي قدمها الباحثان تختلف عن الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها والمتعلقة بموضوع التدريب والتطوير، ويرجع ذلك أساساً إلى كون هذه الدراسة ذات منظور عالمي منهجها متعدد التخصصات والمستويات.
- هناك إجماع للعديد من الدراسات على التأييد الكبير للفوائد العديدة لتدريب الموظفين كأفراد وكفريق وتشمل هذه الفوائد الأداء والمتغيرات التي تتصل بشكل مباشر بالأداء مثل: الابتكار، المهارات الضمنية الخبرة

¹ Herman Aguinis, Kurt Kraiger, "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society", Annual Review of Psychology, Vol. 60, N°. 1, p-p:451-474, 01/01/ 2009.

التكيفية، المهارات التقنية، مهارات الإدارة الذاتية، والتكيف بين الثقافات، أو بشكل غير مباشر مثل: التمكين، الاتصال، التخطيط، وتنسيق المهام بين فريق العمل.

– أجمعت العديد من الدراسات أيضا على تأييد فوائد التدريب بالنسبة للمنظمات ككل، وتشمل هذه الفوائد تحسين أداء المنظمة مثل: الربحية، الفعالية، الإنتاجية، وإيرادات التشغيل لكل موظف، فضلا عن النتائج الأخرى التي تتصل بشكل مباشر بأداء المنظمة مثل: خفض التكاليف، وتحسين النوعية والكمية، أو بشكل غير مباشر مثل: معدل دوران الموظفين، سمعة المنظمة، ورأس المال الاجتماعي.

– أكد الباحثان أن فوائد التدريب والتطوير تنعكس إيجابا على المجتمع أيضا، الأمر الذي دفع العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم إلى اعتماد سياسات وطنية تشجع على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية على الصعيد الوطني، والهدف من هذه السياسات هو تحسين رأس المال البشري للأمة الذي يتصل بدوره بمزيد من الازدهار الاقتصادي.

نجد كذلك " Eduardo Salas " وباحثين آخرين في مقال علمي مشترك موسوم ب:

"The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice"¹.

وقد أوضح الباحثين في منطلق دراستهم العديد من الجوانب المهمة التي تعكس مدى أهمية التدريب في المنظمة، حيث أشاروا إلى أن المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية تنفق سنويا مبالغ مالية كبيرة على الأنشطة التدريبية والتطويرية، وذلك بهدف اكتساب القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة، القدرة على المنافسة، الابتكار، تحسين الخدمة وتحسين الأهداف، كما أوضحوا أيضا بأن المنظمات التقليدية أدركت بأن التعلم وتنمية المهارات باتا يشكلان أسلوب حياة في العصر الحديث وأن تدريب القوى العاملة وتمكينها من التعلم يساعد المنظمة على اكتساب القدرة على المنافسة، وأن الاستثمار في قدرات العاملين يعكس نتائج إيجابية عديدة على مستوى المنظمة، وبناء على هذه المنطلقات، فقد سعوا أصحاب الدراسة إلى تحديد المفهوم العام لمتغير التدريب وأهم الدوافع التي تستدعي اعتماده في المنظمات بالإضافة إلى الأهمية التي يكتسبها هذا المتغير، كما سعوا أيضا إلى تحديد الطريقة الملائمة لاستخدام التدريب مع اعتماد الأدبيات التدريبية كدليل وقد أوضحوا بأن التدريب يعد

¹ Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger, and Kimberly A. Smith-Jentsch, "The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice", Psychological Science in the Public Interest, Vol. 13, N°. 2, p-p: 74-101, 2012.

عملا منهجيا وليس عشوائيا، لذلك فقد ركزوا على شرح الخطوات التي ينبغي اتخاذها قبل وأثناء وبعد العملية التدريبية.

ومن جملة النتائج التي خلص إليها الباحثين، أن التدريب بات ينظر إليه حاليا على أنه نظام ضروري لتعزيز التعلم وتحسين أداء العمل وليس مجرد حدث يحدث في قاعات الدراسة والتعلم.

كما يمكن أيضا عرض دراسة للباحث "Lok Bee Lan"، في أطروحته للدكتوراه الموسومة ب:

"The Demand For Soft Skills and Impacts of Training and Development on Human Resource Outcomes and Firm Performance For The Malaysian Manufacturing Industry"¹.

وقد سعى الباحث من خلال دراسته إلى تحديد تأثيرات التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التصنيع بدولة ماليزيا.

2- الدراسات في الوطن العربي:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث العربية التي لها علاقة بموضوع دراستنا نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

"آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، وهي عبارة عن كتاب جماعي تضمن مجموعة من المداخلات العلمية لعدد من الباحثين الأكاديميين العرب وذلك في إطار الندوة العلمية التي تم تنظيم فعالياتهما بالعاصمة الأردنية -عمان- من 2 إلى 4 مارس سنة 1997².

وقد تطرق عموم الباحثين من خلال مداخلاتهم إلى العديد من المواضيع التي تهدف إلى معالجة المشكلة البحثية للندوة، مركزين في ذلك على دراسة وتحليل أهم التحديات الجديدة التي تواجه عمليات التدريب والتنمية البشرية في الدول العربية، بالإضافة إلى تقديم أهم السبل والآليات التي تساعد على التجاوب مع مخرجات هذه التحديات، وفي ذات السياق نجد أن بعض الباحثين ركزوا على عرض وتحليل بعض التجارب الناجحة في التعامل مع القضايا والمسائل المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية في الدول الإسلامية وتحديدًا تجربة المعهد الوطني للإدارة العامة "INTAN" بدولة ماليزيا، كما ركز باحثين آخريين على توضيح أهم القواعد التي ينبغي التقيد بها

¹ Lok Bee Lan, **The Demand For Soft Skills and Impacts of Training and Development on Human Resource Outcomes and Firm Performance For The Malaysian Manufacturing Industry**, A Thesis submitted to the Faculty of Accountancy and Management, Universiti Tunku Abdul Rahman, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Accountancy and Management, Universiti Tunku Abdul Rahman, 6 April 2022.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ط. 1، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.

عند القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية وما يتبعها من تخطيط وتنفيذ وتقييم للتدريب، بالإضافة إلى التوصية بأهمية تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه العملية.

وقد سعى الباحث "أبو الرز محمد حسن مصطفى" في أطروحته للدكتوراه إلى دراسة موضوع: "تطوير برنامج تدريبي للسلوك الإداري التعليمي في المدارس الثانوية الأردنية"¹، حيث ركز في دراسته على تحديد أهم المدخل والمقاربات التي تساعد على تطوير البرامج التدريبية ذات العلاقة بالسلوك الإداري في المؤسسات التربوية والتعليمية بالمملكة الأردنية.

كما سعى الباحث "أحمد عبد الكريم حماد الدغيم" في أطروحته للدكتوراه إلى دراسة موضوع: "فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة"²، وقد تطرق من خلالها إلى تقديم تصور علمي يتضمن برنامج تدريبي مقترح قائم على تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال، وفي هذا الإطار فقد اعتمد الباحث في دراسته على جانب نظري وآخر تطبيقي، ومن حيث المناهج المستخدمة فقد ركز على توظيف المنهج الوصفي المسحي، أما من حيث الأدوات الخاصة بجمع المعلومات فقد اعتمد على توظيف الاستبيان، حيث قام صاحب الدراسة بإعداد ثلاثة (03) استبانات تضمنت محاور عديدة تتعلق في مجملها بالسياسات التدريبية وقد تكونت فقراتها بشكل عام من (75) فقرة، أما المجتمع الذي شملته هذه الدراسة فقد تكون من مديري الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة والمناطق التعليمية على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنة الدراسية (2006-2007) وقد بلغ عددهم (215)، وهو العدد نفسه الذي تكونت منه عينة الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة، أن البرنامج التدريبي الذي اقترحه الباحث والذي تم إعداده على ضوء الواقع التدريبي للقادة التربويين واحتياجاتهم التدريبية في ضوء ممارستهم للمعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال، كانت درجة فاعليته عالية من وجهة نظر الخبراء التربويين، وأن نسبة كبيرة من أهدافه قابلة للتحقيق.

¹ محمد حسن مصطفى أبو الرز، تطوير برنامج تدريبي للسلوك الإداري التعليمي في المدارس الثانوية الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، 11 ديسمبر 2005.

² أحمد عبد الكريم حماد الدغيم: فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، 2008.

أما الباحث "توفيق أحمد علي السنباني" فقد سعى في أطروحته للدكتوراه إلى دراسة موضوع: "أثر البرامج التدريبية لصندوق التدريب المهني باليمن في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الدولية لصناعة الأدوية (فارماكير) للفترة 2007-2008-¹"، وقد تضمنت الدراسة جانب نظري وآخر تطبيقي، ومن حيث المناهج المعتمدة فقد ركز الباحث على توظيف المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي، أما من حيث الجانب المتعلق بأدوات جمع المعلومات التي تخص ميدان دراسته فقد استخدم كل من الاستبيان والمقابلة.

وقد توصل صاحب الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي تمثلت من جهة أولى في أن التدريب يعتبر الوسيلة الفعالة لتنمية الموارد البشرية، وأن فعالية التدريب تقاس بمدى تكامل مراحل العملية التدريبية ومدى تحقيق الأهداف والنتائج التي تم تحديدها، ومن جهة ثانية في أن صندوق التدريب المهني يعد من أهم المؤسسات المعتمدة في تنمية الموارد البشرية بدولة اليمن، وقد بات يؤدي دورا مقبولا في إدارة هذه العملية، كما أشارت النتائج أيضا إلى أن هناك بعض القصور الذي يؤثر على سير التدريب وتحقيق فعاليته على مستوى الشركة التي كانت محل الدراسة والبحث.

بينما نجد الباحث "عمر إسماعيل عجال" سعى في أطروحته للدكتوراه إلى دراسة موضوع: "تقويم الأداء التدريبي في الوحدات الحكومية في جمهورية جيبوتي في الفترة من 2000-2010 دراسة تطبيقية على العاملين في الوزارات الخدمية في جمهورية جيبوتي"²، وقد جمعت الدراسة ما بين الجانب النظري والتطبيقي، وسعى الباحث من خلالها إلى تقويم فعالية البرامج التدريبية من خلال التركيز على مدى دقة وسلامة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ وكذا عملية اختيار المتدربين والمدربين، بالإضافة إلى التركيز على مدى توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وقد اعتمد صاحب الدراسة على عدد من أدوات التحليل الإحصائي وفي مقدمتها برنامج (spss) لتحليل بيانات دراسته.

ومن أهم النتائج التي عكستها هذه الدراسة، أنه ليست هناك علاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في الوحدات الحكومية في جمهورية جيبوتي وبين البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسات

¹ توفيق أحمد علي السنباني، أثر البرامج التدريبية لصندوق التدريب المهني باليمن في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الدولية لصناعة الأدوية (فارماكير) للفترة 2007-2008-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية، 2010.

² عمر إسماعيل عجال، تقويم الأداء التدريبي في الوحدات الحكومية في جمهورية جيبوتي في الفترة من 2000-2010 دراسة تطبيقية على العاملين في الوزارات الخدمية في جمهورية جيبوتي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2011.

التدريبية، كما أن عملية اختيار المرشحين للتدريب لا تتم بناء على مدى حاجة العامل إلى التدريب وإنما تتم بناء على اجتهادات شخصية ممن لهم حق اتخاذ القرار وتعيين المرشحين للبرنامج التدريبي، ومن جانب آخر فقد أشارت النتائج أيضا إلى أن المدربين يتميزون بالقدرة العالية من حيث نقل المحتوى التدريبي للمتدربين وأن عملية اختيارهم تتم بناء على أسس موضوعية تشمل المؤهلات العلمية والخبرات التدريبية.

كما سعت الباحثة: "إلهام العتر" في كتابها "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"¹، عرض بالتحليل والمناقشة لجملة من المفاهيم والنماذج العلمية التي تفسر مفهوم التدريب الإداري وتوضح أهم مراحله، معتمدة في ذلك على توظيف العديد من المصادر والمراجع العربية والأجنبية بالإضافة إلى عرض تجاربها وخبراتها العلمية والعملية في ميدان التدريب الإداري، كما ركزت الباحثة في أهداف دراستها على تقديم السبل والآليات التي تساعد الأفراد والهيئات المعنية والمهتمة بالتدريب كعلم أو كفن من اكتساب الأسس العلمية للتدريب وتنمية كفاياتهم وخبراتهم في هذا المجال.

3- الدراسات في الجزائر:

بخصوص الإنتاج العلمي الوطني الذي له علاقة بموضوع دراستنا فيمكن عرض بعض صورته كالاتي:
"عمار بن عيشي" في رسالة ماجستير موسومة ب: "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة"²، وقد اعتمد الباحث في دراسته على جانبين جمعا ما بين النظري والتطبيقي، وبخصوص المناهج المعتمدة فقد ركز على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، أما بخصوص أدوات جمع المعلومات فقد وظف الباحث الاستبيان والمقابلة، والملاحظة، وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية مكونة من (236) مفردة مثلت 30% من مجتمع الدراسة المكون من العمال الذين ينشطون على مستوى مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة والذي قدر عددهم آنذاك ب: (789) عامل، كما اعتمد صاحب الدراسة أيضا على توظيف بعض الأساليب الإحصائية لتحليل المعلومات التي تم جمعها من أهمها التكرارات والنسب المئوية واختبار مربع كاي.

¹ إلهام نجد أمين العتر، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق "رؤيتنا تطوير الإنسان من أجل الإنسان، ط. 1، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2021.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2005-2006.

- ومن بين النتائج التي خلص إليها الباحث وتحديدًا تلك المتعلقة بالتدريب وتنمية المهارات:
- أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد تقييم أداء العاملين كل شهر بهدف منح العلاوات والمنح، وتعتمد أيضا التقييم السنوي أو بعد الانتهاء من كل برنامج تدريبي بهدف تقييم المهارات التي يتميز بها العاملين وأيضا لتقييم مدى اكتساب العاملين لمهارات جديدة.
 - أن تقييم الأداء في المؤسسة محل البحث يعتمد على معيارين، أولهما النتائج وبخاصة كمية الإنتاج ويمكن إرجاع ذلك إلى كون المؤسسة تواجه منافسة خارجية ولا سيما مع المؤسسات الأجنبية، الأمر الذي يستدعي زيادة مستوى الإنتاجية كما ونوعا وجودة، أما المعيار الثاني فيرتبط بالصفات الشخصية والتي تشمل الثقة في النفس والولاء للمؤسسة.
 - أن نتائج تقييم الأداء يتم استخدامها بدرجة أولى في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم في العمليات المتعلقة بالاختيار؛ التعيين؛ الترقية؛ والمكافآت.
 - هناك إجماع من طرف الرؤساء والمرؤوسين على أهمية التدريب بالنسبة للعمال وكذلك بالنسبة للمؤسسة.
 - أوضحت نتائج الدراسة كذلك أن من أسباب ضعف مستوى الإنتاجية مرتبط بنقص تدريب العاملين بدرجة أولى، وبالتأخر والغياب عن العمل بدرجة ثانية، كما أوضحت أيضا أن التدريب ساهم في خفض معدل حوادث العمل في المؤسسة.
- كما سعى الباحث: "عمار بن عيشي" كذلك من خلال كتابه "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"¹، إلى عرض بالدراسة والتحليل لبعض المفاهيم المهمة المرتبطة بمتغير التدريب من جهة أولى ومتغير الجودة الشاملة من جهة ثانية، وقد تطرق أيضا إلى تحديد العلاقة بين المتغيرين موضحا أهمية التكامل بينهما، وركز في هذا الجانب على الدور الذي يمكن أن تعكسه عملية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة موضحا العناصر الرئيسية الواجب التقيد بها لتحقيق هذه العملية وفي مقدمتها تبني استراتيجية تدريب قائمة على أسس ومعايير الجودة الشاملة.

¹ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط. 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع - نبلاء ناشرون وموزعون، 2017.

وقد سعت الباحثة "بويعلی نصیرة" في أطروحتها للدكتوراه إلى دراسة موضوع: "تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية -بسكرة"¹، ومن بين المحاور التي ركزت عليها الباحثة:

- التعرف على مدى توفر مبادئ التدريب الفعال على مستوى أهداف البرامج التدريبية وكذا على مستوى البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج.
- التعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال على مستوى العناصر التالية: محتويات البرامج التدريبية وكذا المدربين المشرفين على تنفيذ البرامج، بالإضافة إلى الأساليب المعتمدة في تنفيذ البرامج التدريبية.
- وقد اعتمدت الباحثة في معالجة مشكلتها البحثية على إطار نظري وآخر تطبيقي، وركزت على توظيف المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد تضمنت الاستبانة (60) عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 80 مفردة وتم اعتماد المسح الشامل لمفردات الدراسة.
- وقد عكست الدراسة التي أجرتها الباحثة مجموعة من النتائج أهمها:
- أن البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية التي تنشط على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة الملح -لوطاية- توفرت على مبادئ التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- كل من أهداف ومحتويات البرامج التدريبية توفرت على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- بالنسبة للمدربين المشرفين على تنفيذ البرامج التدريبية فقد توفرت لديهم متطلبات التدريب الفعال بدرجة ضعيفة.
- وبالنسبة للأساليب التي استخدمت في تنفيذ البرامج التدريبية فقد توفرت على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- أما بالنسبة للبيئة التدريبية فقد توفرت هي الأخرى على درجة متوسطة من حيث التوفر على متطلبات التدريب الفعال.

¹ نصیرة بويعلی، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية -بسكرة-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد حيدر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2017.

كما سعت الباحثة "قصير أمال" في أطروحتها للدكتوراه إلى دراسة موضوع: "آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر"¹، ومن بين النتائج التي عكستها هذه الدراسة ولا سيما على مستوى الجانب المرتبط بالموارد البشرية المحلية:

- أن تسيير الإدارة المحلية بات يتطلب توفر نخب ذات كفاءة عالية من الموارد البشرية تكون قادرة على تقديم الحلول المناسبة لمعالجة العقبات التي تواجه عملية تسيير الشؤون المحلية، وقادرة على التجاوب مع متطلبات إدارة التنمية المحلية من حيث التخطيط والتنفيذ وسط التطور العلمي المتسارع.
- كذلك من النتائج المهمة المشار إليها، هو أن استيراد التكنولوجيات المتقدمة من الدول الغربية لا يمكن أن تعكس نتائج تساهم بها في تنمية وتقدم الإدارة المحلية والمجتمع المحلي إلا من خلال التركيز على تدريب الموارد البشرية.

كما تطرق الباحث "حبيب بلية بن محمود" في كتابه "وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - الإدارة العمومية في الجزائر"²، إلى عرض بالدراسة والتحليل لطبيعة العلاقة بين وظيفة التكوين والتدريب وبين إدارة الموارد البشرية من جهة أولى، ومن جهة ثانية تطرق إلى دراسة وتحليل واقع التكوين والتدريب في الإدارة العمومية الجزائرية خلال مختلف المراحل التاريخية التي شهدتها الجزائر قبل وبعد إرساء أسس الدولة الوطنية، مركزا في ذلك على عرض الإطار القانوني والتنظيمي والهيكلي للتكوين والتدريب في الجزائر.

وقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المورد البشري بات يعد من أهم الموارد على مستوى المنظمات والمؤسسات العمومية والخاصة، الأمر الذي أدى إلى تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- أن وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية باتت تكتسي أهمية خاصة ومميزة، إذ صارت تعد من الوظائف الرئيسية والحساسة لإدارة الموارد البشرية، كونها تساهم في تزويد الموظفين والعاملين بالقدرات والخبرات اللازمة لأداء عملهم في الحاضر والمستقبل.

¹ أمال قصير، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة باتنة 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2020/2019.

² حبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - الإدارة العمومية في الجزائر، ط. 1، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2018.

- أن الإدارة العمومية في الجزائر باتت تول اهتماما واسعا بوظيفة التكوين والتدريب معتمدة في ذلك على العديد من الآليات القانونية والتنظيمية والمؤسسية.

4- تحديد العلاقة بين الدراسات التي تم عرضها وبين الدراسة الحالية:

من خلال عرض وتحليل عينة من الدراسات السابقة، يمكن تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية كآلي:

- معظم الدراسات التي تم عرضها ركزت على متغير التدريب والدور الذي يؤديه في عملية تنمية الموارد البشرية، وهو إحدى المحاور الرئيسية التي نسعى إلى معالجتها من خلال هذه الدراسة في ظروف مكانية وزمانية مغايرة بصورة نسبية.

- أن الباحثين الذين قدموا الدراسات السابقة التي عرضناها، بعضهم اعتمد على الجانب النظري فقط، والبعض الآخر جمع ما بين الجانب النظري والتطبيقي وهو ما لمسناه بنسبة كبيرة في الرسائل والأطروحات، كما أن هذه الدراسات تم إعدادها في بيئة تختلف من حيث المكان والزمان فوجد منها الدراسات العربية (كذا الأجنبية، بعضها تم إعدادها خلال أواخر القرن العشرين (20) وأخرى خلال الربع الأول من القرن الواحد والعشرين (21)، وتختلف أيضا من حيث مجتمع الدراسة فبعض الدراسات تكون مجتمعها الدراسي من موارد بشرية تنتمي إلى مؤسسات ذات طابع تعليمي تربوي وأخرى ذات طابع إداري ونجد أخرى ذات طابع صناعي، بعضها ينتمي إلى القطاع العام وأخرى تنتمي إلى القطاع الخاص، بينما الدراسة الحالية فزيادة عن كونها نظرية وتطبيقية فإن ما يميزها عن الدراسات السابقة أن مجتمع الدراسة الذي تم اعتماده يتكون من الموظفين العموميين المنتمين للإدارة المحلية وتحديدًا عينة من بلديات ولاية تلمسان في الجزائر.

- اعتمد الباحثين في إجراء دراساتهم الميدانية على العديد من الأدوات لجمع المعلومات من بينها الاستبيان المقابلة، والملاحظة، وقد اعتمدنا في الدراسة الحالية على توظيف أداة الاستبيان فقط.

وعلى العموم، فقد ساهمت الدراسات السابقة في تمكيننا من ضبط المحاور الأساسية لإعداد الإطار النظري لموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى معرفة وفهم بعض المبادئ الأساسية التي ينبغي مراعاتها خلال عملية تقييم التدريب وهو ما من شأنه أن يساعدنا بشكل خاص في الجانب التطبيقي الذي سنحاول التأكيد فيه على تقييم فاعلية البرامج التدريبية.

تاسعا: تقسيم الدراسة:

حتى تتمكن من معالجة المشكلة البحثية لدراستنا وتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن ثمة الوصول إلى النتائج الموضوعية التي تساعدنا في إثبات أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها ومنه الوصول إلى الإجابة النهائية عن الإشكالية التي سبق لنا طرحها، فقد ارتأينا إلى تقسيم دراستنا وفق الخطة التالية:

المقدمة: وتتضمن المنهجية العامة المعتمدة في إعداد هذه الدراسة.

الفصل الأول: وقد خصصناه لتحديد التأصيل النظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية، وهو المنطلق الأساسي الذي من خلاله يمكن الوقوف على أهم دوافع تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظف العام في الوحدات الإدارية المحلية.

الفصل الثاني: وقد خصصناه لدراسة مدى مساهمة الآليات القانونية والتنظيمية والمؤسسية ذات العلاقة بعملية التدريب الإداري، في تكريس وتوسيع وتطوير دائرة تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية الجزائرية منذ إرساء أسس الدولة الوطنية الجزائرية إلى غاية المرحلة الحالية، ويشكل هذا الإطار المنطلق الأساسي للانتقال من الجانب النظري للدراسة إلى الجانب التطبيقي، وبذلك فهو يتضمن الشق الأول من الدراسة التطبيقية.

الفصل الثالث: ويتضمن الشق الثاني والإطار الأساسي للدراسة التطبيقية، والذي نسعى من خلاله إلى القيام بدراسة ميدانية تهدف من خلالها إلى تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تعزيز وإثراء المعارف والمهارات والسلوكيات لدى عينة من الموظفين المنتمين لبعض البلديات في ولاية تلمسان.

الفصل الرابع: ومن خلاله سنحاول تقديم تصور علمي يتضمن أهم الآليات التي يمكن أن تساعد في معالجة الفجوات والمشكلات التدريبية وتساهم في تطوير إدارة العمليات التدريبية.

الخاتمة: ومن خلالها سنحاول تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا، بالإضافة إلى طرح جملة من الملاحظات التي نعتبرها فاتحة دراسات مستقبلية في ميدان التدريب الإداري وتطوير القدرات.

عاشرا: صعوبات الدراسة:

يمكن القول بأن أي دراسة من هذا النوع قد تحاط بمجموعة من الصعوبات المنهجية التي تضع قيودا على حركتها وتحد من فاعليتها، وهو الأمر الذي يستلزم منا سلوك مجموعة من الطرق للتغلب على هذه الصعوبات أو التقليل من تأثيرها حتى تؤتي الدراسة نتائجها بصورة مقبولة، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال المراحل المختلفة في إعداد هذه الدراسة:

- تعدد الإسهامات الفكرية وامتدادها على مراحل زمنية واسعة نسبياً، وإنتاج علمي غزير بشكل لا يستطيع معه أي باحث الإمام بجميع دراساته، الأمر الذي دفعنا إلى التركيز على دراسة المفاهيم الأساسية والمسلمات الأساسية المتعلقة بالإطار الكلي للدراسة.
 - انعكاسات الأزمة الصحية العالمية المتمثلة في جائحة كورونا والتي ظهرت مع نهاية سنة 2019 في الصين الشعبية وانتشرت في مختلف دول العام ومن بينها الجزائر، حيث أن هذه الجائحة أثرت علينا خلال المراحل الأولى له من بداية إعداد هذه الدراسة، فقد أدى فرض الحجر الصحي إلى صعوبة التنقل إلى الجامعات الوطنية وحتى الأجنبية والمكتبات ودور النشر وإجراء مقابلات مع بعض الأساتذة والباحثين المختصين والقادة الإداريين من أجل جمع المادة العلمية.
 - طول المدة الزمنية التي قضاها الباحث في جمع المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها، أن فترة توزيع الاستمارات على أفراد العينة تصادفت مع العطل السنوية للعديد من الموظفين وذلك كون أن الدراسة تم إجراؤها خلال الفترة الصيفية من 2023 وهي الفترة التي غالباً ما تشهد برمجة العطل السنوية للعديد من الموظفين.
 - أن العديد من الاستمارات التي تم توزيعها لم يتم الإجابة عنها بالشكل الصحيح والكامل، وبعضها لم يتم الإجابة عن أي محور من محاورها، وأخرى لم يتمكن الباحث من استعادتها.
- وبانتهائنا من إعداد هذه الأطروحة، نقول ما قاله "العماد الأصفهاني" من قبل: "...إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد كذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر على استيلاء النقص على جملة البشر..." ولكل شيء إذا ما تم نقصان، وهذه الأطروحة ليست استثناء. لذلك سنسعد بكل كلمة أو مقترح يصلنا من أساتذتنا الأفاضل يرشدنا إلى أوجه النقص أو الأخطاء أو الثغرات أينما وردت عبر صفحاته. ونرجو أن تكون هذه المساهمة المتواضعة ذات فائدة للطلبة والباحثين والموظفين والعاملين في الإدارة المحلية، فإن كان ذلك فبفضل من الله تعالى ونعمه وإن كان خلاف ذلك فمن أنفسنا واجتهادنا، فالكمال لله وحده، وللمرء جهد المقل، إن أخطأ بقي له شرف المحاولة، وإن أصاب كفاه أجر المجتهد.

"وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين"

الفصل الأول:

نحو إطار نظري للتدريب الإداري

وتطوير قدرات الموظف العام في

الإدارة المحلية

شهد حقل علم الإدارة العامة تطورات وتغيرات سواء من حيث الموضوعات التي تناولها أو من حيث المناهج والنماذج المعرفية، ويرجع ذلك بخاصة إلى التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي شهدتها القرن العشرين، وشيوع ظاهرة العولمة وما صاحبها من تغيرات جوهرية شملت بصورة عامة الهياكل الإدارية المركزية واللامركزية، والتي باتت مطالبة بالتكيف مع المتغيرات الجديدة ولا سيما على مستوى الدول النامية، وهو ما يعني ضرورة اعتماد سياسات جديدة في الإصلاح والتطوير الإداري، وشملت بصورة خاصة الموارد البشرية للهياكل الإدارية، والتي باتت مطالبة باكتساب القدرات التي تمكنها من المساهمة في تحقيق الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى لسياسات الإصلاح والتطوير الإداري.

هذا الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر ومراجعة فلسفة التسيير والتدبير للشأن العام، وذلك انطلاقاً من إعادة مراجعة المداخل الواجب اعتمادها لمواكبة التغيرات الراهنة والمستقبلية والتكيف مع مخرجاتها المتعددة والمتنوعة، ومن بين تلك المداخل التدريب الإداري الذي يصنف كأحد أهم المداخل الحديثة الواجب اعتمادها في تطوير قدرات الموظف العام، إذ إن هذا الأخير يعكس من جهة أولى صورة من صور الموارد البشرية ومن جهة ثانية أحد أهم الفواعل المساهمة في إدارة وتسيير الهياكل الإدارية، وتزداد الحاجة إلى هذا الفاعل بشكل أكبر على مستوى الهياكل الإدارية اللامركزية في صورة الإدارة المحلية التي باتت تسعى إلى تغطية احتياجاتها الوظيفية بموظفين مؤهلين قادرين على المساهمة في تحقيق أهدافها.

وانطلاقاً من المعطيات التي سبق ذكرها، سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- بالنسبة للمبحث الأول: فسنعلم من خلاله تحديد المعنى العام للتدريب الإداري.
- وبالنسبة للمبحث الثاني: فسنعلم التركيز فيه على تحديد وشرح المنهجية العلمية المعتمدة في إعداد وإدارة البرامج التدريبية.
- أما بالنسبة للمبحث الأخير: فسنعلم أن نتطرق فيه إلى تحديد المعنى العام للإدارة المحلية، الموظف العام وعملية تطوير القدرات، كما سنحاول أيضاً تحديد دوافع وأسباب تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظفين العموميين في الإدارة المحلية.

المبحث الأول: معنى التدريب الإداري

سنحاول في هذا الإطار عرض بالدراسة والتحليل عينة من الاجتهادات التي ساهمت في التعريف بمتغير التدريب الإداري، وكذا عرض أهم المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بهذا المتغير، بالإضافة إلى عرض أهم مؤشرات تفعيل العملية التدريبية وأهميتها وكذا المبادئ التي تقوم عليها، مع أخذ في عين الاعتبار أهم أنواع وأساليب هذه العملية.

أولاً: تعريف التدريب الإداري:

إن صياغة تعريف شامل لمفهوم التدريب الإداري يقتضي منا الوقوف على جملة التعاريف التي اجتهد في تقديمها عدد من الباحثين المهتمين بدراسة هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهمها كالآتي:

قدم "إدوين فليبو" "Edwin Flippo" تعريفاً وصف من خلاله التدريب بأنه: "... عملية زيادة معرفة ومهارات الموظف للقيام بعمل معين"¹.

وهو ما يعني أن التدريب عبارة عن عملية منظمة لتمكين الموظفين من اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لأداء عمل معين.

وقد عرفه "ميشيل أرمسترونج" "Michel Armstrong" بأنه: "... تطوير منهجي للمعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة من قبل الفرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب"².

كما عرفه أيضاً "ليونارد نادلر" "Leonard Nadler" كالتالي: "التدريب هو التعلم الذي يتم توفيره من أجل تحسين الأداء في الوظيفة الحالية"³.

ويعرفه "السيد عليوة" بأنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"⁴.

¹ Ajay Tyagi, **Strategic Measurement Of Human Resource Management**, Printed and Published by : Horizon books (A Division of Ignited Minds Edutech PVT LTD), 2017, p. 88.

² Pallavi Pahuja. Kulkarni, "A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life", Journal of Arts, Science & Commerce, Vol. 4, N°. 2, April 2013, p. 138.

³ Janis Fisher Chan, **Training Fundamentals: Pfeiffer Essential Guides to Training Basics**, San Francisco : Published by Pfeiffer, 2009, p. 3.

⁴ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

ويمكن تعريفه وفقا لما قدمه "كامل بربر" بأنه: "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة"¹.

كما قدم "محمد عبد الفتاح الصيرفي" تعريفا وصف من خلاله التدريب بأنه: "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والمنظمة التي يعمل بها"².

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن القول أنه بالرغم من وجود مستوى من التباين الذي ميز بعض الصيغ التعريفية سواء من حيث الجانب الشكلي أو من حيث المضمون وتحديدًا في شقه المتعلق بأهمية وأهداف التدريب، حيث استنتجنا بناء على بعض التعاريف أن تأهيل الموظف لأداء عمل معين يعد الهدف الأسمى للعملية التدريبية، بينما تشير أخرى إلى أن التدريب يهدف إلى سد الاحتياجات الآنية للموظف لتحسين الأداء الوظيفي على المدى الآني في المنظمة، في حين أكدت أخرى أن أهداف التدريب تتجاوز الاحتياجات الآنية لتشمل أيضا سد الاحتياجات المستقبلية للموظف وهو ما يعني تحسين الأداء الوظيفي على المدى الآني والمستقبلي في بيئة المنظمة، ومع ذلك نجد أن هناك إجماع على أن التدريب هو عملية منظمة تهدف لبناء وتطوير معارف ومهارات وسلوكيات الموظف.

وبناء على ما سبق، فد حاولنا الاجتهاد في تقديم تعريف شامل لمفهوم التدريب الإداري والذي كان كالآتي: "التدريب الإداري هو عملية منظمة ومستمرة تركز على بناء وتطوير القدرات المعرفية والفنية والسلوكية للموظف، بهدف تأهيله لممارسة مهامه الوظيفية وتمكينه من تطوير أدائه الوظيفي والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الآني والمستقبلي".

ثانيا: التدريب والمفاهيم المشابهة:

باعتبار أن التدريب الإداري يعد من المفاهيم التي تنتمي لحقل تنمية الموارد البشرية كونه يركز على تنمية قدرات العنصر البشري وهو ما خلصنا إليه من خلال التعاريف السابقة، فذلك يدفعنا إلى البحث عن العلاقة بينه وبين بعض المفاهيم الإدارية المتقاربة منه التي تنتمي لذات الحقل، ويمكن عرض أهم هذه المفاهيم كالآتي:

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص. 161.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري - المدربين والمتدربين وأساليب التدريب -، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص. 17-

1- التدريب والتعلم:

يمكن تعريف التعلم بأنه: "العملية التي يكتسب فيها الأفراد المعرفة والمهارات والمواقف من خلال الخبرة أو التفكير أو الدراسة أو التعليم"¹.

كما ينظر إليه أيضا بأنه: "عملية ذاتية التوجيه وقائمة على العمل تؤدي إلى زيادة القدرة على التكيف"². وبناء على ذلك يمكن اعتبار عملية التعلم شكل من أشكال الإجراءات المنظمةة والموجهة لتنمية قدرات الأفراد بما يمكنهم من زيادة مستوى تكيفهم مع طبيعة البيئة التي ينتمون إليها، وتستند هذه العملية على عدة طرق أهمها التعليم والخبرة المتراكمة، وهو ما يعكس مدى التقارب الكبير بين مفهوم التعلم والتدريب الذي بدوره يركز على تنمية وتطوير القدرات والمهارات.

وباعتبار أن التدريب عملية مخططة لتبسيط التعلم وتمكين الأفراد من زيادة فاعليتهم في تنفيذ الجوانب والمهام المتعلقة بعملهم³، فهذا يفسر مدى حاجة الأفراد للتدريب كمنهج يساهم في تبسيط عملية تعلمهم للمهارات التي تلي احتياجاتهم وتنمي مستوى أدائهم. وعليه فالتدريب يشكل استراتيجية للتعلم، بينما التعلم يشكل هدف وبعد أساسي لعملية التدريب.

2- التدريب والتعليم:

يشير مفهوم التعليم إلى: "عملية وسلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تمكين الفرد من استيعاب وتطوير المعرفة والمهارات والقيم والفهم التي لا تتعلق فقط بمجال ضيق من النشاط ولكنها تسمح بمجموعة واسعة من المشكلات ليتم تحديدها وتحليلها وحلها"⁴.

وعملية التعليم عادة ما تتم قبل مرحلة التوظيف في بيئة غير متعلقة بالعمل وقد تشمل تنمية الجانب المهني والشخصي للأفراد⁵.

¹ Jim Caple, Roger Buckley, **The Theory & Practice of Training**. Revised 5th Edition, London and Philadelphia : Kogan Page Publishers, 2007, p. 5.

² MousaMasadeh, "**Training, Education, Development and Learning: What is The Difference**", European Scientific Journal, Vol. 8, N°. 10, 20/05/2012, p. 64.

³ Mohammed Rejaul Karim, Kazi Nazmul Huda, Rehnuma Sultana Khan, "**Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK**", International Journal of Business and Management, Vol. 7, N°. 18, p-p: 141-148, 16/09/ 2012, p.142.

⁴ Jim Caple, Roger Buckley, **Op. Cit**, p. 6.

⁵ Eugene Salder-Smith, **Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice**, Australia, Blackwell Publishing, 2009, p. 11.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

أما التدريب فهو العملية التي تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد وتيسير عملية النمو من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات محدد متعلقة بالعمل، وبالتالي فغايته تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة أو العمل¹.

وعادة ما تتم عملية التدريب قبل أو أثناء العمل على مستوى بيئة العمل وأيضاً خارج بيئة العمل². ويمكن تنفيذ العملية التدريبية في مدة قصيرة خاصة إذا ما كانت أهدافها تركز على تحصيل معارف وخبرات محددة، عكس التعليم الذي غالباً ما يتطلب وقتاً طويلاً لإتمامه³.

ويمكن النظر إلى التعليم على أنه العملية الأولية التي تسبق عملية التدريب، حيث يتوجب على الأفراد المرور بمرحلة التعليم الذي غالباً ما يركز على الجانب النظري، ثم ينتقلون إلى مرحلة التدريب، وبالتالي فالتدريب لا يحدث إلا بعد الخضوع لعملية التعليم⁴.

بالرغم من التباين النسبي بين مفهومي التعليم والتدريب والذي يشمل بعض الجوانب التنظيمية والموضوعية إلا أنه لا يمكن فصل التعليم عن التدريب ولا التدريب عن التعليم، فالمفهومان يعكسان علاقة تكاملية لها تأثير كبير في نجاح عملية تنمية وتطوير القدرات والمهارات، فالتعليم يمكن من تحقيق التراكم المعرفي والنظري الواسع لدى الأفراد، والتدريب يؤدي وظيفة تعديل وتطوير الجانب المعرفي النظري وتفعيله مع السلوك الوظيفي للأفراد وهو ما يعني تمكينهم من تحويل المدخلات النظرية إلى مخرجات عملية لها علاقة بالأداء الوظيفي وبأهداف المنظمة.

3- التدريب والتطوير:

يعرف التطوير الإداري وفقاً لمؤتمر الإصلاح الإداري للدول النامية المنعقد في جامعة ماسكس في بريطانيا عام 1971 بأنه: "الجهود ذات الطبيعة الخاصة التي ترمي إلى تغييرات جوهرية في الإدارة العامة وأنظمتها وتحسين العناصر الرئيسية فيها من كوادرات إدارية وأشخاص وأعمال إدارية تقوم بها الإدارة"⁵.

¹ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص. 37.

² Eugene Salder-Smith, Op. Cit, p. 11.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص. 28.

⁴ سعود بن ضحيان الضحيان، عبد الكريم بن سعيد الغامدي، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001، ص. 21.

⁵ حامد محمد خميس العمارة، أثر تعيين الموظفين العموميين في تحقيق التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأردن: جامعة عمان العربية، كلية القانون، 2006/03/15، ص. 227-228.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

وقد عرفه "بكهارد" بأنه: "مجهود مخطط يشمل جميع الأنظمة ويدار من قبل الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة"¹.

كما يعرفه بعض الباحثين بأنه العملية التي تمكن الأفراد الإداريين من التزود بالخبرات والمعلومات التي تؤهلهم لتحسين أدائهم الوظيفي وزيادة مستوى فاعلية كفايتهم في التعامل مع المسائل الإدارية المختلفة².

أما مفهوم تطوير الموظف أو تطوير الأفراد فهو العملية التي تتضمن "التعزيز والنمو العام لمهارات الفرد وقدراته من خلال التعلم الواعي واللاواعي"، ويشمل المهارات والمعارف والسلوكيات التي تكون متغيرة وأكثر عمومية، وعادة ما تتم عملية التطوير أثناء العمل -أي أثناء انتساب الفرد إلى المنظمة وتنصيبه في وظيفة معينة- على مستوى بيئة العمل أو خارجها³.

وبناء على قراءتنا لمضمون التعاريف التي تم تداولها، يمكن اعتبار التطوير سلسلة من العمليات المنظمة والمتناسقة الواسعة وغير المحدودة تشمل تنمية المعارف، المهارات، والسلوكيات العامة للأفراد -قد تكون لها صلة باحتياجات الموظف والوظيفة كما قد تتجاوز مستوى الاحتياجات الوظيفية-، وتشمل أيضا بعد الوظيفة -قواعد وإجراءات ومناهج العمل-، والبعد الإداري -طبيعة وفلسفة المنظمة-.

وبالتالي فعملية التطوير بالرغم من عموميتها في معالجة الأبعاد التي تركز عليها، مقارنة بعملية التدريب التي تركز على المعالجة المحددة، إلا أن جوهر العمليتين يفسر مدى التقارب الكبير بينهما من حيث الأهداف والمخرجات العامة لهما.

وباعتبار أن التدريب عملية موجهة بصورة مباشرة لتنمية قدرات الموظف، هذا الأخير الذي يعد بمثابة المصدر الحقيقي للتنمية، فهو بذلك -التدريب- يعكس الاستراتيجية الملائمة التي تساهم في تبسيط إجراءات وخطوات عملية التطوير، وعليه لا يمكن اعتماد سياسة التطوير دون مراعاة التدريب كفاعل أساسي وضروري في هذه العملية.

¹ أحمد هاشم مسلم العساف، معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية: دراسة تحليلية لآراء شاغلي الوظائف الإشرافية فيها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص. 8.

² بدر يسرى رسمي عبد العزيز، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية -غزة- كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، 2010، ص. 7.

³ Jim Caple, Roger Buckley, *Op. Cit.*, p. 6.

4- التدريب والتكوين:

تعد عملية التكوين بمثابة استثمار في رأس المال البشري، تهدف إلى تحسين مستوى أداء المنظمة بالإضافة إلى تحسين وضعها الاستراتيجي¹.

ووفقا لما أشار إليه "Goldstin & Ford" فإن التكوين: "هو مجموعة من الأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى التأثير على عملية اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف، من أجل زيادة فعالية وكفاءة الأفراد و فرق العمل والمنظمات"².

ويشير بعض الباحثين المهتمين بحقل تنمية الموارد البشرية إلى أن التكوين يختلف عن التدريب في كون أن المفهوم الأول يشمل كل جوانب التعلم من معارف ومهارات وسلوكيات عامة، في حين أن مفهوم التدريب يركز على تطوير قدرات ومهارات محددة بهدف تعلم مهن معينة، فهو مرتبط بالحياة العملية بشكل خاص والميدان الاقتصادي بشكل عام³.

لكن قياسا بالنتائج التي خلصنا إليها من خلال الإطار التعريفي لمفهوم التدريب الإداري وأيضا من خلال علاقته ببعض المفاهيم السابقة الذكر كالتعليم والتعلم والتطوير، يتضح جليا أن التدريب لم يعد ذلك المفهوم الذي يرتبط بالميدان الاقتصادي فقط، فبالرغم من كون المنظمات ذات الطابع الاقتصادي تشكل البيئة التي ساعدت في ضبط التأصيل النظري لمفهوم التدريب، إلا أن المنظمات ذات الطابع الإداري نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الإدارة المحلية، باعتبارها باتت تشكل أحد أهم المنظمات الإدارية المسؤولة عن تقديم الخدمات العمومية بهدف إشباع احتياجات المجتمع المحلي، الأمر الذي يدفعها إلى البحث عن السبل التي تمكن من تحسين وتطوير أدائها، ويأتي في مقدمة تلك السبل الاهتمام بتدريب القادة الإداريين والمشرفين والأعوان التنفيذيين، فإن ذلك ما يدفعنا إلى القول بأن مفهوم التدريب لا يمكن حصر معناه في مجرد ذلك المفهوم الذي يركز على التمكين من تعلم مهن معينة عادة ما تشمل الجانب التنفيذي فقط، وإنما هو ذلك المفهوم الذي يركز أيضا على تمكين الموظفين في الإدارة العليا والوسطى والدنيا من بناء وتطوير قدراتهم في مهام ومسؤوليات عديدة وواسعة كالتخطيط واتخاذ القرار والرقابة والتنسيق والتنفيذ.

¹ Sid Ahmed Benraouane, **Le Management Des Ressources Humaines : Etude Des Concepts, Approches et Outils Développés par Les Entreprises Américaines**. Office Des Publications Universitaires, p. 177.

² Patrick Rivard et Martin Lauzier, **La Gestion De La Formation et Du Développement Des Ressources Humaines : Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation**. 2e édition, Canada: Presses de l'université du Québec, 2013, p. 15.

³ لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 110.

وما يمكن خلاصته حول علاقة التدريب بالتكوين أن كلاهما يعكسان وجهان لعملة واحدة، فكل المصطلحان يحملان قيم وأبعاد تهدف لتمكين الموظف من التعلم واكتساب القدرات التي تؤهله ليكون عنصراً فاعلاً في منظمته، وعليه فمكامن التباين تقتصر على الجانب الشكلي الذي ولدته عوامل تاريخية رسمتها ثقافة الدول الليبرالية الاستعمارية وعلى رأسها فرنسا وإنجلترا¹.

5- التدريب والتمكين:

يعرف "جاري وأندرسون" التمكين الإداري بأنه: "الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات"².

ويعرفه باحثين آخرين بأنه: "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"³.

وقد عرفه آخر بأنه: "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"⁴.
وعليه، يمكن القول أن التمكين هو تلك العملية الموجهة إلى الموظفين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا بهدف تأهيلهم لتقلد أدواراً ووظائف غالباً ما تكون لها صلة بمستويات الإدارة العليا، كما تهدف أيضاً إلى توفير الدافعية للانتقال من مرحلة الأداء الجامد المنغلق إلى مرحلة الإبداع والابتكار، وقد باتت تشكل باتت عملية التمكين إحدى أهم أهداف العملية التدريبية للموظفين.

¹ المرجع نفسه، ص. 110.

² محمد مطر الزيداني، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن: جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، 2006، ص. 6.

³ منصور نايف ماشع العتيبي، علي أحمد حسن الربيع، "التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران"، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، جامعة حضرموت - اليمن، المجلد. 13، العدد. 2، ص-ص: 613-633، 2016/12/31، ص. 615.

⁴ صونيا عيواج، سعاد مخلوف، "دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، جامعة ابن باديس - مستغانم، المجلد. 7، العدد. 5، ص-ص: 48-61، 2020/12/31، ص. 52.

ولذلك، فالتدريب يأتي في مقدمة الشروط والمتطلبات التي لا بد من توافرها لتحقيق التمكين، وهو ما أكده بعض الباحثين حينما أشاروا إلى ضرورة تدريب الموظفين بالشكل المناسب والجيد من أجل تحقيق عنصر التمكين، فليس من المجدي أن تمكن الموظفين نحو أداء مهام متعلقة بصناعة القرار أو اتخاذ إجراءات معينة دون حصولهم على التدريب المناسب في هذا الميدان¹.

إذن، فالوصول إلى مستوى عال من التمكين يتطلب مراعاة واعتماد التدريب كفاعل أساسي لتحقيق هذه العملية، بحيث لا بد وأن يكون موجها لكافة الموظفين وبدرجة أولى الفئات التي تنتمي لمستويات الإدارة الدنيا في المنظمة باعتبارهم الفئة الأكثر احتياجا للتمكين.

ما يمكن خلاصته من خلال معالجتنا لإشكالية التداخل بين مفهوم التدريب وبعض المفاهيم المتقاربة منه أنه بالرغم من مستويات التباين القائمة ولا سيما من حيث الجانب الشكلي بدرجة أولى، والجانب الضمني بدرجة ثانية، إلا أنه ومن خلال قراءتنا وتحليلنا للمخرجات التي يمكن تحقيقها من خلال توظيف المفاهيم سابقة الذكر، نجد أن هناك مستوى كبير من التوافق بينها وبين مخرجات التدريب الإداري، فالتدريب وعموم المفاهيم التي تعرضنا لها تهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية، كما خلصنا أيضا إلى أن هناك تأثير وتأثر وتفاعل بين التدريب وبين المفاهيم المتقاربة منه يؤدي إلى تحقيق التكامل في بناء وتطوير القدرات.

ثالثا: مؤشرات تفعيل التدريب، مبادئه، وأهميته:

هناك مجموعة من المؤشرات التي تصنف كدوافع مباشرة أو غير مباشرة لتفعيل العملية التدريبية، كما أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها هذه العملية، وكون أن العملية التدريبية تنتمي لميدان تنمية الموارد البشرية فلا شك وأن لها أهمية في هذا الميدان، ولذلك سنحاول دراسة هذه العناصر من خلال الخطوات الآتية:

1- مؤشرات تفعيل عملية التدريب:

حدد بعض الباحثين مجموعة من المؤشرات التي على أساسها يتم التوجه نحو إعداد وتنظيم البرامج التدريبية للموظفين، وهذه المؤشرات غالبا ما تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموظفين والعاملين، وبالعمليات والتكنولوجيات، ويمكن تحديد أهم هذه المؤشرات كالآتي:

¹ علي عطا الله صلاح، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2010/10/06، ص. 12.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- عند اعتماد موظفين جدد على مستوى المنظمة.
 - عند توجيه الموظفين لأداء مهام وظيفية جديدة.
 - في حالة وجود قصور أو خلل في الأداء.
 - القضايا المتعلقة بأمن وسلامة الأفراد أثناء أدائهم المهام الموكلة لهم.
 - عند توجه المنظمة نحو اعتماد أساليب وتقنيات جديدة ومعاصرة.
 - الحالات المتعلقة بترقية الموظفين نحو مناصب ومسؤوليات أعلى.
 - القضايا المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية والتطوير الوظيفي.
 - التوجه نحو تبني وإقرار عمليات تجارية جديدة ومتطورة.
 - تقديم منتجات وخدمات جديدة ومعاصرة.
 - اعتماد سياسات وإجراءات وقوانين جديدة، أو الاتجاه نحو تعديلها أو تغييرها¹.
- ولتبسيط عملية تحديد مؤشرات دوافع التدريب الإداري يمكن طرح ثلاثة أسئلة تشمل كل من الموظف أولاً، ثم العمليات ثانياً، والتكنولوجيا أخيراً وذلك على النحو التالي:
- **على مستوى الموظف:** "هل يتمتع الموظفون بالمواهب والكفاءة و/ أو المهارات اللازمة لدعم الأداء التنظيمي الأمثل؟"
 - **وعلى مستوى العمليات:** "هل تيسر أساليب العمل الأداء التنظيمي الأمثل؟"
 - **أما على المستوى التكنولوجي:** "هل تحسن الأدوات والتكنولوجيا أداء المنظمة؟"²
- ومن خلال معالجة هذه الأسئلة، يمكن تحصيل جملة من المخرجات التي تعكس بدورها مؤشرات ومعايير يتم بموجبها قياس مستوى القدرات والمهارات لدى الموظف ومدى تأثيرها على تطوير الأداء، مدى مساهمة أساليب العمل المنتهجة في المنظمة في تبسيط الممارسات الوظيفية، بالإضافة إلى مستوى تأثير وفاعلية الوسائل والتكنولوجيات المعتمدة في تعزيز جودة الأداء، وباعتبار أن المستوى الأول له علاقة مباشرة بالمستويين الثاني والثالث فهذا يعني أن القيام بأي عملية تكيف -الموظف مع الأساليب والتكنولوجيات- أو تعديل وتغيير في - أساليب العمل- أو تحديد في -المعدات والتكنولوجيات- يتطلب إعادة توجيه الموظف إلى العمليات التدريبية.

¹ Patricia Pulliam Phillips, **ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training**, USA : Published by American Society for Training and Development, 2010, p. 9-10.

² **Ibid**, p. 9-10.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

وعليه فالمؤشرات التي تم التطرق إليها باختلاف مستوياتها وأنواعها، تساهم وبدرجة عالية في تحديد ما إذا كانت المنظمة في حاجة إلى تدريب موظفيها¹.

2- مبادئ التدريب الإداري:

تابنت آراء الباحثين بخصوص ضبط مبادئ التدريب الإداري بين من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومن يعتبرها مبادئ عامة، وعلى العموم فقد اتفق الرواد العرب في الهندسة والإدارة سنة 1996 على اعتماد المبادئ التالية:

- **الشرعية:** ضرورة توافق عملية التدريب مع القوانين والتشريعات المعمول بها في المنظمة.
- **المنطوق:** أن تكون عملية التدريب قائمة على تحديد دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهدف:** أن تتسم أهداف عملية التدريب بالوضوح والواقعية بحيث تكون قابلة للتحقيق، وبالذقة من حيث تحديد الإطار الموضوعي، الزماني والمكاني، وأيضاً من حيث الجودة - كما وكيفا وتكلفة-.
- **الشمولية:** أن يكون التدريب شاملاً لجميع مقومات تنمية الموارد البشرية، من مبادئ وإيديولوجيات وعلوم وقدرات، وأن يشمل جميع فئات الموظفين في المنظمة بمختلف مستوياتهم.
- **الاستمرارية:** والتي تعني قيام التدريب على استراتيجية تراعي التغيرات المستمرة في جميع المجالات، لا سيما تلك المتعلقة بطرق العمل وآلياته والمعارف والمعلومات المتعلقة بذلك، لتمكين الموظفين من التكيف مع مختلف المتغيرات، وبالتالي فعلمية تدريب الموظفين تنطلق مع بداية الحياة الوظيفية لتستمر عبر خطوات ومراحل لا متناهية.
- **التدرجية والواقعية:** أن تستهل عملية التدريب معالجة المسائل البسيطة، ثم تنتقل بطريقة مصممة إلى الجوانب الأكثر تعقيداً.
- **المرونة:** وهو ما يعني أن التدريب يخضع للتطور المستمر كمفهوم وكعملية لا سيما فيما يتعلق بالوسائل والمعدات المعتمدة في عملية التدريب، قياساً بالتطورات الراهنة والمستقبلية، مع مراعاة ضرورة تأهيل المدربين على احتواء هذه التطورات واستثمارها في إدارة العملية التدريبية².

¹ Ibid, p. 9-10.

² نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

إذن، من خلال قراءتنا للمبادئ التي سبق ذكرها، نخلص إلى أن السعي نحو اعتماد التدريب الإداري كمدخل لبناء وتطوير قدرات الموظفين، يتطلب توفر المعرفة والإلمام الكامل بأهم مبادئه لدى الجهات المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية، ومنهم القادة الإداريين، الرؤساء المباشرين، المشرفين، الباحثين، الخبراء، والمختصين في هذا الميدان، وذلك حتى لا يكون هذا المدخل مجرد إجراء إداري لا يعكس أية عائدات إيجابية لا على مستوى الموظف ولا على مستوى المنظمة.

3- أهمية التدريب الإداري:

انطلاقاً من دراستنا وتحليلنا للعناصر السابقة والتي تمثلت أساساً في الجانب التعريفي للتدريب الإداري وعلاقته مع بعض المفاهيم الإدارية المتقاربة منه، يمكن القول بأن عملية التدريب الإداري تكتسي أهمية واسعة في عملية بناء وتطوير القدرات، ويمكن عرض هذه الأهمية من خلال التركيز على مستويين رئيسيين:

3-1- المستوى الأول: يتعلق بالموظفين:

- تتجلى أهمية العملية التدريبية على مستوى الموظفين في كونها تحقق المخرجات التالية:
- مساعدة الموظفين الجدد على اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لأداء مهامهم الوظيفية.
 - تطوير قدرات الموظفين، وتمكينهم من معرفة وإدراك المعلومات والمفاهيم والتقنيات الحديثة، ومن ثم تأهيلهم لتحقيق الفاعلية في الأداء لوظيفي¹.
 - تحصيل الخبرات اللازمة لدى الموظفين، وهو ما يمكنهم من التعامل والتفاعل مع طبيعة وشكل الوظيفة ومع مختلف الأدوار والمهام المتغيرة.
 - سد الفجوة بين المستوى الحالي لمؤهلات الأفراد وقدراتهم ولا سيما في جانبها المتعلق بالمعارف، والمهارات والسلوكيات، وكذا المستوى المطلوب لتحقيق الكفاءة اللازمة في الممارسات الوظيفية².
 - مساعدة الموظفين على الاطلاع والإلمام بالمعارف والقوانين واللوائح الجديدة، التي لها علاقة بمنظمتهم وطبيعة وظائفهم³.

¹ Ajay Tyagi, **Op. Cit**, p. 90.

² Rishipal, **Training and Development Methods**, New Delhi : Published by : S. Chand & Company LTD Publishing, 2011, p. 4-5.

³ Montgomery Van Wart, Jonathan P. West, James S. Bowman, Evan M. Berman, **Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems**, Second Edition 2nd, SAGE Publications, 2006, p. 222.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- المساهمة في تنمية وتطوير شخصية الموظفين ومساعدتهم على التعلم في ظرف زمني قياسي يمكنهم من تحصيل المؤهلات التي تتوافق مع المعايير المعمول بها في أداء الوظائف والمهام¹.
- تغطية الاحتياجات الآنية والمستقبلية للقوى العاملة في المنظمة².
- تساهم عملية التدريب بطريقة مباشرة في تمكين الموظف من اكتساب الخبرة التكيفية، وتحصيل المهارات التقنية والضمنية ومهارات الإدارة الذاتية، إضافة إلى القدرة على التكيف والتفاعل مع الثقافات المتنوعة وهو ما يؤهله للإبداع والابتكار في أدائه، كما تساهم بطريقة غير مباشرة في جعل الموظف وفريق العمل ككل متمكن ويتمتع بالقدرة على التخطيط، التنسيق والتواصل، وهذا ما أكدته كل من "**Herman Aguinis**" و"**Kurt Kraiger**" في نتائج دراستهما التي عالجوا من خلالها "فوائد التدريب والتطوير للأفراد والفرق والمنظمات والمجتمع"³.
- كما أكدت "**Devika Chadha**" على أهمية تدريب الموظفين من خلال نتائج دراستها الموسومة ب: "دراسة لممارسات التدريب والتطوير في قطاع الخدمات فيما يتعلق بمشاركة الموظفين في مدينة دلهي الهندية" حيث تعكس نتائج البحث التي قدمتها مستوى التأثير الإيجابي للتدريب على أداء الموظفين، إلا أنها تؤكد على ضرورة التأسيس للمزيد من المناهج والأفكار المبتكرة لتطوير هذه العملية، وفي مقدمتها تفعيل تكنولوجيا المعلومات ضمن أساليب العملية التدريبية⁴.
- إذن، بناء على طبيعة المخرجات التي سبق عرضها أعلاه، يمكن القول أن تدريب الموظفين يساهم في تمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤهلهم لتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي في بيئة أعمالهم، والتكيف مع مختلف التغيرات التي قد تواجههم خلال مسارهم الوظيفي.

¹ Nelli Tamba, Setyo Riyanto, "**How to Improve Performance Through Training and Developmen**", Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 22, N°. 5, p-p: 09-15, May. 2020, p. 10.

² Mousa Masadeh, **Op. Cit**, p. 63.

³ Herman Aguinis, Kurt Kraiger, **Op. Cit**, p. 468.

⁴ Devika Chadha, "**A Study of Training and Development Practices in Service Sector in Relation to Employee Engagement across Delhi and NCR**", International Journal of Human Resource Development and Management, Vol. 8, N°. 1, p-p: 1-11, 2018, p. 9.

3-2- المستوى الثاني: يتعلق بالمنظمة:

- أما على مستوى المنظمة، فيمكن عرض أهم مخرجات العملية التدريبية كآتي:
- تطوير الأداء من خلال تعلم أجود وأفضل الأساليب والتكيف معها، وهو ما يمكن من تجاوز إجراءات العمل غير السليمة.
 - معالجة ظاهرة التغيب عن العمل وتخفيض مستوياتها، من خلال تمكين الموظفين الجدد من معرفة المهام والواجبات الوظيفية وطرق أدائها.
 - معالجة مشكلة حوادث العمل والتقليل من نسبها، حيث أن الحوادث التي يتعرض لها الأفراد غير المدربين تزيد ثلاث مرات عن تلك التي تقع لدى الموظفين الذين خضعوا للتدريب.
 - تصنف عملية تدريب الأفراد بمثابة استثمار طويل المدى، وزيادة عن ذلك فهي تشكل مصدرا هاما لزيادة أرباح المنظمة، الأمر يتطلب فقط الانتظار، الثقة، والإيمان من قبل القائمين على أعمال المنظمة في هذا النوع من استراتيجيات التنمية والتطوير¹.
 - توفير البيئة الملائمة والفرص الفعلية التطبيقية للأفراد لتعلم وظائفهم وهو ما يعزز من مستوى كفاءتهم ونتاجيتهم، وبالتالي المساهمة في زيادة إنتاجية المنظمة.
 - التدريب يوفر نظام فعال لتحفيز الموظفين على التميز، كما يساهم في ضمان الجودة العالية للموارد البشرية على مستوى المنظمة.
 - القدرة على تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة².
 - تكييف المنظمة مع التحديات الاجتماعية وتأهيلها لأن تكون مسؤولة ومتفاعلة مع احتياجات ومتطلبات البيئة الاجتماعية.
 - ضمان العمل الفعال والسلس في المنظمة³.
 - الاستقرار وتجنب الدوران الوظيفي.

¹ P L Rao, **Enriching Human Capital Through Training and Development**, New Delhi : Published by Excel Books India, 2009, p. 6.

² Maimuna Muhammad, Rashad Yazdani Fard, "**The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity**", Global Journal of Commerce & Management Perspective, (Published By : Global Institut For Research and Education), Vol. 02, N°. 06, p-p: 91-93, Limkokwing University of Creative Technology. Cyberjaya, Malaysia, November-December, 2013, p. 92.

³ Pallavi Pahuja. Kulkarni, Parinita Malhotra, "**A Literature Review on Training & Development and QwI-Impact on Marketing Professionals**", Biz and Bytes, Vol. 8, N°. 1, 2017, p. 110.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- تطوير الثقافة التنظيمية كالتطلع لتغيير الأنماط الإدارية الكلاسيكية إلى أنماط إدارية عصرية.
- استغلال التكنولوجيات العصرية للتكيف مع المتغيرات الدولية¹.
- يؤدي توافق استراتيجيات وآليات تطبيق عملية التدريب مع المتغيرات العصرية ذات الطابع الاقتصادي والتكنولوجي والتنظيمي إلى اكتساب رأس مال بشري يتمتع بالإمكانات والمهارات المتنوعة، التي تؤهله لتحقيق استقرار وتنمية المنظمة².
- إذن، من خلال قراءتنا لطبيعة المخرجات التي يمكن أن يعكسها التدريب على مستوى المنظمة، يمكن القول بأن عملية تدريب الموظفين توفر الموارد البشرية الفعالة التي تساهم في خدمة المصالح العامة للمنظمة بما في ذلك تمكينها من تحقيق أهدافها وتطلعاتها والتجاوب مع التحديات المختلفة التي يمكن أن تواجهها.
- وينبغي الأخذ في عين الاعتبار أن مخرجات العملية التدريبية تزداد فعاليتها في بناء وتطوير قدرات الموظفين ومن ثمة المساهمة في تطوير قدرات المنظمة، من خلال التركيز في العملية التدريبية على الجانب التطبيقي الذي يساعد على تحويل المدخلات النظرية إلى مخرجات عملية وممارسات ملموسة على مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما أكده بعض الباحثين المهتمين بموضوع التدريب في صورة **"Overman"** من خلال تأكيدهم على الفكر التدريبي القائم على القاعدة التالية: "ما يسمعه الناس ينسونه، ما يرونه يتذكرونه، ما يفعلونه يفهمونه"³.
- وقد تبنى الفكرة ذاتها باحثين آخريين في صورة **"Hughey and Mussung"** حيث أكدوا على أن معظم الموظفين الذين يخضعون للتدريب النظري فقط والذي غالبا ما يركز على -التحادث، الوصف التحاضر... وغيرها من الأساليب النظرية- يجعلهم لا يتعلمون كثيرا، الأمر الذي يتطلب إشراكهم في نشاطات أكبر لتحصيل مستوى متكامل في التعلم واكتساب الخبرات اللازمة التي يحتاجون إليها، وهي إشارة إلى ضرورة تفعيل الجانب العملي التطبيقي في عملية التدريب⁴.

¹ إلهام محمد أمين العتر، مرجع سبق ذكره، ص. 46-47.

² محمد بن إبراهيم التويجري، "التدريب الإداري وآفاق تطويره في البلدان العربية"، مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة-الجزائر، المجلد. 14، العدد. 1، ص-ص: 11-28، 2004/06/01، ص. 16.

³ Mousa Masadeh, *Op. Cit*, p. 64.

⁴ *Ibid*, p. 64.

رابعاً: أنواع التدريب وأساليبه:

سنحاول دراسة هذه العناصر من خلال ثلاثة مراحل أساسية وهي كالآتي:

1- العوامل المحددة لنوع التدريب:

تخضع عملية اختيار نوع التدريب المراد اعتماده لمجموعة من المحددات يمكن توضيح أهمها كالآتي:

1-1 القدرات المالية للمنظمة:

وهو ما يتعلق بمدى قدرة المنظمة على تحمل الأعباء المالية المتطلبة لإدارة العملية التدريبية، ومدى توفرها على الميزانية اللازمة الموجهة خصيصاً للقيام بعملية تدريب الموظفين.

1-2 مضمون ومحتوى التدريب:

أي نوعية المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتضمنها العملية التدريبية وتسعى إلى إيصالها للمتدربين.

1-3 مستويات الموظفين المشاركين في العملية التدريبية:

فعملية التدريب قد تكون موجهة إلى مستويات عليا، وسطي، أو تنفيذية من الموظفين، بحيث أن كل مستوى يخضع لنوع خاص من التدريب مغاير للتدريب الذي تخضع له المستويات الأخرى.

1-4 القدرات المكانية والمادية للمنظمة:

وهو الجانب المتعلق بمدى توفر المنظمة على الإطار المكاني والمادي المناسب والملائم لتنفيذ البرنامج التدريبي على مستوى بيئة المنظمة، من قاعات ومدرجات وما تتوفر عليه من وسائل ومعدات تضمن نجاح العملية التدريبية، وعادة ما يؤدي غياب هذا النوع من القدرات إلى الدفع بالمنظمة للتوجه نحو الاستعانة بالمنظمات الخارجية والبرامج الحكومية لتدريب الموظفين.

1-5 الوقت المحدد لتنفيذ عملية تدريب الموظفين في المؤسسة:

فالجانب الزمني المخصص لتنظيم وتنفيذ عملية التدريب يختلف ويتغير باختلاف وتغير احتياجات الموظفين واحتياجات منظماتهم، فالتدريب الذي يعنى بالتعريف بالمنظمة وطبيعة أعمالها غالباً ما يوجه للموظفين الجدد وعادة ما ينفذ في المراحل الأولى من ترسيمهم، أما التدريب الذي يركز على تطوير القدرات وتحصيل مهارات وسلوكيات ومعارف معينة وجديدة، ففي الغالب يوجه للموظفين الذين يتمتعون بالأقدمية في المنظمة وعادة ما ينفذ في مراحل تشهد قصور في الأداء، لسد الفجوة وتطوير معدل الأداء¹.

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014، ص. 49-50.

2- أنواع التدريب:

يمكن تحديد أهم أنواع العملية التدريبية بناء على الخطوات التالية:

2-1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يتضمن خمسة أنواع نوضحها كالآتي:

2-1-1- التدريب الخاص بتوجيه الموظفين الجدد:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة وفهم السياسات والإجراءات والتوجهات المعمول بها في منظماتهم، وكذا معرفة وفهم طبيعة وظائفهم، وذلك بهدف تأهيلهم للتكيف مع البيئة الداخلية للمنظمة، والتجاوب مع متطلباتها وتطلعاتها وكذا مع متطلبات وتطلعات البيئة الخارجية¹.

2-1-2- التدريب أثناء ممارسة العمل:

من مميزات هذا النوع من التدريب أنه يطبق أثناء ممارسة الموظف لمهامه، بهدف تمكينه من فهم وإدراك طبيعة الوظيفة الموكلة إليه، ومن ثم القدرة على تحسين معدل أدائه².

2-1-3- التدريب الخاص بتطوير المعرفة والمهارة:

يهتم هذا النوع من التدريب بتنمية وتطوير مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين، بهدف اكتساب القدرة على الإبداع والابتكار، وهو ما يمكن من مسايرة مختلف متغيرات العصرنة لا سيما ذات الطابع التكنولوجي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على بيئة المنظمة³.

2-1-4- التدريب الخاص بالترقية والنقل:

وهو ذلك النوع الذي يهدف إلى إعداد الموظف فكرياً، فنياً، وسلوكياً، بغرض تأهيله إما للترقية في السلم الوظيفي وبالتالي تقلد منصب ومسؤوليات أعلى، وإما للانتقال إلى شغل وظيفة أخرى مغايرة تختلف عما كان يمارسه في وظيفته السابقة⁴.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د. م. ن: الدار الجامعية، 2004، ص. 223.

² المرجع نفسه، ص. 223.

³ المرجع نفسه، ص. 223.

⁴ المرجع نفسه، ص. 223.

2-1-5- التدريب الخاص بالتهيئة للمعاش:

هذا الصنف من التدريب يخصص للموظفين الموجهين للإحالة على التقاعد، حيث يتم تدريبهم وفق استراتيجيات تمكنهم من مواجهة تبعات الإحالة على المعاش والقدرة على التكيف بطريقة إيجابية مع التغيرات الناجمة عن هذا الإجراء¹.

2-2-2- التدريب حسب نوع الوظيفة:

يتضمن ثلاثة أنواع وهي كالآتي:

2-2-1- التدريب المهني والفني:

يركز هذا الصنف من التدريب على بناء وتطوير القدرات اليدوية والديناميكية للأفراد، لتمكينهم من اكتساب الكفاءة اللازمة لممارسة الوظائف المهنية والفنية، كذلك المتعلقة بمجال الميكانيك، الكهرباء، الصيانة والأعمال التجارية، وغيرها من الوظائف ذات الطابع المهني والفني².

وتشكل "التلمذة الصناعية" **"Apprenticeship"** أحد أنماط التدريب الفني والمهني، وهي عبارة عن مدارس أو معاهد يتم إنشاؤها من طرف بعض المنظمات والشركات أو النقابات العمالية، لتدريب وتعليم الأفراد وبخاصة صغار السن لتحصيل شهادة فنية ترسم نجاحهم التعليمي، وتؤهلهم للتوظيف على مستوى تلك المنظمات والشركات³.

2-2-2- التدريب التخصصي:

يهتم هذا الصنف من التدريب بتنمية المعارف والمهارات التي تؤهل الموظف لشغل وظائف أعلى من تلك المتعلقة بالمجال الفني والمهني فقط، وعادة ما تتضمن المهام المتعلقة بإدارة المبيعات والمشتريات، هندسة الأعمال الخاصة بالإنتاج والصيانة، وعليه فهذا النوع من التدريب يركز على بناء قدرات تتجاوز الأعمال الروتينية، لتشمل مهام أوسع كمعالجة المسائل المختلفة وتقديم حلول لها، التصميم، التخطيط، المتابعة، واتخاذ القرار في مختلف أعمال المنظمة⁴.

¹ المرجع نفسه، ص. 223.

² مبروكة عمر محريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2013، ص. 44.

³ المرجع نفسه، ص. 44.

⁴ المرجع نفسه، ص. 44.

2-3- التدريب القيادي:

عادة ما يوجه هذا النوع من التدريب إلى المستويات الثلاث للإدارة، مستوى الإشراف، مستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة العليا:¹

بالنسبة للتدريب الموجه لمستوى الإشراف الأول: يهدف إلى تطوير قدرات الموظفين الذين يشغلون وظائف ذات المستوى الإشرافي الأول، حيث يمثل هذا المستوى من الموظفين، الفئة المسؤولة عن قيادة وإدارة وتنظيم الوظائف التي يشغلها عدد معين من الموظفين الذين لا يقع على عاتقهم أي أعباء إشرافية.²

وبالنسبة للتدريب الموجه لمستوى الإدارة الوسطى: يهتم بتنمية وتطوير قدرات ومهارات الموظفين الذين ينتمون إلى وظائف تفوق المستوى الإشرافي الأول، وتقل عن مستوى الإدارة العليا، وتكتسي هذه الفئة من الموظفين أهمية كبيرة على مستوى المنظمة، كونها تؤدي وظيفة الاتصال والتنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا من الموظفين.³

أما بالنسبة للتدريب الموجه لمستوى الإدارة العليا: يركز على تطوير مهارات الموظفين المنتمين لشغل الوظائف العليا الرئيسية في المنظمة كمديري التنظيمات والأقسام الإدارية العليا، حيث يقع على عاتقهم مسؤولية رسم السياسات العامة، التخطيط، وضبط الأهداف العامة للمنظمة، بناء على ما تعكسه إجراءات الرقابة والمتابعة التي يتم إعدادها من طرف المستويات الأخرى للإدارة.⁴

2-3- التدريب حسب المكان:

يمكن أن تتم العملية التدريبية داخل بيئة المنظمة، كما يمكن أن تتم خارج بيئة المنظمة إما على مستوى الإقليم الوطني أو على مستوى إقليم بلد خارجي، وسنحاول أن نوضح ذلك كالآتي:

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص. 230-231.

² المرجع نفسه، ص. 230.

³ المرجع نفسه، ص. 230.

⁴ المرجع نفسه، ص. 230-231.

2-3-1- التدريب داخل بيئة المنظمة:

حيث يتم إعداد وإدارة البرنامج التدريبي بكل مراحله، من تحديد للاحتياجات التدريبية، إلى تصميم وتنفيذ وتقييم، داخل بيئة المنظمة وتحت إشرافها، أو عن طريق الاستعانة بمدرّبين من خارج المنظمة للإشراف على العملية التدريبية¹.

2-3-2- التدريب خارج بيئة المنظمة على مستوى الإقليم الوطني:

وهو ذلك النوع من التدريب الذي من خلاله تتجه المنظمة إلى نقل نشاطها التدريبي بشكل مطلق أو نسبي إلى خارج بيئتها، ويتم ذلك في حالة وجود بيئة ملائمة تتوفر على الإمكانيات اللازمة لتنفيذ عملية التدريب أفضل مما تتوفر عليه المؤسسة، وفي حالة الاعتماد على هذا النوع من التدريب عادة ما يتم التوجه إلى الجهات المختصة في التدريب، أو الاستعانة بالبرامج الحكومية للتدريب².

2-3-3- التدريب خارج الوطن:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يتم تنفيذه على مستوى إقليم بلد خارجي، بهدف تنمية قدرات الموظفين كأفراد أو كجماعات، وغالبا ما يوجه للدول النامية باعتبارها تفتقر إلى الخبرات والمهارات التي تتوفر لدى الدول المتقدمة وهو ما يدفع بالدول النامية إلى تنظيم بعثات لأفرادها لتلقي التدريب بأنواعه المختلفة على مستوى دول خارجية متطورة، كالتدريب التطويري، الأكاديمي، المهني، والتخصصي³.

3- أساليب التدريب:

قدم "بوتس" "Potts" تعريفا للأساليب التدريبية بأنها: "مجموعة الطرائق التي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة للبرنامج التدريبي وتساعد في إكساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك المرجوة من التدريب، وتتأثر بعدة عوامل منها، طبيعة المتدربين، وأسلوب تعلمهم"⁴، ويمكن تصنيف الأساليب التدريبية إلى أساليب داخلية - تتم في موقع الوظيفة- وأخرى خارجية - تتم خارج موقع الوظيفة- نوضحها كالآتي:

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص. 223.

² المرجع نفسه، ص. 223.

³ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص. 231-232.

⁴ أحمد عبد الكريم حماد الدغيم، مرجع سبق ذكره، ص. 59.

3-1-1- الأساليب الداخلية:

وهي الأساليب التي تتم تحت إشراف المنظمة، حيث يتلقى الأفراد المتدربين الخبرات والمهارات بطريقة مباشرة في موقع الوظيفة التي يمارسونها دون تعطيل للعمل أثناء تنفيذ التدريب، وما يميز هذه الأساليب التدريبية أنها لا تتطلب ميزانية كبيرة فتكاليفها بسيطة، كما أنها لا تتطلب أماكن مخصصة لإجرائها، وقد أشار بعض الباحثين إلى عدة أساليب متعلقة بالتدريب داخل بيئة العمل، ولعل أهمها ما يتعلق بالتعليمات الوظيفية والإدارة التشاركية¹:

3-1-1-1- أسلوب التعليمات الوظيفية:

يتضمن هذا الأسلوب إعداد دليل كتابي للعامل أو الموظف، يحتوي على التعليمات والتوجيهات التي تستدعي تطبيقها من طرف المتدرب أثناء تلقيه التدريب بهدف تحصيل المهارات اللازمة لأداء العمل، ويتم القيام بشرح التعليمات من طرف المدرب الذي يشرف على تنفيذ عملية التدريب بكل مراحلها من متابعة وتصحيح وتقييم، إضافة إلى تقديم التوجيهات اللازمة للأفراد المتدربين، ويلائم هذا الأسلوب كل من المتمين للميدان الصناعي، الإداري، والفني².

3-1-2- أسلوب الإدارة التشاركية:

وهو ذلك الأسلوب الذي من خلاله يتم إشراك موظفي الإدارة الوسطى في ممارسة المهام التي لها صلة بوظائف الإدارة العليا، حيث تقوم هذه الأخيرة بالتشاور والتعاون مع الإدارة الوسطى في تنفيذ المهام المتعلقة بالتخطيط، اتخاذ القرار، وإدارة وتسيير شؤون العمل والشؤون العامة للمنظمة، بهدف تنمية وتطوير روح القيادة والمسؤولية لدى أفراد الإدارة الوسطى وبالتالي خلق فرص تؤهلهم للترقية الوظيفية مستقبلاً³.

كما أشار باحثين آخرين إلى أساليب أخرى ذات أهمية كبيرة في عملية التدريب الداخلي، ومن بينها التدوير الوظيفي والبرمجة الوظيفية:

3-1-3- أسلوب التدوير الوظيفي:

بناء على هذا الأسلوب يتم تنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى على مستوى نفس القسم أو المصلحة أو بين مختلف الأقسام والمصالح في المنظمة، والغاية من هذا التنقل تمكين الموظفين من إتقان بعض العمليات والمهام

¹ نجاد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دمشق: دار الرضا للنشر، 2006، ص. 263.

² المرجع نفسه، ص. 263.

³ المرجع نفسه، ص. 263-264.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

المقارنة أو التي تحقق التكامل بين وظيفة وأخرى، بهدف إعداد صورة شاملة تعكس طبيعة وظيفتهم وتتم هذه العملية خلال يوم واحد أو لعدة أسابيع وقد تزيد عن ذلك، وخلال هذا التنقل يخضع الموظف للتدريب على بعض المهارات كتلك المتعلقة بطريقة تشغيل بعض الآلات أو المعدات الخاصة، البرمجة، وإعداد التقارير، وبعد الانتهاء من التدريب يتم تحديد الوظائف التي يشغلونها بصفة دائمة، قياساً بمدى إتقانهم لأي مهمة أو وظيفة من الوظائف التي تم التدريب عليها¹.

3-1-4- أسلوب البرمجة الوظيفية:

يتم اعتماد على هذا الأسلوب في التدريب على ممارسة بعض الوظائف التي تتطلب اتباع خطوات متتالية من العمليات ذات الترتيب المنطقي، وتتم هذه العملية من خلال ممارسة المشرف على التدريب لهذه الخطوات أمام الأفراد المتدربين الذين بدورهم يقومون من بعد ذلك بتنفيذها، ويخضع أدائهم أثناء التدريب للتقييم والتصحيح الفوري إلى حين التأكد من قدرتهم على تنفيذ وإتقان مهامهم الوظيفية بشكل سليم ودون الحاجة إلى المساعدة². إذن، يتضح مما سبق عرضه أن هناك العديد من الأساليب التدريبية التي يمكن الاستعانة بها في تنفيذ البرامج التدريبية التي تتم داخل بيئة العمل، إلا أنه لا بد من الأخذ في عين الاعتبار طبيعة الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم وكذا المؤهلات التي تتوفر لديهم، وذلك حتى يتم اختيار الأسلوب الذي يمكن من ضمان عملية التعلم.

3-2- الأساليب الخارجية:

وهي الأساليب التي عادة ما يتم اعتمادها في البرامج التدريبية التي تنفذ خارج المنظمة ومن أهمها:

3-2-1- أسلوب المحاضرة:

تعد المحاضرة من بين أقدم الأساليب المعتمدة في التدريب والتي لازال استخدامها مستمرا في العصر الحديث، بالرغم مما لاقته من اعتراضات كونها أسلوبا يفتقر لخاصية المشاركة بين الجهة المشرفة على التدريب

¹ مؤيد سعيد السلام، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص.

.144

² المرجع نفسه، ص. 144.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

والأفراد المتدربين، ويمكن تعريفها على أنها عملية منظمة يتم إعدادها مسبقاً لغرض تقديم المعارف والبيانات ونقلها إلى الأفراد المتدربين¹.

ومن بين أهم العوامل المؤثرة في نجاعة وفاعلية أسلوب المحاضرة:

- المستوى العلمي والمعرفي للمحاضر ومدى إتقانه وإلمامه بالمادة التي يقدمها للمتدربين
- عدد المتدربين أو الدارسين، بحيث أنه كلما زاد العدد كلما كانت المحاضرة هي الأسلوب الملائم للتدريب وغالباً ما يتم اعتماد المحاضرة عندما يزيد عدد الأفراد المتدربين عن عشرين.
- الجانب الزمني، فالمحاضرة تتميز بالقدرة على تمكين الأفراد المتدربين من التعلم في مدة زمنية قصيرة نسبياً بالمقارنة مع بقية الأساليب، وبالتالي كلما قلت المدة الزمنية المخصصة للتدريب كلما كانت المحاضرة هي الطريقة المثالية للتدريب.
- المادة العلمية المتوفرة، بحيث كلما قدمت المحاضرة مادة علمية مكتوبة للمتعلمين، كلما زادت إمكانية اعتمادها كأسلوب للتدريب.
- نوعية المعارف والمعلومات، فالبيانات والمعلومات الوصفية يمكن للمتدرب تعلمها من خلال الاستيعاب المباشر بينما الجوانب المتعلقة بسلوك الفرد غالباً ما تتطلب عنصر المشاركة، وبالتالي فالصنف الأول من المعلومات عادة ما يدفع إلى تفضيل المحاضرة كأسلوب للتدريب².

3-2-2- أساليب حلقات النقاش، المؤتمرات، والندوات:

يمكن عرض هذه الطرق الثلاثة لتدريب الموظفين كآلاتي:

بالنسبة لأسلوب حلقات النقاش: يوفر هذا الأسلوب للأفراد المتدربين فرصاً للتعبير عن أفكارهم وإبداء آرائهم، ويساهم في تنمية القدرات والمهارات التي لها صلة بمجال العلاقات الإنسانية، إضافة إلى أنه يوفر التغذية المرتدة من طرف المتدربين³.

¹ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 233.

² المرجع نفسه، ص. 233-234.

³ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة -، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص. 237.

وبالنسبة لأسلوب المؤتمرات: يعد هذا الأسلوب من فنون التشاور الجماعي الذي يهدف لدراسة موضوع معين يكتسي أهمية من طرف كافة أعضاء المؤتمر، ويعتمد هذا الأسلوب لتنمية وتطوير قدرات القيادات الإدارية العليا¹.

أما بالنسبة لأسلوب الندوات: وهي طريقة من الطرق المعتمدة في التدريب يتبادل فيها عدد من الأخصائيين موضوع معين من زوايا مختلفة، وتهدف إلى مساعدة الأفراد المتدربين من اكتساب المفاهيم المتطورة في مجال معين².

3-2-3- أسلوب المطالعة:

تعتبر من أقدم الأساليب المعتمدة في عملية التدريب، وبالرغم من كونها اقتصادية وغير مكلفة حيث تمكن من توفير كم كبير من المعارف والمعلومات بتكاليف بسيطة، غير أنها تجعل المتدرب يفتقر للتغذية الراجعة، كما أنها لا تمكنه من التعايش مع الخبرات التي يسعى لتحصيلها بطريقة علمية³.

3-2-4- أسلوب دراسة الحالة:

بناء على هذا الأسلوب يعرض على المتدرب تقرير كتابي يصف حالة أو مشكلة إدارية تواجه الموظفين الإداريين في بيئتهم التنظيمية، وقد تكون هذه المشكلة متعلقة بالجانب السلوكي أو بالقوانين والتنظيمات المعمول بها، ويكلف كل متدرب بدراسة وتحليل الحالة أو المشكلة المعروضة عليه وتقديم التوصيات والمقترحات لمعالجتها وحلها، وبعدها يتم مناقشة جميع الحالات على مستوى مجموعات وتحت إشراف المدرب لاستخلاص حل مشترك من خلال مناقشة البدائل المقدمة من طرف كل متدرب، وعليه فأسلوب دراسة الحالة يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات التحليلية للأفراد المتدربين لمعالجة المشكلات الواقعية، كما يمكنهم من تطبيق المعارف والمعلومات النظرية المكتسبة على المسائل الواقعية، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يقدم للمتدربين فكرة مفادها أنه لا توجد مقارنة واحدة صحيحة وكاملة لمعالجة المشاكل الإدارية وإنما هناك مقاربات وحلول مختلفة ومتباينة للحالة نفسها، وبالرغم

¹ المرجع نفسه، ص. 237.

² المرجع نفسه، ص. 237.

³ مكي خرموش، "أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة"، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، الأكاديمية الوطنية لإطارات الشباب الجزائري مكتب سطيف - الجزائر، المجلد. 1، العدد. 1، ص-ص: 105-123، 2021/05/01، ص. 116.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

من التكلفة العالية لهذا الأسلوب من ناحية الوقت والجهد، كونه يتطلب توافر خبراء مختصين في إعداد الحالات وتطويرها، إلا أن سماته تبرر تكاليفه¹.

3-2-5- أسلوب تمثيل الأدوار:

كان يعرف قديماً باسم "سيكودراما"، وهي طريقة للعلاج النفسي تستخدم لمعالجة مشكلات التكيف والتوافق، وقد تم تطبيق أسلوب "السيكودراما" من طرف "مورينو" في النمسا سنة 1911، بعدها تم استخدامه في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الثلاثينات، وفي عام 1933 بدأ استخدامه لأول مرة في مجال التدريب الإداري وقد تم دمج مع أسلوب دراسة الحالة إلى أن أصبح يعرف حالياً بأسلوب تمثيل الأدوار².

ويتضمن أسلوب تمثيل الأدوار استحداث مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه تناقضات أو صراعات معينة، حيث توكل له مهمة معالجة الموقف بالسلوك الفعلي وكأنه يعيشه في الواقع الفعلي، بعدها يطلب المشرف على التدريب من كل فرد ممن يخضعون لعملية التدريب إبداء رأيه وتقديم وجهة نظره في الطريقة التي تصرف بها زميله واقتراح الحلول التي يراها مناسبة لمعالجة هذا الموقف، وعادة ما يتم اعتماد هذا الأسلوب في تدريب القادة الإداريين، المشرفين، المكلفين بعملية البيع، وغيرها من المهام التي تتطلب تنمية القدرات والمهارات والتعامل مع الأفراد الآخرين، وبناء على ذلك فإن أسلوب تمثيل الأدوار يلائم بدرجة أولى الأهداف التدريبية التي لها علاقة بتنمية وتطوير مهارات سلوكية معينة للأفراد³.

ومن بين المخرجات التي يمكن تحصيلها من وراء اعتماد هذا الأسلوب:

- المساهمة في تدريب الموظف على معالجة المشكلات التي لها صلة بالمواقف الإنسانية.
- القدرة على التصرف السليم.
- تفتيح الأذهان لتقبل الأفكار والآراء الجديدة المقترحة من طرف الزملاء المتدربين إضافة إلى التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المدرب.

¹ إبراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص. 34.

² علي محمد رفاعي، "الأساليب الحديثة للتدريب الإداري"، المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المملكة العربية السعودية، المجلد. 1، العدد. 1، ص-ص: 13-33، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1987/05/31، ص. 18.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص. 242.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

– تنمية القدرات التي تمكن الفرد من المناقشة مع الغير وإثبات صحة آرائه والقدرة على نقلها إلى أذهان الأفراد الآخرين.

– اكتساب القدرات التي تمكن الفرد من التعبير الصحيح والسليم عن نفسه¹.

3-2-6 – أسلوب المماريات الإدارية:

تتضمن المماريات الإدارية استحداث موقف تدريجي مشابه إلى حد كبير مواقف العمل الفعلية التي يعمل فيها الأفراد المتدربون، بحيث يؤدي كل عضو من الأعضاء المنتمين للدورة التدريبية وظيفة معينة على مستوى ذلك الموقف، ويمكن تنفيذ هذا الأسلوب عبر المراحل التالية²:

– يتم تقسيم الأفراد المشتركين في الدورة التدريبية إلى مجموعتين متنافستين، حيث تمثل كل مجموعة قسم أو تنظيم معين.

– يحدد أعضاء المجموعتان المشكلة التي يتعين عليهن مناقشتها أو تحليلها خلال الاجتماع.

– تقوم كل مجموعة باختيار مدير أو قائد لها بحيث يؤدي هذا الأخير دور المدير للمنظمة التي يتم اقتراحها أو القسم المعني، كما يتم تحديد مراكز ومهام باقي الأعضاء.

– يقوم أعضاء المجموعتان بدراسة وتحليل المواضيع والمسائل المطروحة من خلال مناقشة مفتوحة، قائمة على الحوار المتبادل، الجدل والنقد، بالطريقة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات معينة.

– بعد إتمام معالجة المشكلة من طرف أعضاء المجموعتان، يقوم المدرب بعملية التقييم من خلال نقد وتحليل كل مجريات الاجتماع بما في ذلك القرارات الصادرة عن كل مجموعة³.

3-2-7 – أسلوب الوسائل السمعية والبصرية:

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام الوسائل والتقنيات السمعية والبصرية الحديثة كالدوائر التلفزيونية المغلقة والفيديو، وأيضاً على الوسائل التقليدية كالأفلام، أدوات عرض الشرائح، والسبورة، وتتأكد نجاعة هذا الأسلوب التدريجي من خلال اعتماده جنباً إلى جنب مع الأساليب الأخرى للتدريب كالندوات، المؤتمرات والمحاضرات⁴.

¹ المرجع نفسه، ص. 242.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص. 201-202.

³ المرجع نفسه، ص. 201-202.

⁴ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 147.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

إذن، من خلال قراءتنا وتحليلنا لعينة من أساليب التدريب الخارجي، يمكن القول أن بعض هذه الأساليب توفر للمتدرب الفرص التي تمكنه من المشاركة والتفاعل مع مجريات النشاط التدريبي إلى جانب المدرب مثل أسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، بينما بعض الأساليب الأخرى قد لا توفر فرص للمشاركة والتفاعل مثل أسلوب المحاضرات.

ومن جانب آخر، يمكن القول بأن أنواع وأساليب التدريب تجمعها علاقة تأثير وتأثر وتكامل، لذلك ينبغي الأخذ في عين الاعتبار مدى توافق الأسلوب المعتمد مع نوع التدريب الذي تم اختياره، وذلك بهدف ضمان الفاعلية في النشاط التدريبي ونم ثمة ضمان عملية التعلم.

إذن، انطلاقاً من عرضنا بالدراسة والتحليل لمجموعة من العناصر سابقة الذكر، والتي سعينا من خلالها إلى تحديد المعنى العام للتدريب الإداري، يمكن القول بأن هذا المفهوم يعكس من جهة أولى أحد أهم المفاهيم الإدارية التي تنتمي لحقل علم الإدارة العامة بشكل عام وميدان تنمية الموارد البشرية بشكل خاص، ومن جهة ثانية فإن هذا المفهوم يمكن تصنيفه كأحد أهم المداخل التي باتت معتمدة في تنمية قدرات الموظفين في مختلف المنظمات عمومية كانت أو خاصة.

ومن منطلق أن التدريب الإداري يعد عملية منظمة، فهذا يعني أن إدارة عملياته لا بد وأن يراعى فيها القواعد المنهجية المعتمدة في الفكر التدريبي، وهو ما يدفعنا إلى طرح التساؤل التالي: ما هي أهم القواعد المنهجية الواجب اعتمادها في إعداد وإدارة البرامج التدريبية؟ ويمكن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال مضمون المبحث الثاني الذي سنحاول عرضه كالآتي:

المبحث الثاني: منهجية إعداد وإدارة البرامج التدريبية

تستند العملية التدريبية على مجموعة من القواعد المنهجية العلمية التي على أساسها يتم إعداد البرامج التدريبية، ولذلك تعد منهجية التدريب من العناصر المهمة الواجب مراعاتها من قبل الجهات المسؤولة عن إدارة عملية تدريب الموظفين، وذلك حتى لا يتم الوقوع في العشوائية التي غالباً ما تنعكس سلباً على مخرجات العمليات التدريبية، لذلك سنحاول خلال هذه المرحلة أن نوضح أهم القواعد المنهجية المتفق عليها من قبل الباحثين المهتمين بموضوع التدريب الإداري

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة أساسية ضمن العملية التدريبية وذلك لما لها من تأثير كبير في كفاءة البرامج التدريبية وفعالية السياسات التدريبية لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وبالتالي تصنف كأول مرحلة وأكثرها أهمية في تطوير القوى العاملة¹.

ومن هذا المنطلق سنحاول دراسة وتحليل مدى أهمية هذه العملية في إعداد البرامج التدريبية.

1- تعريف الاحتياجات التدريبية:

قدم بعض الباحثين تعريفاً وصفوا من خلاله الاحتياجات التدريبية بأنها: "... تلك الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المدرب أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو التناقض أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو التناقض أو الفجوة"².

وقد عرفها آخرون بأنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات"³.

¹ Lok Bee Lan, Op. Cit, p. 95.

² عبد الباري إبراهيم درة، "تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الشرطية العربية: المفاهيم والمداخل"، الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد. 4، العدد. 3، ص-ص: 108-131، 1995/09/30، ص. 112.

³ هدى أحمد صادق، "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي"، المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المملكة العربية السعودية، المجلد. 5، العدد. 10، ص-ص: 11-33، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية، 1993/01/31، ص. 13.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- كما يعرفها آخرون بأنها: "الفجوات بين الأداء الحالي للموظفين والأداء الذي تتوقعه المنظمة منهم"¹. ويفترض أن تتميز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالخصائص التالية:
- أن تستند بشكل أساسي إلى ثقافة المنظمة وفلسفتها.
 - أن تكون عملية استباقية وليست مجرد رد فعل.
 - التمييز بين الحالات والمواقف التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب، والحالات التي تتطلب أساليب أخرى للمعالجة غير التدريب.
 - تمكين مختلف العناصر الفاعلة في المنظمة والمهتمة بالتدريب من المشاركة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
 - الاستناد إلى مهارات يمكن ملاحظتها بدلا من تأجيرها².

2- المشكلات التي قد تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وآليات معالجتها:

هناك العديد من المشكلات التي قد تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتي قد تنعكس سلبا على فعالية البرنامج التدريبي ولا سيما من حيث المخرجات التي يعكسها، لذلك من المهم جدا التقيد بالدقة والموضوعية في إدارة هذه العملية، ويمكن توضيح ما سبق في سياق الخطوات التالية:

2-1- مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تحديد أهم المشكلات التي تواجه هذه العملية كالآتي:

- الافتقار للبيانات الإحصائية الدقيقة للموارد البشرية وإمكاناتها التدريبية، وقد يعود ذلك إلى قصور الهيئات الوصية عن توفير المعلومات والبيانات عن الوظائف والكفاءات المطلوبة ولتوجيه الاحتياجات التدريبية حيث أن غياب سياسات التخطيط للموارد البشرية في القطاعات العمومية والهيئات أو الوكالات التعليمية، لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة، أو عدم دقتها ووضوحها، ينعكس عنه ضعف جهود ومساعي التدريب وافتقارها للانتظام والفاعلية.

¹ Sani Mustapha Kura, Supreet Kaur, "Effect of Training Needs Assessment on Employee Performance: A Review Perspective", Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, Vol. 12, N°. 7, p-p: 3389-3398, July2021, p. 3391.

² Ibid, p. 3391.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- قلة الأبحاث والدراسات العلمية التي لها صلة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وهو ما يفتح المجال أمام معاهد ومراكز التدريب للاستعانة بمؤشرات للاحتياجات التدريبية من خلال الاعتماد على مقترحات الأفراد المتدربين.
- الافتقار للتوصيف الوظيفي الدقيق والواضح والمعد وفق طرق علمية لمختلف الوظائف في المنظمة فالوصف الوظيفي القائم على أسس علمية يمكن من تحديد المؤهلات اللازمة لشغل كل وظيفة، وبالتالي ييسر عملية قياس الاحتياجات التدريبية في المنظمة.
- غياب المقررات الوظيفية الخاصة بكل وحدة إدارية؛ المعدة وفق أسلوب علمي صحيح والقائمة على أساس حجم العمل ومعدل الأداء، وليس على تقديرات شخصية يتعذر معها إعادة الضبط الدقيق لعدد الموظفين الذين يتطلب تدريبهم في مختلف المجالات التخصصية.
- عجز معاهد ومراكز التدريب عن ضبط وتحديد المشكلات الإدارية الحقيقية التي تعاني منها المنظمات - العمومية أو الخاصة- وقد يرجع ذلك إلى قلة الاستشارات والأبحاث الإدارية، إضافة إلى قلة الندوات والمؤتمرات على مستوى الإدارة العليا وبين القادة الإداريين، وهو ما يصعب من مهمة التعرف على المشكلات الإدارية التي غالباً ما يعاني منها القادة الإداريون في الوطن العربي.
- الافتقار للخبرات والكفاءات اللازمة لدى الأفراد العاملين في ميدان التدريب يؤدي إلى تخلفهم عن اعتماد أحدث الطرق والأساليب العلمية في هذا الميدان، وهو ما يصعب عليهم وظيفة بناء خطة تدريبية متكاملة¹.

2-2- أهمية التقييد بالدقة في تقدير الاحتياجات التدريبية:

- يعد التقييد بالدقة والموضوعية في تقدير الاحتياجات التدريبية من القواعد التي ينبغي مراعاتها من قبل القائمين على هذه العملية حتى لا يتم الوقوع في المشكلات التي سبق ذكرها، وقد حدد الأستاذ "علي السلمي" أهمية الدقة في إدارة هذه العملية كالآتي:
- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة؛ باعتبارها تمثل نقطة البداية لتخطيط العملية التدريبية، إذ يتوقف عليها فعالية بقية مراحل العملية التدريبية ونجاحاتها في تحقيق أهدافها.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، "أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية"، المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية، المملكة العربية السعودية المجلد. 2، العدد. 3، ص-ص: 11-26، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -المركز العربي للدراسات الأمنية-، السعودية، 1998/07/31، ص. 16-17.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- احتياجات التدريب المقصودة هي: أوجه القصور أو الضعف في المعارف والمعلومات، المهارات والاتجاهات وأنماط سلوك الموظفين، المطلوب تعديلها، أو تحديثها، أو تغييرها، أو إكسابها للموظفين لتمكينهم من التغلب على المشكلات التي تعترضهم أثناء أدائهم لوظائفهم، أو أثناء تعاملهم مع زملائهم أو مع رؤسائهم، أو العملاء والمتعاملين مع المنظمة.
- يجب أن تؤخذ الأمور التالية بعين الاعتبار عند القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية:
- مراجعة بطاقات توصيف الوظائف لجميع الموظفين على مستوى كافة التقسيمات التنظيمية.
- القيام بعملية استطلاع الآراء للمدراء والمشرفين المباشرين لمعرفة آرائهم حول ما إذا كانوا يعتقدون بأن مرؤوسيه في حاجة إلى عملية تدريب.
- مراجعة نتائج تقييم أداء الموظفين ومقارنتها بخطة الأداء لتحديد الفجوة في الأداء.
- مراجعة ظروف العمل في المنظمة والوقوف على مدى توافر الإمكانيات المادية، المعلوماتية، الإشرافية، بالإضافة إلى كافة متطلبات الأداء، وذلك قصد استبعاد الأسباب الأخرى التي قد تكون هي مصدر قصور الأداء وبالتالي تفادي إهدار الموارد والوقت في عملية التدريب، بينما معالجة مشكلات الأداء يتطلب أموراً أخرى غير التدريب.
- ضرورة القيام بمراجعة الخطط الاستراتيجية والبرامج والمشروعات على مستوى الإدارات المختلفة، وتقدير احتياجاتها من حيث المعارف، المهارات، والاتجاهات والسلوكيات، الواجب توافرها لدى الموظفين المعنيين إضافة إلى قياس مدى توافرها الفعلي لدى الأفراد المكلفين بتلك الأعمال.
- مراجعة التوجهات التي تسعى إلى تعديل أو تحديث أو تطوير الهياكل التنظيمية، وانعكاساتها على هيكل الموارد البشرية، وما قد يترتب عن ذلك من احتياجات تدريبية.
- مراجعة برامج تطوير نظم وإجراءات وتقنيات العمل، ومدى تأثيرها على هيكل الموارد البشرية، وما قد يترتب عن ذلك من احتياجات تدريبية.
- مراجعة التقارير الصادرة عن إدارة المخاطر ورصد ما تشير إليه من مصادر الخطر ومستوياته، بالإضافة إلى تحديد مدى مسؤولية الموظفين عن ذلك، وما قد تكشف عنه من احتياجات تدريبية.
- مراجعة الشكاوى الصادرة عن العملاء والمتعاملين مع المنظمة وتحديد مدى مسؤولية الموظفين عنها وما يمكن أن تكشف عنه من احتياجات تدريبية.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- مراجعة المشكلات والحوادث المرتبطة بالأمن والسلامة المهنية وتحديد مدى مسؤولية الموظفين عنها وما يمكن أن تكشف عنه من احتياجات تدريبية.
- مراجعة الحالات المتعلقة بتعطل أو توقف عملية تقديم المنتجات أو الخدمات، وكذلك الوقوف على الاعطاب التي قد تصيب العتاد، وتحديد مدى مسؤولية الموظفين عن ذلك وما يمكن أن تكشف عنه من احتياجات تدريبية¹.

3- أهمية وأهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن توضيح كل من أهمية وأهداف هذه العملية كالآتي:

3-1- من حيث الأهمية:

- تعد عملية حاسمة وذات أهمية كبيرة في تحقيق الفعالية للبرامج التدريبية، حيث تمثل القاعدة التي تبنى عليها عملية التدريب والأساس لكل عناصر العملية التدريبية من تحديد للأهداف، الأنواع، الأساليب، وتصميم للبرامج التدريبية.
- تعتبر المؤشر العلمي الدقيق الذي يوجه العملية التدريبية نحو الاتجاه الصحيح.
- تساعد في التركيز على أهمية توصيف الوظائف وهو ما سيشرح المنظمة على العمل ببطاقات التوصيف الوظيفي للوظائف، والتي تساعد على توضيح الواجبات والمسؤوليات الوظيفية ومتطلبات شغل الوظيفة وكذا توضيح المؤهلات العلمية والخبرات العملية الواجب توافرها في الموظف لممارسة هذه الوظيفة.
- تساعد أيضا في التركيز على أهمية تقييم الأداء الوظيفي وهو ما سيشرح المنظمة على التركيز والاهتمام بالسجلات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، والتي تساعد على توضيح مواطن القوة والضعف في أداء الموظف والمشكلات اليومية التي تعترضه خلال أدائه لمهامه، وعليه فعملية تقييم الأداء تعتبر مصدرا رئيسيا للتعرف على الاحتياجات التدريبية لأفراد المنظمة.
- تساهم في زيادة اهتمام المنظمة بعملية تحليل الوظائف.
- تساعد على تحليل التنظيم ودراسة الأوضاع والأساليب التنظيمية والإدارية، لتحديد المواضع التي هي في حاجة إلى عملية تدريب، بالإضافة إلى تحديد التدريب اللازم.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص. 271-272.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- تعد المرحلة الرئيسية وحجر الأساس الذي تبنى عليه كافة مراحل إدارة عملية التدريب، إذ لا يمكن تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية بطرق سليمة دون القيام بالتحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية.
- تصنف كوسيلة لدراسة الاحتياجات التدريبية لكل موظف في المنظمة، وذلك من خلال الكشف عن نقاط الضعف سواء في الموظفين الذين تم تعيينهم حالياً، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى للمنظمة.
- تعتبر المحدد الرئيسي لنوع وأسلوب التدريب، المدة الزمنية للتدريب، والتكلفة المالية لعملية التدريب.
- تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الأسلوب العلمي الدقيق الذي يساعد على تنفيذ التدريب بطريقة صحيحة ورشيحة تضمن الحفاظ على الجهد، الوقت، والموارد المالية للمنظمة¹.

3-2- من حيث الأهداف:

- وتتضمن الأهداف العادية الكلاسيكية، الأهداف العلاجية، والأهداف المتعلقة بالإبداع والابتكار²:
- بالنسبة للأهداف العادية:** وتتضمن الأهداف الكلاسيكية التي عادة ما تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، أو تدريب المشرفين على استخدام أساليب جديدة في العمل، إضافة إلى تنظيم البرامج التنشيطية³.
- وبالنسبة للأهداف العلاجية:** فهي تلك الأهداف المتعلقة بمعالجة مشكلات إنسانية أو فنية محددة وإيجاد حلول لها، وذلك عن طريق تدريب موظفين قادرين على التعامل مع تلك المشكلات والمسائل التي قد تعاني منها المنظمة⁴.

- أما بالنسبة للأهداف المتعلقة بالإبداع والابتكار:** فهي الأهداف التي تسعى إلى تحقيق نتائج تتسم بالإبداع والابتكار -تجاوز النتائج العادية والبسيطة في المنظمة- والتي تمكن من تطوير مستوى الأداء نحو مجالات وآفاق لم يسبق بلوغها، وذلك بغرض جعل المنظمة تواكب متطلبات البيئة وتحقق التقدم والتميز عن المنظمات المنافسة⁵.

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص. 99-100.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، مرجع سبق ذكره، ص. 73.

³ المرجع نفسه، ص. 73.

⁴ المرجع نفسه، ص. 73.

⁵ المرجع نفسه، ص. 73.

4- أصناف الاحتياجات التدريبية والمصادر المعتمدة في تحديدها:

يمكن توضيحها كالآتي:

4-1- أصناف الاحتياجات التدريبية:

وسنحاول تحديدها بناء على أربعة معايير أساسية وهي كالآتي:

بالنسبة للمعيار الأول فيتمثل في معيار الضيق والشمول -معيار المستوى والمستوى الجزئي-: وهو ما يعني أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية قد تأخذ طابعا ضيقا تشمل من خلاله موظفا واحدا أو عدد قليل من الموظفين، وقد تتسع وتأخذ طابع الشمول لتتضمن عدد كبير من الموظفين على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وظائف معينة لتشمل القادة الإداريون، المشرفين، المكلفين بأعمال السكرتاريا، والحراس¹.

وبالنسبة للمعيار الثاني فيتمثل في معيار التوجه والتركيز: ويعني ذلك أن الاحتياجات التدريبية قد تكون ذات طابع اعتيادي منتظم يشمل تدريب الموظفين الجدد، أو الموظفين المقبلين على الترقية أو الذين يتم نقلهم لممارسة وظائف أخرى، وقد تكون احتياجات ذات طابع علاجي للمشكلات الفنية أو الإنسانية في العمل حيث تشمل معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين، كما قد تكون أيضا احتياجات ذات توجه مستقبلي فتتضمن طابع التطوير والإبداع بهدف بتنمية مستوى فاعلية الفرد، وتنمية فاعلية المنظمة وقدراتها على مواجهة التغيرات اللامتناهية المحيطة بها².

بينما المعيار الثالث فيتمثل في معيار المدى الزمني: ويعني ذلك أن الاحتياجات التدريبية قد تكون قصيرة المدى فتتضمن مثلا مقارنة الأداء الحالي للقادة الإداريون بمعايير محددة مطالبون بالوصول إليها مباشرة أو بعد فترة قصيرة، ويمكن أن تكون احتياجات تدريبية تتضمن أهدافا بعيدة المدى وفي هذه الحالة يتم القيام بعملية توقع لمتطلبات العمل من الناحية الاجتماعية؛ الاقتصادية؛ والتكنولوجية للسنوات القادمة والتي قد تمتد من خمس إلى عشر سنوات³.

أما بالنسبة للمعيار الرابع فيتمثل في معيار المدى النوعي والكمي: فقد تكون الاحتياجات التدريبية احتياجات نوعية وهي التي يصعب قياسها كتلك المتعلقة بمجالات القيادة، التغيرات السلوكية، الاتجاهات

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص. 116-118.

² المرجع نفسه، ص. 116-118.

³ المرجع نفسه، ص. 116-118.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

والدافعية، وقد تكون أيضا احتياجات كمية قابلة للقياس يتم التعبير عنها بعدد الوظائف التي هي في حاجة إلى تنمية؛ أو بعدد الموظفين الذين سيخضعون لعملية تدريب أو ينقلون لممارسة وظائف أخرى¹.

4-2- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تقسيمها إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية:

بالنسبة للمصادر الأولية: وهي التي يتم من خلالها تجميع المعلومات والبيانات لأهداف تدريبية، وتتضمن استقصاء الآراء، الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، التجربة، مذكرة العمل اليومية، تشخيص وتحليل المشكلات الاختبارية، آراء المختصين والخبراء، والاستشارات الخارجية².

أما بالنسبة للمصادر الثانوية: فهي المصادر التي يتم من خلالها تجميع معلومات كثيرة ومتنوعة، لخدمة أغراض متعددة من بينها التدريب، وتتضمن بطاقات توصيف الوظائف، الدليل التنظيمي والإجرائي، سجلات الموظفين، تقارير الكفاية، مخرجات التدريب السابق، الدراسات والتحليل السابقة، المؤشرات كمعدل دوران العمل، الإنتاجية، معدل القدرات والمهارات المستغلة، الحوادث والغيابات³.

5- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مداخل أساسية وهي كالآتي:

5-1- مدخل تحليل المنظمة:

يركز على التشخيص الكلي للمنظمة ويتضمن تحليل العناصر التالية:

- تحليل أهداف المنظمة، وأساليب ممارسة الأداء الوظيفي.
- تحليل الإطار التنظيمي المتعلق بالسياسات والتنظيمات، والقوانين والإجراءات المعتمدة في المنظمة.
- تحليل واقع التدريب في المنظمة من حيث، برامج، أنواعه، أساليبه، فعاليته، الإشكالات التي تواجهه بالإضافة إلى احتياجات التدريب المستقبلية وكل ما يتعلق بسياسات التدريب في المنظمة.
- تحليل البيئة التنظيمية للمنظمة، مواردها البشرية، ومعدلات الأداء الوظيفي⁴.

¹ المرجع نفسه، ص. 116-118.

² أمين ساعدي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص. 96-97.

³ المرجع نفسه، ص. 96-97.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بمك، 2014، ص.

5-2- مدخل تحليل الوظيفة:

يتم تحليل الوظيفة بناء على دراسة مواصفات الوظيفة ومقارنتها بمواصفات شاغل الوظيفة واستقراء أهم المعارف والقدرات والمهارات التي يفتقر إليها شاغلي الوظائف، وقد يتم أيضا مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الحالية، حيث يؤدي المخطط لعملية التدريب وظيفة تجميع المعلومات عن الظروف التي تحيط بالوظيفة والقدرات اللازمة لأدائها، وذلك بغرض تحديد الأمور التي يجب أن يعرفها الموظفون لتأدية مهامهم الوظيفية بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

ويمكن تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية تحليل الوظيفة إلى ثلاثة مستويات وهي:

- المعلومات المتعلقة بالمعارف والمهارات والكفايات الضرورية لتأدية المهام بشكل تام ومرض.
 - المعلومات المتعلقة بالواجبات والمهام الوظيفية.
 - المعلومات المتعلقة بالمسؤوليات التي تترتب على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من تأديتها².
- وتتضمن عملية تحليل الوظيفة العناصر التالية:
- اسم الوظيفة وموقعها داخل الهيكل التنظيمي.
 - تقديم خلاصة في جملة أو جملتين تعكس فكرة عامة عن الوظيفة.
 - تقديم لائحة كاملة عن المهام المطلوبة التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة إلى توزيع أوقات الموظفين بين مختلف هذه المهام.
 - علاقة الوظيفة بالوظائف العليا والدنيا داخل الهيكل التنظيمي.
 - الإشراف، وهو ما يتعلق بعدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة مع الإشارة إلى أسماء وظائفهم³.
- ويتم استخدام العديد من البدائل في عملية تحليل الوظيفة ولعل أهمها: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، تحليل المشكلات، وقد نستعين بتحليل الوظائف لتقدير الاحتياجات التدريبية، وهو ما يعني القيام بدراسة تشمل الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة⁴.

¹ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014، ص. 115.

² المرجع نفسه، ص. 115.

³ المرجع نفسه، ص. 115.

⁴ المرجع نفسه، ص. 115-116.

5-3- مدخل تحليل الموظف:

وهو المدخل الذي يركز على تشخيص وتحليل الموظف بغرض إدراك نوع ومستوى المعارف والمهارات والسلوكيات التي يحتاجها شاغل الوظيفة، وذلك بهدف تطوير أدائه، وزيادة مستوى إنتاجيته، بالإضافة إلى إشباع حاجاته الوظيفية والشخصية¹.

وتتضمن عملية تحليل الموظف دراسة وتحليل العناصر التالية من طرف الجهات المسؤولة عن التدريب:

- التوصيف الوظيفي للموظفين، ويتضمن دراسة وتحليل المؤهلات، القدرات، والخبرات.
- دراسة وتحليل السمات أو الخصائص الشخصية التي يتميز بها الموظف، والتي تشمل الاتجاهات، الدوافع الاستعداد للتعلم والتدريب، الذكاء، إضافة إلى الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.
- دراسة وتحليل سلوك الموظف باعتباره عضوا ينتمي إلى جماعة عمل، ويتضمن هذا الجانب من الدراسة الوقوف على علاقة الموظف بالموظفين الآخرين، ومدى تكيفه وتفاعله معهم واستعداده للتعاون في أداء مختلف المهام الوظيفية.

- دراسة وتحليل جنس الموظف، عمره، وصحته العامة².

إذن، من خلال قراءتنا وتحليلنا لمختلف العناصر التي تضمنتها هذه المرحلة، نخلص إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشكل المنطلق الأساسي لإعداد أي برنامج تدريبي، لذلك لا بد وأن تحتكم إلى الدقة والموضوعية خاصة وأنها تكتسي أهمية كبيرة من حيث التمكين من التخطيط والتصميم الجيد للبرامج التدريبية.

ثانيا: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

تعد عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية العملية التي تؤدي وظيفة الربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف الواجب تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، والأساليب والموارد والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة منظمة³. وتتضمن مجموعة من القواعد الواجب التقيد بها وهي كالآتي:

¹ أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص. 95.

² المرجع نفسه، ص. 95.

³ محمد حسن مصطفى أبو الرز، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

1- مرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

وتشكل الأهداف والغايات التي يتم التطوع إلى تحقيقها من خلال البرنامج التدريبي، وهي عبارة عن نتائج يتم تصميمها وإقرارها مسبقاً، حيث توضح أهداف البرنامج التغييرات المراد إحداثها على مستوى أداء الموظفين وسلوكياتهم واتجاهاتهم، وبناء على الأهداف المسطرة يتم ضبط المادة التدريبية، أما ضبط أهداف البرنامج التدريبي فتتم بناء على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبق وأن تطرقنا إليها¹.

ومن بين المعايير الواجب مراعاتها خلال هذه المرحلة:

- ضرورة مساهمة أهداف البرامج التدريبية في تصحيح القرارات المستقبلية.
- أن تكون هذه الأهداف في حد ذاتها معياراً يقاس على أساسه الأداء المطلوب بعد التدريب.
- أن تكون أهداف التدريب قابلة للقياس كما ونوعاً، سواء من حيث التكلفة، الوقت، أو جودة الأداء².
- أن تكون أهدافاً واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة يتعذر الوصول إليها.
- أن تكون أهدافاً قابلة للتكيف والانسجام مع فلسفة المنظمة وسياساتها³.

2- مرحلة تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد:

بعد الانتهاء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا تحديد أهداف البرنامج التدريبي، يتم الانتقال إلى مرحلة تقرير أو تقدير نوع المهارات التي تلائم هذه الاحتياجات، والتي سيتم إكسابها أو صقلها لدى الأفراد المتدربين عن طريق البرنامج التدريبي، وقد تكون هذه المهارات متعلقة بالجانب اللغوي كأصول وقواعد القراءة والكتابة، ويمكن أن تكون مهارات ذات الطابع الفني الضروري لأداء وظيفة معينة كاستخدام الآلة الكاتبة، أجهزة الإعلام الآلي، تصنيف وحفظ الملفات... الخ، كما قد تكون أيضاً مهارات ذات صلة بالقيادة الإدارية، الاتصال والتنظيم، التخطيط، إعداد السياسات العامة، وكذا اتخاذ القرار، وبعد هذا النوع من المهارات ضروري لكافة المديرين على جميع المستويات الإدارية وبخاصة مستوى الإدارة العليا⁴.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص. 238.

² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص. 193.

³ إبراهيم عودة هديب، مرجع سبق ذكره، ص. 24.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص. 238.

3- مرحلة وضع المنهاج التدريبي - ضبط محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:-

يقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد التي سيتم تدريسها أو تدريب الأفراد عليها خلال عملية التدريب بهدف التعلم، حيث يتم تحديدها بناء على الاحتياجات التدريبية¹.

ومن المهم جدا أن يتم خلال عملية ضبط المحتوى التدريبي طرح التساؤل التالي: لماذا يتوجب أو يفترض على الأفراد المتدربين تعلم هذه المادة أو المواد التدريبية؟²

ويتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال بعدين أساسيين يعكسان مدى حاجة الأفراد المتدربين لتعلم المادة التدريبية التي تم تحديدها ضمن البرنامج التدريبي، ويكون كالتالي:

بالنسبة للبعد الأول: ويتضمن تلبية الاحتياجات المهنية أو الوظيفية للمتدربين، أي اكتساب القدرات والمهارات التي تؤهلهم لممارسة النشاط المهني أو الوظيفي بكفاءة عالية.

أما بالنسبة للبعد الثاني: فيتضمن تلبية الاحتياجات الاجتماعية لأفراد المجتمع -مخرجات في شكل منتجات أو خدمات تحقق الرضاء العام لبيئة المجتمع-³.

كما ينبغي التركيز خلال هذه المرحلة على العناصر التالية:

- المعارف والمعلومات التي لها علاقة بالوظيفة أو العمل.

- الأساليب والمهارات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير الأداء.

- أنماط السلوكيات المستهدفة في عملية التنمية والتطوير.⁴

ويمكن الإشارة لمحتوى البرنامج التدريبي من خلال عنصرين:

العنصر الأول ويتعلق بالعمق: يقصد به المدى الذي يستند إليه البرنامج التدريبي في عرض مصدر

ومرجعية الموضوعات وجذورها الفلسفية والنظرية.

أما العنصر الثاني فيتعلق بالشمول: ويقصد به مدى التنوع في عرض مختلف جوانب الموضوع.⁵

¹ المرجع نفسه، ص. 238.

² بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

³ المرجع نفسه، ص. 54.

⁴ إبراهيم عودة هديب، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

⁵ المرجع نفسه، ص. 25-26.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

وقد يتفاوت هذان المستويان من برنامج لآخر، وهو ما يعني وجود اختلاف وتباين في محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر. ويأتي هذا الاختلاف في درجة العمق والشمول بناء على ضرورة إعطاء مستويات متفاوتة من الأهمية للمواضيع التي يعالجها البرنامج التدريبي، فهناك موضوعات تحمل درجة عالية من الأهمية وموضوعات أخرى محدودة الأهمية¹.

ولذلك فقد اتجه بعض الباحثين إلى تقسيم الموضوعات التي يعالجها البرنامج التدريبي إلى ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

بالنسبة للمستوى الأول: ويتضمن الموضوعات التي ينبغي حتما معرفتها، وتعطى لها الأولوية. أما بالنسبة للمستوى الثاني: فيتضمن الموضوعات التي يجب معرفتها، وتعطى لها الأولوية التالية. بينما المستوى الأخير: فيتضمن الموضوعات التي يجدر بالمشاركين في البرنامج التدريبي معرفتها، وتعطى لها الأولوية الأخيرة².

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن جودة المنهاج التدريبي أو محتوى البرنامج التدريبي ونجاعته في تحقيق الأهداف المطلوبة يتطلب مراعاة بعض القواعد المهمة ولعل أهمها:

- أن يكون المنهاج التدريبي نابعا ومستمدا من البيئة الواقعية وليس مستوردا.
 - أن يتميز بطابع المعقولية.
 - الاعتماد على المعلومات الجديدة والمستحدثة وتجنب المعلومات القديمة والمتكررة.
 - أن تأخذ المناهج التدريبية في عين الاعتبار الأهداف النهائية التي يراد تحقيقها³.
- كما ينبغي أيضا على القائمين بتحديد محتوى البرنامج التدريبي مراعاة العناصر التالية:
- الأخذ في عين الاعتبار قوانين ومبادئ التعليم والتعلم.
 - مراعاة الحداثة والعصرية والارتباط باحتياجات بيئة المجتمع.
 - السلاسة والمرونة في محتوى البرنامج التدريبي وكذا تعدد الخيارات لدى الأفراد المتدربين⁴.
 - مراعاة التوازن بين المدخلات المبنية على المعارف، وكذا المبنية على المهارات والاتجاهات.

¹ المرجع نفسه، ص. 25-26.

² المرجع نفسه، ص. 26.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص. 238-239.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

– أن تتناسب مع مستوى الأفراد المشاركين في البرنامج التدريبي.

– يمكن تطبيقها على الأداء الفعلي للأفراد المتدربين¹.

كذلك، لا بد من مراعاة ضرورة توافق المادة التدريبية مع القدرات العلمية والفنية للأفراد المتدربين، كما يتوجب أن تكون هذه المادة ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة، لذلك لا بد من التركيز على الدقة في تحديد المواد الدراسية أو التدريبية وتجنب الموضوعات التي ليست لها صلة باحتياجات المنظمة أو التي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي².

4- مرحلة اختيار الأفراد المرشحين للمشاركة في البرنامج التدريبي:

تعد هذه المرحلة بمثابة العملية الحساسة ضمن مراحل تصميم البرامج التدريبية، لذلك لا بد وأن ترتبط هذه العملية باحتياجات المنظمة وأن تتم وفق أسس مدروسة وغير عشوائية³.

ومن بين أهم المعايير المعتمدة في عملية ترشيح الموظفين للاشتراك في البرنامج التدريبي:

– الاقتناع التام من قبل المتدرب بأهمية العملية التدريبية وبأنها تمثل عامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية.

– أن يتوفر لدى المتدرب المستوى العلمي الذي يمكنه من استيعاب موضوعات العملية التدريبية، حيث لا بد وأن يكون هناك تناسب وانسجام في المستوى العلمي والخبرة النوعية، فوجود أي فجوة في هذا الصدد سيؤدي إلى عرقلة سير البرنامج التدريبي وفق ما تم التخطيط له.

– أن يكون المترشح للتدريب مدركاً لوجود مشكلة تعترضه أثناء ممارسته الوظيفية، وأنه في حاجة ماسة لتعلم واكتساب قدرات جديدة، وأن تتوفر لديه الرغبة أو الدافعية لتعلم واكتساب خبرات ومهارات جديدة، فتوفر هذه العناصر يساهم في الاستفادة من البرنامج التدريبي ويمكن من تنمية وتطوير كفاءة المتدرب.

– ضرورة مراعاة العناصر الموضوعية أثناء القيام بعملية ترشيح المتدربين، حيث لا بد وأن تكون عملية الترشيح قائمة على احتياجات تدريبية فعلية، وأن يكون الترشيح موجه لمتدربين تتوافق وظائفهم الفعلية مع طبيعة البرنامج التدريبي، فذلك سيجعل مخرجات التدريب تنعكس بشكل إيجابي على أداء المتدرب بعد الانتهاء من العملية التدريبية⁴.

¹ توفيق أحمد علي السنبلي، مرجع سبق ذكره، ص. 67.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص. 239.

³ بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص. 130.

⁴ مبروكة عمر محزيق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 79.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- لا بد من الأخذ في عين الاعتبار الجانب المتعلق بالوسائل والأساليب المعتمدة في اختيار الأفراد المدربين والتي عادة ما تتضمن الامتحانات، المبادرات، المقابلات الشخصية، ودراسة الحالات¹.
- أن يتوفر لدى الأفراد المدربين الحد الأدنى من الخبرة والتخصص للتمكن من المشاركة بفعالية في العملية التدريبية، بالإضافة إلى ضرورة وجود تجانس بين المدربين سواء من حيث التخصص وسنوات الخبرة أو من حيث المستوى المعرفي والعلمي².

5- مرحلة اختيار المدربين:

يعد المدرب بمثابة عامل التغيير الذي يساهم في تبسيط عملية نقل المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتدربين، وتتم عملية اختيار المدربين على مرحلتين وهما، مرحلة ترشيح المدربين ومرحلة الاختيار، فبعد عملية الترشيح يتم مقابلة الأفراد المرشحين للتأكد من مدى قدرتهم على التدريب، وبعد ذلك يتم اختيار المدربين بناء على معايير المدرب الكفؤ³.

5-1- معايير اختيار المدربين:

من أهم المعايير المعتمدة في اختيار المدربين ذوي الكفاءة العالية:

- أن يكون متحمسا، مقتنعا بأهمية العملية التدريبية، وحريصا على تحسين وتطوير قدرات الأفراد المتدربين.
- أن يكون ملما بالمواد التدريبية التي سيتم تدريسها أو تعليمها للمتدربين.
- أن يتوفر لديه رصيد من الخبرات العملية، وكذا المعرفة السابقة بالموضوعات التدريبية.
- أن يتمتع بالقدرة على التعبير وفق أسلوب واضح ومقنع.
- أن يتوفر على القدرات التي تمكنه من التعامل مع الأسئلة الفجائية.
- أن تتوفر لديه الرغبة في متابعة الأبحاث والتطورات العلمية التي لها علاقة بميدانه العلمي والعملية.
- أن يكون ملما بالعملية التعليمية وكذا بالعلوم الاجتماعية والنفسية.
- أن يتقيد بالأمانة والموضوعية في أحكامه.
- أن تتوفر لديه المهارة اللازمة لإدارة الوقت والجلسات التدريبية والتنظيم والتخطيط⁴.

¹ توفيق أحمد علي السنبلي، مرجع سبق ذكره، ص. 68.

² عمر إسماعيل عجال، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

³ بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص. 131.

⁴ المرجع نفسه، ص. 131.

5-2- أنواع المدربين:

- يمكن تحديد أنواع المدربين بناء على أربع مستويات وهي كالآتي:
- **المدرّب المحاضر:** ويقصد به المدرّب الذي يؤدي وظيفة نقل المعلومات للأفراد المتدربين عن طريق المحاضرات بحيث يكون هو المتحدث الرئيسي فيها¹.
 - **المدرّب القائد:** وهو الذي يتولى مهمة تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته للندوات والمؤتمرات والمناقشات².
 - **المدرّب التطبيقي:** ويقصد به المدرّب الذي يكتسب الخبرات العملية إلى جانب رصيد معقول من الخبرات النظرية، وهو ما يمكن هذا النوع من المدربين من الإشراف على تدريب الأفراد باستخدام أسلوب دراسة الحالة وكذا أسلوب المناقشة³.
 - **المدرّب النفسي:** وهو المدرّب الذي تتوفر لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وبالتالي فهذا النوع من المدربين يكتسب القدرات التي تمكنهم من تعديل سلوكيات الأفراد الذين يخضعون لعملية التدريب⁴.

5-3- وظائف المدربين:

- تعدد الوظائف والأدوار التي يضطلع بها المدربين، ولعل أهمها:
- **المشاركة الفاعلة:** وذلك من خلال مشاركة المشرفين على التدريب في النشاطات المختلفة والمتنوعة مع الأفراد المتدربين، حيث يتعلمون من بعضهم البعض تجارب مشتركة، وبالتالي فالمشاركة فيما بين المدرّب والمتدربين تركز معايير التعليم والتعلم الفعال⁵.
 - **تبسيط وتسهيل المعرفة:** فالمدرّب يعد الطرف المسؤول عن وظيفة تبسيط المعرفة في مختلف الظروف، ولا سيما عندما تمتلك مجموعة المدربين رصيد كبير من الخبرات في موضوع محدد⁶.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص. 245.

² المرجع نفسه، ص. 245.

³ المرجع نفسه، ص. 245.

⁴ المرجع نفسه، ص. 245.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري المدبرون والمتدربون وأساليب التدريب، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص. 96.

⁶ المرجع نفسه، ص. 96.

- وظيفة التقييم: حيث لا بد وأن تكون وظيفة المدرب واضحة في عملية التقييم، وذلك بغرض التأكد من اكتساب الأفراد المتدربين للمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة والضرورية¹.
- إعداد المواد التعليمية التدريبية: حيث يؤدي المدرب وظيفة إعداد أوراق عمل للأفراد المتدربين، بالإضافة إلى الأوراق المرجعية الضرورية في المجال الذي يقوم بالتدريب عليه، ويتوجب إعداد وتوزيع هذه الأوراق خلال مدة سابقة للبرنامج التدريبي².

6- مرحلة تحديد الإطار الزمني للتدريب:

يعد تحديد الإطار الزمني للبرنامج التدريبي من الخطوات المهمة الواجب مراعاتها خلال مرحلة التخطيط والتصميم، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن بعض المهارات قد تستغرق وقتاً أطول لتعلمها وتحصيلها، في حين أن بعض المهارات الأخرى يمكن تعلمها واكتسابها في مدة زمنية قصيرة، كما أن توفر المعدات التي تساعد على عملية التدريب يمكن أن تؤثر على تحديد الإطار الزمني المخصص لتعلم وتحصيل مختلف القدرات³.

ويمكن تصنيف البرامج التدريبية من حيث الإطار الزمني إلى برامج طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى:

6-1- البرامج التدريبية قصيرة المدى:

هذا النوع من البرامج التدريبية غالباً ما يستغرق مدة أسبوع إلى ستة أسابيع يتم خلالها عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة، وعادة ما يقوم المدرب بتقديم فكرة عامة وشاملة تعكس مضمون البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج، وعليه فإن ما يعاب على البرامج التدريبية قصيرة المدى هو عدم امتلاك الأفراد المتدربين الوقت الكافي لاستيعاب المادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية⁴.

6-2- البرامج التدريبية طويلة المدى:

يمتد هذا النوع من البرامج التدريبية من سنة أو ما يزيد عن ذلك، ومن مزايا هذا النوع من البرامج أنه يمكن المتدرب من تحصيل معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية، وهو ما يجعل مستوى الاستفادة أكبر بكثير مقارنة

¹ المرجع نفسه، ص. 96.

² المرجع نفسه، ص. 96.

³ سهيلة نجاد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط. 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص. 193.

⁴ ليلي مطالي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2017، ص. 84.

بالبرامج قصيرة المدى، ومما يعاب على هذا النمط من البرامج هو طول المدة الزمنية للتدريب، وهو ما يستدعي تعيين موظفين للقيام بأداء المهام الوظيفية للمتدرب¹.

7- مرحلة تحديد الإطار المكاني للتدريب:

انطلاقاً من دراستنا لأنواع وأساليب التدريب في مراحل متقدمة من هذه الدراسة، يمكن القول أن تحديد النطاق المكاني الذي ينفذ فيه البرنامج التدريبي قد يتم على مستوى المنظمة -برامج داخلية- كما قد يتم خارج بيئة المنظمة -برامج خارجية-، وبالنسبة لبرامج التدريب الخارجية فقد تتم على مستوى الإقليم الوطني كما يمكن أن تتم خارج الإقليم الوطني على مستوى دولة خارجية، ومن بينها الدول الأجنبية المتقدمة والرائدة في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.

ومن بين مزايا البرامج الداخلية للتدريب هو تولى قسم أو مركز التدريب المنتمي للمنظمة مسؤولية تنفيذ العملية التدريبية، وإمكانية تنفيذ عملية التدريب بناء على التخطيط الذي أعدته المنظمة وكذا إمكانية فرض رقابة المنظمة على تنفيذ البرامج التدريبية، هذا بالإضافة إلى أن هذا النمط من البرامج فعال نسبياً من حيث التكلفة ولا سيما إذا كان مشروع التدريب يتضمن عدد كبير من الموظفين، كما أن احتياجات المشروع ومستويات المهارة المستهدفة تفيده في إيجاد لغة مشتركة وتوفير فهم لكافة الأفراد المشاركين في البرنامج التدريبي، إلا أن برامج التدريب الداخلية تميزها كذلك بعض النقائص ولا سيما من حيث محدودية المهارات والخبرات التي سيتم نقلها إلى الأفراد المتدربين باعتبارها مستقاة في غالبيتها من بيئة المنظمة، وبالتالي غياب فرص الاستفادة من المعارف والمهارات والخبرات الجديدة والمتنوعة².

كما أن برامج التدريب الخارجية هي الأخرى لها مزايا تخصها حيث أنها تمكن من توفير رصيد كبير من الخبرات والقدرات، بالإضافة إلى تجميع العديد من الأفراد المتدربين المنتمين لمنظمات مختلفة في أرضية تدريب واحدة، وهو ما يمكن من توفير فرص لتبادل التجارب والخبرات وبالتالي اكتساب قدرات جديدة ونافعة³.
غير أن البرامج التدريبية التي تتم خارج أرض الوطن قد تسودها بعض الفجوات ولعل أهمها، التكلفة المالية المرتفعة، الاختلاف الثقافي وبخاصة من حيث الجانب اللغوي وهو ما قد ينتج عنه صعوبة في التواصل والتفاعل بين

¹ المرجع نفسه، ص. 84.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص. 127.

³ المرجع نفسه، ص. 127.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

المدرّب والمتدرّب وأيضا فيما بين المتدرّبين، طول المدة الزمنية التي تسمح للمتدرّب بالتكيف مع البيئة الأجنبية للتدريب، بالإضافة إلى ترك فراغ وظيفي على مستوى المنظمة التي ينتمي لها المتدرّب.

8- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

يتم اعتماد الأسلوب المناسب للبرنامج التدريبي بناء على عدة اعتبارات أهمها، الهدف المراد تحقيقه من وراء العملية التدريبية، فالبرامج التي تهدف إلى تطوير القدرات الفنية تتطلب أساليب تختلف عن تلك التي تعتمد في البرامج التي تسعى إلى تعديل اتجاهات المتدرّب أو سلوكياته، كما أن المستوى الوظيفي له دور مهم في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب، حيث أن الأساليب المعتمدة في تدريب القادة الإداريين أو الرؤساء والمديرين قد لا تتوافق مع برامج التدريب الموجهة للموظفين الآخرين¹.

9- مرحلة إعداد ميزانية البرامج التدريبية:

من أهم الوظائف المسندة للقائمين على تخطيط وتصميم البرامج التدريبية هو إعداد الموازنة العامة للعملية التدريبية بناء على الخطة التي يقوم عليها البرنامج التدريبي، والأخذ في عين الاعتبار تكلفة العناصر التالية:

- المكافآت المخصصة للمدرّبين والمشرفين على البرامج التدريبية.
 - الرسوم الخاصة بالاشتراك في برامج التدريب الخارجية.
 - التكاليف الخاصة بالسفر والإعاشة للمتدرّبين المشاركين في برامج التدريب خارج نطاق المنظمة.
 - التكاليف الموجهة لإعداد المادة التدريبية.
 - النفقات الموجهة لتجهيز وتشغيل القاعات المخصصة لتنفيذ العملية التدريبية².
- إذن، يمكن القول بأن مرحلة التخطيط والتصميم لا بد وأن يتم التركيز فيها على مجموعة من العناصر المتمثلة أساسا في العنصر البشري والفني والتقني والمادي والمالي، ومن خلال هذه العناصر يمكن الوقوف على مدى توافق البرنامج التدريبي مع طبيعة الاحتياجات التدريبية ومن ثمة الانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط. 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص. 194.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 275.

ثالثاً: إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية:

وهي المرحلة التي يتم من خلالها ترجمة المحتوى الذي تم إقراره خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة التخطيط والتصميم، من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي، لذلك من المهم جداً أن تتم مراعاة عدة اعتبارات خلال هذه المرحلة:

1- بالنسبة للمتدربين:

- التأكد من استلام المتدربين لدعوات الاشتراك في البرنامج التدريبي.
- التأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على مشاركة المتدربين في فعاليات البرنامج التدريبي.
- إعداد قوائم تحمل أسماء المتدربين، مؤهلاتهم، وظائفهم، وعناوينهم.
- استقبال الأفراد المتدربين وإعداد أماكن لإقامتهم إن دعت الحاجة لذلك.
- تأمين وصول المتدربين إلى المكان المخصص للتدريب في الموعد المناسب، وعودتهم كذلك في الموعد المحدد¹.

2- بالنسبة للمدرسين:

- التأكد من ضمان الاتصالات بين المدرب والهيئات المنظمة للبرنامج التدريبي.
- الحرص على ضمان وصول المدرب إلى المكان الذي سينفذ فيه البرنامج التدريبي في الموعد المحدد.
- توفير وتهيئة المعدات والمستلزمات التي يحتاجها المدرب لتنفيذ العملية التدريبية.
- الحرص على تقديم المدرب للمشاركين في البرنامج بعبارات مناسبة.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الموعد المناسب².

3- بالنسبة للتسهيلات التدريبية:

- تصنف العناصر المتعلقة بتيسير العمليات التدريبية ضمن الفواعل المساهمة في توفير بيئة ملائمة لنجاح البرنامج التدريبي، وعليه من المهم جداً الوقوف على مدى جاهزية هذه العناصر، ويمكن توضيح أهمها كالآتي:
- التأكد من توفر أماكن ملائمة لتنفيذ عملية التدريب.
 - ضرورة توفير بطاقات تتضمن أسماء المشاركين في البرنامج التدريبي.
 - التأكد من صلاحية وجاهزية المعدات والمستلزمات المعتمدة في تنفيذ العملية التدريبية.

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص. 194.

² المرجع نفسه، ص. 194.

- التأكد من طباعة المواد التدريبية وتوفيرها على مستوى أماكن انعقاد التدريب¹.

4- بالنسبة لانعقاد البرنامج التدريبي:

- هناك عدد من الاعتبارات الواجب مراعاتها أثناء مرحلة انعقاد البرنامج التدريبي، ولعل أهمها:
 - الحرص على افتتاح فعاليات البرنامج التدريبي في الموعد المحدد.
 - ضرورة شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للأفراد المشاركين في عملية التدريب.
 - التسجيل اليومي للحضور والغيابات.
 - توزيع الاستمارات الخاصة بالتقويم.
 - توزيع شهادات التخرج على الأفراد الذين أتموا عملية التدريب بنجاح.
 - تهيئة كتب الالتحاق والانفكاك للمشاركين في البرنامج التدريبي².
- #### 5- بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير فعاليات البرنامج التدريبي:

- وهي تمثل جملة من التعليمات والتوجيهات التي ينبغي مراعاتها من طرف القائمين على إدارة البرامج التدريبية وكذا من طرف المدربين، وتشمل ما يلي:
- ضرورة فهم أهداف العملية التدريبية والسعي إلى تحقيقها بصورة فعلية.
 - التعرف على المشاركين في البرنامج بشكل جيد واحترام مؤهلاتهم وقدراتهم، ومساعدتهم على التكيف والاندماج مع النشاطات التدريبية.
 - العمل على معالجة المشكلات التي قد تواجه المتدربين خلال عملية التدريب.
 - ينبغي جعل محاضرات ونقاشات العملية التدريبية ذات طابع عملي وذات معنى للأفراد المتدربين.
 - مراعاة الفروقات الفردية بين المتدربين والتجاوب مع الاحتياجات التي تخصهم.
 - الوقوف على وجهات نظر المتدربين وكذا المدربين فيما يتعلق بسير البرنامج، والحصول على التغذية العاكسة المستمرة عن البرنامج، وإطلاع المتدربين على مخرجاتها أولاً بأول³.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 139.

² المرجع نفسه، ص. 139.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص. 250.

إذن، يمكن القول بأن مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية تستدعي مراعاة مجموعة من الإجراءات وبخاصة تلك التي لها علاقة بالمدرّب والمتدرّب، والتي تهدف إلى ضمان عملية التعلم وتحقيق النجاعة والفعالية في مخرجات البرنامج التدريبي.

رابعاً: مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

وهي المرحلة التي تهدف إلى قياس مدى نجاعة وفعالية مخرجات البرنامج التدريبي ومدى توافقها مع الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً، وحتى نوضح المعنى العام لهذه المرحلة فسنحاول دراسة العناصر التالية:

1- تعريف عملية تقييم التدريب:

يمكن تعريف التقييم بأنه العملية التي يمكن استخدامها لتحديد فعالية أو كفاءة البرامج التدريبية¹.

كما يمكن تعريف تقييم التدريب وفقاً لما قدمه "إيروين إل غولدشتاين" **"Irwin L. Goldstein"** بأنه: "جمع منهجي للبيانات لتحديد ما إذا كان برنامج التدريب قد حقق أهدافه التدريبية وأيضاً ما إذا كان الأداء الوظيفي قد تحسّن أم لا"².

وهو ما يعني بحسب "غولدشتاين" **"Goldstein"** بأنه جمع منهجي للبيانات والمعلومات المتعلقة بنجاح البرامج التدريبية³.

وقد قدم "دونالد كيركباتريك" **"Donald Kirkpatrick"** تعريفاً وصف من خلاله تقييم التدريب بأنه: "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، مقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها"⁴.

¹ Aljawharah Alsalamah, Carol Callinan, "Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers", Education Sciences, Vol. 11, N°3, p-p: 1-25, 11/03/ 2021, p. 2.

² Guy Walker, Daniel Jenkins, Paul Salmon, Neville A. Stanton, **Human Factors in the Design and Evaluation of Central Control Room Operations**, London and New York : Published by CRC Press Taylor and francis group, 2009, p. 69.

³ Kurt Kraiger, J. Kevin Ford, and Eduardo Salas, "Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation", Op. Cit, p. 311.

⁴ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص. 58.

كما ساهم أيضا كل من "كينيث جي براون" "Kenneth G. Brown" و"ميغان دبليو جيرهارد" "Megan W. Gerhardt" في تقديم تعريف وصفا من خلاله تقييم التدريب بأنه العملية التي ينبغي أن تتضمن الإجراءات التي تضمن ملاءمة النشاط التدريبي مع استراتيجية المنظمة¹، وهذه إشارة إلى أن التقييم يشكل الوسيلة التي تمكن من تعديل وتصحيح أوجه القصور في البرنامج التدريبي، وتوجه نشاطه لأن يكون متوافقا مع الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى التي تقرها المنظمة.

ومن بين الاعتبارات الواجب مراعاتها خلال عملية تقييم التدريب:

- تحديد الغرض من التقييم بوضوح.
 - أن تكون عملية التقييم قائمة على مستويات متعددة.
 - أن يكون التقييم له ارتباط مباشر ودقيق بالاحتياجات التدريبية².
- إذن بناء على التعريفات السابقة يمكن اعتبار تقييم التدريب بأنه العملية التي يتم من خلالها قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية، ويتم ذلك عن طريق التشخيص الذي يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف التي تعكسها هذه البرامج، مع مراعاة ضرورة معالجة فجوات العملية التدريبية وكذا تعزيز وتطوير مواطن القوة والكفاءة فيها.

2- دوافع تقييم التدريب:

بداية فقد حدد بعض الباحثين في صورة "براملي" "P bramley" و"نيوبي" "AC Newby" الأغراض الرئيسية لعملية التقييم من خلال أربع مستويات وهي كالآتي³:

المستوى الأول يتعلق بالتغذية الراجعة: ويتضمن ربط نتائج التعلم بالأهداف التي تم تحديدها، وكذا توفير شكل من أشكال مراقبة جودة العملية التدريبية⁴.

بينما المستوى الثاني يتعلق بالمراقبة: ويشتمل إقامة روابط من العملية التدريبية إلى الأنشطة التنظيمية، والنظر في فعالية التكلفة⁵.

¹ Rama Devi V, NagurvaliShaik, "Evaluating training & development effectiveness - A measurement model", ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH, Vol. 2, N°. 1, 2012, p. 726.

² Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger, and Kimberly A. Smith-Jentsch, "The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice", Op. Cit, p. 80.

³ Harshit Topno, "Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models", Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 5, N°. 2, (Sep-Oct. 2012), p. 18.

⁴ Ibid , p. 18.

⁵ Ibid , p. 18.

في حين أن المستوى الثالث يتعلق بالتحكم: ويتمثل في تحديد العلاقة بين التعلم والتدريب ونقل مخرجات التدريب إلى النشاط الوظيفي¹.

أما المستوى الرابع فيتعلق بالتدخل: ويتضمن تأثير نتائج تقييم التدريب على السياق الذي يحدث فيه التدخل².

كما ساهم أيضا "دونالد كيركباتريك" "Donald Kirkpatrick"، بالإضافة إلى عدد من الباحثين الآخرين في تحديد الدوافع الرئيسية لتقييم التدريب ويمكن توضيح هذه الإسهامات كالتالي³:

حدد كيركباتريك جملة من الدوافع التي تستدعي تقييم البرامج التدريبية أهمها:

- تحديد ما إذا كان ينبغي أن يستمر البرنامج التدريبي.
- ضبط الاحتياجات التي لها علاقة بتحسين وتطوير البرنامج.
- ضمان التعلم.
- ترشيد مستوى تأثير العملية التدريبية.
- ضبط برنامج تدريبي ملائم لأهداف المنظمة. (ملاءمة التدريب مع أهداف المنظمة)⁴.
- وقد حدد باحثين آخرين دوافع التقييم كالتالي:
- تبرير الموارد المخصصة للتدريب (الموظفون، الفترة الزمنية، التكاليف المالية، وما إلى غير ذلك).
- تحديد السبل الممكنة لتحسين وتطوير التدريب.
- ضبط الطرق والآليات التي تمكن عملية التدريب من تحسين وتطوير معارف ومهارات المتدربين.
- تحديد ما إذا كان التدريب عملية ملائمة لتلبية احتياجات المنظمة.
- المقارنة بين التكلفة والعائد من عملية التدريب.
- ضبط مجموعة مسبقة من المعارف اللازمة لنجاح البرنامج التدريبي⁵.

¹ Ibid , p. 18.

² Ibid , p. 18.

³ Alonso Perez-Soltero, Carlos Aguilar-Bernal, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sanchez-Schmitz, Angel Luis Meroño-Cerdan, Rene Daniel Fornes-Rivera, "Knowledge Transfer in Training Processes: Towards an Integrative Evaluation Model", The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. 17, N°.1, p-p: 7-40, January 2019, p. 11.

⁴ Ibid, p. 11.

⁵ Ibid, p. 11.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- ويرى باحثين آخرين أن التقييم تفرضه الدوافع التالية:
- ضبط برنامج تدريبي يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - تحديد مكامن القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
 - تحديد معدل التكلفة والفائدة.
 - الوقوف على ما إذا كان الأفراد المتدربين قد استفادوا من عملية التدريب.
 - تعزيز النقاط الرئيسية بالأفراد المتدربين.
 - تحديد الفائدة من عملية التدريب.
 - التمكين من التسويق المستقبلي للبرامج التدريبية.
 - إعداد خلفية لصناعة واتخاذ القرارات¹.
- وبحسب بعض الباحثين الآخرين فإن تقييم التدريب تفرضه الدوافع التالية:
- التقييم أسلوب من أساليب مراقبة جودة العملية التدريبية.
 - أن التقييم يساعد على تحديد ما إذا كان البرنامج التدريبي يبرر التكلفة أو الميزانية المعتمدة.
 - يمكن التقييم واضعي السياسات العامة على مستوى المنظمة من اتخاذ قرارات مستنيرة، مثل وقف البرامج التدريبية غير الفعالة وتوسيع مستويات البرامج الناجعة².
 - لتحديد ما إذا تم تحقيق الأهداف العامة لعملية التدريب.
 - للوقوف على مدى فعالية المكونات المختلفة للبرنامج التدريبي، كتلك المتعلقة بمحتويات البرنامج التدريبي بالإضافة إلى المرافق، الأساليب، المعدات والمستلزمات، المدربين، والجدول الزمني للبرنامج.
 - تحديد عدد ونوع الموظفين المحتملين للمشاركة في البرامج التدريبية المستقبلية.
 - اكتساب رؤية عملية تمكن من تصميم برامج تدريب مستقبلية أكثر فعالية.
 - تحديد مدى توافق وتلاؤم البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية، وقدرته على تغطيتها.
 - الوقوف على مدى تطبيق المتدربين المعارف أو المهارات أو السلوكيات المكتسبة على الأداء الوظيفي³.

¹ Ibid, p. 11.

² Aljawharah Alsalamah, Carol Callinan, Op. Cit, p. 2.

³ Harshit Topno, Op. Cit, p. 18.

3- نماذج تقييم البرامج التدريبية:

يمكن تحديد أهم النماذج المعتمدة في تقييم التدريب كالاتي:

3-1- نموذج دونالد كيركباتريك¹:

يتضمن نموذج كيركباتريك أربع مستويات لتقييم التدريب وهي كالاتي:

- المستوى الأول: رد الفعل.

- المستوى الثاني: التعلم.

- المستوى الثالث: السلوك.

- المستوى الرابع: النتائج.²

3-2- نموذج وورد وبيردوراكام³:

حدد رائد هذا النموذج أربع مستويات في تقييم العملية التدريبية وهي كالاتي:

- المستوى الأول: تقييم السياق الذي تتم فيه العملية التدريبية.

- المستوى الثاني: تقييم مدخلات البرنامج التدريبي.

- المستوى الثالث: تقييم رد فعل الأفراد المتدربين أثناء العملية التدريبية وبعدها.

- المستوى الرابع: تقييم النتائج.⁴

3-3- نموذج هامبلين⁵:

يعد نموذج هامبلين امتدادا لنموذج كيركباتريك، لذلك فقد حدد مستويات التقييم في رد الفعل، التعلم،

السلوك، أداء المنظمة، وقد أضاف أيضا مستوى خامس يتمثل في النتائج الإضافية⁶.

¹ Donald L. Kirkpatrick, **Evaluating Training Programs: The Four Levels: Easyread Comfort Edition**, ReadHowYouWant.com, 2009, p. 31.

² Donald L. Kirkpatrick, "**Evaluation of Training**", ERIK Number: ED057208, 1970, p-p. 40-61, Link: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED057208.pdf#page=41>, p. 41.

³ نصيرة بويعلی، مرجع سبق ذكره، ص. 179.

⁴ المرجع نفسه، ص. 179.

⁵ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص. 423-424.

⁶ المرجع نفسه، ص. 423-424.

3-4- نموذج باركر¹:

- حدد باركر أربع مستويات لتقييم التدريب نوضحها فيما يلي:
- المستوى الأول: الأداء الوظيفي للمتدربين: وذلك من خلال قياس مستوى التطور الوظيفي للمتدرب بناء على مجموعة من المؤشرات.
 - المستوى الثاني: الأداء الجماعي: ويتعلق بقياس أثر البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي لجماعة العمل.
 - المستوى الثالث: رضا الأفراد المشاركين في البرنامج التدريبي.
 - المستوى الرابع: المعارف المكتسبة لدى المتدربين².

3-5- نموذج جاك فيليبس³:

- وقد حاول جاك فيليبس من خلال هذا النموذج تطوير نموذج كيركباتريك وذلك بإضافته لمستوى خامس يتمثل في معدل العائد من التدريب⁴، وعليه فقد تضمن هذا النموذج المستويات التالية:
- المستوى الأول: ردود أفعال المتدربين.
 - المستوى الثاني: مستويات التعلم لدى المتدربين.
 - المستوى الثالث: السلوكيات الوظيفية للمتدربين.
 - المستوى الرابع: النتائج المحققة على مستوى المنظمة ككل.
 - المستوى الخامس: معدل العائد من التدريب⁵.
- إذن، ما يمكن خلاصته من خلا عرضنا لعينة من نماذج تقييم التدريب، أنه بالرغم من بعض التباين الذي ميزها لا سيما من حيث تحديد المستويات التي يتم على أساسها قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي، إلا أنها تتفق في مجملها على أن يكون رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج من ضمن المستويات الرئيسية المعتمدة في عملية التقييم، لذا سنحاول القيام بشرح هذه المستويات كالتالي:

¹ المرجع نفسه، ص. 424-425.

² المرجع نفسه، ص. 424-425.

³ أحمد العبادي وعمر أقاسم، "نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد. 03، العدد. 03، ص-ص: 161-177، 2017/10/29، ص. 171.

⁴ المرجع نفسه، ص. 171.

⁵ المرجع نفسه، ص. 171.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

بالنسبة لمستوى رد الفعل لدى المتدربين: يتم طرح التساؤل التالي: ما مدى رضا المتدربين وتفضيلهم للبرنامج التدريبي؟¹

وينبغي التركيز في تقييم رد الفعل على العناصر التالية:

- محتوى البرنامج التدريبي.
- هيكل البرنامج التدريبي.
- أساليب نقل المعلومات والمهارات.
- قدرات المدرب.
- جودة البيئة التدريبية.
- جملة من التوصيات لتطوير البرنامج التدريبي.²

وبالنسبة لمستوى التعلم لدى المتدربين: فيتم طرح تساؤل مفاده: ما هي المبادئ والمفاهيم والمعارف التي تعلمها المتدربون من البرنامج التدريبي؟³

ويكتسي معيار التعلم أهمية كبيرة في عملية التقييم، حيث يمكن من معرفة مدى استيعاب وإدراك المتدربين للمبادئ والمعارف والمهارات.⁴

أما بالنسبة للمستوى المتعلق بسلوك المتدربين: فينبغي أن يتم طرح التساؤل التالي: هل تغيرت سلوكيات الأفراد المتدربين نتيجة خضوعهم لعملية التدريب؟⁵

ويركز معيار السلوك على دراسة التغيرات التي طرأت على الأداء الوظيفي للموظفين، ويعتبر هذا النمط من التقييم أصعب من تقييم رد الفعل والتعلم.⁶

¹ لحبيب بلية ابن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 172.

² المرجع نفسه، ص. 172.

³ المرجع نفسه، ص. 172.

⁴ المرجع نفسه، ص. 172.

⁵ المرجع نفسه، ص. 172-173.

⁶ المرجع نفسه، ص. 172-173.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

بينما المستوى الرابع المتعلق بالنتائج المحصلة: فمن خلاله يتم طرح تساؤل مهم له علاقة بمخرجات التدريب على مستوى المنظمة، وهو كالتالي: ما هي النتائج التي تم تحقيقها من وراء العملية التدريبية على مستوى المنظمة؟¹

ومن خلال معيار النتائج يمكن قياس مستوى التغيرات والتطورات في بعض نواتج الأداء ومن ذلك مثلا:

- مستوى الزيادة الحاصلة في المنتجات أو الخدمات من حيث الكمية ومن حيث الجودة.
- مستوى الزيادة الحاصلة في إنتاجية الموظفين.
- مستوى التخفيض في معدل دوران العمل.
- مستوى التخفيض في نسبة الفاقد من المواد المستخدمة في تقديم المنتجات أو الخدمات.
- مستوى الانخفاض في عدد الإصابات الناتجة عن حوادث العمل.²

إذن، بالنظر لأهمية المستويات الأربعة التي سبق ذكرها، فإنه من الضروري مراعاتها خلال عملية تقييم التدريب كونها تساعد على تشخيص مواطن القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

ومن جانب آخر، فإن معالجة موضوع تقييم التدريب ليس بهدف وصف العملية التقييمية فقط، وإنما بهدف التأكيد على أهمية التقيد بقواعد ومبادئ تقييم التدريب، وهي مسؤولية القائمين على إدارة البرامج التدريبية، كما أنها مسؤولية كافة المهتمين بالدراسات المتعلقة بموضوع التدريب الإداري.

وينبغي التنويه إلى أن تقييم البرامج التدريبية لا يجب أن يكون مجرد نشاط يحدث مرة واحدة كحفل ختامي، وإنما لا بد من توظيفه كعملية لضبط وتصحيح البرنامج التدريبي، وهي العملية التي تعد جد مهمة للإدارة للوقوف على ما إذا كان التدريب فعالا وكيف يمكن جعله أكثر فاعلية مستقبلا.³

إذن، من خلال معالجة المراحل الأربعة سابقة الذكر، نخلص إلى نتيجة مفادها أن إعداد البرامج التدريبية تحكمه مجموعة من القواعد المنهجية العلمية المتكاملة فيما بينها، والقائمة على معايير علمية موضوعية وغير عشوائية، وهي القواعد التي ينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار لدى القائمين على تسيير المؤسسات والإدارات العمومية وفي مقدمتها الإدارية المحلية التي تسعى إلى التكيف مع التغيرات والتطورات الراهنة والمستقبلية.

¹ المرجع نفسه، ص. 173.

² المرجع نفسه، ص. 173.

³ Mrs. Yogeshwari Laxman Giri, **Human Resource Management : Managing People at Work**, Mumbai : Published by NiraliPrakashan, 2008, p. 24.

المبحث الثالث: تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

يشكل الموظف العام صورة من صور الموارد البشرية على مستوى التنظيمات الإدارية المحلية وأحد أهم الفواعل المعتمدة في إدارة وتسيير شؤونها العامة، وقد بات يشكل أيضا أولوية العناصر التي يجب أن تخضع وبصورة مستمرة لعملية تطوير القدرات، وذلك قصد إعداده وتأهيله للتجاوب مع المهام التي يضطلع بها بصورة خاصة والأهداف التي تسعى الإدارة المحلية إلى تحقيقها بصورة عامة.

أولا: مفهوم الإدارة المحلية:

تشكل الإدارة المحلية إحدى أهم أساليب التنظيم الإداري في الدول الحديثة، وقد ساهم الانتشار الواسع للأفكار الديمقراطية في ازدياد أهميتها، إذ بات اعتماد نظام الإدارة المحلية يصنف كمدخل رئيسي لأي عملية إصلاح سياسي وإداري وبخاصة في الدول النامية¹.

فعلى المستوى السياسي، فإن نظام الإدارة المحلية يجسد الأفكار والمبادئ الديمقراطية في حقل الإدارة العامة بل تتجاوز هذا المستوى لتصنف كمقدمة للديمقراطية السياسية وتتمه لها، وهي الحقيقة التي أكدها المؤرخ والمنظر السياسي الفرنسي "الكسيس دو توكفيل" "Alexis de Tocqueville" في قوله: "إن المجالس المحلية من أهل المدينة أو القرية هي التي تبني قوة الشعوب الحرة، واجتماعات هذه المجالس تؤدي لقضية الحرية ما تؤديه المدارس الابتدائية في قضية العلم، فهي تذيبهم طعم الحرية عن كئيب، وتدرهم على التمتع بها وحسن استعمالها"².

أما على المستوى الإداري، فأهمية الإدارة المحلية عديدة وغير محدودة، وقد لخصها "نابليون الثالث" بقوله: "إذا كان بإمكان المرء ان يحكم عن بعد، فإنه لا يدير بشكل جيد إلا عن قرب"، ولذلك يفضل أن تكون مباشرة الوظيفة الإدارية للسلطة التنفيذية على مستوى الإقليم من اختصاص المواطنين المحليين، وهو ما تؤكد القاعدة التالية: "الحكم للدولة والإدارة للإقليم"³.

¹ حسن مصطفى البحري، سعيد عبد الواحد نحيلي، الإدارة المحلية، الجمهورية العربية السورية: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص. 3.

² المرجع نفسه، ص. 3.

³ المرجع نفسه، ص. 4.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

وبناء على ما سبق، سنحاول التركيز على أهم العناصر التي توضح المعنى العام لمفهوم الإدارة المحلية.

1- تعريف الإدارة المحلية:

قدم الكاتب البريطاني "مودي غرام" **"ModieGrame"** تعريفاً يصف من خلاله الإدارة المحلية بأنها: "مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة المختلفة"¹.

كما يعرفها الفقيه الفرنسي "أندرية دو لوبادير" **"A. De Laubader"** بأنها: "اضطلاع وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها، وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها"².

ويعرفها الفقيه "فؤاد العطار" بأنها: "... توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية مباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها"³.

وقد قدم "الشيخلي" تعريفاً للإدارة المحلية بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق، القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة"⁴.

كما يمكن تعريفها بحسب ما قدمته هيئة الأمم المتحدة بأنها: "... نظام من نظم الإدارة العامة، وهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية على أداء مهامها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة. وهي بذلك تُمثّل على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي"⁵.

¹ مصطفى أبو درنه، "الاستقرار السياسي وأثره على الإدارة المحلية" دراسة نظرية، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب -ليبيا-، المجلد. 01، العدد. 02، ص-ص: 284-318، أكتوبر 2020، ص. 298.

² عبد القادر الشيخلي، نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، ط. 1، الأردن: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1983، ص. 10.

³ المرجع نفسه، ص. 10.

⁴ المرجع نفسه، ص. 11.

⁵ أمال قصير، مرجع سبق ذكره، ص. 16.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

ويمكن تعريفها أيضا بحسب موسوعة الحكم المحلي الصادرة عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية بأنها: "أسلوب إداري، بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية، وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون"¹.

ومن خلال قراءتنا وتحليلنا للتعريف التي سبق ذكرها، يمكن الاجتهاد في تقديم تعريف شامل نصف من خلاله الإدارة المحلية كالتالي:

"هي ذلك التنظيم الإداري اللامركزي الذي يتوفر على موارد بشرية تضطلع بمهام إدارية وفنية تساهم من خلالها في إدارة وتسيير الشؤون العامة للتنظيم قصد تحقيق مجموعة من الأهداف وفي مقدمتها تقديم الخدمات العامة التي تلبي احتياجات المواطنين المحليين".

كما يمكن أيضا خلاصة بعض النتائج المهمة التي يعكسها مفهوم الإدارة المحلية، ولعل أهمها:

– أن الإدارة المحلية صورة من صور اللامركزية الإدارية، وأن المواطن المحلي هو المصدر الأساسي في تشكيل أجهزتها وغالبا ما يتم ذلك عن طريق الانتخابات، غير أن هذا لا يعني بأن الانتخاب هو المصدر المطلق لتشكيل أجهزتها، فهناك من الدول من تأخذ بأسلوب الانتخاب والتعيين معا، وهو ما أكدته بعض التعاريف السابقة التي اعتبرت الانتخاب كمصدر أساسي وليس مصدر مطلق لتشكيل هذا النوع من التنظيمات الإدارية.

– أن التنظيمات الإدارية المحلية تتمتع بإقليم جغرافي خاص بها، بالإضافة إلى أنها تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية، وهو ما يؤهلها لممارسة بعض الاختصاصات ذات الطابع الإداري والاقتصادي والاجتماعي التي كانت محصورة على المستوى المركزي فقط، ويتم ذلك تحت رقابة الإدارة المركزية وهو ما يعني أن استقلالية أجهزة الإدارة المحلية نسبية وليست مطلقة.

– أن التطور الكمي والنوعي في احتياجات المواطنين أدى إلى استحالة معالجتها على المستوى المركزي فقط، وهو ما دفع إلى ضرورة اعتماد استراتيجية قائمة على مبدأ اللامركزية الإدارية في معالجة مختلف المدخلات ومواجهة التحديات.

¹ بومدين طاشمة، مفهوم الإدارة المحلية ومقوماتها، الرابط: <https://elearn.univ-tlemcen.dz/mod/resource/view.php?id=32333>.

تاريخ الاسترداد: 21 أكتوبر 2022.

2- الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة:

من بين الإشكالات التي تواجه الباحثين المهتمين بموضوع الإدارة المحلية هو إشكالية التداخل مع بعض المفاهيم المشابهة، وذلك من منطلق أن مفهوم الإدارة المحلية يشكل إحدى مخرجات فكرة اللامركزية، والتي وصفها الباحثان "جورج فودال" "Georges Vedel" و"بيار دلفولفييه" "Pierre Delvolvé" كالتالي: "...ترتكز اللامركزية على إعطاء سلطات تقرير لأجهزة غير موظفي السلطة المركزية لا تخضع لواجب الطاعة التسلسلية وغالبا ما تنتخب من قبل المواطنين أصحاب العلاقة"¹.

ويقصد بها أيضا توزيع السلطة ما بين جهات متعددة، بحيث لا يتم حصرها على مستوى الحكومة المركزية فقط، بل تشاركها في ذلك هيئات أخرى سياسية أو مرفقية أو إقليمية².

كما يشكل أيضا مفهوم الإدارة المحلية وبصورة خاصة إحدى المخرجات التي عكستها فكرة اللامركزية الإدارية، والتي تعني بحسب الأستاذ "سليمان محمد الطماوي" بأنها: "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية"³.

وانطلاقا مما سبق يمكن تحديد أهم المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الإدارة المحلية كالآتي:

2-1- اللامركزية السياسية:

وهو الأسلوب الذي يقوم على توزيع السلطات السياسية -التشريعية والتنفيذية والقضائية- فيما بين الدولة المركزية والدويلات أو الولايات المكونة لها، وهو ما يجعل من أسلوب اللامركزية السياسية متصلا بالتنظيم الدستوري للدولة⁴.

كما أن هذا الأسلوب لا يتجسد إلا على مستوى الدول الاتحادية أو ما يعرف بالدول المركبة، حيث تمارس الهيئات المنتخبة في الدويلات أو الولايات الأعضاء سلطات تشريعية وتنفيذية وقضائية في حدود إقليم

¹ جورج فودال، بيار دلفولفييه، القانون الإداري، ط. 1، ج. 2، ت ر: منصور القاضي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001، ص. 301.

² صفوان المبيضين، الإدارة المحلية (مداخل التطوير) مع التركيز على حالة المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص. 27.

³ محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013، ص. 19.

⁴ صفوان المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص. 28.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

اختصاصها، بينما تفقد شخصيتها المعنوية في مجالات السياسة الخارجية والقوات المسلحة وصك العملة، غير أن هناك بعض الاستثناءات التي تبيحها دساتير بعض الدول لبعض الولايات، حيث تتيح لها حق التمثيل الدبلوماسي الخارجي، فنجد دستور الاتحاد السوفيتي أجاز سابقا لبعض الولايات الحق في تبادل السفراء مع الدول الأجنبية وأيضا حق العضوية في الأمم المتحدة¹.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الأوائل التي اعتمدت أسلوب اللامركزية السياسية، كما اعتمدته أيضا كل من كندا والبرازيل والهند، بينما على الصعيد العربي فتعد الإمارات العربية المتحدة الدولة الوحيدة التي تبنت هذا الأسلوب².

2-2- اللامركزية المرفقية:

وتعني إقرار المشرع أن مرفقا من المرافق العمومية كالبريد والمواصلات والجامعات، يستحسن أن يتم إدارته بعيدا عن الأسلوب المركزي، ويتم ذلك من خلال إعطاء هذا المرفق العمومي الشخصية المعنوية والتنظيم المستقل وذلك قصد ضمان الكفاءة الفنية في إدارته، ويعكس هذا النموذج في التنظيم فكرة الأشخاص العامة المرفقية أو المصلحية والتي تعرف أيضا بمصطلح المؤسسات أو الهيئات العمومية، ومن الواضح أن هذا النموذج لا يستند على أي فكرة ديمقراطية وإنما على فكرة فنية تتصل بكفاءة إدارة المرفق، وبالتالي فعملية اختيار رؤساء وأعضاء مجلس إدارة المؤسسات العمومية تتم عن طريق التعيين وليس الانتخاب³.

وفيما يلي نحدد أهم نقاط التقارب والتفاوت بين الإدارة المحلية واللامركزية المرفقية:

من حيث توفر المصالح المتميزة: كلاهما يقومان على أساس الاعتراف بتوفر مصالح متميزة ذات طابع محلي بالنسبة للإدارة المحلية، وذات طابع فني وتقني بالنسبة للامركزية المرفقية⁴.

ومن حيث استقلالية الهيئات: فإن هيئات الإدارة المحلية، إلى جانب هيئات اللامركزية المرفقية، تتمتعان بالشخصية المعنوية بكل ما يترتب على ذلك من نتائج⁵.

¹ المرجع نفسه، ص. 28.

² المرجع نفسه، ص. 28.

³ نجلد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005، ص. 133-134.

⁴ نجلد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص. 35-36.

⁵ المرجع نفسه، ص. 35-36.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

وإذا كان أسلوب الانتخاب يشكل الوسيلة المثلى لدعم استقلالية هيئات الإدارة المحلية بموجب إدارتها وتسييرها من طرف مجالس محلية منتخبة تتكون من السكان المحليين الأدرى بمصالحهم، فإن إدارة المرافق العمومية عادة ما يتم مباشرتها من طرف فئة الخبراء والمختصين والفنيين الذين لهم دراية بمصلحة المرفق العمومي والأقدر على تسييره.

كما أن أسلوب الانتخاب قد يكون مجرد واجهة لاستقلال وهمي إذا لم يتم تزويد هيئات اللامركزية الإدارية إقليمية كانت أو مرفقية بعد تشكيلها بسلطات واختصاصات فعلية وتقريرية، إلى جانب دعمها بالوسائل والإمكانات اللازمة البشرية والمادية التي تمكنها من أداء مهامها، ويضاف إلى ما سبق ضرورة توفير الضمانات القانونية التي تحفظ استقلاليتها.¹

أما من حيث الوصاية والرقابة الإدارية: فكلاهما يخضعان إلى نظام وصائي ورقابي محفوف باعتبارات سياسية بالنسبة للإدارة المحلية واعتبارات فنية بالنسبة للامركزية المرفقية.²

إذن، من خلال ما سبق، يمكن القول بأن مستويات التباين بين أسلوب الإدارة المحلية وأسلوب اللامركزية المرفقية تتحدد بنسبة كبيرة في أن الأولى تعتمد أسلوب الانتخاب في تشكيل هيئاتها، بينما الثانية تعتمد على أساليب أخرى أقرب للتعين تحكمها بعض القواعد والشروط كالمؤهلات العلمية، وهذا التباين قد يرتبط باعتبارات متعلقة بطبيعة النصوص القانونية التي تحكم تنظيم الإدارة المحلية واللامركزية المرفقية، أما مستوى التوافق بينهما فهو واسع وغير محدود، فزيادة عن كونهما يعكسان فكرة اللامركزية الإدارية، فهما يشكلان النموذج الأمثل لإدارة الشؤون المحلية وتقديم الخدمات العمومية قصد إشباع احتياجات المجتمع المحلي.

2-3- الإدارة المحلية والحكم المحلي:

يمكن تعريف الحكم المحلي بحسب ما قدمه بعض الباحثين بأنه: "أي منطقة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة أو حكومية معينة مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعالية لجبي جزء من إيراداتها"³.

¹ المرجع نفسه، ص. 35-36.

² المرجع نفسه، ص. 35-36.

³ غازي سلطان فلاح القبان، تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة على قرارات الحكام الإداريين دراسة ميدانية، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع،

2017، ص. 33.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

ويعرف باحثين آخرين الحكم المحلي بأنه توزيع السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية بين أجهزة السلطة المركزية في العاصمة وبين الحكومات الإقليم في الدولة¹.

وتعد مفاهيم الإدارة المحلية **Local Administration** والحكم المحلي **Local Government** والحكم الذاتي **Self Government** من أكثر المواضيع جدلا بين الكتاب والباحثين العرب، فالبعض منهم يجعل التباين جذريا وأساسيا، والبعض الآخر يحاول جعل هذه المفاهيم تأخذ شكل التدرج في التطبيق، حيث تبدأ بمصطلح عدم التركيز الإداري ثم الإدارة المحلية ويأتي بعدها الحكم المحلي وأخيرا الحكم الذاتي، بينما البعض الآخر فيجعل من مصطلحي الإدارة المحلية والحكم المحلي مصطلحين مترادفين حيث لا يوجد تباين جوهري بينهما². ويمكن توضيح وتفسير طبيعة هذا الجدل من خلال التركيز على ثلاثة اتجاهات رئيسية:

بالنسبة لدعاة الاتجاه الأول: فيعتقدون بأن هناك تباين كبير بين مصطلحي الإدارة المحلية وبين الحكم المحلي، فالأول يتعلق باللامركزية الإدارية، بينما الثاني فيتعلق باللامركزية السياسية التي تبناها الدول الاتحادية "الفدرالية" وبحسب الأستاذ "عبد الرزاق الشихلي" فإن السبب وراء هذا التفسير يعود إلى وجود كلمة الإدارة في المصطلح الأول وكلمة الحكم في المصطلح الثاني، وإذا كان هناك اختلاف بين كلمة الإدارة التي تتعلق بتنفيذ العمليات الإدارية وكلمة الحكم الذي يتعلق بالسياسة، فمن الموضوعي أن يكون هناك اختلاف بين المصطلحين حيث تم توظيف العامل السياسي كأداة للتمييز بين المصطلحين³.

أما بالنسبة لدعاة الاتجاه الثاني: فيعتقدون أن الإدارة المحلية تعد مرحلة أساسية للوصول إلى الحكم المحلي حيث أن تطبيق اللامركزية الإدارية عند بعض الدول يبدأ بتفويض أو تحويل الصلاحيات أولا من الحكومة المركزية إلى ممثلها في أقاليم الدولة -عدم التركيز الإداري- ثم تنتقل بعد ذلك إلى تطبيق الإدارة المحلية من خلال إصدار قانون خاص بذلك؛ وفي حالة نجاح هذا الأسلوب تنتقل إلى تطبيق نظام الحكم المحلي، كما يعتقد أيضا دعاة هذا الاتجاه أن اختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الانتخابات يضمن حكما محليا، بينما في حالة تعيينهم فذلك يعني البقاء في دائرة الإدارة المحلية، ومع ذلك فإن تعريف الأمم المتحدة للحكم المحلي لم يشترط الانتخاب لأعضاء المجالس المحلية، وهو الاتجاه الذي أيده العديد من الباحثين كالـدكتور "مختار الأصم" حيث يقول:

¹ المرجع نفسه، ص. 33.

² عبد الرزاق إبراهيم الشихلي، "اتجاهات مقارنة في تنظيم الإدارة المحلية دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، -العراق-، مجلد. 14، عدد. 52، ديسمبر 2008، ص. 25.

³ المرجع نفسه، ص. 25.

"لا نرى إضافة شرط انتخاب لتعريف الحكم المحلي، بل قد يكون جل أو بعض أعضاء وحدة الحكم المحلي من المعينين، كما هو متبع في كثير من البلدان العربية"¹.

بينما دعاة الاتجاه الثالث: فإن نظرتهم وآرائهم تقوم على عدم التفرقة بين المصطلحين، وهو الاتجاه الذي يتبناه أكثرية الباحثين، فبالرغم من الإقرار بوجود تباين بين الحكم والإدارة بصورة مجردة في المصطلحين (الإدارة المحلية والحكم المحلي) إلا أن هذين المصطلحين أصبح لهما مفهوم خاص ومستقر وبعيد عن مفهوم الكلمات المجردة، ومما يؤكد فكرة هذا الاتجاه هو أن النظام الفرنسي يستخدم مصطلح الإدارة المحلية بالرغم من أن كل أعضاء المجالس المحلية يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب فقط، وفي مقابل ذلك فإن النظام الإنجليزي يستخدم مصطلح الحكم المحلي بالرغم من تواجد "الرجال الحكماء" "Aldermen" على مستوى مجالسها المحلية حيث يتم تعيينهم بواسطة المجلس المحلي حتى سنة 1974².

2-4- الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري:

يعد مفهوم عدم التركيز الإداري صورة من صور المركزية الإدارية، ويقصد به: "منح سلطة البت النهائي في بعض الأمور إلى ممثلي السلطة المركزية سواء كانوا في العاصمة أو الأقاليم، دون الرجوع إلى الرئيس الإداري"³. وهناك من يعبر عن هذه الصورة من المركزية الإدارية بعدة مصطلحات نذكر منها: "المركزية المخففة أو النسبية أو البسيطة، أو اللاوزارية"⁴.

ومن دوافع اعتماد أسلوب عدم التركيز الإداري، هو اتساع مجالات النشاط الإداري الذي مس العديد من القطاعات نتيجة تطور وظيفة الدولة "الدولة المتدخلية **Etat Interventionniste**"، وقد دفع ذلك التغير إلى ضرورة التخفيف من درجة التركيز العالية التي شكلت عائقا أدى إلى تأخر وبطء إنجاز العمل الإداري وارتبأكه⁵.

ومن منطلق أن الإدارة المحلية تعكس التطبيق العملي لفكرة اللامركزية الإدارية الإقليمية، فإن هناك مستوى من التشابه إلى حد ما بينها وبين أسلوب عدم التركيز الإداري في وحدة الغاية، والتي تتمثل بالرغبة في توزيع أعباء

¹ المرجع نفسه، ص. 25.

² المرجع نفسه، ص. 25.

³ سامي الحمداي، الإدارة المحلية وتطبيقها والرقابة عليها، القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2014، ص. 89.

⁴ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري التنظيم الإداري، عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002، ص. 44.

⁵ المرجع نفسه، ص. 44.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

الوظيفة الإدارية عبر مختلف أقاليم الدولة، وذلك لصعوبة مباشرتها من طرف السلطة المركزية وحدها المتواجدة في العاصمة¹.

وعلى الرغم من وجود مستوى من التداخل بين الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري إلا هناك مستوى من التباين بينهما، فالتفرقة واضحة بين المفهومين ويتجلى ذلك في أن استقلال موظفي السلطة المركزية بتصريف بعض الأمور الإدارية دون الرجوع إلى المركز إنما هو استقلال عارض، إذ أن الرئيس الإداري يحتفظ بكامل سلطته على المرؤوس وعلى أعماله، أما استقلال أجهزة الإدارة المحلية فهو استقلال أصيل مفروض بحكم القانون على السلطة المركزية التي لا يمكنها الانتقاص منه².

وقد أكد الأستاذ "أحمد صقر عاشور" أن نظام الإدارة المحلية يذهب إلى مدى أبعد مما يذهب إليه نظام الفروع الإدارية -عدم التركيز الإداري- للأجهزة المركزية، فالفروع الإدارية بالرغم من كونها وحدات تنظيمية مصلحية تنشؤها أجهزة السلطة المركزية على مستوى أقاليم الدولة، غير أن هذه الفروع تظل امتدادا للكيانات التنظيمية المركزية ولا تتمتع بالاستقلال التنظيمي أو الإداري أو المالي عنها، بينما أجهزة الإدارة المحلية تمثل كيانات تنظيمية وإدارية ومالية مستقلة، وتتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، وتتولى مجموعة من الصلاحيات المترتبة على هذه الاستقلالية³.

3- مقومات الإدارة المحلية:

هناك مجموعة من المقومات التي تتأسس عليها الإدارة المحلية يمكن تحديد أهمها كالاتي:

3-1- وجود مصالح محلية متميزة:

تصنف في المقام الأول من حيث الأركان التي تتأسس عليها اللامركزية الإدارية بصورة عامة والإدارة المحلية بصورة خاصة، ويقصد بها اعتراف وإقرار المشرع الوطني بوجود مصالح محلية يستحسن إدارتها من طرف الهيئات المحلية المعنية، وذلك بهدف تفرغ الحكومة المركزية لإدارة المرافق القومية⁴.

¹ سامي الحمداني، مرجع سبق ذكره، ص. 89.

² المرجع نفسه، ص. 89-90.

³ أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة مدخل بيني مقارن، ط. 1، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1979، ص. 491.

⁴ محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص. 137.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

ومن المسلم أن مهمة تحديد المصالح المحلية التي تشرف الهيئات اللامركزية المحلية على إدارتها لا تسند إلى هذه الهيئات ذاتها، ولا إلى الحكومة المركزية بقرار منها، وإنما يتولى تحديدها المشرع أي القانون، وينعكس عن ذلك أنه لا يجوز الانتقاص من اختصاصات الهيئات المحلية إلا بقانون آخر مماثل¹.

3-2- التمتع بالشخصية المعنوية:

تعد الأساس القانوني الذي يميز الإدارة المحلية أو اللامركزية الإقليمية عن المركزية الإدارية، وهي الحقيقة التي أكدها الفقيه الفرنسي "جورج فودال" "Georges Vedel" بقوله: "إن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية وحماية مصالحها القانونية"².

وبالتالي، فالشخصية المعنوية هي الوسيلة القانونية التي تكفل استقلال الإدارة المحلية وإنشاء إرادة ذاتية لها يتم التعبير عنها من خلال المجالس التي تديرها، ومن النتائج التي تترتب عن الاعتراف بهذا الركن، الذمة المالية المستقلة والأهلية في التصرف والحق في التقاضي ووجود هيئة خاصة تمثل الإدارة المحلية³.

ويضاف إلى ما سبق أن الاعتراف بالشخصية المعنوية يكفل توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية والأشخاص اللامركزية في صورة الإدارة المحلية، وهو جوهر اللامركزية الإدارية، لأنه في حالة ما توزيع الوظيفة الإدارية على هيئات لا تتمتع بالشخصية المعنوية فستكون هذه الهيئات مجرد كيانات وأجهزة تابعة للحكومة المركزية، وتكون بذلك تجسد أسلوب عدم التركيز الإداري الذي يعد صورة مخففة للمركزية الإدارية⁴.

3-3- إدارة المصالح المحلية بواسطة مجالس محلية منتخبة:

إن تمتع الهيئات المحلية بالشخصية المعنوية يعتبر ركنا غير كاف لتجسيد فكرة الإدارة المحلية، إذ لا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تشرف على إدارة الشؤون العامة للسكان المحليين نيابة عنهم، وتأتي هذه الفكرة من منطلق أنه لما كان من المستحيل على جميع سكان الأقاليم أو البلاد القيام بمهمة إدارة شؤونهم العامة بأنفسهم مباشرة، فإنه من المتعين أن يقوم بتلك المهمة من ينتخبونهم نيابة عنهم، وبذلك يكون الانتخاب هو الطريقة

¹ المرجع نفسه، ص. 137.

² غازي سلطان فلاح القبلان، مرجع سبق ذكره، ص. 33.

³ محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص. 134.

⁴ المرجع نفسه، ص. 135.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

الأساسية التي يتم بموجبها تشكيل المجالس المحلية المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي. وهذا ما يعتبره الكثير من الباحثين جوهر الإدارة المحلية¹.

وقد أثارت مسألة تشكيل أعضاء المجالس المحلية جدلا واسعا بين الكثير من الباحثين وهو ما أدى إلى انقسام وجهات نظرهم بين مؤيد لأسلوب الانتخاب وبين معارض له.

بالنسبة للاتجاه المؤيد لأسلوب الانتخاب: فإن دعائه يستدلون في ذلك من منطلق أن اعتماد أسلوب الانتخاب في تشكيل المجالس المحلية من شأنه أن يجعل من استقلالية هذه المجالس أمرا واقعا ولموسا، وبالمقابل فإن تعيين الأعضاء عن طريق الحكومة المركزية سيجعلهم تابعين لها بصورة أو بأخرى وسيصبحون في مقام لا يختلف كثيرا عن مقام ممثلي الحكومة المركزية في الأقاليم من حكام إداريين ومدراء الدوائر المختلفة، وهو ما يتناقض مع عنصر الاستقلالية الذي يصنف ضمن المبادئ الأساسية لتجسيد فكرة الإدارة المحلية².

كما يستدل مؤيدو هذا الاتجاه أيضا بمسألة الرابطة الوثيقة بين السكان المحليين وبين المجلس المحلي الذي يتولى إدارة شؤونهم والتي تكتسي أهمية كبيرة في نجاح النظم المحلية، فتحقيق هذه الرابطة يتوقف بنسبة كبيرة على وجود مجلس منتخب من طرف المواطنين أنفسهم وأن يكون أعضاؤه من أبناء الإقليم ذاته، لذلك غالبا ما تشترط قوانين الإدارة المحلية أن يكون المترشح من بين المواطنين المقيمين في الإقليم الذي يترشح فيه لعضوية المجلس المحلي³.

يضاف إلى ما سبق أيضا أن اعتماد أسلوب الانتخاب يمكن فئة المنتخبين من التدريب على العمل الإداري، وهو ما أكده الدكتور "جعفر أنس قاسم" في قوله: "إن المجالس المحلية تعمل على تنمية القدرات والمهارات بالنسبة لمواطني المنطقة وتدرجهم على تحمل المسؤولية والاهتمام بالشؤون العامة وتساهم على الارتقاء للمهام القيادية. ولهذا تجعل بعض الدول من شروط الترشح للبرلمان ممارسة العمل المحلي لفترة زمنية"⁴.

¹ محمد محمود الطعمانة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول: -نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي-، صلالة -سلطنة عمان-: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 18-20 أغسطس 2003، ص. 10.

² محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، ط. 1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص. 51-52.

³ المرجع نفسه، ص. 52.

⁴ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط. 1، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012، ص. 59-60.

أما بالنسبة للاتجاه المعارض لأسلوب الانتخاب: فإن دعائه ينظرون إلى الانتخاب بأنه ليس شرطا لضمان استقلالية المجالس المحلية، وأن ما يهم هو أن تكون هذه المجالس قادرة على اتخاذ القرارات على نحو مستقل ودون خضوع لأوامر وتعليمات الحكومة المركزية حتى ولو كان أعضاء المجلس المحلي معينين وليسوا منتخبين من طرف المواطنين المحليين، ويستدلون في ذلك بالقياس على أعضاء الهيئات اللامركزية المرفقية كرؤساء الجامعات ومدراء المؤسسات العمومية المختلفة.¹

ولعل السند القوي الذي يستدل به مؤيدو هذا الاتجاه، هو أن أسلوب الانتخاب قد يجر للإدارة المحلية أشخاصا يفتقرون للكفاءة، ولا سيما على مستوى الدول النامية، وهو ما يفتح المجال واسعا أمام الحكومة المركزية للتدخل في أعمال الإدارة المحلية، كما أن بعض المنتخبين عادة ما يلتجؤون إلى توظيف بعض الممارسات السلبية كالعشائرية والقرابة والمصلحة، وهو ما يراه أنصار هذا الاتجاه سببا يدعوا إلى العدول عن مبدأ الانتخاب للحد من مثل هذه الممارسات السلبية.²

قياسا بالمشكلات التي قد يعكسها الاعتماد المطلق لأسلوب الانتخاب أو التعيين مثلما حدده أنصار الاتجاهين، فقد ظهر اتجاه ثالث يدعوا إلى التفكير في إنشاء مجالس محلية تضم منتخبين ومعيينين على أن تكون الغلبة للمنتخبين، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الدول النامية تعد من أهم الدول التي هي في حاجة إلى اعتماد هذا الأسلوب كونها تفتقر إلى الكفاءات المؤهلة، لذلك نجد الأستاذ "محمد عبد الله العربي" يقول في هذا الشأن: "لا شك أن الدول النامية في حرصها على تمكين مجالسها المحلية من حسن القيام برسالتها تفتقر أكثر من افتقار كثير من الدول المتطورة إلى تطعيم العنصر المنتخب في هيئة المجلس تطعيما جزئيا بكفاءات فنية"³.

أما بخصوص وجهة نظرنا، فيمكن القول أن عملية تشكيل المجالس المحلية من المهم جدا أن تخضع لأسلوب الانتخاب باعتباره إحدى أهم مبادئ تكريس الديمقراطية التي من خلالها يمكن تحقيق الإرادة الشعبية، كما أن الانتخاب يعد الأسلوب المثالي لتمكين مختلف الفئات ولا سيما الفئات التي تتمتع بكفاءة عالية من التداول على إدارة المجلس وعدم حصرها في يد فئة معينة، أما فيما يتعلق بافتقار بعض المرشحين للمؤهلات اللازمة، فيمكن معالجتها عن طريق سن قوانين تشترط تطعيم قوائم المرشحين بذوي الكفاءات والخبرات الإدارية والفنية مع توفير

¹ محمد علي الخلايلة، مرجع سبق ذكره، ص. 52.

² عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص. 60.

³ المرجع نفسه، ص. 61.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

الضمانات التي تمكنها من اكتساب العضوية على مستوى المجلس المحلي، ويعد هذا بمثابة تحفيز للنخب الجامعية من أساتذة وباحثين وإداريين وطلبة لممارسة العمل السياسي.

غير أن المجالس المحلية المنتخبة من منطلق أنها باتت تشهد تحديات تنموية عديدة فإنه من غير الممكن أن تقدر على إدارة الشؤون المحلية بمعزل عن فئة الموظفين العموميين من إطارات وكفاءات، وذلك على اعتبار أن هذه الفئة غالباً ما تكون متشعبة بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية في ميدان اختصاصها، وهذا راجع إلى أن أغلب الإطارات غالباً ما تكون قد تلقت تكويناً أكاديمياً من جهة أولى، كما أن التحاقها بالوظيفة العامة غالباً ما يخضع لبعض القواعد والأحكام التي تركز على العديد من المؤهلات الواجب توافرها في المترشح لشغل الوظيفة ومن بينها المؤهلات التي سبق لنا ذكرها.

3-4- الخضوع لرقابة السلطة المركزية:

إذا كان الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية يستدعي قيام أجهزة محلية منتخبة ومستقلة لإدارة المصالح والشؤون المحلية، فإن تلك الاستقلالية لن يكون مداها مطلقاً وإنما ستكون محدودة في نظام الإدارة المحلية التي تعد صورة من صور اللامركزية الإدارية، وإلا انتقلنا إلى نظام اللامركزية السياسية أو نظام الحكم المحلي، أي تحول الدولة من دولة موحدة إلى دولة مركبة¹.

وبالتالي، فالسلطة المركزية لها حق الرقابة والاشراف على الهيئات المحلية لضمان الوحدة السياسية العامة للدولة والتأكد من أن الخدمات العامة المقدمة للسكان المحليين تؤدي بكفاءة ومساواة، وعادة ما تأخذ هذه الرقابة شكل المساندة، المشاركة، التوجيه، وهو ما يعرف في الفقه الإداري بمصطلح الوصاية الإدارية².

ويرى "حسن عواضة" أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسه³.

إذن، يمكن القول بأن هناك اعتبارات متعلقة بمصلحة المواطنين المحليين بصورة خاصة والمصلحة العامة للدولة بصورة عامة تستدعي بأن تكون الرقابة ضمن الأركان التي يقوم عليها التنظيم الإداري المحلي، غير أن ممارسة

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري التنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 28.

² محمد علي الخلالية، مرجع سبق ذكره، ص. 53.

³ محمد محمود الطعمانية، مرجع سبق ذكره، ص. 11.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

هذه الرقابة لا بد وأن يراعى فيها ما تقتضيه الأركان الأخرى وفي مقدمتها الاستقلالية وأن تكون في خدمة المصلحة العامة المحلية.

ثانيا: مفهوم الموظف العام في الإدارة المحلية:

انطلاقا من معالجتنا لمفهوم الإدارة المحلية يتضح جليا مدى أهمية العنصر البشري على مستوى هذا النوع من التنظيمات الإدارية وخصوصا ما تعلق بتشكيل المجالس المحلية، غير أنه لا يمكن حصر التنظيم البشري للإدارة المحلية في المجالس المنتخبة فقط بالرغم من أنها تعد ركنا من أركانها، فقياسا بالوظائف والمهام ذات الطابع الإداري والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي التي ينبغي أن تضطلع بها الأجهزة المحلية والتي تستدعي التوفر على موارد بشرية مؤهلة معرفيا ومهاريا وسلوكيا، فإنه من غير الممكن إدارة الوظائف المحلية والتخطيط لها وتنفيذها من طرف الأعضاء المنتخبين فقط ولا سيما على مستوى الدول النامية التي تفتقر الكثير من الوحدات المحلية فيها إلى الأعضاء المؤهلين، وهو ما يستدعي توفر أجهزة أخرى على مستوى الهيئات المحلية تتضمن مجموعة من الإطارات والكفاءات في صورة الموظف العام، وذلك قصد دعم قدرات المجالس وتمكينها من تفعيل سياساتها وتحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال تقلد الموظف العام لمختلف المهام التي تمكن من إدارة الشؤون المحلية.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد على مستوى التنظيم الإداري المحلي في الجزائر، وتحديدًا في نص المادة 125 من القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، على أن هذه الأخيرة تتوفر على إدارة تخضع لسلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية¹، والأمر نفسه بالنسبة للولاية حيث نصت المادة 127 من قانون الولاية رقم 07-12 على أن الولاية تتوفر على إدارة تخضع لسلطة الوالي²، وهذا ما يفسر مدى أهمية الموظف العام كفاعل رسمي على مستوى الإدارة المحلية، ولا سيما من حيث ترجمته لمختلف المهام والوظائف وبخاصة تلك الصادرة عن المجالس المنتخبة إلى مخرجات في صورة خدمات عمومية.

وعلى هذا الأساس كان لا بد من إعطاء هذه الفئة من الفواعل المحلية ونقصد بذلك الموظفين العموميين حيزا واسعا على مستوى الدراسات المتعلقة بموضوع تنمية الموارد البشرية المحلية، وعليه سنركز على هذه الفواعل من خلال عدة زوايا نوضحها في سياق العناصر الآتية:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 10-11، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد. 37، الصادرة بتاريخ: 03 يوليو 2011، ص. 19.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07-12، المؤرخ في 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد. 12، الصادرة بتاريخ: 29 فبراير 2012، ص. 20.

1- تعريف الموظف العام:

يعرف الفقيه "موريس هوريو Maurice Hauriou" الموظف العام بأنه: "كل من يشغل وظيفة في الكادر الدائم في إحدى المصالح العامة التي تديرها الدولة سواء كان نائبا عن السلطة العامة أو مستخدما أو عاملا أو مساعدا"¹.

كما قدم الفقيهين "دويز Duez" و"ديبير Debeyre" تعريفا للموظف العام بأنه: "كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر من قبل الدولة ويوضع بصورة دائمة في وظيفة داخله في نطاق كادر إداري منظم"².

وقد عرفه أيضا الفقيه "ليونديجي LéonDuguit" بأنه: "كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها"³.

إذن، من خلال التعاريف التي سبق ذكرها نخلص إلى بعض النتائج أهمها، أن هناك تقارب واتفاق من حيث تحديد صفة الموظف العام، ويتجلى ذلك في الإقرار بأن الموظف العام هو ذلك الشخص الذي يمارس مهام وظيفية معينة في نطاق كادر إداري بشكل دائم، وقد تشمل المهام المنوطة به مجالات عديدة قد تكون إدارية اقتصادية، اجتماعية، أو ثقافية، ويتم ذلك على مستوى إحدى المصالح العمومية أو المرافق العمومية في الدولة وفي هذا الجانب نلاحظ بأن بعض الفقهاء أشاروا إلى أن هذه المصالح أو المرافق يتم إدارتها بشكل مباشر من طرف الدولة وهو الجانب الذي أشار إليه الفقيهين "دويز وديبير"، والبعض الآخر أشار إلى مصطلح المرفق العام دون تحديد طريقة إدارته إن كانت بشكل مباشر أو غير مباشر وهو ما تضمنه تعريف الفقيه "ليونديجي".

وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن الوقوف أيضا على بعض القوانين الدولية والاتفاقيات الإقليمية التي تضمنت نصوصا تصف من خلالها المعنى العام للموظف العام، ومن أهمها:

¹ صبرينة العيفاوي، "شروط تعيين الموظف العام (دراسة مقارنة)"، مجلة القانون والعلوم السياسية، المركز الجامعي بالنعامة، المجلد. 04، العدد. 02، ص-ص: 233-249، 2018/06/01، ص. 235.

² محمد الأحسن، النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة -دراسة مقارنة-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، 2016/2015، ص. 13.

³ مروان دهمة وآخرون، "النظام الإجرائي لتأديب الموظف العام"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة عمار ثليجي-الأغواط-، المجلد. 04، العدد. 01، ص-ص: 18-40، 2020/06/28، ص. 20.

أ- القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته:

والذي استند في تعريفه للموظف العام على نص المادة 2 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المصادق عليها من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة خلال جلستها 51 بتاريخ 31 أكتوبر 2003¹. ويعرف الموظف العام بحسب نص المادة 2 من القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته²، كآلي:

"كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، سواء أكان معينا أو منتخبا، دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن رتبته أو أقدميته"³.

"كل شخص آخر يتولى ولو مؤقتا، وظيفة أو وكالة بأجر أو بدون أجر، ويساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أية مؤسسة أخرى تملك الدولة كل أو بعض رأسمالها، أو أية مؤسسة أخرى تقدم خدمة عمومية"⁴.

"كل شخص آخر معرف بأنه موظف عمومي أو من في حكمه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما"⁵. إذن، بناء على نص المادة 2 من القانون السالف الذكر، يعتبر نواب المجلس الشعبي الوطني موظفين وكذلك الأمر بالنسبة لأعضاء مجلس الأمة، ويمتد الأمر ليشمل أيضا القضاة وأعضاء المجالس الشعبية البلدية وأعضاء المجالس الشعبية الولائية، ولا يهم ما إذا كانت الوظيفة دائمة أو مؤقتة أو تعود على صاحبها بأجر أو بدون أجر كما لا تهم الرتبة ولا الأقدمية ولا إذا كان الموظف معينا أو منتخبا، والحكمة التي أراد المشرع الوصول إليها من

¹ الجمعية العامة للأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الدورة. 58، الجلسة. 51، المادة. 2، 31 أكتوبر 2003، الرابط: https://legal.un.org/avl/pdf/ha/uncc/uncc_ph_a.pdf، تاريخ الاسترداد: 2022/12/22، ص. 7.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-01، المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد. 14، الصادرة بتاريخ: 08 مارس 2006، ص. 5.

³ المرجع نفسه، ص. 5.

⁴ المرجع نفسه، ص. 5.

⁵ المرجع نفسه، ص. 5.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

وراء التوسع في مفهوم الموظف العام هي الوقاية من الفساد ومكافحته على مستوى جميع القطاعات وتخفيف مصادره¹.

ب- اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته:

من التعاريف المشابهة أيضا للتعريف السابق، نجد التعريف الذي تضمنته اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته، والتي صادقت عليها الجزائر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06-137²، حيث تم تعريف الموظف العمومي في نص المادة الأولى بأنه: "أي موظف أو موظف دولة أو الوكالات التابعة لها بما في ذلك من يقع عليه الاختيار أو يتم تعيينه أو انتخابه للقيام بأنشطة أو مهام باسم الدولة أو لخدمتها على أي مستوى من مستويات التسلسل الهرمي للسلطة"³.

انطلاقا من قراءتنا لجملة التعاريف التي تمت معالجتها سالفًا سواء تلك التي تضمنها اجتهادات بعض الفقهاء الإداريين أو القوانين الدولية والاتفاقيات الإقليمية، نجد أنها حصرت عملية التعريف بالموظف العام في الجانب التنظيمي الإجرائي فقط دون التطرق إلى الجانب الفني المعرفي الذي يعد بدوره معيارا ضروري لتقييم مكانة الموظف على مستوى المؤسسات التي ينتمي لها من حيث تأثيره على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، وعليه سنحاول في المرحلة الموالية التركيز على البعد الفني للموظف العام بالتركيز على الموظف المحلي -المنتمي للإدارة المحلية- باعتباره العنصر الذي له علاقة مباشرة بموضوع دراستنا.

2- الموظف العام في الإدارة المحلية -الموظفين المحليين-:

مما لا شك فيه أن فاعلية أجهزة الإدارة المحلية وبخاصة مدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة المحلية وكذا التكيف مع التحديات التنموية المتسارعة، له علاقة بمستوى قدرات مواردها البشرية سواء الأعضاء المنتمين للمجالس المحلية المنتخبة، أو أولئك الذين يمثلون الإدارة العامة للهيئات المحلية والذين يتمتعون بصفة الموظف العمومي، هذا الأخير وبحكم ديمومته واستمراره على مستوى الإدارة اللامركزية لا شك أن ذلك سيكسبه خبرات تمكنه من التعامل مع مختلف المهام الإدارية، وفوق ذلك فهو يمثل الأداة التي تبسط عمل المجالس المنتخبة التي عادة

¹ عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2015، ص. 27-28.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 06-137، المؤرخ في 10 أبريل 2006، المتضمن التصديق على اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته، المعتمدة بما بوتي في 11 يوليو 2003، الجريدة الرسمية، العدد 24، الصادرة بتاريخ: 16 أبريل 2006، ص. 4.

³ المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 5.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

ما يشوبها بعض القصور سواء من الناحية المعرفية أو الفنية. ومن هذا المنطلق سنحاول تحديد المعنى العام للموظفين المحليين وأهم الخصوصيات التي تميزهم.

2-1- المعنى العام لموظفي الإدارة المحلية:

بداية فإن الإدارة المحلية يمكن تقسيمها إلى عنصرين متلازمين أساسيين نحددتهما كالآتي:

العنصر الأول ويتعلق بالجانب التنظيمي: ويتضمن هذا العنصر البنايات والمكائن والعتاد والموارد المالية

العينية والسائلة، وكذا النظم التشريعية والتعليمات والإجراءات الإدارية.

أما العنصر الثاني فيتعلق بالجانب البشري: ويتضمن الأفراد العاملين بالوحدات المحلية، سواء أكانوا

موظفين، أو مستخدمين، أو عمال، فهذه العناصر تمثل الطرف المسير لأجهزة ومرافق الهيئات العمومية المحلية¹.

وما يمكن الإشارة إليه أن هناك تفاعل جدلي بين العنصرين اللذان سبقا ذكرهما، فالتنظيمات المحلية الجيدة

تكون في حاجة إلى موظفين ذوي كفاءة جيدة لإدارته، وأي قصور أو فجوة في نظم وتنظيم الموظفين ومن ذلك

مثلا عدم الاهتمام بالتدريب، أو مشكلات في الجانب التنظيمي للهيئات المحلية مثل استخدام الأساليب القديمة

في الأداء أو ضعف التمويل المحلي، كل ذلك سيؤدي إلى جعل العمل الإداري المحلي يتسم بالتباطئ والعجز في

الأداء².

أما من حيث الجانب المتعلق بتحديد المعنى العام للموظفين المحليين، فيمكن الأخذ ببعض الاجتهادات التي

قدمها بعض الباحثين المهتمين بميدان الإدارة المحلية ويتجسد ذلك في الآتي:

يمكن النظر إلى موظفي الإدارة المحلية على أنهم الأفراد الذين توكل لهم مهمة مساعدة المجالس المحلية المنتخبة

في رسم وتنفيذ السياسات العامة المحلية³.

وقد قدم "جون ستيوارت ميل **John Stuart Mill**" تعريفا وصف من خلاله الموظفين المحليين

كالتالي: "هي التي تتألف من مجموعها القوة الدائمة للمصالح الحكومية. أولئك الذين لا يتغيرون مع التغيرات

السياسية، بل يقعون في أماكنهم ليساعدوا الهيئة المنتخبة بخبرتهم وتقاليدهم، ويضعون تحت تصرفها درايتهم

بأساليب الأداء الفنية، ويباشرون جزئيات العمل تحت رقابتها العامة"⁴.

¹ عبد القادر الشخيلي، نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص. 75.

² المرجع نفسه، ص. 75.

³ آمال بن سمحة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص. 121.

⁴ المرجع نفسه، ص. 121-122.

وقد أوضح بعض الباحثين أن هناك إجماع في حقل الإدارة العامة على أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في عملية الإنتاج والخدمات وهو المورد الأعلى للإدارة كونه يمثل رأس المال الفكري والوسيلة والقلب النابض في العمليات الإنتاجية والخدماتية للمنظمة¹.

2-2- النظام الوظيفي للموظفين المحليين:

توجد ثلاثة نظم يتم اعتمادها لإدارة النظام الوظيفي للموظفين العموميين المحليين على مستوى دول العالم وهي كالآتي:

- النظام المستقل للعاملين على مستوى كل سلطة محلية.
 - النظام الموحد للعاملين على مستوى الإدارة المحلية أو الحكم المحلي.
 - النظام المتكامل للعاملين على مستوى الإدارة المحلية والحكومة المركزية².
- ### 2-3- بعض القواعد المعتمدة في تطوير قدرات الموظفين المحليين:

- في إطار البحث عن القواعد والمبادئ التي من شأنها أن تساهم في تطوير قدرات الموظفين العاملين في الإدارة المحلية، فقد تم التركيز على بعض المنطلقات التي تمثل إحدى أهم المخرجات التي أوصى بها عدد من الباحثين في ميدان الإدارة المحلية في الدول العربية، ويمكن تحديد أهمها كالآتي:
- إشراك الموظفين في وضع سياسة الأفراد: وهو ما يعني ضرورة إتاحة الفرص أمام الموظفين في الإدارة المحلية للمشاركة في رسم السياسات الخاصة بشؤون الأفراد وتنفيذها، هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرص أمام الكفاءات الجديدة بهدف الاستفادة منها.
 - تنشيط وتفعيل وسائل الاتصال: أي ضرورة توفير وسائل للاتصال بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، بما يضمن المرونة الكافية لمختلف الأجهزة والإدارات، ويخفف من أثر التدرجية في التنظيم الهرمي التقليدي.
 - التشجيع على الاجتماعات غير الرسمية: ويعني ذلك ضرورة السعي نحو عقد الاجتماعات غير الرسمية بين الرؤساء أو القادة الإداريين وبين المرؤوسين في الإدارة المحلية، بحيث يجب أن تتم هذه العملية بصورة دورية منتظمة.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص. 3.

² عبد القادر الشبخلي، نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص. 76.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

- العمل على وضع أنظمة تنفيذية بهدف نقل الاختصاصات: أي ضرورة سعي الرؤساء أو القادة الإداريين المسؤولين في الإدارة المحلية إلى اعتماد لوائح وإجراءات داخلية تنفيذية تكفل نقل جانب من اختصاصاتهم إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا القادرة على مباشرة اختصاصات الإدارة العليا.
- إعداد خطط للتدريب ولتوصيف الوظائف: حيث لا بد من الاهتمام بإعداد خطة للموارد البشرية كما وكيفا على أن تتضمن هذه الخطة الخطط الفرعية التي تخص تحليل الوظائف وتوصيفها وإعداد وتدريب الموظفين لتنمية قدراتهم الإدارية والفنية.
- اعتماد نظم للحوافز: أي ضرورة اعتماد نظم تشجيعية تتضمن مراعاة الجانب المتعلق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتمكين الإدارة المحلية من الاحتفاظ بالكفاءات العالية أو المتمكين من جذبها واستقطابها.
- مراعاة البرامج الاجتماعية للموظفين: ويعني ذلك ضرورة الاهتمام بتقديم البرامج المتعلقة بالخدمات الاجتماعية والصحية لموظفي البلديات والولايات بما يضمن تعميق الصلة والترابط بين الموظفين وبين الهيئات التي ينشطون على مستواها، ومن أمثلة هذه البرامج: مشاريع السكن، تقديم قروض بدون فائدة، الرعاية الصحية كالعلاج المجاني أو بمبالغ رمزية، وكل ذلك بهدف ضمان الحياة الكريمة للموظف.
- اعتماد نظام الأمن الصناعي: ويتم ذلك من خلال إدخال نظام الأمن الصناعي على مستوى الجهاز الإداري وتعيين الأخصائيين المتحكمين في هذا الميدان في الأجهزة الإدارية التي يسمح مركزها المالي بذلك.
- مشاركة الموظف في تقييم قدراته: ويعني ذلك التوجه نحو الاعتماد على مبدأ تقرير الكفاءة بدل مبدأ التقرير السري، ويتم ذلك من خلال مشاركة الموظف نفسه في تعبئة هذا التقرير ويكون له حق الاطلاع عليه بعد تقييمه بواسطة رئيسه، كما يكون للموظف أيضا الحق في التظلم لدى الهيئات المختصة.
- التشجيع على الزيارات العلمية: ويتم ذلك من خلال العمل على تفعيل برنامج تبادل الزيارات بين الموظفين الناشطين على مستوى الإدارة المحلية في الدول العربية، وأيضا بين الدول العربية وغيرها من الدول الخارجية ومن المهم جدا أن تكون مثل هذه الزيارات تشمل كافة المستويات ولا تقتصر على مستوى معين.
- الاهتمام بتطوير إدارة الموظفين في الهيئات المحلية: حسب بعض التوصيات التي قدمها بعض الباحثين في الدول العربية، فإن هذه العملية تعني ممارسة نوع من الرقابة والإرشاد بحسب مقتضيات الحال، على إدارة شؤون العاملين في الإدارة المحلية، وذلك على اعتبار أنها تضطلع بدور مهم في ميدان التنمية الاقتصادية

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

والاجتماعية، وتتمتع في الكثير من الأحيان بالشخصية المعنوية كالمؤسسات العامة، بقدر لا يفقدها المرونة التي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها¹.

إذن، كانت هذه أهم التوصيات التي قدمها بعض الباحثين العرب المهتمين بميدان الإدارة المحلية في الوطن العربي وذلك في إطار الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بهذا الميدان، وما يمكن الإشارة عليه في هذا الجانب أن عملية التدريب قد شكلت إحدى أهم القواعد التي تمت التوصية بها في إطار السعي إلى تطوير القدرات، وعلى اعتبار أن التدريب يشكل المتغير الرئيسي للدراسة الحالية، فقد ارتأى الباحث إلى تحليل العلاقة القائمة فيما بين هذا المتغير وبين متغير تطوير قدرات الموظفين المحليين، وهو الجانب الذي يمكن إيضاحه في المرحلة الآتية.

ثالثاً: التدريب وتطوير القدرات ضرورة للتجاوب مع التحديات التنموية العلمية والعملية:

إن المعيار الحقيقي الذي يمكن من خلاله قياس مدى فاعلية الموظف المحلي يتحدد في مستوى قدراته، وهل توظيفها كفيل بتقديم أداء وظيفي فعال يحقق أهداف الجهاز الإداري ويلبي احتياجات العملاء؟ وما مدى ملاءمتها في تكييف الموظف مع التحديات الراهنة والمستقبلية؟

1- المعنى العام لتطوير القدرات:

حدد بعض الباحثين المعنى العام للقدرات كالآتي:

"وتعني القدرة على أداء عمل معين سواء أكان عملاً حركياً أم عقلياً، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، وتشمل أيضاً السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية"².

كما تعني أيضاً: "... مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارس الفرد عند عملية القياس وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرات كامنة أو مستعدة تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أو المران أو الممارسة أو التعليم ومن ذلك أن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعليم"³.

¹ المرجع نفسه، ص. 102-104.

² عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1990، ص. 271.

³ عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1992، ص. 39.

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فقد قدم تعريفاً وصف من خلاله مفهوم تطوير القدرات كالتالي: "تتضمن في معناها على قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على أداء وظائفهم، وحل مشاكلهم، ووضع الأهداف وتحقيقها بطريقة مستدامة"¹.

وقد عرفت "هيئة المعونة الألمانية" بأنها: "مدى إمكانية الفرد أو المنظمة أو النظام من القيام بالوظائف وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وهذا يستلزم المراجعة الدورية للظروف المحيطة بالمنظمة، وكذلك الموازنة المستمرة للوظائف والأهداف"².

ويهدف تطوير القدرات إلى مساعدة الحكومات والمؤسسات والأفراد على الوصول إلى مستوى الاكتفاء الذاتي الذي يمكنهم من إدارة شؤونهم بفاعلية، وتم هذه العملية عبر عدة برامج، كتدريب الموظفين، تطبيق إجراءات أفضل للإدارة، وتحسين استغلال التكنولوجيا³.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن النظر إلى عملية تطوير قدرات الموظفين المحليين بأنها العملية التي تهدف إلى تمكين الموظفين من تعلم واكتساب المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تؤهلهم لتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي، والمساهمة في تحسين وتطوير الأداء العام للإدارة بما في ذلك تقديم الخدمات العمومية التي تحقق رضا المواطنين المحليين ومختلف الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة المحلية.

2- المستويات التي تركز عليها العملية التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام:

تركز عملية تطوير القدرات على ثلاثة مستويات ينبغي توفرها في الموظف العام نحدد كالتالي:

2-1- تطوير القدرات المعرفية:

حيث تركز العملية التدريبية على تطوير مستوى المعارف والمعلومات لدى المتدربين وفقاً للمستجدات التي يتوجب الإلمام بها لإتقان المهام الوظيفية، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات، والاختصاصات

¹ R.Krishnaveni, N.R. Aravamudhan, "Capacity Building Revisited: A New Research Perspective", Article, Abhinav-National Monthly Refereed, Journal of Research in Commerce: Management, India, Vol. 01, N°. 11, 2012, p. 153-154.

² أيمن السيد الجاجوري، بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية كأحد متطلبات تفعيل اللامركزية: دراسة مقارنة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2017، ص. 42.

³ عبد الرحيم قاسم قناوي، المشاركة المجتمعية في التخطيط العمراني، ط. 01، القاهرة: دار البشير للثقافة والعلوم، 2018، ص. 307.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

والمسؤوليات، وبالتالي فتطوير المعرفة لا يتحدد في الجانب العلمي التخصصي فقط، وإنما يشمل أيضا الجانب المتعلق ببيئة المنظمة من تنظيمات وقوانين وإجراءات¹.

وهذا الكم من المعارف لا يتأتى إلا من خلال:

- معرفة طبيعة التنظيم المعتمد داخل المنظمة، سياساتها، أهدافها وكذا تاريخها.
- معرفة طبيعة منتجات أو خدمات المنظمة وسياساتها المعتمدة في هذا الجانب.
- معرفة القوانين والتنظيمات المعمول بها داخل المنظمة.
- معلومات عن الخطط المعتمدة في المنظمة والمشكلات التي تواجهها في عملية تنفيذها.
- المعرفة الفنية عن أساليب وأدوات تقديم المنتجات والخدمات.
- معرفة الوظائف الإدارية الرئيسية وأساليب القيادة².

2-2- تطوير القدرات الوظيفية:

إن اكتساب الموظف مستوى كبير من المعارف والمعلومات لا يعد كافيا لتمكينه من تقديم أداء وظيفي فعال، فتطوير القدرات المعرفية لا بد وأن يصاحبها تطوير في القدرات الوظيفية³.

لذلك تسعى عملية التدريب إلى تمكين الموظف من اكتساب مجموعة من القدرات الوظيفية أهمها:

- القدرات اللازمة لأداء الوظائف الفنية المختلفة.
- القدرة على تحليل العمل.
- القدرات القيادية.
- القدرات التي تمكن من تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- القدرات الإدارية، كالتنظيم، التخطيط، الرقابة والتنسيق⁴.

¹ زينب سالم، "دور التدريب الإداري في عملية عصنة الخدمة العمومية"، مجلة أكاديميا للدراسات السياسية، جامعة حسنية بن بوعلي - شلف، المجلد. 4، العدد. 5، ص-ص: 115-128، 2016/06/01، ص. 116.

² سعود بن ضحيان الضحيان، عبد الكريم بن سعيد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص. 44.

³ المرجع نفسه، ص. 45.

⁴ المرجع نفسه، ص. 45.

2-3- تطوير القدرات السلوكية:

إن تحصيل المتدرب لمستوى عال من المعارف والمعلومات والقدرات الوظيفية لا يعني بأنه سيوظف تلك القدرات بصورة إيجابية لا سيما إذا كانت هناك مشكلات متعلقة بالجانب السلوكي، فهذا الأخير يمثل الإطار الإيجابي للتنظيم الذي يضمن ترجمة المكتسبات التي تعلمها الموظف خلال عملية التدريب في تطوير مستوى أدائه الوظيفي¹.

لذلك فعلمية التدريب تهتم بتطوير الجانب السلوكي للموظف بالتركيز على الجوانب التالية:

- الاتجاه لتفضيل العمل على مستوى المنظمة.
- الاتجاه لتأييد سياسات المنظمة وأهدافها.
- تنمية الرغبة والدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع زملاء العمل وكذا مع الرؤساء والقادة الإداريين.
- تنمية الروح الجماعية في أداء العمل.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية والتميز في العمل.
- تنمية الإحساس بتبادل المنافع بين المنظمة ومواردها البشرية².

وبناء على المستويات الثلاث التي قمنا بتحديددها، يتضح جليا بأن عملية تطوير القدرات تتطلب توظيف المداخل الحديثة التي لها علاقة بميدان تنمية الموارد البشرية ومن بينها التدريب الإداري.

3- دوافع تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظفين المحليين:

سبق وأوضحنا مكانة الموظف العام ضمن التنظيم البشري للإدارة المحلية وبخاصة الدور المنوط به من حيث دعم قدرات المنتخبين سواء من خلال مشاركته في تطعيم سياساتهم وقراراتهم من خلال مكتسباته العلمية والعملية أو من خلال مساهمته في ترجمة هذه السياسات والقرارات إلى خدمات عامة تلبي احتياجات المجتمع المحلي، لذلك فالاهتمام بهذا الفاعل المحلي لا بد وأن تكون ضمن أولويات الجهات الإدارية المركزية والمحلية.

¹ المرجع نفسه، ص. 47-48.

² المرجع نفسه، ص. 47-48.

وتتجلى صور هذا الاهتمام من خلال إعداد البرامج التدريبية التي تهدف على دعم وتعزيز القدرة على مسايرة التحديات التنموية العلمية والعملية، والتي باتت تشكل إحدى أهم الدوافع التي تستدعي تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظف العام، ويمكن أن نوضح أهم أشكال هذه التحديات كالتالي:

3-1- التحديات التنموية العلمية:

ونقصد بالتحديات العلمية مجموع المقاربات والنماذج التي شهدتها ميدان الإدارة العامة ولا سيما تلك التي شملت الجانب المتعلق بتنمية الموارد البشرية وكذا الجانب المرتبط بالتنمية الإدارية، وحتى نوضح ما لهذه التحديات من أهمية تستدعي العمل على تطوير القدرات فذلك يتطلب منا التركيز على بعض مخرجاتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

3-1-1- ضرورة النظر إلى الموظف العام ك رأس مال فكري على مستوى وحدته المحلية:

قياسا بالتطور الكمي والنوعي الذي مس احتياجات ومتطلبات المواطن المحلي، فقد مثل ذلك تحديا يتطلب تفاعلا إيجابيا معه من قبل الإدارة المحلية، ومن بين الجوانب التي ينبغي مراعاتها قصد التجاوب مع هذه التحديات، هو توفير السبل التي تمكن من تجاوز المفهوم التقليدي لمهام الموظف العام التي عادة ما تنحصر في مجموعة المهام التنفيذية التقليدية الروتينية، والانتقال إلى المفهوم الحديث الذي يحفز الموظف العام على الإبداع والابتكار والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات المحلية وبذلك يعكس صورة من صور رأس المال البشري على مستوى الوحدة المحلية التي ينشط فيها وأيضا على مستوى البيئة الاجتماعية المحلية التي ينتمي لها. ومن هذا المنطلق نتساءل ونقول، ما هو الدافع من وراء اعتماد وتفعيل مفهوم رأس المال الفكري على مستوى أجهزة الإدارة المحلية؟

ويمكن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال ما يلي:

في البداية نجد أن الباحثان "**Joy Liebowitz & Tom Beckman**" قد أشارا إلى أن رأس المال الفكري "يتركب من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، الأول يتشكل من المعارف والكفاءات، ومؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن، أما الثاني فيتكون من كل ما تبقى من المنظمة عندما يغادرها المستخدمون (قواعد بيانات، بطاقات، زبائن، برمجيات، دراسات سوقية، هياكل تنظيمية)"¹.

¹ حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، 2013/2014، ص. 16.

وقد أوضح بعض الباحثان بأن رأس المال الفكري هو عبارة عن "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها -المعرفة، المهارة، الخبرة، القيم- يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها"¹.

وبالرغم من كون مصطلح رأس المال الفكري نابع من الفكر الاقتصادي إلا أن هذا لا يعني بأنه لا يمكن إسقاطه على حقل الإدارة العامة وبخاصة الإدارة المحلية، فهذه الأخيرة لا يمكن أن تصل إلى مستوى يحقق رضا المواطنين من حيث الخدمات المقدمة، من دون الاستثمار في قدرات الموظفين ذوي المعارف والخبرات والمهارات السياسية، الاقتصادية، الإدارية والتكنولوجية، لكن في مقابل ذلك فإن التمكن من تفعيل كمية ونوعية المعارف والمعلومات في الأداء الوظيفي يتطلب الخضوع لعملية تدريب بهدف تمكين الموظف من توظيف قدراته بالطريقة الصحيحة التي تعود بالفائدة على ممارساته الوظيفية وعلى إدارته المحلية والبيئة الاجتماعية المحلية.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية هذا النوع من الاستثمار وأهمها الدراسات التي قدمها **"Theodore Schultz"** في "نظرية رأس المال البشري"، حيث صنف معارف ومهارات الأفراد كشكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه مركزا في ذلك على التعليم باعتباره استثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، كما أكد أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، وقد ساهم **"Gary Becker"** في تطوير نظرية رأس المال البشري من خلال اهتمامه بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية وهجرة، مركزا في محور أبحاثه على التدريب كشكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري².

إذن، فمن الضروري إعادة النظر في بناء العملية الإصلاحية للإدارة المحلية وذلك بجعلها عملية شاملة وموجهة بدرجة أولى لتطوير المستويات الفكرية والمهارية للموارد البشرية وفي مقدمتهم الأفراد الموظفين، وليست عملية مركزة في الجانب القانوني التنظيمي فقط، وبالتالي فقد باتت توظيف مدخل رأس المال البشري وعملية التدريب مقارنة ضرورية للوصول إلى مستويات متطورة في تنمية الإدارة المحلية.

¹ بشير عامر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة الجزائر-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2012/2011، ص. 100.

² رياض بن صوشة، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، المجلد. 7، العدد. 2، ص-ص: 139-155، 2013/08/01، ص. 144.

3-1-2- ضرورة التكيف مع النماذج الحديثة للتنمية الإدارية:

يعكس التطور اللامتناهي في نماذج التنمية الإدارية تحديا آخر باتت تواجهه الإدارة العامة في الدول النامية وبالخصوص الإدارة المحلية، فسعيها إلى تنمية أجهزتها الإدارية دفعها إلى ضرورة مسايرة مستويات التطور الإداري التي باتت تقاس بناء على مدى فاعلية بعض النماذج والأساليب الإدارية في بيئة الجهاز الإداري، ومن ذلك مثلا إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الالكترونية، بالإضافة إلى الجود الشاملة، وهي النماذج التي يستدعي تفعيلها العمل على تدريب الموظفين قصد تطوير قدراتهم ومؤهلاتهم، فقد أكد "سلاس Salas" ومجموعة من الباحثين على أن عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية تمكن المنظمات من التكيف والابتكار والتحسين وجعل العمليات أكثر أمانا¹.

أ- نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية:

قدم رائدا الهندسة الإدارية "مايكل هامر وجيمس شامي" تعريفا لهذا النموذج عام 1995، بأنه: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"². وفي سنة 2000 طرح "هامر وستانتون ستيفن" تعريفا آخر فكان كالاتي: "الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء"³. إذن، بناء على التعريفين السابقين يمكن الوقوف على أهم الأبعاد الجوهرية التي يعكسها هذا النموذج وفي مقدمتها التغيير الجذري في فلسفة ومبادئ وسياسات الجهاز الإداري وأيضا في التصميم أو التخطيط للعمليات الإدارية، أي التخلي عن كل الإيديولوجيات والاستراتيجيات المنتهجة سابقا والانتقال نحو تبني منظومة مغايرة، أما البعد الثاني لهذا النموذج فهو ضرورة أن تقابل هذه التغييرات الجذرية تحسينات جذرية على مستوى الأداء الوظيفي وليس مجرد تحسن نسبي.

وباعتبار أن الإدارة المحلية باتت مطالبة بالعمل على مواكبة التحديات المعاصرة التي تشمل الجوانب القانونية والتنظيمية وأساليب العمل وآلياته والجانب المتعلق بالعلاقات بين الموظفين داخل التنظيم وأيضا علاقة الإدارة

¹ Alonso Perez-Soltero, Carlos Aguilar-Bernal, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sanchez-Schmitz, Angel Luis Meroño-Cerdan, Rene Daniel Fornes-Rivera, **Op, Cit**, p. 9.

² نور الدين حاروش، "الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات"، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، جامعة باجي مختار -عناية- المجلد. 24، العدد. 02، ص-ص: 13-26، 2019/05/13، ص. 15.

³ المرجع نفسه، ص. 15.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

بالمجتمع المحلي، فإن ذلك يعد من الدوافع المباشرة لإعادة هندسة الإدارة المحلية قصد تحقيق التغييرات الجذرية التي تساعد على الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة والمعاصر، وهي العملية التي تتطلب التركيز على العنصر البشري وفي مقدمته الموظف العام، وذلك من خلال تأهيله للتجاوب مع التغييرات الجديدة الجذرية التي تسعى الإدارة إلى تطبيقها، بل أكثر من ذلك تأهيله لأن يكون الفاعل الذي من خلاله يمكن تطبيق هذه التغييرات الجذرية، ومن ثمة القدرة على الوصول إلى مرحلة التحسين والتطوير الجذري للخدمات العمومية المحلية.

ويعد التدريب من المداخل الحيوية عند سعي المنظمة إلى اعتماد وتفعيل المفاهيم الجديدة، وعند القيام بالتغييرات التنظيمية والهيكلية، وعند تطبيق نموذج إعادة الهندسة، فالنجاح في تطبيق هذه العمليات يستدعي من الإدارة العليا اعتماد العملية التدريبية، ويتم ذلك من خلال التخطيط لبرامج تدريبية موجهة للموظفين تتضمن موضوعات مفادها التمكين من فهم وإدراك مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يساهم في التقليل من مقاومة الموظفين للتغييرات الجديدة ويساعدهم على التجاوب معها¹.

وإذا كانت المخرجات التي سبق ذكرها تشكل إحدى أهم أهداف النشاط التدريبي للموظفين عند اعتماد النظم والمفاهيم والناهج الجديدة وعند القيام بالتغييرات الجوهرية في العمل، فإن الأمر يستدعي القيام بتغييرات جذرية في العملية التدريبية نفسها حتى تكون مدخلا ذا فاعلية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وهو ما يعني ضرورة إعادة هندسة التدريب، لذلك يرى بعض الباحثين بأن إعادة هندسة العملية التدريبية لا بد وأن تكون أحد الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظم لإعادة هندسة الإدارة².

ب- نموذج الإدارة الإلكترونية:

وفقا لمنظمة التعاون والتطوير الاقتصادي **POCDE** فإن الإدارة الإلكترونية هي: "استعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الأنترنت، كونها أداة تسمح بتسيير الإدارة بجودة عالية"³، وهو ما يعني الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لغرض تطوير التنظيم، تبسيط الممارسات الإدارية، وإضفاء طابع الجودة والرشادة على الخدمات المقدمة.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - موضوعات وبحوث متقدمة-، مصر: مطبعة العشري، 2004-2005، ص. 21-22.

² المرجع نفسه، ص. 22.

³ خيضر خنفرى، مريم بورنيسة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجرية الجزائر في بعض القطاعات "نموذجا"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة محمد بوقرة -بومرداس-، المجلد. 05، العدد. 01، ص-ص: 233-244، 2017/12/31، ص. 234-235.

ويمكن تصنيف أسلوب الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المداخل المعتمدة حاليا في إصلاح الإدارة المحلية على مستوى الدول النامية وفي مقدمتها الجزائر، فمن جهة هذا الأسلوب يساهم في تبسيط مهمة معالجة المدخلات في أسرع وقت وبأفضل الطرق وبالتالي السرعة في الاستجابة لمختلف المتطلبات المحلية، ومن جهة ثانية فهو يمثل الفضاء المناسب لتقريب الإدارة المحلية من المواطن لطرح انشغالاته وأيضا مساهمته في إدارة عملية التنمية، وهذا ما يكرس لثلاثة فواعل لها علاقة بالحوكمة المحلية الرشيدة وهي كالآتي:

الفاعل الأول ويتمثل في الشفافية: فالإدارة الإلكترونية تساهم في إتاحة تدفق المعلومات وتبسط عملية الحصول عليها لجميع أطراف المجتمع المحلي، وهي العملية التي توفر فرص الحكم على مدى فعالية هيئات الإدارة المحلية، بالإضافة إلى تعزيز قدرات المواطنين المحليين على المشاركة¹.

أما الفاعل الثاني فيتمثل في المساءلة: فمساءلة المواطن المحلي والأطراف الأخرى ذات العلاقة لصنع القرار في الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال، وهو ما تسعى إلى توفيره الإدارة الإلكترونية من خلال دورها في تحقيق الشفافية².

بينما الفاعل الثالث فيتمثل في الديمقراطية التساهمية: أو ما يعرف بالديمقراطية التشاركية أو الحوارية وتهدف إلى إسهم مختلف الفئات المعنية بعملية التنمية في وضعها وتنفيذها³.

ولذلك، فمن المهم جدا الإشارة إلى أن التمكن من تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية يستدعي ضرورة القيام بتدريب الموظفين باعتبارهم الفواعل التي من خلالها يمكن تفعيل سياسة رقمنة الإدارة المحلية وبالتالي فأي عملية إصلاح أو تطوير للأجهزة الإدارية لا بد وأن تأخذ في عين الاعتبار عملية تدريب الموظف العام كمرحلة أساسية لنجاح العملية الإصلاحية والتطويرية المسطرة على المدى القريب أو البعيد.

ج- نموذج الجودة الشاملة - التركيز على الجودة في خدمة المجتمع المحلي -:

ولأن التميز في خدمة الزبائن يتطلب الاهتمام بخصائص المنتجات والخدمات والتفاعل مع المتعاملين من خلال فهم رغباتهم ومتطلباتهم وتوقع احتياجاتهم المستقبلية، بالإضافة إلى التقليل من الأخطاء في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة، وباعتبار أن الزبائن يكتسبون معرفة واسعة حول المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها كما أنهم

¹ بومدين طاشحة، "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار - عنابة -، المجلد. 16، العدد.

² ص-ص: 26-51، 2010/06/30، ص. 31.

² المرجع نفسه، ص. 31.

³ المرجع نفسه، ص. 34.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

يتوقعون بأن تقدم المنظمات خدمات مميزة تلبي احتياجاتهم، فهذا يشكل تحدياً يستدعي ضرورة زيادة مستوى المعارف لدى العاملين لتمكينهم من الوصول إلى المعرفة التامة حول المنتجات واكتساب المهارات اللازمة لتقديم الخدمات وكذا الرؤية الواضحة في عملية اتخاذ القرارات أثناء تعاملهم مع أفراد البيئة الخارجية - الزبائن - وبالتالي القدرة على تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية وهو ما يعكس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.¹

وقد عرف "جوران" الجودة على أنها: "الملاءمة للاستخدام"، أي كلما كانت الخدمة المقدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام الزبون، كانت جيدة.²

ويعرفها "كروسي" بناء على ثلاثة شروط لا بد وأن تتوفر لتحقيق الجودة، وهي كالتالي:

- الوفاء بالمتطلبات.

- انعدام العيوب.

- تنفيذ العمل بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة.³

أما "ديمنج" فينظر إلى الجودة على أنها تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون على المدى الآبي والمستقبلي.⁴

وقياساً بما سبق يمكن القول بأن نموذج الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على المؤسسات الاقتصادية وإنما يشمل أيضاً المؤسسات الإدارية في صورة الإدارة المحلية وتعاملاتها مع المواطن المحلي، فمستوى الجودة في الخدمات أصبح معياراً حقيقياً يقاس عليه مدى تجاوب هذه الهيئات مع مختلف الأطراف المحلية المتعاملة معها.

ويعد تطوير البرامج التدريبية من بين القواعد الأساسية المعتمدة في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة، حيث من الضروري فتح قنوات تدريبية سواء على مستوى بيئة العمل أو خارجها، وذلك بغرض فتح المجال لجميع الموظفين بمختلف مستوياتهم للتدريب على أسس ومبادئ تطبيق نموذج الجودة الشاملة.⁵

¹ حسين فايز، سيكولوجيا الإدارة العامة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع 2008، ص. 60.

² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

³ المرجع نفسه، ص. 20.

⁴ المرجع نفسه، ص. 20.

⁵ المرجع نفسه، ص. 34.

3-2- التحديات التنموية العملية:

ونقصد بالتحديات العملية تلك التحديات التي تنشأ عن طريق تزايد مهام ومسؤوليات الإدارة المحلية من جهة وكذا تزايد احتياجات المجتمع المحلي من جهة أخرى، ويمكن شرح وتفسير ذلك من خلال التركيز على العناصر التالية:

3-2-1- البحث عن موارد بشرية قادرة على معالجة المشكلات:

ويتجلى ذلك في الحاجة إلى طبقة من موظفي الإدارة العامة ممن يكتسبون القدرة على معالجة المشكلات المتشابكة التي تواجهها الإدارة المحلية، والتي يتطلب معالجتها التنسيق بين جهود كثيرة من خبراء ومختصين داخل وخارج أجهزة الإدارة المحلية، ويعد توفير هذا الجو من تعاون الجهود من المهام الرئيسية للقائد الإداري¹.

3-2-2- التحول من الطابع الزراعي إلى الطابع الصناعي:

ويمكن تفسير ذلك في كون أن تحول مجتمعات الدول النامية من الطابع الريفي الزراعي إلى الطابع الحضري الصناعي، قد صاحبه توسع في الطلب على الخدمات العمومية، وزيادة في الإلحاح على المراقبة الشعبية على الخدمات التي تؤديها هيئات الإدارة المحلية، وهو ما استدعى ضرورة إعادة تنظيم الجماعات المحلية وتطوير وظائفها ومهامها السياسية والإدارية².

3-2-3- الحاجة إلى تبني مدخلات جديدة وفعالة في معالجة مشكلات المواطنين المحليين:

التوجه نحو تطوير مداخل معالجة مدخلات البيئة المحلية، فالإدارة المحلية لم تعد تلك المؤسسة التي تكتفي بتقديم الخدمات فقط وإنما أصبحت تتقلد دوراً رئيسياً في رسم وتنفيذ السياسات العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يضع على عاتقها مسؤوليات أكبر، فتحقيق احتياجات المواطنين المحليين لا يتم وفق أساليب تقليدية وحلول جزئية غير متكاملة، وإنما يتطلب تدبير متكامل لسياسات تقديم الخدمات وإشباع الحاجات وهذه العملية بدورها تتطلب تدريب مختلف العاملين المنتمين للإدارة المحلية وبخاصة الرؤساء والقيادات والأخصائيين في صورة المهندسين والتقنيين³.

¹ بومدين طاشمة، سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2021، ص. 222.

² المرجع نفسه، ص. 222-223.

³ المرجع نفسه، ص. 223.

3-2-4- حدائة هيئات الإدارة المحلية على مستوى الدول النامية:

نشأ على مستوى بعض الدول النامية مؤسسات حديثة للإدارة المحلية تتمتع بسلطات واختصاصات يكفلها لها الدستور أو القانون بغرض تقديم خدمات عامة للمواطنين وتقريبهم من الإدارة، وهو الأمر الذي يضع الأعضاء المنتخبين وكذا الأعضاء الموظفين في موقع يفتقدون فيه للمهارات والخبرات التي تمكنهم من إدارة الهيئات المحلية، وبالنظر إلى أن اكتساب الخبرات المتعلقة بهذا الميدان تتطلب وقتاً طويلاً يتم حينها التوجه نحو عملية التدريب كأحد الآليات المناسبة لجعل عمل هذه المؤسسات المحلية ذو كفاءة¹.

3-2-5- إعادة تحديد دور الإدارة المحلية:

من بين الدوافع التي تستدعي ضرورة الاهتمام بعملية التدريب على مستوى الإدارة المحلية هو ما تعكسه توجهات العديد من المجتمعات المعاصرة الرامية إلى إعادة النظر في فلسفة تسيير الشؤون المحلية وتحديد دور الهيئات المحلية وتطويرها بهدف تمكينها من تحسين مستوى تفاعلها وتجاوبها مع التحولات الاجتماعية الكبرى والمتسارعة التي تحدث في مجتمعاتها².

3-2-6- ضرورة تجاوب الموظفين مع المواطنين على المستوى المحلي:

حيث لا بد من إشراك التدريب للوصول إلى مرحلة التجاوب البناء الذي يحقق رضا المواطن المحلي، ومن الضروري أن تركز العملية التدريبية على الأهداف التالية:

- الحرص على تدريب الموظفين العموميين الذين يتولون مهمة وضع السياسات المحلية على أن يوجهوا جهودهم إلى تقوية قدرات المجالس المحلية بدلا من إضعافها، بالإضافة إلى التعاون مع أعضاء هذه المجالس وتكون هذه العملية عن طريق إمدادهم بالقيم والمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ سياسات محلية رشيدة.
 - أما من حيث التعامل مع المواطنين، فمن المهم أن تركز العملية التدريبية على تمكين الموظفين من ترجمة احتياجات المواطنين على مستوى البرامج التنموية التي يقومون بإعدادها وتنفيذها، ومن المهم أيضا أن يدرّب الموظفون على إنشاء مؤسسات تطوعية بمثابة آلية من آليات التي تطرح على مستواها انشغالات المواطنين³.
- إن هذه الدوافع التي سبق وأن تطرقنا لها تشكل في نفس الوقت تحديات قد تؤثر سلبا على مستوى عمل الإدارة المحلية إذا ما لم يتم معالجتها في الوقت اللازم، ولأن معالجتها لا تتم على فترة محددة و فقط وإنما تكون في

¹ المرجع نفسه، ص. 225.

² المرجع نفسه، ص. 225.

³ المرجع نفسه، ص. ص. 226-227.

الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية

مراحل دائمة ومستمرة ومتطورة فإن هذا ما يجعل من عملية التدريب كمدخل ملائم لتنمية وتطوير قدرات الموظف العام على مستوى الإدارة المحلية.

وقد أشارت تقارير الخبراء الدوليين في مجال الإدارة العامة إلى أن هناك ثلاثة عوامل تدعوا إلى التعجيل بعملية التدريب من أجل الوظيفة العامة في الدول النامية.¹ وتمثل هذه العوامل في الآتي:

- الحاجة إلى تجديد الإدارة لمواكبة التطورات في النظم الاجتماعية والاقتصادية.
- التوسع السريع في الوظائف وهو ما يستدعي من الحكومة النهوض بها.
- افتقار الدول النامية إلى الموظفين المدربين، وبالتالي فالتدريب لا بد من إعطائه الأهمية والمكانة الأولى في ترتيب أعمال التنمية على مستوى هذه الدول.²

وبالنظر لحجم التحديات التي قد تواجهها أجهزة الإدارة المحلية بصورة عامة وأفرادها الموظفين بصورة خاصة فينبغي إذن توفير الاهتمام الكامل والجدي للمداخل التي لها علاقة مباشرة بتنمية القدرات وفي مقدمتها التدريب الإداري.

¹ حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة أصولها وأساليبها وإصلاحها، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2008، ص. 82.

² المرجع نفسه، ص. 82.

خلاصة واستنتاجات:

- من خلال عرضنا بالدراسة والتحليل مجموعة من المفاهيم والعناصر التي تعكس التأصيل النظري لمتغيرات دراستنا والعلاقة القائمة بين هذه المتغيرات، فقد خلصنا إلى بعض النتائج من أهمها:
- أن متغير التدريب الإداري لقي اهتماما واسعا من طرف العديد من الباحثين الأكاديميين المهتمين بميدان تنمية الموارد البشرية في الدول الأجنبية وأيضا في الدول العربية، وقد نتج عن ذلك تعدد الاجتهادات التي ساهمت في تحديد المعنى العام لهذا المتغير، وبالرغم من وجود بعض التباين من حيث الشكل، إلا أن هناك اتفاق من حيث المضمون مفاده أن التدريب الإداري يعد عملية منظمة ومستمرة لتحسين وتطوير معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين بهدف الوصول لمستويات عالية في جودة الأداء.
 - يعد التقيد بالمنهجية العامة لإعداد وإدارة البرامج التدريبية شرط ضروري لضمان عملية التعلم وتحقيق الفعالية والنجاح في مخرجات البرامج التدريبية على مستوى الموظف وعلى مستوى التنظيم الإداري.
 - أن الموظف العام يشكل فاعلا رسميا في الإدارة المحلية، وذلك ما يجعله يضطلع بالعديد من المسؤوليات المتعلقة بإدارة الشؤون المحلية من جهة أولى، ومن جهة ثانية هو مطالب بأن يكون أهلا لهذه المسؤوليات، الأمر الذي يدفع إلى التأكيد على ضرورة تطوير مستوى المعارف والمهارات والسلوكيات لدى الموظفين سواء الحاليين أو المستقبليين، بالقدر الذي يمكنهم من التجاوب مع متطلبات شغل الوظائف المحلية المختلفة وهي العملية التي تتطلب الترشح للبرامج التدريبية بصورة مستمرة.
 - تشكل التحديات التنموية العلمية والعملية أهم الدوافع التي تستدعي الاهتمام الواسع والجدي بتفعيل التدريب الإداري كفكر وعملية على مستوى بيئة الإدارة المحلية.
- وقياسا بالنتائج التي تم تحصيلها ولا سيما النتيجة الأخيرة، يمكن القول أن توفر الاهتمام لدى الإدارة المحلية بتفعيل التدريب الإداري من شأنه أن يساهم في تعزيز قدرات الموظف العام وتأهيله للتجاوب مع التحديات التنموية المختلفة، وهو ما يعزز من صحة الفرضية الأولى لهذه الدراسة.

الفصل الثاني:

آليات تفعيل التدريب الإداري وأثر

مخرجاته على الإدارة المحلية في

الجزائر

لقد سعى القائمين على رسم السياسات العامة وصنع القرار في الجزائر منذ الاستقلال إلى الاهتمام بتطوير قطاع الوظيفة العمومية وبخاصة في جانبها المتعلق بالعنصر البشري أو ما يعرف بمصطلح الموظف العام، ويرجع ذلك إلى اعتبارات متعلقة بضرورة التوفر على كفاءات محلية قادرة من جهة أولى على سد الفجوات الفكرية والفنية التي خلفها الاستعمار الفرنسي نتيجة سيطرته على الإدارة العمومية المركزية والمحلية في الجزائر وهجرة معظم الموظفين بعد 05 جويلية 1962 تاريخ الإعلان عن استقلال الجزائر، ومن جهة ثانية أن هذه الكفاءات من الموظفين التي تسعى الجزائر إلى تحصيلها هي مطالبة بمواكبة التطورات المعاصرة لا سيما ذات الطابع الإداري والمعرفي والتكنولوجي، وذلك قصد التوفر على القدرات المناسبة لتحقيق الأهداف والتطلعات التي تسعى إليها التنظيمات الإدارية في الجزائر وبخاصة التنظيم الإداري المحلي.

وفي ظل التحديات التي كانت تواجه الإدارة العمومية بصورة عامة والموظفين العموميين بصورة خاصة ولا سيما على مستوى الأجهزة الإدارية المحلية، حينها كان لا بد من تبني استراتيجيات من شأنها أن توفر السبل الممكنة لمسايرة مختلف التحديات، وذلك انطلاقا من التركيز على العنصر البشري، وهو ما دفع إلى السعي نحو إعطاء حيزا واسعا من الاهتمام بالمداخل المعتمدة في تنمية قدرات الموارد البشرية ومن بينها التدريب الإداري وتصنيفه كأحد أهم مكونات استراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري، وبغية تفعيل هذه الاستراتيجية كان لا بد من وضع الأطر القانونية التي تساهم في مأسسة الفكر التدريبي، وتوفير المؤسسات التي تساهم في نقل التدريب الإداري من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي.

بناء على ما سبق فقد ارتأينا إلى معالجة هذا الفصل من الدراسة من خلال ثلاثة مباحث موزعة على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** وسنحاول من خلاله تتبع تطور النصوص القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية التي لها علاقة بعملية بناء وتطوير قدرات الموظفين، والوقوف على مدى مساهمتها في تكريس عملية تدريب وتطوير قدرات موظفي الإدارة المحلية في الجزائر.
- **المبحث الثاني:** ونركز فيه على أهم الهياكل الوطنية والدولية المعتمدة في الإشراف على إدارة البرامج التدريبية بالإضافة إلى واقع التعاون الدولي في هذا المجال.
- **المبحث الثالث:** ويتضمن المخرجات التي يمكن أن تعكسها عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية.

المبحث الأول: تطور المنظومة القانونية للوظيفة العمومية وإسهاماتها في تأسيس التدريب الإداري

بالرغم من الدور الريادي الهام الذي تضطلع به أجهزة التنمية البشرية والتنمية الإدارية والتدريب في الدول العربية، إلا أن التغيرات المتسارعة على المدى الآني والمستقبلي تستدعي التوجه نحو تبني واعتماد استراتيجية مستحدثة، بهدف التجديد والانفتاح على مجالات حيوية وكذا تبني أساليب وممارسات حديثة في مجالات التدريب والتنمية البشرية¹.

وتعد الجزائر من الدول التي سعت ولا زالت تسعى إلى تنمية مواردها البشرية على مستوى مختلف القطاعات وفي مقدمتها قطاع الوظيف العمومي بمؤسساته المركزية، واللامركزية التي تكتسي أهمية على الصعيد الإداري والاقتصادي والاجتماعي.

وعليه، فقد تبنت الجزائر منذ الاستقلال استراتيجيات عديدة لتطوير قطاع الوظيف العمومي وتكييفه مع المتغيرات ذات البعد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وهي العملية التي تستدعي الاستثمار في المورد البشري، حيث يرى الأستاذ "M. CROIZIEE" أن الاستثمار في المورد البشري أكثر صعوبة مقارنة بالاستثمارات الأخرى، لكن في حالة نجاحه فهو الأكثر من حيث المردودية².

لذلك، فمن المهم جدا أن تكون عملية الاستثمار في قدرات الموظف العام ضمن المعايير التي تبنى عليها استراتيجيات تطوير قطاع الوظيف العمومي، ويكون ذلك بالتركيز على تطوير قدراته بدرجة أولى عن طريق توظيف المداخل المعتمدة في تنمية الموارد البشرية ومن بينها التدريب الإداري.

وفيما يلي سنحاول التركيز على تتبع تطور النصوص القانونية والتنظيمية لقطاع الوظيفة العمومية في الجزائر بالإضافة إلى بعض القواعد الدستورية والنصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتنظيم الإدارة المحلية وكذا المتعلقة بتنظيم عملية التكوين والتدريب، والوقوف على مدى مساهمتها في تكريس وتوسيع عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية، وذلك منذ إرساء أسس الدولة الوطنية إلى غاية المرحلة الحالية.

¹ أحمد صقر عاشور، التحديات الجديدة للتنمية البشرية والتدريب في المنطقة العربية، تأليف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ص-ص: 23-42، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص. 26-27.

² عبد الله إبراهيمي، المختار حميدة، "دور التكوين في تميم وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المجلد. 05، العدد. 07، ص-ص: 243-258، 2005/02/27، ص. 251.

أولاً: قانون الوظيفة العامة في ظل المرحلة الانتقالية 1962-1966:

امتدت هذه المرحلة من 1962 إلى غاية 1966 تاريخ صدور أول قانون للوظيفة العمومية في الجزائر وقد سميت بالمرحلة الانتقالية لكونها المرحلة التي تلت مباشرة استعادة الجزائر للقيادة الوطنية، ومما لاشك فيه أن الإدارة الجزائرية قد وجدت نفسها إبان الاستقلال مباشرة مكبلة تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة من هياكل مادية قائمة وغير مكيفة، ومن عادات ومفاهيم ومصطلحات لغوية ومناهج مفروضة بحسب تعبير وزير العدل الفرنسي¹. وباعتبار أن الإدارة الجزائرية لا تزال خلال هذه المرحلة إدارة فتيحة، فقد صعب عليها مواكبة العوامل الموروثة من الإدارة الفرنسية والتي سبق لنا ذكرها، ويرجع ذلك لاعتبارات عديدة من بينها، الاختلاف الإيديولوجي والثقافي، وكذا التوجهات الأساسية التي تم إقرارها من طرف السلطات العمومية في الجزائر التي أقامت الدولة من الناحية القانونية على معالم دستور 1963، وهو الدستور الذي جعل الحكم في يد السلطة التنفيذية تحت إشراف ورقابة الحزب المكلف بالتنشيط والتصور وتحقيق فعالية السلطة واستقرار مؤسساتها، كما ألقى ذات الدستور على عاتق الدولة مسؤولية إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من منظورها الديمقراطي الاشتراكي².

غير أنه ولأسباب موضوعية كان من غير الممكن التخلي بصفة كلية وفي مرحلة واحدة عن التشريع الفرنسي باعتباره التشريع الذي كانت تعتمد أحكامه في تسيير الإدارة الجزائرية خلال مرحلة الاستعمار، لذا فقد كانت الإدارة الجزائرية ملزمة بالاعتراف بمد سريان تطبيق القانون الفرنسي في المرحلة الموالية للاستقلال³.

ومن منطلق أن قطاع الوظيف العمومي في فرنسا شهد خلال الأشهر الأولى من سنة 1959 صدور القانون الأساسي الجديد لتنظيم الوظيفة العمومية⁴، والمتمثل تحديدا في الأمر رقم 59-244 المؤرخ في 04 فبراير 1959 المتضمن القانون العام لموظفي الخدمة المدنية في فرنسا⁵، والذي امتد تطبيقه على مستوى الجزائر بموجب مرسوم صدر خلال سنة 1960⁶، والذي تمثل تحديدا في المرسوم رقم 60-868 المتضمن تطبيق أحكام الأمر

¹ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص. 109.

² المرجع نفسه، ص. 109.

³ عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، مرجع سبق ذكره، ص. 38-39.

⁴ لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 187.

⁵ République Française, Ordonnance N° 59-244 du 4 Février 1959 relative au statut general des fonctionnaires, Journal Officiel de la Republique Française, N° 33, Dimanche 08 Février 1959, p. 1747.

⁶ لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 187-188.

رقم 244-59 على الموظفين العموميين في الجزائر¹، فقد صدر في 31 ديسمبر 1962 القانون رقم 62-157 المتضمن تمديد العمل بنصوص وأحكام القانون الفرنسي على مستوى الإدارة العامة الجزائرية²، باستثناء النصوص والأحكام التي تتعارض مع السيادة الوطنية، وهو ما أكدته المادة الأولى من هذا القانون³، كما أكدت المادة 02 من ذات القانون على أن جميع النصوص والأحكام التي تمس السيادة الداخلية أو الخارجية للدولة الجزائرية، وكذا النصوص التي تتضمن التمييز بين الموظفين الفرنسيين والجزائريين، وكل النصوص أو الأحكام التي تؤثر على الممارسة الطبيعية للحريات الديمقراطية لاغية وباطلة⁴.

وقد برر بيان أسباب استمرارية العمل بالقانون الفرنسي إلى أنه بالرغم من ضرورة إصدار تشريعات تتلاءم وطموحات المواطن في ظل الدولة المستقلة، غير أنه لا غير يمكن ترك الدولة دون منظومة قانونية، لذلك تحتم الإبقاء على تشريعات المستعمر الفرنسي إلى غاية التفكير في إعداد نصوص تلائم توجهات الدولة الجزائرية⁵.

وبناء على ما سبق، يمكن تصنيف السياسات التي أقرت استمرارية العمل بالأحكام والنصوص المنظمة لقطاع الوظيف العمومي في فرنسا على مستوى الإدارة العامة في الجزائر خلال هذه المرحلة، في مصاف السياسات الظرفية الاستثنائية التي فرضتها الفجوات التي ميزت البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، سواء من حيث الجانب التنظيمي أو البشري أو المادي.

وبالرغم من أن السياسات الظرفية التي اتخذت خلال هذه المرحلة كانت تهدف إلى سد الفجوة التي خلفتها الهجرة الجماعية للموظفين الفرنسيين، غير أنها قد تساهم من جانب آخر في شيوع ظاهرة التبعية المتمثلة تحديدا في تبعية الإدارة العامة للمنظومة الإدارية الفرنسية، وهو ما من شأنه أن يعقد من مساعي الإصلاح والتطوير الإداري نظير التباين الذي كان سائدا في العديد من المستويات بين البلدين.

ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن السياسات العامة التي تم اعتمادها لتسيير المنظومة الإدارية خلال هذه المرحلة كانت عبارة عن سياسات أملت فيها الاحتياجات الآنية أي أنها تحمل أهدافا قريبة المدى لمعالجة الوضع الراهن، في

¹ République Française, Décret N° 60-868 du 12 août 1960 portant application aux fonctionnaires de l'Algérie de l'ordonnance du 4 février 1959 relative au statut général des fonctionnaires, Journal Officiel de la République Française, N° 191, jeudi 18 août 1960, p. 7704.

² République Algérienne Démocratique et Populaire, Loi N: 62-157, du 31 Décembre 1962 tendant à la reconduction, jusqu'à nouvel ordre, de la législation en vigueur au 31 décembre 1962, Journal Officiel de la République Algérienne, N: 02, Vendredi 11 janvier 1963, p. 18.

³ Ibid, p. 18.

⁴ Ibid, p. 18.

⁵ عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، ط. 1، مرجع سبق ذكره، ص. 39.

حين أنها تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على الأهداف ذات المدى القريب والمتوسط والبعيد غير المنظور، ويضاف إلى ذلك أن اتخاذ هذه السياسات لم يراعى فيها طبيعة وخصوصيات البيئة المحلية السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

لذلك، فقد أكد بعض الباحثين على أن عملية بناء جهاز بيروقراطي فعال ورشيد وقادر على المساهمة في عملية التنمية السياسية، يستدعي مراعاة العوامل البيئية التي تتحكم في أداء وتنظيم الإدارة العمومية وفي مقدمتها العوامل ذات الطابع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي¹.

ومن جانب آخر، فإن المورد البشري يعد من العناصر التي كانت تستدعي الاهتمام اللازم من قبل القائمين على رسم سياسات الإصلاح الإداري خلال المرحلة الانتقالية، وهذا الاهتمام لا بد وأن يركز على الآليات الملائمة التي تمكن من سد احتياجات المورد البشري وفي مقدمتها الاحتياجات المعرفية، وذلك قصد التوفر على الموظفين المؤهلين لسد الاحتياجات الوظيفية للأجهزة الإدارية المركزية واللامركزية.

لذلك فقد تجلت صور الاهتمام بالجانب المتعلق بتأطير وتأهيل العنصر البشري في الإبقاء على بعض الموظفين الفرنسيين والأجانب على مستوى الأجهزة الإدارية إلى جانب الموظفين الجزائريين والذين قدر عددهم الإجمالي بتاريخ 01 أبريل 1964 ب: 16292 موظف، ويعود الدافع من وراء الإبقاء على الموظفين الأجانب إلى السعي نحو التوفر على الإطارات التي تتمتع بالخبرات اللازمة لمعالجة مشكلة ندرة التأطير ودعم سياسة تكوين وتدريب الموظفين الجزائريين، وكذا ضمان الحد الأدنى للسير الحسن للخدمات العمومية².

بالإضافة إلى ما سبق، فقد تم اللجوء أيضا إلى التعاون العلمي والثقافي والتقني مع العديد من البلدان التي تجمعها علاقات أخوة وصدافة مع الجزائر³.

وعليه، يمكن القول بأن التوجهات التي اقتضت الاعتماد على خبرات الإطارات الفرنسية والأجنبية إضافة إلى التعاون الدولي لا سيما في المجال العلمي والتقني، تصنف في نطاق السياسات التي تهدف إلى بناء منظومة للتعليم والتكوين والتدريب لتوفير الأراضية الملائمة لإعداد الإطارات المحلية المؤهلة، غير أن تفعيل هذه التوجهات يستدعي أيضا توفير الآليات القانونية والتنظيمية والمؤسسية، وذلك قصد تكريس فلسفة التعليم والتعلم والتكوين

¹ بومدين طاشمة، "التنمية الإدارية: مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، المجلد. 01، العدد. 01، ص: 44-51، 2009/01/01، ص. 50.

² سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص. 112.

³ المرجع نفسه، ص. 114.

والتدريب لدى الموظف بصورة خاصة ومؤسسته بصورة عامة، وهي العملية التي يصعب تحقيقها خلال مدة زمنية وجيزة إضافة إلى كونها تتطلب الدعم السياسي من جانب صانع القرار إضافة إلى الدعم المعرفي والفني والمالي. كما أكدوا أيضا على أن أي عملية إصلاح أو تطوير إداري في الدول النامية ومن بينها الجزائر، لا بد وأن تأخذ في عين الاعتبار الجانب المتعلق بفهم الأبعاد الحضارية والبيئية للمجتمع، حيث أن تغييب هذا الجانب ساهم في جعل الإدارة العامة في الجزائر إدارة مقلدة في نظامها وقوانينها للغرب عامة وللتراث الإداري الفرنسي خاصة، والذي لا يزال تأثيره مستمرا على المنظومة الإدارية في الجزائر ولم تتحرر بعد من ظاهرة التبعية الثقافية والقانونية والإدارية¹.

ثانيا: مرحلة صدور أول قانون أساسي عام للتوظيف العمومية في الجزائر 1966-1978:

في سبتمبر من عام 1965 تم تشكيل لجنة وزارية مشتركة مكونة من ممثلين عن الوزارة المكلفة بالتوظيف العمومية ووزارة المالية، وذلك بهدف إعداد مشروع نص تشريعي يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية وبعد عرضه على مختلف الوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني والنقابة خلال شهر يناير 1966، تم تقديمه للمداولة والمناقشة أمام مجلس الوزراء في أبريل 1966، لتتم المصادقة عليه من قبل مجلس الثورة في ماي 1966 وفي 08 جوان من ذات السنة تم إصدار الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية بالإضافة إلى جملة النصوص المتخذة لتطبيقه².

وقد شكل صدور أول قانون أساسي عام للتوظيف العمومية أحد أهم المخرجات التي تدخل ضمن عملية الإصلاح الإداري، وباعتبار أن الاستثمار في المورد البشري انطلقا من تكوينه وتدريبه وتأهيله يعد من أولوية الإجراءات الواجب مراعاتها في عملية إصلاح وتطوير قطاع الوظيف العمومي، سنركز في معالجتنا لمضمون الأمر 66-133 على أهم النصوص التي ساهمت في تأسيس التدريب الإداري على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر.

1- مشكلات الهياكل الإدارية قبل صدور الأمر رقم 66-133:

لقد تميزت الهياكل الإدارية إبان الاستقلال بحالة من اللاستقرار ولدتها عدة عوامل، وهو ما أوضحه بيان أسباب صدور الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، ولعل أهمها، خضوع الموظفين للقوانين الأساسية الفرنسية العامة والخاصة والمهياة في بعض الحالات للظروف السياسية، بالإضافة إلى اختيار الموظفين بشكل جماعي، كما أن قواعد الترسيم والترقية كانت تحدد بطريق غير مباشر نتيجة مرورها على

¹ بومدين طاشمة، "التنمية الإدارية: مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص. 50.

² لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 197.

عدد كبير من القوانين الأساسية الخاصة، ويضاف إلى ما سبق أيضا، قلة عدد الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المتعلقة بالشهادات لشغل المناصب الشاغرة؛ وهي الحالة التي ترتب عنها اتخاذ عدة تدابير مخالفة ساهمت في تخفيض مستوى التوظيف في مختلف الإطارات الإدارية، بالإضافة إلى الالتجاء إلى عدد كبير من الموظفين المؤقتين كسبيل وحيد لتسيير مصالح الإدارات تسييرا عاديا، زد عن ذلك عدم استقرار الجانب المتعلق بحقوق الموظف وعدم الاستقرار الوظيفي¹.

ونتيجة لذلك، فقد أوضح بيان الأسباب "... أن الحالة الراهنة للموظفين العموميين لا تشكل قاعدة انطلاق لجعل الوظيفة العمومية تتقدم تقدما مفيدا ولهذا يجب وضع حد لهذه الحالة وذلك بإقامة هياكل إدارية صحيحة وبتكوين الإطارات المكلفة بتنشيطها تكوينا كاملا بقدر الإمكان"².

إذن، ما يمكن ملاحظته أن معالجة الوضع الذي آلت إليه الإدارة العمومية في الجزائر بعد الاستقلال، من جهة أولى يتطلب إعادة بناء هياكل إدارية صحيحة (من حيث التنظيمات والإجراءات والسياسات والمبادئ) وهذا يكون على مستوى الهياكل الإدارية المركزية واللامركزية، كما يتطلب من جهة ثانية تكوين وتدريب الموظفين بهدف إعدادهم وتأهيلهم لممارسة المهام والوظائف المكلفين بها على مستوى الهياكل الإدارية التي ينتمون لها. وبالتالي، فتكوين وتدريب الموظفين لا بد وأن يكون ضمن أي عملية إصلاح إداري، وفي هذا الصدد نجد بعض الباحثين أكدوا على أهمية التدريب كمطلب أساسي لبقاء وتنمية المنظمات باختلاف أنواعها، فالتدريب تفرضه التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وما لم يكن لديها الاستعداد للتجاوب مع تلك التغييرات من خلال اعتماد استراتيجيات تلائم متطلبات التغيير والتطوير وفي مقدمتها التدريب وتنمية القوى العاملة، فإن مصيرها سيكون الزوال، وبالتالي فالاستثمار في مجال التدريب والتطوير يعد ضرورة لا مناص منها لاستمرارية المنظمة³.

وقد أوضح بيان الأسباب أيضا أن السياسات التي سيتم اعتمادها من خلال إصدار هذا القانون الأساسي للتوظيف العمومي ستمكن من تقديم ضمانات استقرار للموظفين تجعلهم بعيدين عن الرشوة وهو ما من شأنه أن

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد. 46، الصادرة بتاريخ: 08 جوان 1966، ص. 542-543.

² المرجع نفسه، ص. 543.

³ نصر الله حنا، متطلبات التدريب والتنمية البشرية، تأليف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، مرجع سبق ذكره، ص. 99.

يعكس نظاما صارما على مستوى الإدارة، كما سيوفر الظروف الملائمة لتنمية الاختصاصات والشعور بالمسؤوليات الفردية والجماعية التي يفترض إليها الموظفين الشباب المكلفين بأعمال جديدة لم يكونوا مهتمين لها¹. وهذه إشارة إلى ضرورة اعتماد سياسات التكوين والتدريب لتغطية احتياجات الموظفين كإجراء أولي يمكن من خلاله إصلاح وتطوير الجهاز الإداري.

وفي الأخير، فقد أكد بيان الأسباب أن السياسات الإصلاحية التي سيقوم عليها هذا القانون ومن بينها سياسة التكوين والتدريب الإداري، تدخل في إطار الاستراتيجيات التي من شأنها أن تساهم في تمكين الجزائر من مواجهة التخلف الإداري بصورة خاصة والتخلف الذي يمس مختلف القطاعات الأخرى بصورة عامة².

2- عرض بالدراسة والتحليل لطبيعة النصوص المساهمة في مأسسة التدريب الإداري:

حددت المادة الأولى من الأمر رقم 66-133 صفة الموظف العام كالتالي: "... يعتبر موظفين، الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة، والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات، والجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم..."³. إذن، فمن بين الضوابط التي تكسب الشخص صفة الموظف العام، التعيين في وظيفة عامة بصفة دائمة وكذا الترسيم في درجة التسلسل الإداري. أما المؤسسات التي يمارس فيها الموظف نشاطه الوظيفي، فتشمل الإدارات المركزية للدولة والمصالح الخارجية التابعة لها، الجماعات المحلية -البلدية والولاية- والمؤسسات والهيئات العمومية.

أما من حيث طبيعة النصوص التي ساهمت في مأسسة العملية التدريبية على مستوى الإدارة العمومية الجزائرية فيمكن توضيحها كالتالي:

2-1- مبدأ إلزامية الأفراد حديثي التوظيف بمتابعة التكوين والتدريب:

حيث نصت المادة الثانية من الأمر رقم 66-133 على ما يلي: "يلزم المترشحون الذين يعينون لشغل وظيفة دائمة، قبل ترسيمهم، بالقيام بتمرين تكويني تكون لهم خلاله صفة الموظف المتمرن..."⁴.

¹ الأمر رقم 66-133، مرجع سبق ذكره، ص. 543.

² المرجع نفسه، ص. 543.

³ المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 547.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 02، ص. 547.

إذن، فسياسة التكوين والتدريب تعد من الإجراءات الأساسية التي أقرها الأمر رقم 66-133 كمرحلة أولية يخضع لها الأفراد حديثي التوظيف، وذلك قصد اكتسابهم الكفاءة اللازمة لأداء وظائفهم على مستوى مؤسساتهم.

2-2- مبدأ إلزامية المؤسسات بتوفير الأرضية الملائمة لضمان التكوين والتدريب:

تضمن الفصل الثاني من الباب الأول من هذا الأمر العديد من النصوص ذات العلاقة بعملية التكوين والتدريب، فالمادة 22 ألزمت الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية المشار إليها في المادة الأولى من هذا الأمر، باتخاذ التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لشغل وظيفة عمومية، وكذا تحسين معارف الموظفين العاملين وترقيتهم¹.

2-3- مبدأ التزام الأفراد المتدربين بخدمة المؤسسة:

حيث نصت المادة 23، أن المرشحين لوظيفة عمومية الذين يتابعون دورات التكوين والتدريب على مستوى إدارة أو مدرسة للتكوين والتدريب، من جهة أولى يكتسبون صفة الموظف المتدرب-المتدرب- ويتقاضون بهذه الصفة مرتبا، ومن جهة ثانية هم ملزمون بالتعهد بالبقاء في خدمة مؤسساتهم²، وهو الإجراء الذي يمكن المؤسسة من ضمان إطارات كفؤة ومؤهلة، ويجد من ظاهرة هجرة الكفاءات المتكونة والمتدربة الذي غالبا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من الناحية المالية والفنية.

3- المخرجات القانونية والتنظيمية ذات العلاقة بمأسسة التدريب الإداري خلال مرحلة سريان أحكام الأمر رقم 66-133:

شهدت مرحلة سريان أحكام الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية صدور العديد من النصوص القانونية ذات العلاقة بعملية تأسيس وتنظيم التكوين والتدريب الموجه لموظفي الإدارة العمومية في الجزائر ومن بينهم موظفي الإدارة المحلية، ويأتي ذلك كإجراء يهدف إلى معالجة المشكلات المتعلقة بالموارد البشري ولا سيما المشكلات التي يكون مصدرها ضعف القدرات المعرفية والفنية ومحدوديتها، ومن هذا المنطلق سنحاول إيضاح أهم المشكلات المتعلقة بهذا الجانب التي واجهتها الإدارة المحلية في الجزائر خلال تلك الحقبة الزمنية التي انحصرت تحديدا في الست (06) سنوات الأولى من الاستقلال.

¹ المرجع نفسه، المادة. 22، ص. 549.

² المرجع نفسه، المادة. 23، ص. 549.

3-1-1 مشكلات الهياكل الإدارية المحلية:

يعد نظام الإدارة المحلية من بين النظم الإدارية التي كرسها دستور الجمهورية الجزائرية لسنة 1963، حيث نصت المادة 09 منه على ما يلي: "تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد مداها واختصاصها. تعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والاقتصادية والاجتماعية"¹.

3-1-1-1 على مستوى البلدية:

لقد واجهت البلديات في الجزائر عقب نيل الاستقلال مجموعة من المشكلات التي صعبت من مهمة إدارة وتسيير البلدية، وهو ما أوضحه بيان أسباب صدور الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 يناير 1967 المتضمن القانون البلدي²، ويمكن تحديد أهم هذه المشكلات كالتالي:

- أن الجماعات المحلية عقب نيل الاستقلال لا تزال تسير وفقا للقواعد التي ورثتها من الاستعمار الفرنسي.
- أن التأسيس البلدي الموضوع لجماعات محلية تخدم طبقة ذات امتيازات، بات الآن في وضع لا يتلاءم مع متطلبات التوجه الاشتراكي، ولا سيما مع مهام التنمية الاقتصادية التي يفرضها ذلك التوجه.
- الظروف الصعبة التي كانت تميز عملية التسيير على مستوى البلدية وتجردها من كل مبادرة بناءة من أجل الإسهام في تحقيق أهداف التنمية الوطنية أو من أجل التجاوب مع الحاجات المحلية، إضافة إلى أنها كانت محرومة من الموارد الضرورية للنفقات الناتجة عن الأعباء التي يزداد ثقلها على مر الأيام، وافتقارها لأي قاعدة إدارية أو اقتصادية أو مالية أو بشرية لازمة لازدهارها.
- أن البلديات في الجزائر كانت لا تزال خاضعة لسلسلة من النصوص المتشابكة التي قد وضعتها السلطة المحتلة سابقا بدافع وحيد وهو توسيع الاستعمار وتنظيمه.
- المغادرة الضخمة والفجائية لموظفي البلديات الأوروبيين إضافة إلى فقدان الإطارات الجزائرية المتضلعة في شؤون الإدارة البلدية، وهو ما أوقع البلديات في حالة خطيرة جدا. ومع ذلك فإن "... المسيرين الجدد للبلديات وموظفيها المعينين بصورة سريعة لضمان سير الخدمات الإدارية البلدية قد حصروا - بالرغم من عدم خبرتهم وبفضل مجهوداتهم ويقظتهم - من نطاق الفساد والفوضى اللذين كانت تتخبط فيهما الإدارة البلدية".

¹ République Algérienne Démocratique et Populaire, **Promulgatio de la Constitution, 08 Septembre 1963**, Journal Officiel, N 64, 10 Septembre 1963, p. 889.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 67-24، المؤرخ في 18 يناير 1967، المتضمن القانون البلدي، الجريدة الرسمية، العدد. 06، الصادرة بتاريخ: 18 يناير 1967، ص. 90.

- ويضاف إلى كل ما سبق ضعف التسيير والتخطيط المالي للبلديات¹.

وفي نطاق هذا الكم المتعدد من المشكلات التي كانت تواجه البلدية، والتي تقتضي معالجتها القيام بعملية إصلاح شاملة لكل عناصر الهيكل الإداري للبلدية وبخاصة التركيز على تنمية قدرات الموظفين، ففي هذا الجانب نجد أن "... الدولة قد اضطرت في مرحلة أولى لتنظيم فترات تدريبية خاصة وملتقيات لصالح موظفي البلدية الجدد الذين كان لجهودهم وحسن نواياهم الدور المشكور في مكافحة التخلف الإداري"².

ويمكن تحديد دور ومهام البلدية بناء على التصور الجديد الذي يحمله الأمر رقم 67-24 والذي سيكرس لأول منظومة قانونية للبلدية بعد الاستقلال، على أنها تشكل "... الخلية الأساسية في تنظيم البلد هي قرية جدا من المواطنين في حياتهم الاجتماعية وفي أعمالهم بحيث تشكل القاعدة النموذجية للهيكل الإداري لبلدنا، وبحيث تكون قادرة بصفة خاصة على القيام بالإنجازات التي يجب أن تلي الحاجات الأساسية للسكان"³.

كما يمكن تحديد مفهوم البلدية بناء على نص المادة الأولى من الأمر رقم 67-24 كالتالي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية..."⁴.

وحتى يتم ترجمة المفهوم الجديد للبلدية والدور الهام الذي تضطلع به على المستوى الإداري والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وفق ما حدده الأمر رقم 67-24، لا بد وأن تتوفر على الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تقديم أداء وظيفي يتوافق وطبيعة المفهوم والمهام الجديدة للبلدية، وكل ذلك يقتضي اعتماد مداخل حديثة في بناء وتطوير قدرات الأفراد وأهمها التدريب الإداري بشكل دوري ورسمي على مستوى المؤسسة.

إلا أنه وبالرجوع إلى أهم النصوص التي تضمنها قانون البلدية رقم 67-24، نجد أنه لم يتم التطرق لموضوع التكوين والتدريب سواء بالنسبة للأفراد المنتخبين أو المعيّنين، فالأفراد المنتخبين كانت تعطى الأولوية لصنف "العمال والمنتجين من جهة، والالتزام بخدمة الثورة الاشتراكية والنزاهة والأخلاق الفاضلة والاستعداد والكفاءة والنشاط في المنتخبين في المستقبل من جهة أخرى"⁵، وهي المؤهلات التي يتطلب اكتسابها تكوين وتدريب فئة المنتخبين لا سيما وأن معظم العمال والمنتجين خلال تلك الحقبة كان يغلب عليهم الطابع الزراعي ويفتقرون

¹ المرجع نفسه، بيان أسباب صدور الأمر رقم 27-24، ص. 90-91.

² المرجع نفسه، بيان أسباب صدور الأمر رقم 67-24، ص. 91.

³ المرجع نفسه، بيان أسباب صدور الأمر رقم 67-24، ص. 91-92.

⁴ المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 93.

⁵ المرجع نفسه، بيان أسباب صدور الأمر رقم 67-24، ص. 92.

للمعارف والمهارات ذات الطابع السياسي والإداري والاقتصادي والاجتماعي، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى إحداث فجوة على مستوى الأداء الوظيفي للبلدية.

في حين أن الأفراد المعينين أي فئة الموظفين العموميين، فعلى الرغم من أن هذا الصنف من الموارد البشرية للبلدية هو الآخر كان يفتقر للقدرات والمؤهلات اللازمة لممارسة الوظائف ذات العلاقة بتسيير البلدية، ويمكن إرجاع ذلك إلى سيطرة الأفراد الأجانب على أغلب الوظائف في الإدارة العمومية الجزائرية طيلة مرحلة الاستعمار واكتفاء المواطن الجزائري بالأعمال الزراعية، ناهيك عن الفراغ الذي خلفته المغادرة الضخمة والفجائية لموظفي البلديات الأوروبيين وهو ما أكدته بيان أسباب صدور الأمر رقم 67-24¹، إلا أن صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي سبق وأن تطرقنا له، ومساهمته في إرساء قاعدة قانونية للتكوين والتدريب بناء على ما تضمنته جملة من نصوصه، يمكن القول أن ذلك من شأنه أن يساهم في تغطية احتياجات الموظفين وسد الفجوة التي قد يحدثها غياب التكوين والتدريب ومن ثمة الافتقار للمؤهلات المعرفية والفنية والسلوكية لدى الأفراد المنتخبين على مستوى البلدية.

3-1-2- على مستوى الولاية:

يعد "ميثاق الولاية" المرجع الأساسي في إعداد أحكام الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 22 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية،² وقد تم التطرق في هذا الميثاق إلى العديد من النقاط ذات العلاقة بعملية الإصلاح الإداري على مستوى الولاية وكان أهمها المورد البشري للولاية. ومن منطلق أن هذا العنصر يشكل المصدر الأساسي للتنمية وهو ما أكدته العديد من الدراسات من بينها تلك التي قدمها المفكر والباحث الجزائري "مالك بن نبي" الذي ركز على الإنسان في كل جوانب النهضة الفكرية والاقتصادية كونه نقطة الانطلاق وأساس النهضة وقد أوضح مالك بن نبي أن تشييد الإنسان هي العملية التي تساعد على تحقيق النهضة في كافة المجالات، وذلك عن طريق ترسيخ بعض الأفكار في الأفراد عند تشييد الإنسان القادر على تحقيق النهضة، ومن أهم هذه الأفكار:

¹ المرجع نفسه، بيان أسباب صدور الأمر رقم 67-24، ص. 91.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 69-38، المؤرخ في 22 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد. 44، الصادرة بتاريخ: 23 ماي 1969، ص. 510.

"فكرة أهمية العمل على المال" و"فكرة المسؤولية الاجتماعية واجب الجميع من خلال أولوية الواجبات على الحقوق"¹.

لذلك، فقد تضمن ميثاق الولاية العديد من النصوص التي تحث على أهمية تنمية قدرات الموظف، حيث جاء فيما يلي: "يجب لتجسيم توزيع مهام الولاية أن يكون المستخدمون الذين لهم مهمة المساهمة في التطبيق مهينين تهيئة حسنة لمهامهم الجديدة"²، وهو الهدف الذي يستدعي القيام بعملية تكوين وتدريب هؤلاء المستخدمين، وهو ما أكده ميثاق الولاية من خلال النص الآتي: "ويجب إذن أن يكون التكوين مثنيا في صف المتطلبات الوطنية الملحة وتنظيم فترات الاتقان. كما يجب أن يكون الشغل الشاغل لكل فرد إعطاء الإطارات المؤهلات التي يتطلبها تسيير التنظيم الجديد للولاية"³.

كما أن تحقيق هذا الهدف يستدعي أيضا مساهمة مؤسسات التكوين والتدريب ولا سيما المدرسة الوطنية للإدارة في إعداد الإطارات ذات الأهلية لممارسة المهام الجديدة بفكر جديد، كما أن الإطارات الحالية العاملة على مستوى الولايات والمكلفة بمهمة إنعاش التنظيم الجديد للولاية، يجب إعدادهم تدريجيا وفي أحسن الظروف لممارسة مهامهم الجديدة⁴.

3-2- إدارة وتسيير عملية تكوين وتدريب الموظفين:

يعد المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية⁵، من أهم الأطر القانونية الصادرة خلال مرحلة سريان أحكام الأمر رقم 66-133، والتي تم اعتمادها في إدارة وتسيير عملية التكوين والتدريب على مستوى الإدارة العامة في الجزائر ومن بينها إدارة الجماعات المحلية، إضافة إلى كون هذا المرسوم

¹ محمد فلاق، عبد الهادي مداح، "دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية قراءة لدراسات سابقة واقتراح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر: جامعة الوادي، المجلد. 10، العدد. 03، ص: 16-32، 2017/06/30، ص. 23.

² الأمر رقم 69-38، المتضمن قانون الولاية، ميثاق الولاية، مرجع سبق ذكره، ص. 517.

³ المرجع نفسه، ميثاق الولاية، ص. 518.

⁴ المرجع نفسه، ميثاق الولاية، ص. 518.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، المؤرخ في 12 ماي 1969، الجريدة الرسمية، العدد. 43، الصادرة بتاريخ: 20 ماي 1969، ص. 495.

أكد ما جاءت به بعض نصوص الأمر رقم 66-133، وهو ما تضمنته المادة الأولى منه، حيث ألزمت الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية بتحسين إنتاج المصالح العمومية، وذلك من خلال تنظيم دورات التكوين والالتقان لصالح الموظفين والأعوان العموميين¹، وقد حددت بعض نصوصه أيضا الهدف من تنظيم دورات التكوين والتدريب، ويمكن إيضاح ذلك من خلال بعدين أساسيين:

3-2-1- بعد الترقية:

تساهم عمليات التكوين والتدريب في تدعيم سياسات الترقية الداخلية ومساعدة الموظفين على رسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية، فالتدريب كعملية تأهيلية تمكن المؤسسة من تطوير المعارف والمهارات الضرورية لترقية بعض الموظفين إلى مستويات أعلى، وهو ما يعزز من حالات الاستقرار الوظيفي من جهة، ويعمق الترابط بين الموظفين ومؤسساتهم من جهة أخرى، وكل ذلك ينعكس على زيادة روح الانتماء والتفاني لمضاعفة فعالية المؤسسة².

وقياسا بما تضمنته بعض نصوص المرسوم رقم 69-52 ولا سيما المادة 02 في فقرتها الأولى، والتي نصت على أنه "يجوز تنظيم دورات التكوين والالتقان بقصد ترقية الموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية وذلك بموجب قرار مشترك صادر عن الوزير المكلف بالوظيفة العمومية والسلطة المختصة بالتعيين..."³، فإن الترقية تعد من بين الأهداف التي يفترض أن تحققها عمليات التكوين والتدريب على مستوى الإدارة العامة في الجزائر.

وبموجب القرار المشترك الصادر عن الوزير المكلف بالوظيفة العمومية والسلطة المختصة بالتعيين يتم تحديد مدة دورات التكوين والالتقان وتواريخ إجرائها، تاريخ افتتاح التسجيلات وقفلها، شروط القبول في الدورة، العدد الإجمالي للوظائف المعروضة، نوع الاختبارات المفروضة على المترشحين - مواد الامتحان، المدة، العوامل، والنقاط المؤدية للرسوب - برنامج الدورة وجميع التدابير المتعلقة بنتيجة الدراسة⁴.

¹ المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 496.

² عبد المعطي نَجْد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، ط. 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2020، ص. 46.

³ المرسوم رقم 69-52، مرجع سبق ذكره، المادة. 02، ص. 496.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 02، ص. 496.

3-2-2- بعد تنمية المعارف والمؤهلات:

قياسا بما يعكسه نص المادة 03 من المرسوم رقم 52-69، نجد أن دورات التكوين والاتقان تستهدف إما التحضير لنيل رتبة أعلى، وهو ما تعرضنا له سابقا في إطار البعد المتعلق بالترقية، وإما تكميل المعارف الخاصة بالموظفين والأعوان، وذلك بهدف الاستخدام الأفضل لمؤهلاتهم على مستوى ممارسة الوظائف المعهود بها إليهم¹. وفي هذا الجانب يمكن خلاصة نقطة مهمة بناء على نص المادة السالفة الذكر، وهو أن تنمية وتطوير معارف الموظفين يساهم في تنمية مؤهلاتهم وهو ما يمكنهم من تحسين أدائهم الوظيفي، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الاحتياجات التي كانت تميز معظم الموظفين في الإدارة العمومية الجزائرية ومن بينها الإدارة المحلية خلال العقد الأول من الاستقلال، والتي تمثلت في ضعف مستوى التحصيل في القدرات المعرفية. وهذه المعرفة هي تلك المتخصصة بالجمال الذي يتم فيه ذلك الأداء الوظيفي، وقد تكون معارف بسيطة ومحدودة أو معارف رفيعة المستوى وبالغة التعقيد، وذلك بحسب نوعية العمل والمستوى الوظيفي الذي يبدأ من قاعدة أي مؤسسة وينتهي بالأعمال الإدارية العليا، وتشمل المعرفة ما يتعلق بالبيئة؛ الصناعة؛ المؤسسة؛ التخصص؛ وما يتعلق بالعمل ذاته فهي دوائر متداخلة تبدأ بالبيئة وتنتهي بالعمل، لذلك فكل عمل يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة التي تتوافق مع طبيعة ذلك العمل².

وبالرغم من أهمية القدرات المعرفية، إلا أن تطوير المؤهلات والأداء الوظيفي يتطلب أيضا مراعاة الجانب المتعلق بالمهارات الوظيفية والسلوكيات والاتجاهات وعدم حصرها في الجانب المعرفي فقط، وذلك بهدف تحقيق التكامل في القدرات. فإذا كانت عملية التكوين والتدريب تهدف لتنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، فإن عملية تحسين الأداء تتطلب إجراء تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المؤسسات³.

¹ المرجع نفسه، المادة. 03، ص. 496.

² أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص. 74.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط. 01، مصر - المنصورة، د. د. ن، 2007، ص. 142.

إلا أن تطوير مؤهلات الموظف وتحسين أداءه الوظيفي يقتضي تحقيق التكامل في القدرات، وهي العملية التي تشكل إحدى أهم أهداف سياسة التكوين والتدريب، حيث أن هذه الأخيرة تتضمن العمل على تنمية العناصر التالية لدى الأفراد المتدربين، تنمية المعارف والمعلومات؛ تنمية المهارات؛ وتنمية المواقف والاتجاهات¹. كذلك من التدابير التي تم اعتمادها أيضا، إنشاء فروع في مراكز التكوين الإداري في الإدارة العامة والإدارة البلدية، وذلك بموجب القرار المؤرخ في 24 مارس 1975 المتضمن إنشاء فروع في مراكز التكوين الإداري²، ومن بين الفروع التي تم إنشاؤها في مراكز التكوين الإداري في مجال الإدارة البلدية: "الملحقون والكتاب وأعاون الإدارة البلدية"³، ويتضمن التكوين في هذه المراكز الدروس والمحاضرات المنهجية والأعمال الموجهة بالإضافة إلى الدورات التدريبية والرحلات الدراسية⁴.

ثالثا: مرحلة صدور القانون الأساسي العام للعامل 1978-1985:

قبل صدور القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل⁵، فقد شهدت الدولة الجزائرية صدور الميثاق الوطني في 05 جويلية 1976⁶، والذي بموجبه تم تحديد معالم التوجه الاشتراكي الذي تبناه النظام السياسي الجزائري، حيث تضمنت إحدى فقراته ما يلي: "إن الاتجاه نحو اختيار اشتراكي قد ظهر في أفكار وتصرفات مناضلي جبهة التحرير الوطني ومجاهدي جيش التحرير الوطني طوال المدة التي استغرقتها الكفاح الشعبي التحريري، وتجلت ذلك بصفة خاصة قبيل الاستقلال. وهذا النظام الاجتماعي والاقتصادي والأخلاقي، الذي أخذ بناؤه يرتفع، شيئا فشيئا، فيما بعد الحرب، لا يمكن، بحكم المنطق، إلا أن يتخذ وجهة معاكسة لكل ما يمثله النظام الاقتصادي والامبريالي، ولكل المجموعات القوية الرأسمالية الأجنبية والمتعاملين معها من الأهالي"⁷.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999-2000، ص. ص. 212-213.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار المؤرخ في 24 مارس 1975، المتضمن إنشاء فروع في مراكز التكوين الإداري، الجريدة الرسمية، العدد. 29، الصادرة بتاريخ: 11 أبريل 1975، ص. 415.

³ المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 415.

⁴ حبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 252.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12، المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد. 32، الصادرة بتاريخ: 08 أوت 1978، ص. 724.

⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 76-57، المؤرخ في 05 جويلية 1976، المتضمن نشر الميثاق الوطني، الجريدة الرسمية، العدد. 61، الصادرة بتاريخ: 30 جويلية 1976، ص. 890.

⁷ المرجع نفسه، الميثاق الوطني، ص. 894.

وقد حدد الميثاق الوطني أهداف هذا التوجه الاشتراكي في ثلاثة محاور أساسية:

- الهدف الأول: يتضمن "دعم الاستقلال الوطني".
- أما الهدف الثاني: فيتضمن "إقامة مجتمع متحرر من استغلال الانسان للإنسان".
- بينما الهدف الثالث: فيتضمن "ترقية الانسان وتوفير أسباب تفتح شخصيته وازدهارها"¹.

وبناء على ما مضمون الهدف الثالث من أهداف التوجه الاشتراكي، نلاحظ مدى حرص الميثاق الوطني على تنمية قدرات الأفراد، وهو ما تجلّى في العديد من فقرات هذا الميثاق أهمها ما تضمنه الباب الثالث المتعلق بالمحاور الكبرى لبناء الاشتراكية ولا سيما في محوره المتعلق بالثورة الثقافية والتي شملت التكوين العلمي والتكنولوجي محو الأمية وتعليم الأطفال والكبار، ترقية المرأة الجزائرية، التكوين السياسي، بالإضافة إلى الثورة الزراعية والصناعية²، وأيضاً الباب السادس المتعلق بالاتجاهات الرئيسية لسياسة التنمية وبالخصوص في محوره الخامس المتعلق بسياسة التشغيل والتي كان من أهم عناصرها ضرورة انتهاج سياسة ثابتة لتكوين العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم³.

وبالتالي فتطوير قدرات العاملين تشكل إحدى أهم مكونات التوجه الاشتراكي الذي تبنته الجزائر، كما تشكل أيضاً إحدى أهم مداخل السياسات التنموية للبلد.

إن المبادئ والقيم التي تضمنها الميثاق الوطني تشكل المصدر الأساسي لأي منظومة قانونية أو سياسية للدولة وهذا بناء على ما تضمنته المادة 06 من دستور 1976 حيث نصت على ما يلي: "الميثاق الوطني هو المصدر الأساسي لسياسة الأمة وقوانين الدولة. وهو المصدر الأيديولوجي والسياسي المعتمد لمؤسسات الحزب والدولة على جميع المستويات..."⁴.

وبناء على ما سبق، فقد شكل صدور القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978 إحدى أهم المخرجات التي عكسها الميثاق الوطني، انطلاقاً من التسمية التي خص بها "القانون الأساسي العام للعامل"، والتي تعكس

¹ المرجع نفسه، الميثاق الوطني، ص. 896.

² المرجع نفسه، أنظر الباب الثالث، المحاور الكبرى لبناء الاشتراكية، الميثاق الوطني، ص. 915-925.

³ المرجع نفسه، أنظر الباب السادس، الاتجاهات الرئيسية لسياسة التنمية، الميثاق الوطني، ص. 938-950.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 76-97، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد. 94، الصادرة بتاريخ: 24 نوفمبر 1976، ص. 1294.

الإيديولوجية الاشتراكية التي كانت سائدة آنذاك، وهو التوجه الذي سعى إلى إقامة نوع من المساواة بين كافة العاملين وذلك من خلال توحيد الأنظمة والقواعد التي تحكمهم¹.

وقد حددت الفقرة الثانية من المادة الأولى من هذا القانون صفات العامل كالتالي: "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني"².

وانطلاقا من أن إعداد وتطوير قدرات العاملين شكلت إحدى العناصر المؤسسة لقيم الميثاق الوطني بصورة عامة والتنمية الوطنية بصورة خاصة، فقد ركز القانون الأساسي العام للعامل على هذا الجانب وهو ما تضمنته المادة 11 حيث نصت على أن "لكل عامل الحق في تنمية شخصيته بدنيا ومعنويا وثقافيا ومهنيا"³، وهي العملية التي لا يمكن أن تتم إلا من خلال تبني سياسة التعليم والتكوين والتدريب على مستوى كافة المؤسسات سواء ذات الطابع الاقتصادي أو الإداري، وهذا ما يدفعنا إلى البحث عن مدى مساهمة القانون الأساسي العام للعامل في تكريس مداخل تنمية وتطوير القدرات ولا سيما تلك التي تمكن من تكييف العاملين مع طبيعة العمل المنوط بهم ومن بينها التدريب الإداري.

1- إسهامات القانون الأساسي العام للعامل في تكريس عملية التدريب الإداري:

خصص القانون الأساسي العام للعامل فصلا كاملا حول سياسة التكوين والتدريب، وهو ما تضمنه الفصل الأول من الباب الخامس المتعلق بالترقية والحرية الاجتماعية، حيث نصت المادة 171 على ما يلي: "العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضمان للتنمية الاقتصادية للبلاد"⁴.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن سياسة تكوين وتدريب العاملين التي أقرها القانون الأساسي العام للعامل تهدف إلى تحقيق جملة من المخرجات أهمها:

1-1- الترقية بمستوياتها المتعددة:

ينبغي أن تتضمن البرامج التدريبية التي تهدف إلى تمكين الموظف العام من الترقية الأبعاد التالية:

¹ لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 203.

² القانون رقم 78-12، مرجع سبق ذكره، المادة الأولى، ص. 224.

³ المرجع نفسه، المادة. 11، ص. 725.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 171، ص. 737.

1-1-1- الترقية المهنية:

وهي أحد أهداف التكوين والتدريب التي سبق وأن تطرقنا إليها بناء على أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 66-133، وأكدتها أيضا أحكام القانون الأساسي العام للعامل. وتشكل الترقية المهنية أحد عناصر الاستراتيجية المعتمدة في تلبية متطلبات تطوير الأجهزة الحكومية وذلك من خلال تطوير المهارات الإدارية الأساسية والتخصصية للعاملين فيه¹. ويمكن القول بأن أي ترقية وظيفية تستدعي التدريب المسبق لإعداد المرشح للوظيفة الجديدة، ويتحقق ذلك من خلال التركيز على مسارين أساسيين في تنفيذ هذه الاستراتيجية:

بالنسبة للمسار الأول: فهو المسار التدريبي غير التقليدي الذي يهدف إلى تطوير روح الإبداع والمبادرة في أداء الموظفين المبدعين والمتميزين، ويتم ذلك بالاعتماد على الوسائل الحديثة في تطوير قدراتهم وتوفير الفرص المناسبة لهم لتبوء المراكز القيادية في وقت مبكر، وهو ما يتطلب وجود آلية انتقاء المبدعين والمتميزين من الموظفين في الجهاز الحكومي، ومن خلال برنامج خاص قائم على الإعداد والتدريب المكثف لهم، وهو ما يطلق عليه "برنامج إعداد القيادات المبكرة" **"Fast-Tarck Leaders Program"**².

أما بالنسبة للمسار الثاني: فيتضمن مسار تدريبي شامل يهدف إلى تطوير أداء جميع الموظفين في الجهاز الحكومي وفق منظور تدريبي متدرج يتوافق مع متطلبات المسار الوظيفي للموظفين، ويطلق عليه "برامج المسار التدريبي" **"Training Path Programs"**³.

إذن، بناء على ما سبق نخلص إلى نتيجتين أساسيتين يمكن عرضهما كالآتي:

النتيجة الأولى: وتتمثل في أن البرامج التدريبية التي لها علاقة بعملية الترقية المهنية للموظفين تتضمن مستويين، مستوى تقليدي موجه لعامة الموظفين للتكيف مع طبيعة النشاط الوظيفي الذي سيمارسونه وتطوير مستوى أدائهم، ومستوى حديث موجه لفئة الموظفين الذين لديهم القابلية لممارسة الأنشطة الوظيفية المعقدة التي غالبا ما تنتمي لمستويات الإدارة العليا والتي غالبا ما تتطلب توفر عناصر الإبداع والمبادرة في رسم واتخاذ القرارات.

¹ زهير الكايد، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية، تأليف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، مرجع سبق ذكره، ص. 136.

² المرجع نفسه، ص. 136.

³ المرجع نفسه، ص. 136.

أما النتيجة الثانية: فتتمثل في أن الترقية المهنية لا بد وأن يتم التركيز فيها على ترقية قدرات الموظفين كمرحلة تستبق عملية الانتقال إلى ممارسة وظيفة جديدة أو وظيفة أعلى.

1-1-2- الترقية الاجتماعية:

يمكن أن نصنفها ضمن الحاجات الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها الموظف على مستوى مؤسسته، من خلال انتمائه للتنظيمات غير الرسمية في المؤسسة -جماعة العمل- وقدرته على التأثير في قرارات هذه الجماعة من خلال ما يتميز به من معارف وقدرات، وبذلك يمكن اعتبار الترقية الاجتماعية صورة من صور المخرجات غير المباشرة لعملية التكوين والتدريب من جهة، والترقية المهنية من جهة أخرى.

1-1-3- ضمان التنمية الاقتصادية:

لقد شكلت التنمية الاقتصادية أحد الأهداف الرئيسية للتوجه الاشتراكي الذي تبنته الجزائر منذ الاستقلال إلى نهاية الثمانينات، وهي المهمة التي لا يمكن حصرها على مستوى المؤسسات الاقتصادية فقط ولا على مستوى الإدارات المركزية، وإنما يتطلب نجاحها مشاركة مؤسسات الإدارة المحلية أيضا -اللامركزية الإدارية- فبالرجوع إلى بيان أسباب صدور قانون البلدية رقم 67-24 وبالأخص في محوره المتعلق بالتأسيس البلدي الجديد، تضمنت إحدى فقراته ما يلي:

"... وأن البلدية في مهامها الاقتصادية، تجد مساهمتها في التنمية العامة للاقتصاد ناميا بفضل دور الأحداث والتنسيق والتوجيه والمراقبة للنشاطات الاقتصادية المؤسسة في أرضها، فتكون المبادرة والدفع والاحداث والحث على المشاريع ضمن شروط محددة هو من عمل البلدية في جميع القطاعات..."¹.

وبالرجوع إلى الباب الأول من الكتاب الثاني من قانون البلدية رقم 67-24 والمتعلق باختصاصات البلدية، نجد أنه قد حدد وظيفة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ضمن الاختصاصات التي تشرف عليها البلدية².

كما تضمن ميثاق الولاية في محوره المتعلق بمهام ووسائل مجلس الولاية في إحدى فقراته ما يلي: "تلعب الولاية بفضل قربها من البلدية ومن السلطة المركزية، دورا أوليا في تنمية البلاد، وتتدخل مهما كانت نوعية قطاعات النشاط الوطني في كل المخططات السياسية والاقتصادية والادارية والاجتماعية والثقافية، وتتولى بما أنها

¹ الأمر رقم 67-24، بيان الأسباب، مرجع سبق ذكره، ص. 92.

² الأمر رقم 67-24، مرجع سبق ذكره، اختصاصات البلدية، الباب الأول: التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أنظر المواد من 135 إلى 170، ص. 102-104.

مجموعة طبيعية للتروى والتدخل والعمل في السلم التصاعدي سواء في الحزب أو في الدولة، مسؤوليات ذات أهمية كبرى...¹.

وقد أكد دستور 1976 على ضرورة مشاركة مؤسسات الإدارة المحلية في عملية التنمية، وهو ما تضمنته المادة 35 في فقرتها الثانية والتي نصت على ما يلي: "تستهدف سياسة اللامركزية منح المجموعات الإقليمية الوسائل البشرية والمادية، والمسؤولية التي تؤهلها للقيام بنفسها بتنمية المنطقة التابعة لها كمجهود مكمل لما تقوم به الأمة"².

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن من بين الوظائف الرئيسية التي تضطلع بها الإدارة المحلية هي وظيفة إدارة التنمية المحلية ولا سيما في شقها الاقتصادي والاجتماعي، لذلك كان من الضروري توفير المتطلبات التي تؤهل مؤسسات الإدارة المحلية في صورة البلدية والولاية من تقديم أداء وظيفي يتوافق ومتطلبات إدارة التنمية، ويأتي في مقدمة ذلك الاستثمار في قدرات المورد البشري.

ومن منطلق أن تدريب الموظف العام يعكس أحد أهم صور الاستثمار في قدراته، فقد أولى القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل أهمية للعمل التكويني والتدربي للعاملين ودوره في تحقيق جملة من الأهداف من بينها ضمان التنمية الاقتصادية التي يمكن أن نصنفها كأحد مخرجات الترقية المهنية والاجتماعية للعاملين، لذلك فقد أكدت بعض نصوص هذا القانون على ضرورة الالتزام بسياسة التكوين والتدريب.

1-2-2- تكريس مبدأ الالتزام بسياسة التكوين والتدريب:

حيث نصت المادة 172 من القانون الأساسي العام للعامل على ما يلي: "تطبيقا لأحكام الميثاق الوطني والدستور وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ونصوصه في مجال الترقية المستمرة للعمال، يعد العمل التكويني في جميع الميادين التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العامل والمؤسسة المستخدمة والدولة"³.

وبالتالي، يمكن القول بأن الالتزام بسياسة التكوين والتدريب يشمل ثلاث مستويات وهي كالآتي:

1-2-1- مستوى العاملين والموظفين:

بالنسبة لهذا المستوى، نجد أن المادة 178 من القانون رقم 78-12 نصت على ما يلي: "يلزم على كل عامل بمتابعة الدروس أو الدورات أو نشاط التكوين أو التحسين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها، بغية

¹ الأمر رقم 69-38، مرجع سبق ذكره، ميثاق الولاية، ص. 516.

² الأمر رقم 76-97، مرجع سبق ذكره، المادة. 34، ص. 1300.

³ القانون رقم 78-12، مرجع سبق ذكره، المادة. 172، ص. 378.

تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية التي لا بد له من إدراكها لأداء المهام المنوطة به أداء عاديا، أو لأداء المهام التي تنوي المؤسسة أن تعهد بها إليه قصد الترقية"¹.

لذلك، يمكن القول بأن التزام العامل والموظف بمتابعة برامج التكوين والتدريب هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تنمية وتطوير قدرات العاملين من جهة، وسد احتياجات مؤسساتهم من جهة أخرى، غير أن تحقيق هذه العملية يتطلب التزام المؤسسة أيضا بتوفير الأراضية الملائمة لمتابعة التكوين والتدريب.

1-2-2- مستوى المؤسسة:

من المهم جدا أن تلتزم كل المؤسسات الفاعلة في عملية التنمية ومن بينها مؤسسات الإدارة المحلية بتوفير المتطلبات اللازمة لإعداد وتنفيذ النشاطات التدريبية بصورة دورية تتماشى مع الاحتياجات التدريبية والوظيفية واحتياجات المؤسسة، وكذا مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والوطنية.

ولذلك، نجد أن المادة 176 من القانون رقم 78-12 قد نصت على أن "كل مؤسسة مستخدمة ملزمة بأن تنظم نفسها بالاشتراك مع ممثلي العمال قصد ترقية نشاط التكوين والتحسين، الضروري لاحتياجات المؤسسة، وإنجازها، وتأمين التكوين المستمر لجميع المستخدمين بغية تطويرهم وفتحهم"².

وعليه، فهذا المستوى من الالتزام من جهة أولى لا يقتصر على التنظيم الرسمي فقط وإنما يشمل أيضا التنظيم غير الرسمي -جماعات العمل، النقابات-، ومن جهة ثانية لا بد وأن يراعى في هذا الالتزام العمل على ضمان برامج التكوين والتدريب لجميع العاملين والعمل على تطوير محتوى وأهداف هذه البرامج حتى تتوافق مع احتياجات العامل والمؤسسة، وهو ما يتطلب ضرورة توفر إرادة سياسية تشجع على تبني مثل هكذا سياسات في مجال تنمية الموارد البشرية.

1-2-3- مستوى الدولة:

وهو المستوى الذي يتطلب مساهمة جميع الفاعلين في الدولة ومؤسساتها من صانع القرار السياسي والقادة الإداريين على المستوى المركزي واللامركزي والعاملين وأيضا الخبراء والمختصين في مجال التكوين والتدريب، وذلك لإعداد قاعدة قانونية وتنظيمية تركز لسياسة تكوين وتدريب العاملين وفق ما يساهم في ضمان التنمية الاقتصادية خاصة والتنمية الشاملة عامة.

¹ المرجع نفسه، المادة. 178، ص. 738.

² المرجع نفسه، المادة. 176، ص. 738.

2- الأهداف العامة لسياسة تكوين وتدريب العاملين والموظفين في ضل الأمر رقم 78-12:

إضافة إلى المخرجات التي سبق وأن تطرقنا إليها، فقد حدد الأمر رقم 78-12 مجموعة من الأهداف العامة التي ينبغي أن تركز عليها عمليات التكوين والتدريب، وهو الجانب الذي يمكن عرضه بالاستناد على نص المادة 177، كالاتي:

- تدريب المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة لخدماتهم تبعا لتطورها تدريجيا.
- تأمين التدريب الدائم الذي يسمح لجميع العاملين بتحديث معارفهم النظرية والتطبيقية وتطويرها، وترقيتهم على مستوى التنظيم السلمي للوظيفة.
- تعليم القراءة والكتابة لجميع العاملين، بهدف تزويدهم بالوسائل الأساسية التي تمكنهم من التكيف مع مهنتهم ومن ثمة معالجة الفجوة المعرفية التي تشكل العائق الأساسي الذي يعترض ترقيتهم المهنية والاجتماعية.
- تقديم المساعدة في حدود الإمكان للعاملين الذين يتقنون اللغة الوطنية لتعلم لغة أجنبية تعود عليهم بالفائدة على مستوى وظائفهم.
- العمل على تعليم اللغة الوطنية لكل العاملين المتمكنين من اللغات الأجنبية، حيث أن اللغة الوطنية هي اللغة التي سيتم اعتمادها مستقبلا في سائر حقول العمل¹.

إذن، نلاحظ أن صانع القرار حاول توجيه العملية التدريبية لأن تكون مركزة على تطوير القدرات المعرفية بصورة أكبر لدى العاملين، ويظهر ذلك في كونه قد ركز على الجانب اللغوي ولا سيما ضرورة تعلم وإتقان اللغة الوطنية، ويمكن إرجاع ذلك إلى السعي نحو تمكين المؤسسات من التحرر من قيود التبعية اللغوية للمستعمر الفرنسي وترسيم اللغة العربية كلغة رسمية يتعامل بها على مستوى كل المؤسسات العمومية.

رابعا: مرحلة صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية 1985-2006:

بعد الأمر رقم 78-12 المرجع الأصلي الذي استمدت منه أحكام المرسوم رقم 85-59، حيث نصت أحكام المادة 2 من الأمر رقم 78-12 على أنه "تستمد القوانين الأساسية النموذجية المطبقة على مختلف قطاعات النشاط من هذا القانون، وتحدد بموجب مرسوم..."².

¹ المرجع نفسه، المادة. 177، ص. 738.

² لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 202.

وعلى غرار القوانين السابقة التي تم التطرق إليها والتي اهتمت بسياسة التكوين والتدريب، فإن المرسوم رقم 59-85 قد حدد هو الآخر إطارا يتضمن جملة من النصوص الخاصة بعملية تكوين وتدريب الموظفين، وهو الجانب الذي يعكسه الفصل الأول من الباب الرابع من هذا المرسوم والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات، فالمادة 52 من هذا الفصل وعملا بنص المادة 172 من الأمر رقم 78-12، قد حددت مجموعة من الإجراءات التي تدخل في إطار السياسات الرامية إلى تفعيل التكوين والتدريب، والتي يتوجب على المؤسسات والإدارات العمومية التقيد بها بغية تحسين مردود المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين¹.

ومن بين أهم الإجراءات التي تم التركيز عليها:

- أن تتولى أعمال التكوين والتدريب وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لتحسين تأهيل العاملين تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.
- ضمان ترقية العاملين قياسا بمستوى استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.
- إنجاز أو المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية التي سيشغلونها².

كما حددت المادة 53 من المرسوم رقم 59-85، صفة الموظفين أو العاملين الذين يتمتعون بالأولوية في المشاركة في النشاطات التدريبية، وقد جاء ذلك على النحو التالي: "يتمتع أعضاء جيش التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني وأرامل الشهداء وأبنائهم بأولوية القبول في دورات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات المنصوص عليها في المادة السابقة"³.

خامسا: مرحلة صدور الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

يصنف الأمر رقم 06-03⁴، من بين أهم المداخل القانونية المعتمدة في سياسات الإصلاح الإداري، وقد شكل هذا الأمر إطارا قانونيا يسمح بتجسيد مبادئ ومرجعيات تراعي الاعتبارات المتعلقة بالحقائق الجديدة السائدة على مستوى الإدارة العمومية من جانب، والتحويلات العميقة التي مست النظامين السياسي والاقتصادي

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 59-85، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، المؤرخ في 23 مارس 1985، الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ: 24 مارس 1985، ص. 340.

² المرجع نفسه، المادة. 52، ص. 340.

³ المرجع نفسه، المادة. 53، ص. 340.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد. 46، الصادرة بتاريخ: 16 جويلية 2006، ص. 3.

من جانب آخر، وعليه فقد سعت أحكام هذا الأمر إلى تكريس مبادئ عصرنة الإدارة وتكليفها مع محيطها السياسي والاقتصادي والاجتماعي لإعادة الاعتبار للوظيفة العمومية ودورها في المجتمع، ومن ثم ضمان مواكبة المسار الشامل لإصلاح هياكل الدولة ومهامها، بهدف تكريس مبادئ الحكم الراشد¹.

وباعتبار أن تحقيق الأهداف التي سعى إليها صانعي السياسة العامة من خلال أحكام الأمر رقم 03-06 يتطلب الأخذ في عين الاعتبار تطوير قدرات ومؤهلات الموظفين، أي مراعاة مداخل تطوير الموارد البشرية وفي مقدمتها التدريب الإداري، فمن هذا المنطلق سنحاول طرح التساؤل التالي، ما مدى مساهمة أحكام الأمر رقم 03-06 في تكريس سياسة التدريب الإداري على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر بما في ذلك الإدارة المحلية؟ وحتى نجيب عن هذا السؤال فسنحاول التطرق إلى مجموعة من العناصر على النحو الآتي:

1- التكوين والتدريب حق من حقوق الموظف العام:

ويشكل أحد أهم الجوانب التي تضمنها الفصل الأول من الباب الثاني من الأمر رقم 03-06 والمتعلق بالضمانات وحقوق الموظف، حيث نصت المادة 38 على ما يلي: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"².

ويمكن أن نفسر الدافع من وراء اعتماد التكوين والتدريب كحق من حقوق الموظف من خلال ثلاثة أبعاد أساسية تضمنتها بعض الإسهامات العلمية في ميدان التدريب، وهي كالآتي:

1-1- البعد الأول: التدريب مدخل للتعليم المستمر:

حيث تركز عملية التدريب على منظومة المعارف لدى الموظفين بهدف تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها أو تعديلها بما يتوافق مع التطورات المعرفية والاحتياجات الوظيفية الأساسية، هذا بالإضافة إلى تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل، لتمكين الموظفين من المساهمة في حركة المعرفة ورفدها وتعزيزها بالمزيد من المعارف التي قد يتوصلون إليها عن طريق اجتهاداتهم وقدراتهم³.

1-2- البعد الثاني: التكوين والتدريب مدخل للتربية المستمرة:

حيث تسعى منظومة التدريب من خلال هذا البعد إلى تحقيق جملة من الأهداف، يأتي في مقدمتها:

¹ لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 213.

² الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، المادة. 38، ص. 6.

³ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص. 44-46.

- التعاون مع الإدارات المركزية من أجل ضبط منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمؤسسة المعنية، والتي تشكل القاعدة التي تركز عليها بقية عناصر التنظيم.
- تعزيز القيم والاتجاهات المتوفرة لدى الموظفين والتي تتوافق مع منظومة القيم التي تطالب المؤسسة بضرورة اعتمادها في بيئتها الداخلية.
- تعديل القيم والاتجاهات الواجب تعديلها بما يتوافق مع منظومة القيم المعتمدة في المؤسسة، وتغيير تلك التي تبدو متعارضة مع القيم والاتجاهات التي تطالب المؤسسة باعتمادها في بيئتها الداخلية.
- تطوير القدرات الذاتية للموظفين لتمكينهم من المبادرة بالمقترحات والتصورات التنظيمية القدرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق ودفع المؤسسة إلى مواقع الريادة¹.

1-3- البعد الثالث: التدريب كمدخل للمهارة:

وهو البعد الأساسي لمنظومة التدريب، وتتجلى أهدافه في تعزيز المهارات التي تتوفر لدى الموظفين وصقلها بما يتوافق مع متطلبات الفعالية الإدارية، وتعديل بعض المهارات بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة كالتكنولوجيات الجديدة المعتمدة على مستوى المؤسسة، إضافة إلى تغيير بعض المهارات واستبدالها بمهارات جديدة تتوافق مع التجديد المستمر في أساليب وتكنولوجيا العمل في المؤسسة، ويضاف إلى ما سبق تطوير القدرات الذاتية للموظفين لتابعة صقل مهاراتهم والمساهمة في ابتداع الآليات والأساليب المساندة لمنظومة المهارات والمساعدة على تطويرها².

2- مبدأ الشمولية والاستمرارية في سياسة التكوين والتدريب:

تعد الشمولية والاستمرارية من بين المبادئ التي يقوم عليها التدريب الإداري بصورة خاصة وتقوم عليها أيضا كل الاستراتيجيات والسياسات التي تعتمدها المنظمة في بناء وتطوير قدرات مواردها البشرية، وهي المبادئ التي سنحاول الوقوف على مدى مراعاتها في قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر وفقا لأحكام الأمر رقم 06-03.

¹ المرجع نفسه، ص. 44-46.

² المرجع نفسه، ص. 44-46.

2-1- إجراءات التبرص كصورة من صور التدريب ومؤشر من مؤشرات شمولية العملية التدريبية:

بالرجوع إلى بعض نصوص الأمر رقم 03-06، وتحديدًا في الفصل الثاني من الباب الرابع منه والمحدد لعملية التبرص، ومن خلال قراءتنا وتحليلنا لبعض نصوص هذا الفصل ولا سيما ما جاء في نص المادة 83 والتي نصت على ما يلي: "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة مترص..."¹.

وبناء على ذلك يمكن خلاصة نتيجتين رئيسيتين نحددتهما كالآتي:

النتيجة الأولى: وتتمثل في أن التبرص يعد بمثابة العملية التي تستبق الترسيم في الوظيفة العمومية والإجراء الذي يخضع له كل الموظفين على اختلاف شعبهم وأسلابهم ورتبهم، لفترة محددة، وهو الجانب الذي أكدته المادة 84 من ذات الأمر، حيث نصت على ما يلي: "يجب على المترص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تبرص مدتها سنة، ويمكن لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينًا تحضيريًا لشغل وظيفته"².

أما النتيجة الثانية: فتتضمن بعض الملاحظات المهمة والمتمثلة أساسًا في أنه إذا ما ربطنا إجراءات التبرص بالفكر التدريبي، فيمكن القول أنها تعكس صورة من صور التدريب الموجه عادة لعامة الموظفين حديثي الالتحاق بالوظيفة العمومية، وذلك بهدف اكتسابهم المعرفة اللازمة بالسياسات والقواعد المعمول بها في مؤسساتهم والمهام التي سيتولون القيام بها، ومن منطلق أن إجراءات التبرص هي عملية شاملة لكل الموظفين من دون استثناء وهذا بناء على نص المادة 83 التي سبق ذكرها أعلاه، فإن هذا الإجراء يعكس مؤشر من مؤشرات شمولية العملية التدريبية لكافة الموظفين الجدد المنتمين لقطاع الوظيفة العمومية في مختلف الإدارات العمومية والمؤسسات العمومية ومن بين ذلك الإدارة المحلية، وذلك من منطلق أن التبرص يمكن اعتباره كأحد أنواع العملية التدريبية التي تتم على مستوى بيئة المنظمة والتي عادة ما يطلق عليها مصطلح التدريب على رأس العمل أو التدريب أثناء الخدمة.

وما يزيد من أهمية الطرح الذي نحاول تقديمه والمتمثل في أن التبرص يعكس صورة من صور التدريب، هو ما أكدته بعض جوانب الدراسة النظرية لا سيما في إطارها المتعلق بإدارة البرامج التدريبية وتحديدًا المرحلة المتعلقة بتقييم التدريب، حيث أنه بمجرد إتمام تنفيذ العملية التدريبية يتم الانتقال إلى مرحلة التقييم لقياس مدى فاعلية مخرجات هذه العملية، وهي المرحلة التي تمت معالجتها في المبحث الثاني من الفصل الأول من هذه الدراسة.

ففي هذا السياق، نجد أن الأمر رقم 03-06 قد حدد جملة الإجراءات التي تلي فترة الخضوع للتبرص والتي غالبًا ما تتم بناء على تقييم المترص، فالمادة 85 نصت على أنه وبعد انتهاء فترة التبرص يتم إما ترسيم

¹ الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، المادة. 83، ص. 9.

² المرجع نفسه، المادة. 84، ص. 9.

المتربص في رتبته، وإما إخضاعه لفترة تربص آخر لنفس المدة ولمرة واحدة فقط، وإما تسريحه دون إشعار مسبق أو تعويض¹.

2-2- مبدأ استمرارية التكوين والتدريب:

باعتبار أن التدريب لا يقتصر فقط على الموظفين الجدد وإنما يشمل بقية الموظفين فإن الأمر رقم 03-06 قد أشار إلى ذلك بناء على ما جاء في المادة 104، حيث "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"².

وعليه فالإدارة ملزمة بتنظيم برامج تدريبية تتماشى وطبيعة الاحتياجات التدريبية التي تتحدد في ثلاثة أبعاد أساسية وهي كالآتي:

2-2-1- تأهيل الموظف:

حيث من الضروري أن يكون الموظف مؤهلاً لممارسة وظيفته وتأدية المهام التي تقع على عاتقه وفي مقدمتها تحقيق أهداف مؤسسته من جهة واحتياجات مجتمعه من جهة أخرى.

2-2-2- الترقية المهنية:

سبق وأن تطرقنا إلى هذا العنصر في المراحل الأولى من هذا المبحث، وذلك باعتبارها أحد أهداف سياسة التكوين والتدريب التي كرسها مختلف المنظومات السابقة للوظيفة العمومية، وهو ما أكدته بعض نصوص الأمر رقم 03-06، وبخاصة نص المادة 104 التي سبق لنا ذكرها أعلاه، وللإشارة فقد حدد الفصل السادس من الباب الرابع من ذات الأمر سالف الذكر الترقية في مستويين، المستوى الأول ويشمل الترقية في الدرجات، أما المستوى الثاني فيشمل الترقية في الرتب³.

2-2-3- القدرة على تولي مهام جديدة:

أدى التطور الكبير في نوعية وكمية المتغيرات ذات العلاقة بطبيعة عمل الأجهزة البيروقراطية إلى تطور مهام ومسؤوليات البيروقراطيات المركزية بصورة عامة واللامركزية -الإدارة المحلية- بصورة خاصة، وذلك بغرض القدرة على التفاعل والتجاوب مع ما تفرضه طبيعة المتغيرات والتحديات المتسارعة واللامتناهية ولا سيما ذات الطابع الإداري والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، وهو ما استدعى إعادة هندسة الهيكل الوظيفي لأجهزة الإدارة

¹ المرجع نفسه، المادة. 85، ص. 9.

² المرجع نفسه، المادة. 104، ص. 10.

³ المرجع نفسه، المواد من 106 إلى 111، ص. 10-11.

العامة وبالأخص أجهزة الإدارة المحلية، وذلك بالنظر لتطور وتوسع مسؤولياتها ولا سيما في الجانب المتعلق بإدارة التنمية المحلية، لذلك لا بد وأن يصاحب هذا التطور الوظيفي تطور في قدرات الموظفين لتمكينهم من تولى الوظائف الجديدة، وهذا لا يتم إلا من خلال التدريب الجيد لموظفي الإدارة المحلية.

3- التنوع الوظيفي في أجهزة الإدارة المحلية وضرورة تدريب الموظفين:

بالحديث عن إعادة هندسة الهيكل الوظيفي لأجهزة الإدارة المحلية، ارتأينا الوقوف عند أحد أهم مخرجات سياسات إصلاح الإدارة المحلية ولا سيما تلك التي خصت بها البلدية بناء على أحكام القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية¹.

وقد كان من بين أهم المخرجات التي عكسها القانون رقم 10-11 سالف الذكر، هو استحداث شخصية الأمين العام للبلدية ضمن الهيئات التي تضطلع بمهمة إدارة وتسيير شؤون البلدية، حيث نصت المادة 15 من قانون البلدية رقم 10-11 على أن البلدية تتوفر على هيئة مداولة متمثلة في المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي².

وقد حدد قانون البلدية مجموعة من المهام التي يشرف عليها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهي كالآتي:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 من قانون البلدية.
- إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليه في المادة 68 من قانون البلدية³، حيث يشرف الأمين العام للبلدية على إعداد محضر بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهده والرئيس الجديد خلال الثمانية أيام التي تلي تنصيبه ويتم إرسال نسخة من هذا المحضر إلى الوالي⁴.

¹ القانون رقم 10-11، مرجع سبق ذكره، ص. 04.

² المرجع نفسه، المادة. 15، ص. 08.

³ المرجع نفسه، المادة. 129، ص. 19.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 68، ص. 13.

- يتلقى التفويض بالإمضاء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، وذلك قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات¹.
 - يتولى مهمة اقتراح متصرف إداري لمساعدة المندوب البلدي في أداء مهامه².
 - يتولى أيضا تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي مهمة ضمان تسيير أرشيف البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما³.
 - كما يتولى أيضا تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي مهمة إعداد مشروع ميزانية البلدية⁴.
 - إضافة إلى المهام السابقة، فإن الأمين العام للبلدية يتمتع بحق العضوية في اللجنة البلدية للمناقصة إلى جانب كل من رئيس المجلس الشعبي البلدي، عضوان منتخبان من طرف المجلس الشعبي البلدي، وممثل مصالح أملاك الدولة⁵.
- وقياسا بما سبق، يمكن القول أن تعدد وتوسع المهام التي يشرف عليها الأمين العام للبلدية تعكس من جهة مدى أهمية هذا الفاعل في إدارة شؤون البلدية، ومن جهة أخرى فإن أداء مثل هكذا مهام يتطلب تنظيم برامج تدريبية يخضع لها المرشحين لإعدادهم وتأهيلهم وفق ما تقتضيه متطلبات شغل وظيفة الأمانة العامة للبلدية. وفي ظل تعدد وتنوع مهام ومسؤوليات الإدارة المحلية وحاجتها إلى التكيف والتجاوب مع مختلف التحديات التنموية، فإن ذلك يجعلها مطالبة بتعزيز مواردها البشرية بموظفين ذوي كفاءة ودراية بواقع ومستقبل الشؤون المحلية، لا سيما في ظل ما تضمنته بعض النصوص التي تحكم سير الإدارة المحلية.
- فنجد على سبيل المثال لا الحصر، أن قانون البلدية رقم 11-10 وتحديد المادة 03 منه تنص على ما يلي: "تتمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه"⁶.

¹ المرجع نفسه، المادة. 129، ص. 20.

² المرجع نفسه، المادة. 134، ص. 20.

³ المرجع نفسه، المادة. 139، ص. 20.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 180، ص. 24.

⁵ المرجع نفسه، المادة. 191، ص. 25-26.

⁶ المرجع نفسه، المادة. 03، ص. 07.

وكذلك بالنسبة للولاية، حيث نصت المادة الأولى من قانون الولاية رقم 12-07¹، وتحديدًا في الفقرة الثالثة على أن الولاية تساهم إلى جانب الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة بالإضافة إلى حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين².

وبناء على المعطيات السابقة، ولا سيما ما تعلق بالصلاحيات والاختصاصات ذات البعد الإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي التي تقع على عاتق الإدارة المحلية، وما تستدعيه من اختصاصات وظيفية تتماشى وطبيعة الأبعاد التي تسعى إلى تحقيقها في إطار تقديم الخدمة العمومية وإدارة التنمية المحلية، فإن ذلك أدى إلى حتمية التنوع في هيكلها الوظيفي الذي بات يتضمن العديد من الشعب الوظيفية.

ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد أهم الشعب الوظيفية المتوفرة على مستوى هيئات الإدارة المحلية، وذلك من خلال قراءة في نص المادة 03 من القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية³.

ويمكن تحديد هذه الشعب على النحو الآتي:

- شعبة الإدارة العامة.
- شعبة الترجمة والترجمة الفورية.
- شعبة الوثائق والمحفوظات.
- شعبة الإعلام الآلي.
- شعبة الإحصائيات.
- شعبة التسيير التقني والحضري.
- شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
- الشعبة الاجتماعية والثقافية والتربوية والرياضية⁴.

وتتضمن هذه الشعب العديد من الأسلاك التي تشتمل بدورها على المناصب العليا والوسطى والدنيا مثلما حددها القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية رقم 11-334⁵.

¹ القانون رقم 12-07، مرجع سبق ذكره، ص. 05.

² المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 09.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 11-334، المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية، العدد. 53، الصادرة بتاريخ: 28 سبتمبر 2011، ص. 03-04.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 03، ص. 04.

⁵ المرجع نفسه، أنظر المواد من 24 إلى 359، ص. 6-49.

ومما لا شك فيه أن شغل الوظائف التي تنتمي للشعب التي سبق ذكرها يتطلب توفر القدرات اللازمة التي تؤهل الموظف لتقديم أداء يساهم في تمكين مؤسسته من تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات مجتمعها، لذلك فقد أكد ذات القانون على ضرورة اعتماد أجهزة الإدارة المحلية لسياسة تكوين وتدريب الموظفين حيث نصت المادة 14 منه على ما يلي:

"تنظم إدارة الجماعات الإقليمية، وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحسين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة..."، وقد ألزمت ذات المادة في فقرتها الثانية موظفي الإدارة المحلية بالمشاركة في البرامج التدريبية التي تم تعيينهم لأدائها¹.

كما أوضحت المادة 15 من ذات القانون أن تكوين وتدريب موظفي الإدارة المحلية يكون إما بمبادرة من الإدارة -البلدية أو الولاية أو إحدى المؤسسات العمومية التابعة لهما- وإما بطلب من الموظف شريطة أن يتوافق البرنامج التدريبي مع مصلحة الإدارة².

إذن، يمكن القول أن تكوين وتدريب موظفي الإدارة المحلية يعد من الإجراءات التي كرستها العديد من التشريعات والقوانين الأساسية العامة والخاصة وفي مقدمتها قوانين الوظيف العمومي بدرجة أولى وقوانين الإدارة المحلية بدرجة أقل.

كما يمكن الإشارة إلى أن تكوين وتدريب الموظفين المحليين يمكن أن يتم على مستوى مؤسسة الانتماء وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي، كما يمكن أن يتم عن طريق اعتماد التدريب الخارجي على مستوى مؤسسات التكوين والتدريب المعتمدة داخل الوطن أو حتى خارج الوطن.

وبالنسبة لبرامج تكوين وتدريب الموظفين التي تتم داخل الوطن على مستوى المؤسسات المختصة في هذا الميدان، فإنها عادة ما تخضع إلى القواعد العامة التي حددها المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية³.

¹ المرجع نفسه، المادة. 14، ص. 05.

² المرجع نفسه، المادة. 15، ص. 5.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20-194، المؤرخ في 25 يوليو 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، المادة الأولى، الجريدة الرسمية، العدد. 43، الصادرة بتاريخ: 28 يوليو 2020، ص.04.

وقد ألزمت المادة 02 من المرسوم رقم 20-194، المؤسسات والإدارات العمومية بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى لصالح موظفيها والأعوان العموميين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية وشغل مهام جديدة.
- الزيادة في مردودية وأداء مصالحها وتحسين نوعية خدمات المصالح العمومية¹.

ويتم ضبط دورات التكوين والتدريب وتحسين المستوى وفق ثلاث معايير أساسية حددتها المادة 04 من ذات المرسوم، وهي كالاتي:

- احتياجات القطاعات في مجال التكوين والتدريب وتحسين المستوى.
- الاعتمادات المالية المتوفرة الموجهة للتكوين والتدريب وتحسين المستوى.
- المناصب المالية المخصصة للتكوين، والمقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى².

وزيادة عن برامج التكوين والتدريب الداخلية التي سبق الإشارة إليها، فإن موظفي الإدارة المحلية يصنفون أيضا ضمن الفئات التي تستفيد من برامج التكوين والتدريب الخارجية، أي تلك التي عادة ما يتم تنظيمها على مستوى دول أجنبية في إطار اتفاقيات الشراكة والتعاون الدولي، وذلك بغرض الاستفادة من التجارب الناجحة والرائدة في ميدان التسيير العمومي واكتساب الخبرات اللازمة التي تنمي قدرات الإدارة المحلية في الجزائر.

وبالحديث عن أحقية موظفي الإدارة المحلية من الاستفادة من برامج التكوين والتدريب خارج البلد والتي تتم في إطار التعاون الدولي، ففي هذا الجانب نجد أن المرسوم الرئاسي رقم 14-196³، ومن خلال المادة 7 منه قد نص على أن مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمين والحائزين على الأقل على شهادة الطور الأول - الليسانس - أو التدرج - الماستر - أو شهادة معترف بمعادلتها، يصنفون ضمن الأصناف التي تستفيد من برامج التكوين والتدريب الإقليمي في الخارج إلى جانب الأصناف الأخرى التي حددتها المادة ذاتها⁴.

¹ المرجع نفسه، المادة. 02، ص. 05.

² المرجع نفسه، المادة. 04، ص. 05.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 14-196، المؤرخ في 06 يوليو 2014، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، المادة. 07، الجريدة الرسمية، العدد. 42، الصادرة بتاريخ: 09 يوليو 2014، ص. 12.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 07، ص. 12.

وفي ذات السياق، وبناء على نص المادة 36 من ذات المرسوم المشار إليه أعلاه، يصنف المستخدمين الإداريين والتقنيين في الإدارات والمؤسسات العمومية ضمن الأصناف المستفيدين من تنظيم البرامج التدريبية التي تخص تحسين المستوى في الخارج إلى جانب الأصناف الأخرى التي حددتها المادة ذاتها¹.

وبالتالي، يمكن القول بأن الموظفين العموميين الذي ينشطون على مستوى البلديات والولايات والمؤسسات التابعة لهما يعتبرون من بين الفئات التي لها الأحقية في الترشح للاستفادة من البرامج التكوينية والتدريبية التي تنظم خارج إقليم البلد شريطة التوفر على الشروط والمؤهلات التي حددتها المادة 7 المشار إليها أعلاه.

وقد حددت المادة 33 من المرسوم رقم 14-196، جملة الأهداف التي ينبغي أن تحققها برامج تحسين المستوى في الخارج كالآتي:

- اكتساب الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة المتقدمة.
 - اكتساب المعارف والتقنيات الضرورية لابتكار نشاط مهني أو عصرنته.
 - تحيين المعارف في إطار التكوين المتواصل وتنويعها وتحسينها.
 - التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة.
 - المشاركة في الملتقيات أو اللقاءات العلمية والتقنية من أجل المساهمة في تطوير الإدارة أو المؤسسة المعنية².
- وبالرغم من الأهمية التي تكتسيها البرامج التدريبية الخارجية كونها تساهم في تمكين الموظفين من اكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة، غير أن هذا النوع من البرامج التدريبية يتطلب تخصيص ميزانية كبيرة مقارنة بالبرامج الداخلية، كما يتطلب أيضا فترة زمنية أكبر حتى يتمكن المتدرب من التكيف مع نشاطات البرنامج التدريبي، وهو الإشكال الذي تطرقنا إليه في مضمون الفصل الأول وتحديدنا في الجانب المتعلق بأنواع التدريب الإداري، ويبقى أهم معيار يتوجب التقيد به في تحديد نوع التكوين والتدريب المعتمد هو المعيار القائم على مخرجات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تشمل المؤسسة، الوظيفة، والموظف.
- وبناء على دراستنا وتحليلنا لمختلف العناصر سابقة الذكر، فقد خلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن المنظومة القانونية للوظيفة العمومية تشكل إحدى أهم الآليات المعتمدة في تفعيل سياسة التدريب الإداري على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية بما فيها الإدارة المحلية.

¹ المرجع نفسه، المادة. 36، ص. 15.

² المرجع نفسه، المادة. 33، ص. 15.

- بالرغم من أن المنظومة القانونية للوظيفة العمومية استخدمت مصطلحات كالتكوين، التبرص، التمرن وتحسين المستوى عوض استخدام مصطلح التدريب الإداري، ويرجع ذلك إلى اعتماد الإدارة العمومية في الجزائر للمصطلحات الإدارية الفرنسية ولا سيما ما تعلق بالتكوين، وهي إحدى صور التبعية التي خلفها الاستعمار الفرنسي في العديد من الدول الإفريقية، إلا أن مضمون هذه المصطلحات يعود مصدره إلى ما عكسته مخرجات التأصيل النظري لمصطلح التدريب الإداري الذي بات يصنف المصطلح الأكثر تداولاً من الناحية الأكاديمية والفنية، كما أنه ومن خلال معالجتنا لأهداف التكوين التي حددتها مختلف قوانين الوظيفة العمومية والقوانين الأساسية الخاصة بموظفي الإدارة المحلية وكذا القوانين المنظمة للتكوين وتحسين المستوى، نجد أنها تصنف ضمن الأهداف نفسها التي تعكسها مخرجات التدريب الإداري، كما أن تحسين المستوى يصنف أيضاً ضمن الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها عملية التدريب الإداري.
- أن مشكلات الإدارة العمومية في الجزائر بما فيها الإدارة المحلية ولا سيما عقب الاستقلال، كانت تستدعي اعتماد استراتيجية جديدة تمكنها من مواجهة مشكلة هجرة الكفاءات الإدارية والتحرر من التبعية للمنظومة القانونية الفرنسية المعتمدة في تنظيم وتسيير الإدارة العامة في الجزائر، وهو ما نتج عنه اعتماد سياسة التكوين والتدريب كأحد أهم العناصر المكونة لعملية الإصلاح الإداري التي كرستها المنظومة القانونية للوظيفة العمومية.
- أن التطور اللامتناهي في كمية ونوعية المتغيرات ذات الطابع الإداري والتكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي أدى إلى تطور وتوسع وظائف المؤسسات والإدارات العمومية بما فيها الإدارة المحلية، وهو ما استدعى العمل على تعزيز وتثمين قدرات الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات الجديدة لتكييفهم مع المهام والمسؤوليات الجديدة، وكل ذلك بهدف تقديم خدمة عمومية تتماشى وسياسات الإصلاح الإداري وتتجاوب مع احتياجات المواطن وتطلعاته.
- وبالرغم مما تكتسيه الآليات القانونية والتنظيمية من أهمية في تفعيل الفكر التدريبي، كونها تحدد القواعد التي تضمن تكريس العملية التدريبية على مستوى مختلف المؤسسات والإدارات العمومية، غير أن هذه العملية يستدعي تفعيلها توفر مؤسسات مؤهلة للإشراف على تكوين وتدريب الموظف العام بما فيهم الموظفين المحليين.
- وعليه نطرح التساؤل التالي: ما هي أهم المؤسسات المعتمدة في تكوين وتدريب الموظف العام في الإدارة المحلية في الجزائر؟ ويمكن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال ما سنعرضه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: التنظيم الهيكلي المعتمد في إدارة عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية

يمكن توضيح طبيعة التنظيم الهيكلي المعتمد في إدارة العمليات التدريبية الموجهة للموظفين المحليين في الجزائر بناء على أربعة مستويات تشمل المستوى المركزي، الجهوي، اللامركزي، ومستوى التعاون الدولي.

أولاً: الهياكل المركزية للتدريب-المدرسة الوطنية للإدارة ENA نموذجاً:-

وهي المؤسسات التي تشرف على إدارة فعاليات التدريب الإداري المركزي من تخطيط وتنفيذ وتقييم، فضلاً عن تدريب كل المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا¹، سواء التي تنتمي إلى الإدارة العمومية المركزية أو اللامركزية في صورة الإدارة المحلية، وذلك بهدف إعداد المرشحين لشغل وظيفة عمومية على المستويات الإدارية الثلاث، وأيضاً لتمكينهم من اكتساب قدرات جديدة أو تطويرها على المدى القريب والمتوسط والبعيد غير المنظور، ولا سيما من حيث القدرات المتعلقة بعمليات التخطيط، رسم السياسات العامة، اتخاذ القرار، الإشراف والتنسيق والتنفيذ، وهو ما يمكن من القدرة على ممارسة وظائف جديدة، وكذا التكيف مع التحديات الراهنة والمستقبلية، ومن ثم القدرة على تقديم مخرجات يراعى فيها أهداف الإدارة واحتياجات جمهور المتعاملين.

ويعد أسلوب التدريب المركزي من بين الأساليب المعتمدة في الكثير من دول العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توجد إدارة مركزية للتدريب تنتمي لمجلس الخدمة العامة، وفي بريطانيا توجد إدارة مركزية للتدريب تنتمي إلى وزارة المالية، وفي فرنسا توجد المدرسة الوطنية للإدارة، وفي ماليزيا يوجد المعهد الوطني للعلوم الإدارية².

أما على مستوى الدول العربية، فتوجد العديد من المراكز والأجهزة التي تشرف على التدريب المركزي والتنمية الإدارية، حيث أشارت عدد من الدراسات الميدانية إلى وجود تسعة عشر مركزاً للتدريب المركزي موزعة على عدد من الدول العربية، من بينها المدرسة الوطنية للإدارة المتواجدة بالجزائر³.

1- إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة:

تعد المدرسة الوطنية للإدارة المؤسسة العمومية المركزية المعتمدة في إدارة برامج التكوين والتدريب المركزي في الجزائر، وقد تم إنشاؤها خلال سنة 1964 بموجب المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 08 يونيو 1964 المتضمن

¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، ط. 1، الأردن: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص. 73.

² المرجع نفسه، ص. 73.

³ المرجع نفسه، ص. 73-74.

إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة¹، وقد حددت المادة الأولى من هذا المرسوم مهام المدرسة في تكوين وتدريب الموظفين من ذوي الابتكار في الإدارات المركزية وفي المصالح الخارجية². وبحسب المادة 02 من ذات المرسوم تعد المدرسة الوطنية للإدارة مؤسسة عمومية تابعة لرئاسة الجمهورية ويشرف على تسييرها مدير يساعده مجلس إداري³. وقد تم فتح مباريات الدخول إلى المدرسة الوطنية للإدارة بموجب القرار الصادر عن رئيس الجمهورية المؤرخ في 23 جوان 1964، وبموجبه تم تحديد شروط الالتحاق بالمدرسة وكذا تنظيم الامتحانات الكتابية والشفوية بما في ذلك تحديد المقاييس التي يمتحن فيها المترشحون⁴، ومن ثمة الانطلاق في تكوين وتدريب أول دفعة على مستوى المدرسة.

وفي 28 يناير من سنة 1971 صدر المرسوم رقم 40-71، والذي بموجبه تم تعديل المرسوم رقم 64-155 المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة⁵، حيث تم تعديل المادة الأولى منه والتي بموجبها أصبحت المدرسة تشرف على تكوين وتدريب رجال القضاء إلى جانب موظفي الابتكار في الإدارات المركزية والمصالح الخارجية⁶. كما تم استحداث مركز للمستندات والأبحاث الإدارية على مستوى المدرسة، وقد حددت مهمته على وجه الخصوص في: "...الشروع في الأبحاث الخاصة بالإدارة ونشر النتائج بوسائل النشر والمساهمة بمساعدته، عن طريق تقديم الوثائق وتنفيذ الدراسات وإجراء المبادلات وتنميتها مع الهيئات الأجنبية أو الدولية التي تتعاطى نفس مهمته"⁷.

وقد شهد الإطار القانوني والتنظيمي للمدرسة العديد من التعديلات سواء من حيث السلطة الوصية على المدرسة أو من حيث طريقة سيرها، وما يمكن الإشارة إليه أيضا أن المدرسة الوطنية للإدارة على الرغم من أنها كانت تشرف على تكوين وتدريب موظفي الإدارة العمومية وعلى وجه الخصوص موظفي الابتكار، إلا أن هذا

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 64-155، المؤرخ في 08 جوان 1964، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، العدد. 05، الصادرة بتاريخ: 12 جوان 1964، ص. 60.

² المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 60.

³ المرجع نفسه، المادة. 02، ص. 60.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار المؤرخ في 23 جوان 1964، المتضمن فتح مباريات الدخول للمدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، العدد. 11، الصادرة بتاريخ: 03 جويلية 1964، ص. 172-173.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 40-71، المؤرخ في 28 يناير 1971، المتضمن تعديل المرسوم رقم 64-155، المؤرخ في 08 جوان 1964، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، العدد. 11، الصادرة بتاريخ: 05 فبراير 1971، ص. 174.

⁶ المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 174.

⁷ المرجع نفسه، ص. 174.

التكوين كان يشمل الموظفين الذين ينتمون لأجهزة الإدارة المركزية فقط دون الأخذ في عين الاعتبار موظفي الإدارة اللامركزية في صورة البلدية والولاية وهما المؤسسات اللتان تضطلعان بمهام ومسؤوليات عديدة ومعقدة وفي مقدمتها تقديم الخدمة العمومية وإدارة التنمية المحلية.

وقد استمر هذا الاستثناء من حيث الموظفين الذين تشرف المدرسة الوطنية للإدارة على تكوينهم وتدريبهم إلى غاية صدور المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 12 نوفمبر 2005 المتضمن إسناد سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية¹، وبعد سنة من ذلك تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها².

وقد عرفت المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المدرسة كالتالي: "المدرسة الوطنية للإدارة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية وتدعى في صلب النص المدرسة"³.

وبموجب هذا المرسوم المشار إليه أعلاه، تم توسيع صلاحيات المدرسة من حيث التكوين والتدريب ليشمل أيضا موظفي الإدارة المحلية، وهو ما أكدته المادة 04 من ذات المرسوم والتي حددت المهام التي تكلف بها المدرسة الوطنية للإدارة كالاتي:

- ضمان تكوين وتدريب إطارات للتصور لتلبية احتياجات إدارة الدولة والجماعات الإقليمية (البلدية والولاية) والمؤسسات العمومية.
- تنظيم برامج لتحسين المستوى وتحديد المعارف لصالح مستخدمي التأطير المنتمين للمؤسسات والإدارات العمومية.
- تطوير نشاطات الدراسات والأبحاث الإدارية والتدقيق والاستشارة لصالح المؤسسات والإدارات العمومية.
- وبناء على ما سبق، فالمدرسة تشارك في البرامج والشبكات الوطنية والدولية لمؤسسات التكوين والتدريب والبحث⁴.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 05-440، المؤرخ في 12 نوفمبر 2005، المتضمن إسناد سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية، العدد. 75، الصادرة بتاريخ: 20 نوفمبر 2005، ص. 4.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 06-419، المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد. 75، الصادرة بتاريخ: 26 نوفمبر 2006، ص. 03.

³ المرجع نفسه، المادة. 02، ص. 03.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 04، ص. 3-4.

وحتى يكون الجهاز المركزي للتدريب في صورة المدرسة الوطنية للإدارة في مستوى المهام المسندة إليه، فقد أوضح الأستاذ الدكتور "منصور بن لرنب" رحمه الله في عدد من دراساته بضرورة أن يكون الجهاز المركزي للتدريب تحت إشراف رجال الخبرة والمهارة وعلماء الإدارة دون غيرهم من الإداريين البيروقراطيين، والذين عادة ما يسعون إلى الاستحواذ على المسؤوليات ويتسببون في تمييع وانحراف الأجهزة الإدارية عن أهدافها الرئيسية¹.

وبعد ذلك تأتي عملية جمع المعلومات العلمية الخاصة بالتدريب، وهي العملية التي تيسر مهمة المدرب والمتدرب والتدريب، كونها تمكن من الحصول على المعلومات المفيدة لهما في عمليات التكوين والتدريب واكتساب القدرات، ثم تهيئة الجو العام وحصر كل الإمكانيات المادية والبشرية التي ستساعد على إنشاء الجهاز الإداري الذي بدوره سيساهم بفعالية في التنمية الإدارية².

2- نظام التكوين والتدريب في المدرسة:

بالنسبة لنظام التكوين والتدريب المعتمد على مستوى المدرسة، فيمكن القول أنه يختلف باختلاف طبيعة الاحتياجات التدريبية للأفراد المرشحين ولؤوساتهم أيضا، فقد يكون برنامج طويل المدى وهذا النوع من البرامج عادة ما يكون موجها للأفراد الناجحين في مسابقة الالتحاق بالمدرسة التي تنظم سنويا للأفراد الحاصلين على شهادة جامعية حددتها المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 06-419 في شهادة الليسانس أو شهادة مهندس دولة أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات التي تحدد بموجب القانون، مع تحديد السن ب 28 سنة كحد أقصى عند تاريخ إجراء المسابقة³.

وبالنسبة للأفراد الموظفين والمرشحين على مستوى مؤسساتهم، فقد أجاز المرسوم التنفيذي رقم 06-914 وتحديدًا في المادة 34 منه، الحق في الترشح لمسابقة الدخول إلى المدرسة وذلك في حدود 15% من المناصب المفتوحة في المسابقة، شرط أن تتوفر لديهم ثلاث (3) سنوات من الأقدمية، وشهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها، على أن لا يتجاوز عمر المترشح 32 سنة كحد أقصى عند تاريخ إجراء المسابقة⁴.

¹ عز الدين عبده، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، قسم الحقوق، 2002/2001، ص. 57.

² المرجع نفسه، ص. 57.

³ المرسوم التنفيذي رقم 06-419، مرجع سبق ذكره، المادة. 34، ص. 07.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 34، ص. 07.

كما أتاح ذات المرسوم للمتشحين الأجانب المتحصلين على شهادة الليسانس أو شهادة معادلة لها إمكانية الالتحاق بالمدرسة في حدود 10% من المناصب المفتوحة، وذلك في إطار التنظيم المعمول به على أساس الشهادة بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية بناء على اقتراح من المدير العام للمدرسة¹.

أما عن نظام الدراسة فقد حدد بثلاث (03) سنوات تتضمن أساليب متعددة ومتنوعة من التكوين والتدريب، كالمحاضرات والمحاضرات المنهجية والأعمال التطبيقية والندوات والتربصات، وبعد إتمام برنامج التكوين والتدريب الذي يستمر لثلاث سنوات كاملة، يخضع تلاميذ المدرسة إلى تقييم في شكل اختبارات كتابية وشفوية ويضاف إليها مناقشة مذكرة التخرج².

إضافة إلى البرامج الطويلة المدى، فإن المدرسة الوطنية للإدارة تشرف أيضا على إدارة وتنفيذ برامج التكوين والتدريب المتوسطة والقصيرة المدى، وهذا النوع من البرامج عادة ما يهدف إلى تحسين وتطوير قدرات الموظفين لسد احتياجاتهم المعرفية أو المهارية أو السلوكية واحتياجات مؤسساتهم أيضا.

لذلك، فقد تضمنت المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 06-419 وتحديدًا في فقرتها الثانية، أن من بين المهام التي تكلف بها المدرسة: "تنظيم أعمال تحسين المستوى وتحديد المعارف لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية"³.

ومن منطلق أن الإدارة المحلية باتت تعكس من جهة أولى أحد أهم النماذج الإدارية الحديثة المعتمدة في الجزائر، ومن جهة ثانية وفي ضل الإصلاحات التي شهدتها الإدارة المحلية ولا سيما ما تعلق بتعزيز دورها في إدارة التنمية المحلية، فقد باتت تضطلع بمسؤوليات ووظائف كانت تقتصر في السابق على أجهزة الإدارة المركزية فقط وبالتالي، فإنه من المهم جدا أن يكون الموظفين على مستوى الإدارة العليا والوسطى في أجهزة الإدارة المحلية ومن بينهم مستخدمي التأطير، من بين الفئات التي تستفيد وبشكل دوري من برامج تحسين المستوى وتحديد المعارف التي تنظمها المدرسة الوطنية للإدارة.

¹ المرجع نفسه، المادة. 37، ص. 07.

² المرجع نفسه، المواد. 40-41، ص. 08.

³ المرجع نفسه، المادة. 04، ص. 04.

3- المخرجات المتوقعة من أجهزة التدريب المركزية:

من أهم المخرجات التي يمكن أن تعكسها الأجهزة المركزية المعتمدة في التكوين والتدريب الإداري في صورة المدرسة الوطنية للإدارة ما يلي:

- توفير نواة للخبرة الوطنية والقومية والمحلية في المجال الإداري، وهو ما يساعد إلى حد ما في تخفيض الاعتماد على الخبرات الأجنبية.

- القدرة على تحسين وتطوير الفكر الإداري لدى الأفراد لمتدربين وذلك من خلال تكامل وتفاعل أهداف وموضوعات البرامج التدريبية ودقة اختيارها.

- إمكانية تحقيق إثراء في المعارف وتطوير للمهارات الإدارية عن طريق اعتماد أساليب وتقنيات حديثة في التدريب.

- توافر ملاكات تدريبية ذات كفاءة علمية وإلمام واسع بالأساليب التدريبية وطرق تشغيلها.

- تنمية العلاقات الإنسانية بين المتدربين بشكل فعال، وهذا لا يتأتى إلا من خلال فاعلية إدارة التدريب وخيرتها التنظيمية العالية.

- تكوين نواة للمكتبة المتخصصة في الميدان الإداري تجمع التراث القطري من وثائق وتقارير وتصنفها بالقدر الذي يجعلها ميسورة للباحثين والدارسين¹.

وعلى الرغم من الأهمية التي تكتسبها المؤسسات المركزية للتدريب قياسا بالمخرجات التي يمكن أن تعكسها على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية المركزية واللامركزية، إلا أن هناك بعض النقاط التي تؤخذ على أسلوب التدريب المركزي ولعل أهمها:

- أن برامج التكوين والتدريب التي تتم على مستوى مؤسسات التدريب المركزية عادة ما تركز وبنسبة أكبر على الاحتياجات التدريبية للمؤسسات والإدارات العمومية المركزية ثم تأتي بعدها الاحتياجات التدريبية للإدارة اللامركزية بنسبة أقل، وهو ما من شأنه أن ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي للأجهزة اللامركزية التي باتت تؤدي وظائف كانت في السابق من اختصاص الإدارة المركزية فقط.

- أن التدريب المركزي غالبا ما تكون موضوعاته نابعة من الفكر الإداري المركزي وهو ما من شأنه أن يعكس مخرجات قد لا تتوافق مع طبيعة الاحتياجات التدريبية للإدارة اللامركزية.

¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 73-75.

- ما يؤخذ على التدريب المركزي كذلك، أنه حتى وإن كانت برامجه وموضوعاته تخص الإدارة المركزية واللامركزية معا، إلا أنه غالبا ما يكون موجها بنسبة أكبر للموظفين المنتمين لمستوى الإدارة العليا والوسطى وبنسبة أقل لموظفي الإدارة الدنيا الذين تقع عليهم مهمة تنفيذ القرارات والسياسات العامة، وهي العملية التي تتطلب التطوير والتجديد المستمر للجهود الفكرية والفنية للموظفين المكلفين بالمهام التنفيذية.
- وبحكم أن التدريب المركزي يتم تنفيذه على مستوى المؤسسات المركزية للتدريب والتي غالبا ما تقع في العاصمة الإدارية للبلد، فإن ذلك من شأنه أن يصعب من مهمة تنقل الأفراد المترشحين للتدريب ولا سيما الذين يقطنون في المناطق البعيدة والنائية التي لا تتوفر على الوسائل المعاصرة للنقل، وما يترتب عن ذلك من مصاريف مالية وفراغ وظيفي.

إذن، يمكن القول بأن وجود مؤسسات مركزية للتدريب الإداري في صورة المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر يعد أمر أكثر من ضروري في ظل المساعي الرامية إلى إصلاح الإدارة العامة انطلاقا من بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية، غير أن تحقيق هذه العملية لا يمكن حصرها في التدريب المركزي فقط، وإنما تستدعي مشاركة المؤسسات الجهوية واللامركزية التي تتوفر على المؤهلات اللازمة لتنظيم البرامج التدريبية، وذلك حتى تكون عملية التدريب شاملة لكل الأطراف الفاعلة محليا.

ثانيا: الهياكل الجهوية للتدريب: المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بوهان CNFPCL-ORAN نموذجا:

تم إنشاء هذا النوع من المراكز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-59 المؤرخ في 18 فبراير 1995 المتضمن إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم¹. وقد نصت المادة الأولى من هذا المرسوم على أنه تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-450 المؤرخ في 19 ديسمبر 1994 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم وتنظيم هذه المراكز وعملها، تنشأ أربعة (04) مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم، وتكون مقارها في الولايات التالية: بشار، ورقلة، وهران والجزائر².

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-59، المؤرخ في 18 فبراير 1995، المتضمن إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد. 10، الصادرة بتاريخ: 26 فبراير 1995، ص. 20.

² المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 21.

وقد باتت تتوفر وزارة الداخلية والجماعات المحلية حاليا على خمسة (05) مراكز لتكوين وتدريب مستخدمي الإدارة المحلية وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم، وهي موزعة على الولايات التالية: بشار، ورقلة الجلفة، وهران، وقسنطينة¹.

وباعتبار أن إعادة بناء أجهزة التكوين والتدريب لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية من أولويات هذا القطاع، وذلك بهدف توفير شبكة من مؤسسات التكوين والتدريب القادرة على الاستجابة للاحتياجات النوعية لأجهزة الإدارة المحلية في هذا المجال، لذلك فقد سعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى توسيع شبكة مؤسسات التكوين والتدريب، وذلك من خلال استحداث مركزين وطنيين في كل من ولايتي تيارت وعنابة².

ويعد المركز الوطني الكائن مقره بمدينة وهران **CNFPCL-ORAN** أحد أهم المؤسسات المعتمدة في تفعيل سياسة بناء وتطوير قدرات الموظفين المحليين في الجزائر، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-59 المؤرخ في 18 فبراير 1995 وهو موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية³.

وحتى يتسنى للمركز القيام بمهامه على أكمل وجه، فقد تمت تهيئته بالمتطلبات اللازمة سواء من حيث التنظيم الإداري، المورد البشري، الجانب البيداغوجي، بالإضافة إلى الجانب المتعلق باستراتيجية التكوين والتدريب المعتمدة في المركز.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التكوين: شبكة مؤسسات التكوين،

الرابط: <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/2016-03-24-14-05-22.html>، تاريخ الاسترداد: 2023/04/17.

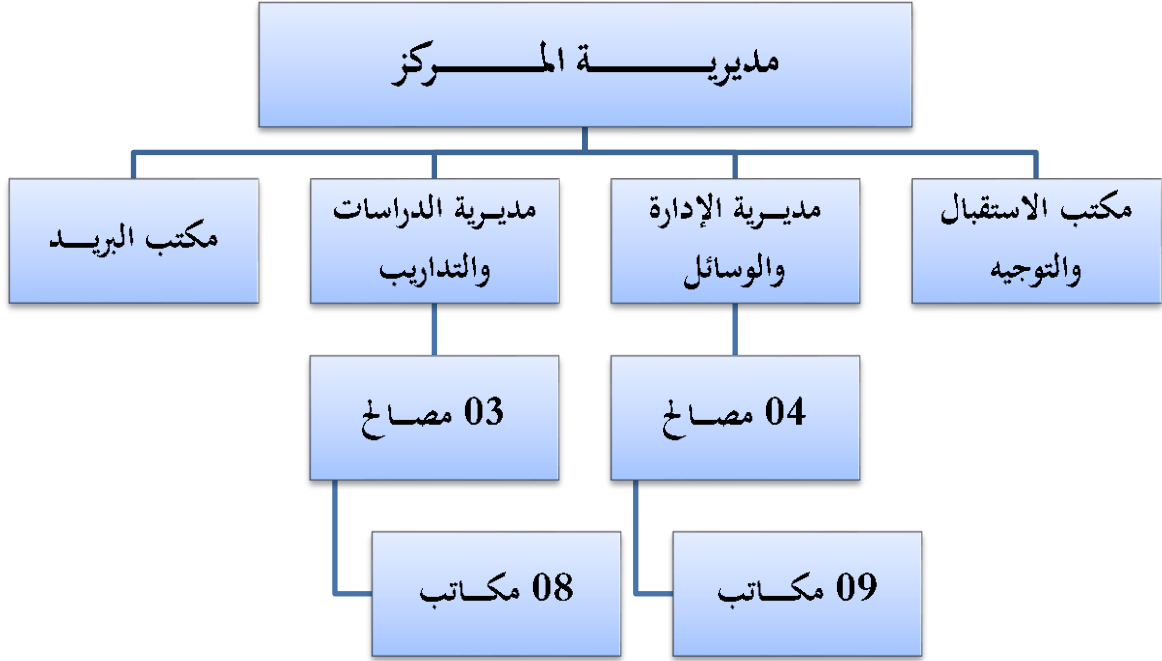
² المرجع نفسه.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية

وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم وشيد ميرازي وهران، الرابط: <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2>، تاريخ الاسترداد: 2023/04/19.

1- على مستوى التنظيم الإداري والبشري للمركز:

الشكل رقم 01: التنظيم الإداري المعتمد على مستوى المركز

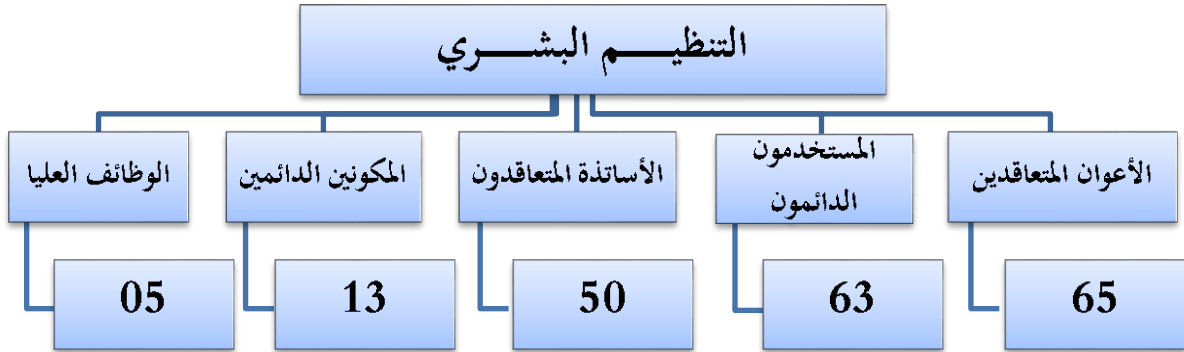


المصدر: CNFPCL-ORAN، الرابط: <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2>

يتضح من خلال الشكل رقم 01، بأن التنظيم الإداري المعتمد على مستوى المركز يتوفر على مديرتين فرعيتين وهما: مديرية الإدارة والوسائل، وتتوفر على أربعة (04) مصالح، وتسعة (09) مكاتب، تعمل في إطار تنفيذ المهام المتعلقة بالإدارة والوسائل. أما المديرية الفرعية الثانية فهي مديرية الدراسات والتدريب: وتتوفر على ثلاثة (03) مصالح بالإضافة إلى ثمانية (08) مكاتب، تؤدي وظائف ومهام متعلقة بالدراسات والتدريب، مثل وظيفة تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، كما يتوفر التنظيم الإداري للمركز أيضا على مكتب للاستقبال والتوجيه ومكتب للبريد.

ومما لا شك فيه أن كل الأجهزة التي سبق ذكرها، تؤدي وظائف ومهام تهدف إلى توفير الأرضية الملائمة لتجسيد السياسة المعتمدة على مستوى المركز والمتمثلة أساسا في تنمية مستوى المعارف والمهارات والسلوكيات لدى الموظفين العموميين بما فيهم موظفي الإدارة المحلية.

الشكل رقم 02: التنظيم البشري المعتمد على مستوى المركز



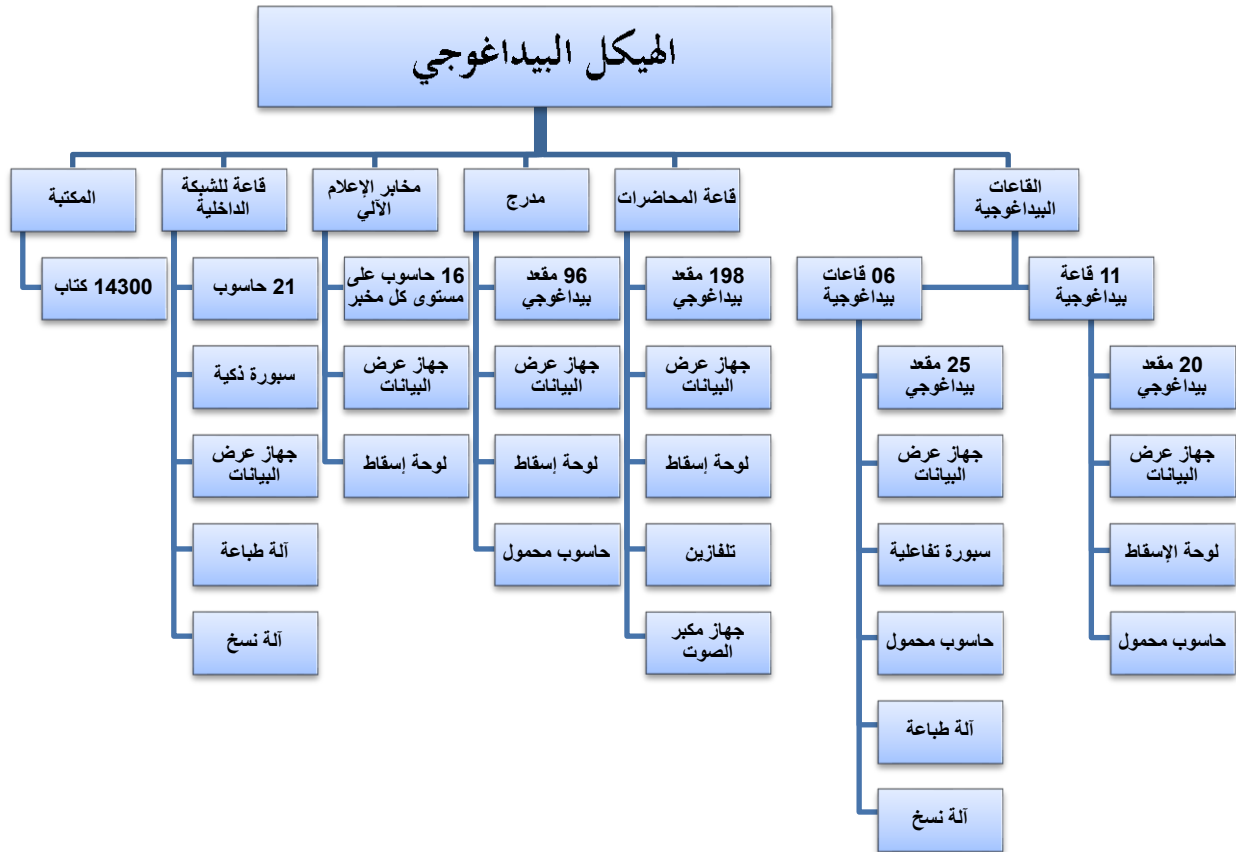
المصدر: CNFPCL-ORAN، الرابط: <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2>

انطلاقاً من الشكل رقم 02، نلاحظ بأن المركز يتوفر على موارد بشرية متعددة ومتنوعة من حيث المستوى الإداري والاختصاص الوظيفي، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة التنظيم الإداري المعتمد في المعهد الذي يتميز بتعدد أجهزته وتنوع وظائفه ومهامه، وهو ما يتطلب توفر الموارد البشرية اللازمة التي تغطي الاحتياجات الوظيفية للمعهد وبخاصة الوظائف المتعلقة بالإشراف على إعداد وإدارة البرامج التدريبية .

2- الهيكل البيداغوجي:

يتوفر الهيكل البيداغوجي للمركز على العديد من الأقسام المهيأة بالمعدات والوسائل اللازمة لتنفيذ العمليات التدريبية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: يوضح الهيكل البيداغوجي المعتمد على مستوى المركز



المصدر: CNFPCL-ORAN، الرابط: <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2>

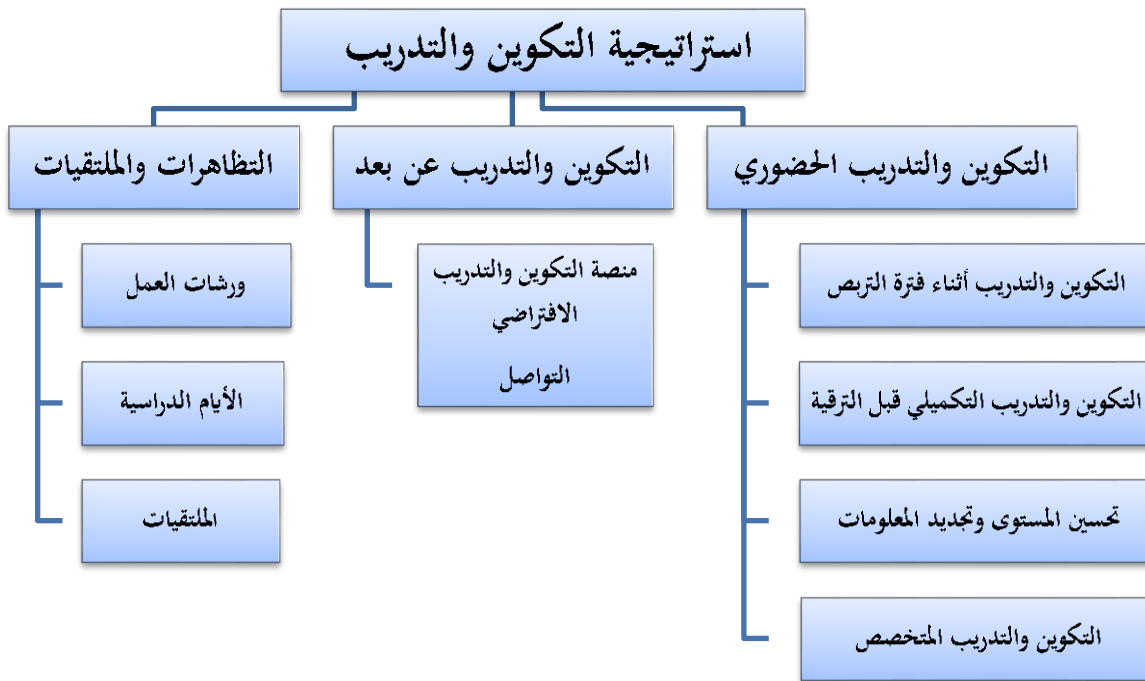
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2

بناء على الشكل رقم 03، يمكن القول بأن الهيكل البيداغوجي المعتمد على مستوى المركز تمت هندسته وفق ما يتماشى مع السياسات والمبادئ والقدرات المادية والبشرية للمركز، وأيضاً وفق ما تحدده طبيعة احتياجات الأفراد المرشحين للتدريب والاحتياجات الوظيفية وكذا احتياجات مؤسساتهم على المدى القريب أو البعيد.

ومن جانب آخر، فإن ما يميز الهيكل البيداغوجي للمركز أن مختلف أقسامه تتوفر على الوسائل والمعدات الحديثة كأجهزة الإعلام الآلي وأجهزة عرض البيانات، وهو ما يساعد المدرب على نقل محتوى البرنامج التدريبي بطريقة تمكن المتدرب من فهم المحتوى واستيعابه ومن ثمة القدرة على التعلم.

3- استراتيجيات التكوين والتدريب المعتمدة على مستوى المركز:

الشكل رقم 04: يوضح استراتيجيات التكوين والتدريب المعتمدة على مستوى المركز



المصدر: CNFPCL-ORAN، الرابط: <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2>

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2

إذن، من خلال الشكل رقم 04، نلاحظ بأن استراتيجيات التكوين المعتمدة في المركز تعكس ثلاثة أبعاد أساسية نحددها في الآتي:

3-1- بعد التكوين والتدريب الحضوري:

يتضمن التكوين والتدريب الحضوري أربعة (04) أنواع من البرامج التدريبية موجهة للأسلاك المشتركة وأسلاك الإدارة المحلية، وعليه، سنحاول التركيز على الجانب المتعلق بأسلاك الإدارة المحلية، على اعتبار أنه يشكل الجانب الذي له علاقة مباشرة بموضوع دراستنا.

3-1-1- البرامج التدريبية المتعلقة بفترة التبرص:

وهي البرامج التي عادة ما تكون موجهة للأفراد المرشحين للالتحاق بشغل وظيفة عمومية في أسلاك ورتب معينة على مستوى المؤسسات العمومية أو الإدارات العمومية، أو الأفراد المرشحين للترقية والالتحاق بشغل مهام وظيفية ومسؤوليات أعلى من التي كانوا يشغلونها من قبل، فعلى مستوى الإدارة المحلية مثلا، نجد أن المرسوم التنفيذي رقم 11-334، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الإدارة المحلية، قد نص في مادته 10 على أن المرشحين الذين يوظفون في الأسلاك والرتب التي تخضع لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص، يعينون بصفة مترشحين حسب الحالة -الترسيم أو الترقية- ويتم ذلك بموجب قرار أو مقرر من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويلزم المترشحون المتربصون باستكمال التبرص التجريبي الذي يتم تنفيذه خلال سنة واحدة¹.

وبالتالي، فإن فترة التبرص تعد من أهم الفترات التي يتم خلالها تنظيم برامج تكوينية وتدريبية لفائدة الموظفين الجدد وكذا الموظفين المرشحين للترقية، وحتى يتمكن المرشح من التكيف مع متطلبات شغل وظيفته لا بد وأن يتم إعدادة فكريا وفنيا وسلوكيا بما يتوافق ومتطلبات وظيفته وأهداف مؤسسته واحتياجات جمهور المتعاملين، وهذه العملية لا تكتمل إلا من خلال تقييم مستوى فاعلية البرنامج التدريبي والذي على أساسه يمكن تحديد مدى أهلية الأفراد المرشحين لتولي وظائفهم بصفة رسمية.

3-1-2- البرامج التدريبية التكميلية ما قبل الترقية:

وهي البرامج التي عادة ما تهدف إلى تأهيل الموظفين للترقية قصد شغل مهام وظيفية جديدة ومسؤوليات أعلى على مستوى المديرية والمصالح المختلفة لوحدة الإدارة المحلية.

3-1-3- برنامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

تعد من أهم البرامج التدريبية الموجهة للموظفين العموميين بما فيهم الموظفين المحليين، وذلك كونها تهدف إلى تمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤهلهم لتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي بشكل خاص وأداء مؤسساتهم بشكل عام، وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النوع من البرامج التدريبية له أهمية كبيرة في تمكين الموظفين المحليين من المساهمة في إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى الأقسام التابعين لها بصورة خاصة وعلى مستوى الوحدة المحلية بصورة عامة، وبالتالي فهذا النوع من البرامج التدريبية من شأنه أن يساهم في التمكين من تجاوز الممارسات الوظيفية الروتينية والتقليدية التي تتعارض مع التطور اللامتناهي في أساليب التسيير العمومي

¹ المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مرجع سبق ذكره، المادة 10، ص. 04.

وإدارة الخدمة العمومية المحلية، وتتعارض أيضا مع تطلعات المجتمع المحلي ومختلف الأفراد والمؤسسات المتعاملة مع وحدات الإدارة المحلية.

3-1-4- برامج التكوين والتدريب المتخصص:

تعد من بين البرامج التدريبية التي كرستها منظومة التكوين والتدريب في الجزائر، وهي البرامج التي يكون منصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بغرض التوظيف المباشر في رتبة أو الترقية إلى رتبة أعلى وأيضا الإدماج في رتبة، كما يهدف هذا النوع من البرامج التدريبية إلى تمكين المتدرب من تحصيل المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لتولي المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء لها¹.

3-2- بعد التكوين والتدريب الافتراضي - المنصة الرقمية "تواصل" نموذجًا:-

بالرغم مما تكتسبه البرامج التدريبية الحضورية من أهمية سواء من حيث البعد التنظيمي لها، والذي يراعى فيه الحرص على توافر الأقسام المهيأة بكامل التجهيزات المادية والبشرية، أو من حيث البعد القيمي لها -مستوى إيصال المعلومة- والذي عادة ما تكون مستوياته إيجابية، وذلك كون التدريب الحضورى يتيح للقائمين عليه اعتماد أكثر من أسلوب تدريبي من بينها تلك الأساليب التي تتيح للمتدرب الانتقال من التدريب النظري إلى التدريب التطبيقي الذي يكسبه خبرات فنية وسلوكية تكيفه مع ميدان عمله.

غير أن هذا لا يعني بأن اكتساب الخبرات والمهارات يقتضى الاعتماد على التدريب الحضورى فقط، فبعض الاحتياجات التدريبية يمكن تغطيتها عن بعد، ويتم ذلك عن طريق تنظيم البرامج التدريبية الافتراضية والتي باتت تصنف كأحد أهم النماذج الحديثة المعتمدة في السياسات التدريبية.

وعليه، فإن اكتساب سلوكيات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا بد وأن تكون ضمن أولوية الاهتمامات لدى المسؤولين عن العديد من القطاعات أهمها: التعليم العالى، الإدارة المحلية، التنمية الإدارية، ومراكز التدريب وإعداد القادة التي تشمل المراكز الحكومية للتدريب وإعداد القادة، سواء كان ذلك على مستوى الوزارات أو الأجهزة التابعة لها أو الجامعات أو مراكز التدريب التابعة للأكاديميات المهنية المتخصصة، إذ يتوجب عليها التوجه نحو توظيف التكنولوجيات المعاصرة في تصميم القاعات التدريبية، التدريب الإلكتروني، بناء مكتبات رقمية وعقد ملتقيات مرئية عديدة لتبادل الآراء، ويضاف إلى ما سبق، تصميم خطة تدريبية يراعى فيها إثارة اهتمام

¹ المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سبق ذكره، المادة 08، ص. 05.

المتدربين وخلق الدافع نحو اقتناء التكنولوجيا تمهيدا لاكتساب السلوكيات التي تمكن من التكيف مع عناصرها كالأنترنيت ومن ثم تجنب الوقوع في التقادم والتناكل¹.

ولذلك، فقد انتهجت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية في الجزائر خلال سنة 2016 نظام التكوين والتدريب عن بعد من خلال إعداد قاعدة رقمية للتكوين والتدريب الافتراضي، وذلك قصد دعم وتعزيز إمكانيات شبكة التكوين والتدريب التابعة للقطاع².

وفي 14 أكتوبر 2019 دخل نظام التكوين والتدريب عن بعد حيز الخدمة بصفة رسمية عبر قاعدة رقمية للتكوين والتدريب الافتراضي " منصة تواصل"، فزيادة عن كون هذه المنصة تعزز قدرات شبكة التكوين والتدريب، فإنها تساهم أيضا في تكييف وتقييم مختلف البرامج التدريبية، وتوسيع التكوين والتدريب المتخصص ليشمل أسلاك التنفيذ والتحكم، ويأتي ذلك في إطار السعي إلى تطوير الكفاءات بهدف تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات والإدارات العمومية وفي مقدمتها أجهزة الإدارة المحلية³.

كما تعكس هذه المنصة الرقمية أحد أهم مخرجات سياسات قطاع الداخلية والجماعات المحلية الرامية إلى مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستغلالها في ترشيد النفقات وتقريب البرامج التدريبية من الموظف بالإضافة إلى توسيع دائرة المستفيدين منها⁴.

إذن، فمنصة تواصل تعد كمشروع للابتكار في مشاركة المعارف والمهارات والخبرات التي يقدمها مختصون وخبراء في مجالات متعددة ذات صلة بطبيعة العمل الذي يؤديه الموظف بصورة خاصة ومؤسسته بصورة عامة وتقدم المنصة محتوى مرئي في مدة قصيرة والهدف من ذلك هو تقديم خلاصة المعلومة بجودة عالية. وفي ظل التحديات التي تواجه التعلم عن بعد وفي مقدمتها صعوبة الالتزام باستمرارية التعلم لفترات زمنية طويلة، وفي إطار

¹ عبد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد .. تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، ط. 02، ج 05، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2003، ص. 87-88.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التكوين: استراتيجية التكوين، الرابط: <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/2016-03-24-14-05-22.html>، تاريخ الاسترداد: 2023/04/29.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الأرضية الرقمية "تواصل" للتكوين الافتراضي: وزير الداخلية يعطي إشارة دخول الخدمة، الرابط: <https://2h.ae/YTuv>، تاريخ الاسترداد: 2023/04/29.

⁴ المرجع نفسه.

السعي نحو معالجة هذا المشكل فقد تم اعتماد فكرة تقليل المدة الزمنية للتعلم وهو ما من شأنه أن يساهم في تبسيط فهم محتوى البرنامج واستيعاب المعلومة والتفاعل مع المدرب¹.

وبناء على ما سبق، يمكن خلاصة جملة من النتائج أهمها:

- أن استراتيجية التدريب الافتراضي تعكس أحد محصلات السياسات الرامية إلى رقمنة الإدارة العامة الجزائرية.
- أن التدريب عن بعد من شأنه أن يساهم في تعزيز فكرة تبني نموذج الإدارة الالكترونية وتبسيط عملية الانتقال من النموذج التقليدي الورقي إلى النموذج الالكتروني المعاصر.
- أن التدريب القائم على المنصات الرقمية يشكل بعدا هاما ضمن أبعاد استراتيجية التدريب المعتمدة حاليا في مؤسسات التكوين والتدريب وفي مقدمتها مركز وهران **CNFPCL-ORAN**.
- تساهم المنصات الرقمية في تنظيم برامج تدريبية تستقطب أكبر عدد من المترشحين مقارنة بالتدريب الحضوري، وذلك كون التدريب الافتراضي لا يكلف ميزانية أكبر لا سيما من حيث مصاريف التنقل والإقامة والمادة التدريبية، كما أنه يجنب المؤسسة من الوقوع في مشكلة الفراغ الوظيفي نتيجة تنقل الموظفين للمشاركة في النشاطات التدريبية وبالخصوص تلك التي تتم على مستوى المؤسسات المركزية للتدريب.
- قياسا بالنتائج التي سبق ذكرها والتي تعكس مدى أهمية توظيف الرقمنة في تطوير استراتيجية تكوين وتدريب الموظف العام، فإنه من المهم جدا الإشارة أيضا إلى أن مثل هذه النماذج الرقمية قد تواجهها بعض التحديات لا سيما على مستوى الدول النامية، ولعل أهم هذه التحديات:
- الحاجة إلى إعداد شبكة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كفيلة بتوفير الأرضية الملائمة لتفعيل سياسة الرقمنة بأبعادها المختلفة من بينها بعد التدريب عن بعد، ومثل هذه العمليات تتطلب موارد مالية كبيرة سواء للتجهيز أو للإصلاح والصيانة، كما تتطلب أيضا موارد بشرية ذات كفاءة عالية وفي مقدمتهم فئة المهندسين المختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

¹ المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم رشيد ميراوي وهران، مرجع سبق ذكره، الرابط: <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2> تاريخ

- بحكم حداثة أسلوب الرقمنة في الإدارة العامة الجزائرية وفي مقدمتها الإدارة المحلية، فإن ذلك من شأنه أن يعكس مشكلة نفور بعض الموظفين من المشاركة في برامج التدريب عن بعد، وذلك نتيجة ضعف مستوى التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كالحاسوب، وتفضيلهم لأساليب التدريب التقليدية.
- باعتبار أن منصة التدريب "تواصل" غالبا ما يتم اعتمادها في تقديم أنشطة تدريبية خلال مدة زمنية قصيرة فذلك ما من شأنه أن يتناقض مع طبيعة بعض الاحتياجات التدريبية التي تستدعي مدة زمنية أطول لتغطيتها، فقصر مدة التعلم قد يؤدي إلى حدوث قصور في مستوى الفهم والاستيعاب لدى عدد كبير من الأفراد المتدربين.

إذن، بالنظر للتحديات التي يمكن أن تواجه هذا النموذج التدريبي أو غيره من النماذج الأخرى، فإنه من المهم جدا الاحتكام إلى الموضوعية لاختيار أسلوب التدريب ما إذا كان حضوري أو عن بعد وتجنب تعميم أسلوب محدد على كل البرامج التدريبية، وهي العملية التي من المفترض أن يتم مراعاتها خلال مرحلة تخطيط وتصميم التدريب.

3-3- بعد التدريب القائم على التظاهرات والمليقيات:

يتم تنفيذ التدريب القائم على المليقيات والتظاهرات عبر ثلاث مستويات مثلما أوضحناه في الشكل السابق رقم 04، ويمكن عرض هذه المستويات كالتالي:

3-3-1- ورشات العمل:

تصنف ورشات العمل من بين الآليات التي يتم اعتمادها لتبادل الأدوار والخبرات في مجال معين، حيث يجتمع الأساتذة والمدربين وذوي الخبرات في حقل معين مع عدد من الأفراد المهتمين بذلك الحقل، والذين يرغبون في تطوير قدراتهم من خلال المعلومات التي يتم تقديمها وشرحها في الورشة والتدريبات العملية التي تتم فيها، وذلك قصد تحصيل المعلومات اللازمة التي يحتاجها الفرد في ميدان عمله¹.

3-3-2- الأيام الدراسية:

يتيح تنظيم الأيام الدراسية الفرصة لمناقشة المشكلات التي تواجه الموظف في عمله ومعالجتها من خلال تقديم الحلول العلمية بالاعتماد على الأبحاث النظرية والتقنيات العملية، بالإضافة إلى توعية الموظف بأهمية المعلومة

¹ المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم رشيد ميراوي وهران، مرجع سبق ذكره،

الرابط: <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2>.

تاريخ الاسترداد: 2023/04/19.

الإدارية على مستوى صناعة واتخاذ القرارات، وتوضيح مدى أهمية الاستثمار في المورد البشري لتحسين وتطوير الأداء وأيضا لتطوير وعصرنة الإدارة العامة¹.

3-3-3- الملتيقيات:

يعد تنظيم الملتيقيات فرصة لتبادل المعارف والمهارات والخبرات بين ذوي الاهتمامات المشتركة من خبراء ومختصين وأساتذة وباحثين²، حيث يتم عرض ومناقشة أهم المشكلات والقضايا الراهنة التي قد تواجه المؤسسات والإدارات العمومية كمشكلة تكييف الإدارة المحلية مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي الذي بات يعد كمدخل ضروري لترشيد الخدمات العمومية، ومن ثم العمل على طرح الحلول الممكنة لمعالجة المشكلة محل الدراسة.

إن ما يميز الأساليب التدريبية الثلاث المعتمدة على مستوى مركز التكوين والتدريب بوههران -CNFPCL-ORAN، هو أنها تتوافق من حيث الهدف المتمثل في بناء وتطوير القدرات، وتتباين من حيث طريقة التنفيذ ومن حيث مستويات الأفراد المتدربين الذين تشملهم العملية التدريبية.

فبالنسبة لورشات العمل لا يمكن تنفيذها عن بعد وإنما تنفذ حضوريا وذلك قياسا بالمحتوى التدريبي الذي تعكسه، والذي غالبا ما يركز بنسبة كبيرة على الجانب التطبيقي العملي بهدف تمكين المتدرب من الاندماج في بيئته العملية، كما أن هذا الأسلوب عادة ما يكون موجها لعامة الموظفين.

أما بالنسبة للملتيقيات والأيام الدراسية، فقياسا بأهدافها التي عادة ما تتركز في مناقشة بعض المشكلات والتحديات الراهنة أو المستقبلية والبحث عن مجموعة الحلول الممكنة لمعالجتها، فمن جهة أولى يمكن تنفيذها إما حضوريا، وإما عن بعد، وهنا نستحضر مدى أهمية توظيف المنصات الرقمية كوسيلة لتنفيذ هذا الأسلوب من الأساليب التدريبية، ومن جهة ثانية، فالملتيقيات والأيام الدراسية عادة ما تتطلب مشاركة من قبل القادة الإداريين والخبراء والمختصين، وبذلك فهي لا تشمل عموم الموظفين وإنما تكون موجهة لأصناف محددة من ذوي المستويات الإدارية العليا والوسطى.

إن توجهنا نحو اعتماد المركز الوطني للتكوين والتدريب بوههران -CNFPCL-ORAN، لم يكن بدافع الوصف فقط، وإنما كان بدافع الوقوف على مدى فاعلية هذا النوع من المؤسسات التدريبية في إدارة عملية بناء وتطوير قدرات الموظفين العموميين بما في ذلك الموظفين المحليين، ويمكن القول في هذا الجانب أن هذا النوع من

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

المؤسسات يمكن أن يساهم في توفير الكفاءات والإطارات المؤهلة التي تلبي احتياجات الجهات الإدارية المحلية من جهة واحتياجات المجتمع المحلي من جهة ثانية.

ثالثا: هياكل التدريب ذات الطابع اللامركزي:

ويقصد بها وجود عدة جهات أو أجهزة تشرف على إدارة فعاليات التدريب الإداري من تخطيط وتنفيذ وتقييم، فضلا عن تدريب جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدينا، وتأخذ الأجهزة اللامركزية للتدريب عدة أشكال تنظيمية نذكر منها¹:

- أقسام أو وحدات التدريب على مستوى الوزارات.
- المراكز المختصة في التدريب.
- مراكز التعليم المتواصل على مستوى الجامعات.
- بيوت الخبرة التدريبية².

ومن أهم المؤسسات التي يمكن أن تشرف على إدارة البرامج التدريبية اللامركزية الموجهة للموظف العام بما في ذلك الموظفين المحليين في الجزائر:

1- مؤسسات الانتماء الوظيفي:

بالرجوع إلى الجانب المتعلق بأنواع التدريب الذي تطرقنا إليه في مضمون الفصل الأول، ونخص بالذكر التدريب الداخلي الذي يتم على مستوى مصالح مؤسسة الانتماء الوظيفي، فإنه يمكن القول بأن المصالح المختلفة لكل من البلدية والولاية زيادة عن المهام المسندة إليها في إدارة الشؤون المحلية، فينبغي أن تضطلع أيضا بمهمة تنظيم برامج تدريبية داخلية بصورة دائمة ومستمرة لصالح مواردها البشرية في صورة الموظف العام.

ويعد التدريب على رأس العمل أو التدريب أثناء الخدمة من أهم أنواع التدريب الداخلي الذي يتم من خلال مباشرة الموظف لمهامه الوظيفية، حيث يتلقى التدريب عن طريق المشرف أو زملاء الوظيفة أو عن طريق فرص الممارسة وإسنادات العمل التي توكل إليه³.

¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 76.

² المرجع نفسه، ص. 76.

³ أحمد صقر عاشور، التحديات الجديدة للتنمية البشرية والتدريب في المنطقة العربية، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

وعليه، فإن الجهود التي تؤديها مؤسسات ومعاهد التدريب الخارجية ولا سيما المركزية منها، لا بد وأن تولى دور المشرف في هذا الخصوص اهتماما بالغا وذلك بهدف تنمية قدراته كمدرّب وكموجه **"As a Trainer and as a Coach"** للموظفين الذين يشرف على توجيههم وقيادتهم¹.

2- مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي:

تعد مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من أهم المؤسسات التي باتت تعتمد في إعداد الكفاءات المؤهلة علميا وعمليا من أجل تغطية الاحتياجات الوظيفية لمختلف المؤسسات الوطنية والمحلية، لذلك، فإن دورها في إدارة العمليات التدريبية يعد ضروريا كونها تتوفر على أهم متطلبات ضمان التعلم واكتساب القدرات الجديدة.

2-1- طبيعة إسهامات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في تفعيل سياسة التدريب الإداري:

يمكن توضيح طبيعة إسهاماتها في هذا المجال من خلال ما يلي:

2-1-1- تأهيل الفرد لمرحلة التدريب:

ويمكن تفسير هذه العملية قياسا بالمهام التقليدية التي تؤديها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وفي مقدمتها مهمة التعليم العالي. وتصنف هذه المهمة في قمة الهرم التعليمي، وهي آخر وأرقى مرحلة من المراحل التعليمية التي يخضع لها الأفراد، والتي يكتسبون من خلالها مؤهلات ومهارات عالية، تساعد في الحصول على وظيفة مستقبلية وتمكنهم من اكتساب مكانة اجتماعية مرموقة².

كما أن التعليم العالي هو ذلك الصنف من التعليم الذي يتم على مستوى الكليات أو المعاهد الجامعية بعد الحصول على شهادة البكالوريا³.

وتتجلى مساهمة مؤسسات التعليم العالي في تأهيل الأفراد إلى مرحلة التدريب بناء على المهام التي تشرف عليها ولا سيما من حيث الجوانب التالية:

- إعداد الكفاءات البشرية ذات المستوى العالي في عديد المجالات وهو الهدف العام الأساسي للتعليم، والذي من خلاله يتم إعداد أفراد قادرين على المساهمة في قيادة التغيير في مختلف الميادين، وهذه العملية تستدعي من مؤسسات التعليم العالي القدرة على التبصر باحتياجات المجتمع والقدرة على ضمان جودة التعليم.

¹ المرجع نفسه، ص. 29.

² حياة فرد، أحمد شاطرياش، "التعليم العالي في الجزائر: دراسة في الواقع والتحديات"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، مركز الحكمة - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، المجلد. 06، العدد. 03، ص-ص: 90-104، 2018/10/15، ص. 92.

³ المرجع نفسه، ص. 92.

- تنمية شخصية الطالب، وهي العملية التي تستوجب التوقيع في الفعاليات والنشاطات والمواقف التعليمية المختلفة، لتمكين الطالب من تنمية وتطوير شخصيته بأبعادها المختلفة الروحية، القيمية، المعرفية، اللغوية والجسمية والانفعالية.

- تطوير الالتزام بتحكيم العقل واعتماد المنهج العلمي، وتنمية القدرات التي تؤهل الطالب لاستخدام المنهج العلمي في تحصيل المعارف واكتشاف الحقائق¹.

إذن، فالتعليم بصورة المتعددة والمتباينة وفي مقدمتها التعليم العالي، يعد العملية التي من خلالها يمكن للفرد إدراك وفهم واستيعاب وانتهاج المعارف والمفاهيم ذات العلاقة بحقل معين كحقل الإدارة العامة، وهذا ما يجعله مؤهلاً للانتقال إلى مرحلة التدريب التي من خلالها يمكنه اكتساب القدرة على توظيف تلك المحصلات العلمية في شكل ممارسات عملية، وهذا ما يمكن أن نعتبره تعزيزاً لبعض العناصر التي تطرقنا إليها في الفصل الأول من هذه الدراسة وتحديداً في الجانب المتضمن علاقة التدريب بالمصطلحات المقارنة وفي مقدمتها التعليم، إذ لا يمكن إعداد موارد بشرية كفؤة دون وجود تناسق فيما بين المداخل المعتمدة في تنمية قدرات الموارد البشرية، وبالخصوص بين التعليم العالي الذي يعد المصدر الأساسي في التحصيل النظري بمستوياته المتطورة وأبعاده المتعددة لدى الأفراد، وبين التدريب الذي يعد المدخل الأساسي لتحويل المدخلات النظرية إلى مخرجات عملية.

2-1-2- الإشراف على تنظيم وتنفيذ العمليات التدريبية:

بالرغم مما يكتسبه التعليم العالي من أهمية كبيرة لا سيما من حيث الإعداد الفكري والمعرفي لدى الباحثين والطلاب بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، إلا أنه قياساً بالاحتياجات المتطورة واللامتناهية في سوق العمل والتي باتت يفرضها التطور المتسارع في سياسات ومبادئ وأساليب العمل وتقنياته وأدواته، وبالحدوث عن احتياجات سوق العمل فهذا لا يعني فقط القطاعات ذات الطابع الاقتصادي وإنما يشمل أيضاً القطاعات ذات الطابع الإداري، فعلى مستوى الإدارة المحلية مثلاً يمكن قياس احتياجات سوق العمل فيها بناء على مستويين، مستوى مرتبط بالتطور في سياساتها ومبادئها ووظائفها وأهدافها ومستوى آخر مرتبط باحتياجات المجتمع المحلي بصورة خاصة ومتطلبات التنمية المحلية بصورة عامة.

وعليه، فمؤسسات التعليم العالي لا يمكن حصر مهامها في عملية التعليم فقط، وإنما يفترض بها أن تؤدي أيضاً مهمة تكوين وتدريب الطلاب باعتبارهم يشكلون رأس المال المعرفي المستقبلي الموجه لتغطية الاحتياجات

¹ حميدي زقاي، محمد أمين رماس، "دور التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي البيض، المجلد. 05، العدد. 01، ص-ص: 01-12، 2020/02/11، ص. 03.

المستقبلية لسوق العمل ومن بينها سوق العمل على مستوى أجهزة الإدارة المحلية والذي له علاقة مباشرة بإدارة عملية التنمية.

ولذلك، من الأمور التي يجب مراعاتها في إدارة عملية التنمية بمختلف مستوياتها وفي مقدمتها التنمية المحلية على مستوى الدول النامية ومن بينها الجزائر، هو مراجعة مستويات تفعيل مخرجات البحوث العلمية في العملية التنموية، إذ من المهم جدا أن تتركز هذه المراجعة في عدد من العناصر التي يمكن تحديدها كالتالي:

- العمل على إصلاح وتطوير المؤسسات الجامعية ومراكز البحوث العلمية وفق ما يمكن من تقديم مخرجات البحوث العلمية، رأس المال المعرفي - تتوافق ومتطلبات التنمية.
- وباعتبار أن من متطلبات التنمية ولا سيما التنمية المحلية هو توفير موظفين مؤهلين لإدارة هذه العملية، فهذا يدفع إلى ضرورة أن تكون البحوث العلمية موجهة بدرجة أكبر لتحديد الاستراتيجية الملائمة لإعداد الكفاءات المستقبلية اللازمة ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين العموميين وتقديم الحلول المناسبة لها.
- ومن منطلق أن التعليم العالي والتدريب الإداري من المداخل الأساسية المعتمدة في بناء وتطوير القدرات فإن ذلك يستدعي مراعاة العناصر التالية:

- تحديد المفهوم الحديث لكل من التعليم العالي والتدريب الإداري، وذلك بهدف ضبط منظومة ومنهجية تعليم وتدريب تواكب التطورات والتحديات المعاصرة ولا سيما ذات العلاقة بإدارة عملية التنمية عموما والتنمية المحلية خصوصا، وهي العملية التي تستدعي التنظيم المستمر والرشد للملتقيات العلمية الوطنية والدولية مع الأخذ بنتائجها في عين الاعتبار.

- لامركزية البحوث العلمية، إذ من غير الموضوعي أن تخضع موضوعات وأهداف البحوث العلمية بصورة مطلقة لما تمليه الإدارة المركزية، كون ذلك من جهة يقيد من استقلالية الباحث وبالتالي افتقار البحث العلمي لشخصية الباحث وحسه الإبداعي، ومن جهة ثانية أن ذلك من شأنه أن يجعل من موضوعات البحوث العلمية ومخرجاتها غير متوافقة مع مشكلات واحتياجات البيئة المحلية.

- إذن، فالبحوث العلمية يمكن تصنيفها بمثابة الوسيلة أو الآلية التي من خلالها يمكن للمؤسسات الجامعية أن تطور من مستوى منظومتها التعليمية والتدريبية بصورة دائمة ومستمرة يراعى فيها التحديات الدولية والإقليمية والاحتياجات المحلية، وهذا ما من شأنه أن يساهم في توفير الكفاءات اللازمة التي باتت تعد من أولوية الاحتياجات على مستوى الإدارة العامة الجزائرية المركزية واللامركزية.

وانطلاقاً من الدور المنوط بمؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي مثلما سبق وأوضحنا، فقد باتت تصنف من بين أهم المؤسسات المعتمدة في توسيع سياسة التكوين والتدريب الذي تبنته الإدارة العامة الجزائرية منذ الاستقلال إلى غاية الآن وذلك في إطار إثراء وتعزيز مستوى المعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين بمستوياتهم المتباينة على مستوى كافة الأجهزة الإدارية وبالخصوص الأجهزة اللامركزية كالمunicipale والولاية.

لذلك، فقد تم التوقيع على العديد من الاتفاقيات بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية وعدد من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، نذكر من بينها: جامعتي الجزائر 1 و3، جامعة البليدة 2، جامعة المسيلة، وجامعة التكوين المتواصل¹.

2-2- مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ودورها في توسيع وتطوير دائرة تكوين وتدريب الموظفين المحليين:

شهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر خلال السنوات الأخيرة ثورة من حيث عدد الهياكل البيداغوجية، والتي يهدف من خلالها القطاع إلى بناء استراتيجية يتم من خلالها توسيع دائرة التعليم والتكوين والتدريب لإعداد رأس مال بشري توازي قدراته مستوى الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وقد بات يتوفر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر على ما يقدر ب 111 مؤسسة جامعية موزعة عبر كامل التراب الوطني، من بينها 54 جامعة، 09 مراكز جامعية، 37 مدرسة عليا، و11 مدرسة عليا للأساتذة².

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التكوين: استراتيجية التكوين،

الرابط: -<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/2016-03-24-14-05-22.html>، تاريخ الاسترداد: 2023/05/05.

² المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الجزائر، 26-27-28 ديسمبر 2021، الرابط: <https://alecso.org/cmae/algerie.pdf>، تاريخ الاسترداد: 2023/04/25، ص. 02.

أما بخصوص شبكة المؤسسات البحثية، فقد قدر عدد مراكز البحوث العلمية خلال سنة 2021 ب 30 مركزا على المستوى الوطني، بالإضافة إلى 1564 مخبر بحث موزعة عبر مختلف جامعات الوطن، وهو ما مكن من تسجيل ما يزيد عن 85000 منشورا علميا إلى غاية 2019 وأكثر من 400 نموذج أولي¹.

وباعتبار أن التكيف مع التطور المتسارع في حقل العلوم والتكنولوجيات الحديثة بات يعد من أولوية الاحتياجات الراهنة والمستقبلية لعموم القطاعات بما في ذلك القطاعات التي تشتمل على مؤسسات ذات طابع إداري كالبلديات والولايات والمصالح التابعة لهما، وذلك باعتبار أنهما مؤسستان تضطلعان بوظائف إدارية واقتصادية واجتماعية.

وبالتالي، فقد شكل ذلك دافعا نحو تبني استراتيجية حديثة وفعالة بخصوص الجانب المتعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، و "هما جزآن من نفس عملية إنتاج المعرفة والعلوم تغطي كل مجالات المعرفة واستعمالها واستغلالها من أجل تطبيقات جديدة وذلك للاستجابة للتطلعات الاجتماعية والثقافية والاحتياجات الاقتصادية وضرورات التنمية المستدامة"².

لذلك، فقد تضمنت الاستراتيجية الوطنية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي عناصر علمية وتكنولوجية، تصنف ضمن المداخل الرئيسية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة التي نص عليها القانون التوجيهي رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 المتعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي³، والذي حدد جملة الأبعاد الأساسية لهذه الاستراتيجية وربطها بالعديد من المجالات والميادين من بينها تلك التي لها علاقة بوظائف الإدارة المحلية نذكر أهمها فيما يلي:

- ترقية الحكم الراشد.
- الترقية الشاملة للمعارف.
- ترشيد التنمية المحلية: وذلك بالتركيز على:
- تطوير وتحديث النظام الإداري.
- تقليص الفوارق الاجتماعية وتحقيق رفاهية السكان.

¹ المرجع نفسه، ص. 03.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-21، المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المادة 06، الجريدة الرسمية، العدد. 71، الصادرة بتاريخ: 30 ديسمبر 2015، ص. 07.

³ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مرجع سبق ذكره، ص. 03.

– تنمية وترقية التهيئة الإقليمية.

– التنمية الفلاحية، الغابية، الريفية، وتنمية الثروة الحيوانية وتأمينها.

– تطوير وترقية السكن والعمران والهندسة المعمارية، وتنمية المدينة وترقيتها.

– ترقية الشباب¹.

بناء على ما سبق، سنحاول توضيح مدى مساهمة البحث العلمي في تطوير وترقية العناصر السابقة الذكر ومدى انعكاس ذلك على الدفع بتطوير قدرات الموظفين العموميين لا سيما على المستوى المحلي.

2-2-1- بالنسبة لترقية الحكم الراشد:

يعد الحكم الراشد من أهم الأبعاد التي تسعى الجزائر إلى تكريسها على مستوى منظومتها الإدارية ولا سيما على المستوى المحلي اللامركزي-الحكامة المحلية-، وباعتبار أن تجسيد هذا المفهوم كعملية وكممارسة لا يتأتى إلا من خلال الالتزام بجملة المعايير التي يبنى عليها، هذا الالتزام الذي لا يتم إلا عن طريق تمكين كل الفاعلين في الإدارة المحلية وفي مقدمتهم الموظفين العموميين من فهم وإدراك المعنى العام له والإلمام بمعايير وأهدافه والتكيف مع التطورات التي تطرأ عليه، وهي العملية التي تتطلب مساهمة واسعة من قبل مؤسسات ومراكز البحوث العلمية التي تقع عليها مسؤولية تحديد مفهوم الحكم الراشد المحلي وضبط معايير مع مراعاة طبيعة البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية المحلية بحكم أن ذلك المفهوم هو وليد البيئة الأكاديمية الغربية، وهذا ما يضعها في مصاف المؤسسات المسؤولة أيضا عن مهمة تكوين وتدريب الموظفين الحاليين والمستقبليين في صورة الطلاب الجامعيين مثلا، من أجل اكتساب القدرات التي تمكنهم من تبني مفهوم الحكامة المحلية كفكر ومبدأ وممارسة على مستوى الجهاز الإداري.

2-2-2- بالنسبة لترقية المعارف-المعارف الإدارية كنموذج:-

مما لا شك فيه أن حقل الإدارة العامة يشهد تطورا متسارعا في المفاهيم والمداخل والمقاربات نظير التطور اللامتناهي في حقل الدراسات الأكاديمية ذات العلاقة بهذا الحقل، وهذا ما يستدعي ضرورة توجيه وتركيز البحوث العلمية على مستوى الجامعات الجزائرية لمعالجة هذا الشكل من التحديات، وذلك حتى تعكس مخرجات تساهم في خلق توازن أو توافق بين مستوى القدرات لدى الموظفين وبالأخص القدرة على الاستيعاب والتحكم في المفاهيم والمقاربات الإدارية، ومستوى التطور في حقل الإدارة العامة.

¹ القانون رقم 15-21، مرجع سبق ذكره، المادة. 07، ص. 08-09.

2-2-3- بالنسبة لترشيد التنمية المحلية:

من بين العوامل التي تحد من فاعلية ورشادة إدارة التنمية المحلية هو محدودية القدرات لدى الشركاء والفواعل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعلمية، وهذا ما يؤكد الأستاذ "صامويل هنتنغتون" Samuel Huntington في قوله: "...إن ما يميز البلدان المتقدمة عن البلدان المتخلفة هو وجود مؤسسات قادرة على تقديم شئى ملموس للصالح العام"¹.

ولذلك فترشيد عملية التنمية المحلية يستدعي مساهمة فعليه وملموسة من قبل كل الفاعلين المحليين وخصوصا المؤسسات المنتجة للبحوث العلمية وذلك لعدة اعتبارات أهمها:

أن إدارة التنمية المحلية بالشكل الذي يحقق الرضا العام للمجتمع المحلي ويسهم في دعم وتعزيز مستويات التنمية الشاملة المستدامة، بات يتطلب مراعاة أجهزة الإدارة المحلية للثورة العلمية المتسارعة والتجاوب مع مخرجاتها، وذلك من خلال توسيع وتنويع وعصرنة الوظائف المحلية بين ما هو إداري وتقني، وهنا يأتي الدور على إسهامات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في إعداد منظومة تعليم وتكوين وتدريب يراعى فيها مستويات التطور في حقل العلوم والتكنولوجيات الحديثة، كما ينبغي أن يراعى فيها طبيعة الاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية للبلديات والولايات ومختلف المؤسسات التابعة لهما، وبخاصة الوظائف التي لها علاقة بالتطوير الإداري، والتنمية الفلاحية ولا سيما تنمية الثروة الحيوانية، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإدارة المدن والمجال البيئي.

وبناء على ما سبق، فقد حددت الاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تربييات على المستويين القطاعي والمشارك ما بين القطاعات، وذلك بهدف النهوض بحقل العلوم والتكنولوجيات إلى المستوى الذي يمكن من إتقانها، نقلها، اكتسابها، نشرها، استيعابها، ومن ثم القدرة على استخدامها، وذلك قصد تغطية احتياجات مختلف القطاعات الوطنية²، بأجهزتها المركزية واللامركزية وخصوصا الأجهزة المحلية متمثلة في البلديات والولايات.

وفي ظل التحديات والمسؤوليات التي تقع على عاتق الجامعة الجزائرية سواء من حيث مواجهة التعداد الطلابي الذي يزيد من سنة لأخرى، أو من حيث المساهمة في تكوين وتدريب موظفي مختلف القطاعات، فقد دفع ذلك بالقائمين على سياسات التعليم والتكوين العالين إلى السعي نحو إعداد قاعدة قانونية تركز سياسة جامعية جديدة متمثلة في "جامعة الجزائر المفتوحة" التي زيادة عن كونها تضمن تكوينات إسهادية عن بعد في

¹ بومدين طاشمة، سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص. 266.

² المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مرجع سبق ذكره، ص. 03.

طوري اليسانس والماستر، فهي موجهة أيضا لضمان برامج التكوين التأهيلي فضلا عن التكوين المتواصل والتكوين حسب الطلب ومدى الحياة وفق صيغ مرنة¹.

وبالتالي، فالتوجه نحو اعتماد سياسة "جامعة الجزائر المفتوحة" من شأنه أن يساهم في إعداد الأراضية الملائمة لتوسيع وتطوير دائرة التعليم العالي من جهة أولى، وتعزيز قطاع التكوين والتدريب من جهة ثانية، وذلك بتوفير الهياكل البيداغوجية اللازمة التقليدية مثل: (، قاعات المحاضرات، المخابر، وغيرها...)، وكذا الهياكل الحديثة متمثلة في: (المنصات الرقمية) والتي تعزز من سياسة لا مركزية التدريب، وكذا توفير المديرين الأكفاء من داخل وخارج الوطن للإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية.

من جانب آخر، ومن منطلق أن التكوين المتواصل يعد من بين البرامج التي يسعى التوجه الجامعي الجديد إلى تعزيزه، كونه شكل أحد أهم البرامج التي ساهمت في إرساء نظام تعاوني فيما بين قطاع التعليم العالي وباقي القطاعات الأخرى، وعليه سنحاول التطرق إلى جامعة التكوين المتواصل مركزين على مدى مساهمتها في تدريب الموظفين المحليين.

3- جامعة التكوين المتواصل UFC نموذجاً للتكوين والتدريب المتواصل:

يمكن تعريف التكوين المتواصل وفقاً لما قدمه "J. Pierr" كالتالي: "هو مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني"².

ونفهم من هذا التعريف أن التكوين أو التدريب المتواصل من جهة أولى هو جزء لا يتجزأ من فلسفة التدريب الإداري، ومن جهة ثانية هو كمدخل من المداخل المعتمدة في خلق توازن وتوافق بين مستوى التغيرات والتطورات في عديد المجالات ومستوى القدرات التي تتوفر لدى العاملين أو الموظفين.

وقد تم إنشاء هذا النوع من المؤسسات على المستوى الوطني بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26 ماي 1990 المتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل وتنظيمها وعملها³، وهي تصنف كمؤسسة

¹ المرجع نفسه، ص. 03.

² غنية بودوح، "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر -بسكرة-"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، المجلد. 06، العدد. 01، ص-ص: 59-74، 2013/05/01، ص. 03.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-149، المؤرخ في 26 ماي 1990، المتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد. 22، الصادرة بتاريخ: 30 ماي 1990، ص. 733.

عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹، وتتولى مجموعة من المهام التي تدخل في نطاق اختصاصها من أهمها:

- تمكين كل مواطن يستوفي الشروط المطلوبة من الالتحاق بالتكوين العالي.
- المساهمة في تطوير التكوين المتواصل بالمساهمة مع المؤسسات والقطاعات المستخدمة.
- تنظيم برامج لتحسين المستوى وتحديد التكوين والتدريب لصالح القطاعات المستخدمة وذلك بناء على طلبها².

وقياسا بالمهام الموكلة لها، فهي بذلك تشارك بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنمية الموارد البشرية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية المركزية منها واللامركزية، وهو ما دفع إلى ضرورة عدم حصر هذا النوع من المؤسسات على المستوى المركزي فقط ونقلها إلى المستوى اللامركزي، وهو ما تكرر عنه صدور المرسوم التنفيذي رقم 90-150 المؤرخ في 26 ماي 1990 المتضمن إنشاء مراكز للتكوين المتواصل³، حيث قدر عددها آنذاك ب 20 مركزا موزعة على العديد من ولايات الوطن من بينها مركز التكوين المتواصل بولاية تلمسان⁴.

إذن، يمكن القول بأن جامعة التكوين المتواصل تعد من بين المؤسسات العمومية التي تساهم بفضل استراتيجيتها القائمة على إرساء ثقافة التكوين والتدريب المستمر في تعزيز السياسات الرامية إلى تطوير وتفعيل قدرات الموارد البشرية من أجل استثمارها في عملية التنمية، حيث بادرت إلى تأهيل برامج ذات علاقة مباشرة باحتياجات عالم الشغل، وذلك من خلال إنجاز العديد من المشاريع في ميدان التكوين والتدريب وإبرام عدد من الاتفاقيات مع المتعاملين الاقتصاديين والمؤسسات الإدارية، وذلك بهدف رفع مستوى المردودية لدى المؤسسات الإدارية والاقتصادية⁵.

¹ المرجع نفسه، المادة. 02، ص. 733.

² المرجع نفسه، المادة. 04، ص. 733-734.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-150، المؤرخ في 26 ماي 1990، المتضمن إنشاء مراكز التكوين المتواصل، الجريدة الرسمية، العدد. 22، الصادرة بتاريخ: 30 ماي 1990، ص. 737.

⁴ المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 737.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة التكوين المتواصل، التكوين المتواصل، الرابط: https://ufc.dz/?page_id=7416، تاريخ الاسترداد: 2023/05/02.

ومن بين المخرجات التي عكستها سياسة التكوين والتدريب المتواصل الموجه لفئة الموظفين العموميين المتممين لمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر:

بالنسبة لتعداد الموظفين المستفيدين من برامج التكوين والتدريب التأهيلي: فقد قدر عدد المستفيدين خلال انطلاق أولى برامج التكوين والتدريب سنة 1991 ب 40 موظفا، ليصل فيما بعد إلى 4792 موظف وإطار من مختلف المؤسسات الاقتصادية والإدارية¹.

وبالنسبة لتعداد البرامج: فقد قدر عددها منذ إنشاء جامعة التكوين المتواصل إلى غاية الآن ب 330 برنامج من مختلف التخصصات، والتي غالبا ما تشمل الميادين التالية: تسيير الموارد البشرية، الإعلام الآلي، المالية اللغات، القانون، الأرشيف، الاتصال والسكرتاريا².

أما بالنسبة لتعداد المؤسسات المستفيدة من البرامج: وقد قدر عددها ب 100 مؤسسة ما بين مؤسسة اقتصادية وإدارية من بينها البلديات التي تمثل إحدى أهم أجهزة الإدارة المحلية المكلفة بتقديم عدد من الخدمات العمومية للمجتمع المحلي³.

4- المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة ENIV نموذج للتكوين والتدريب في ميدان التسيير التقني والحضري والبيئي:

تعد من بين المدارس الوطنية حديثة النشأة، حيث تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-164 المؤرخ في 14 يونيو 2018 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة وتنظيمها وسيرها⁴، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، ومقرها بولاية تلمسان⁵.

ومما لا شك فيه أن وظيفة مهندسي المدينة تكتسي أهمية كبيرة على صعيد الأجهزة المحلية البلدية والولائية وحتى يتم تغطية احتياجاتها الوظيفية فالأمر يتطلب اعتماد لا مركزية التكوين والتدريب وعدم حصرها على مستوى مقر المدرسة.

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 18-164، المؤرخ في 14 يونيو 2018، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد. 37، الصادرة بتاريخ: 20 يونيو 2018، ص. 04.

⁵ المرجع نفسه، المواد 02 و03، ص. 05.

ولذلك، فقد نصت الفقرة الثانية من المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 18-164 على أنه يمكن إنشاء ملحقات للمدرسة بموجب قرار مشترك بين وزير الداخلية والجماعات المحلية ووزير المالية¹، وهو الإجراء الذي من شأنه أن يساهم في تقريب مختلف أجهزة الإدارة المحلية من دائرة التكوين والتدريب في هذا النوع من الوظائف ولا سيما البلديات والولايات التي تقع في إقليم الهضاب والجنوب.

وتضطلع المدرسة بمجموعة من المهام يمكن تحديدها على وجه الخصوص كالآتي:

- ضمان التكوين والتدريب لإطارات التصور المتمين لشعبي "التسيير التقني والحضري" و"النظافة والنقاوة العمومية والبيئة".
- الإشراف على تنظيم برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات لصالح موظفي الإدارة المحلية.
- الإشراف على تنظيم برامج التكوين والتدريب التحضيري الخاص بشغل منصب أو ما قبل الترقية للالتحاق ببعض الرتب.
- المساهمة في إعداد واعتماد البرامج التكوينية المبادر بها من طرف الوصاية في ميدان التسيير الحضري والبيئي.
- إعداد الدعائم البيداغوجية والوثائق الضرورية ذات العلاقة بعمليات التكوين والتدريب.
- تقييم برامج التكوين والتدريب وانعكاساتها على الممارسات الوظيفية².
- إضافة إلى المهام السابقة الذكر، فإن المدرسة تعد بمثابة بيت من بيوت الخبرة في ميدان التسيير الحضري والبيئي، وبذلك فهي تساهم أيضا في الاضطلاع بالمهام الآتية:
- مساعدة أجهزة الإدارة المحلية في تحديد احتياجاتها التدريبية.
- تحليل فعالية مخططات التكوين والتدريب التي تعدها أجهزة الإدارة المحلية.
- القيام بمهام الدراسة، البحث، الاستشارة، والخبرة لصالح الوصاية والإدارة المحلية حول الموضوعات المتعلقة بالجانب الحضري والبيئي.
- المساهمة في تطوير الأبحاث في مجال اختصاصاتها، وذلك بتنظيم كل أعمال البحث والدراسة والإعلام في إطار المهام المخولة لها، بالتنسيق مع المؤسسات الوطنية والدولية التي تضطلع بالاختصاصات نفسها³.

¹ المرجع نفسه، المادة. 03، ص. 05.

² المرجع نفسه، المادة. 04، ص. 5-6.

³ المرجع نفسه، المادة. 05، ص. 06.

إذن، بناء على ما سبق، يمكن القول بأن المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة تعد من أهم المؤسسات التي تساهم في تغطية الاحتياجات الوظيفية للإدارة المحلية بالإطارات والكفاءات المؤهلة في الميادين المتعلقة بإدارة المدن وإدارة البيئة، وهو ما من شأنه أن يساهم في تعزيز دور الإدارة المحلية في إدارة عملية التنمية المحلية بشكل خاص والتنمية الشاملة بشكل عام.

رابعاً: التعاون الدولي نموذج لتعزيز سياسة تدريب وتطوير قدرات الموظف العام:

على الرغم من أن الإدارة العامة الجزائرية باتت تتوفر على العديد من المؤسسات والمراكز المؤهلة للمساهمة في عملية بناء وتطوير قدرات الموظفين العموميين ولا سيما الفئة التي تنشط على مستوى الأجهزة المحلية، غير أنه لا يمكن حصر هذه العملية على مستوى المؤسسات الوطنية المركزية والجهوية واللامركزية، وإنما يتوجب توسيع نطاقها من خلال الاعتماد على إمكانيات وخبرات الدول التي تتماشى نظمها الإدارية المحلية مع التطور الذي يشمل المعارف والمفاهيم الإدارية، أساليب وتقنيات العمل، والعلوم والتكنولوجيات الحديثة.

ومن هذا المنطلق، سنحاول الوقوف على مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على سياسة التعاون الدولي في مجال تدريب الموظفين المحليين، وذلك من خلال التركيز على أهم المؤسسات الاتفاقيات المعتمدة في هذا المجال على النحو التالي:

1- مؤسسات التدريب ذات الطابع الدولي - المركز الدولي لتكوين وتدريب الفاعلين المحليين - سيفال المغرب العربي - نموذجاً:

يعد هذا المركز أحد أهم مخرجات سياسة التعاون الدولي التي تعتمدها الجزائر في مجال تكوين وتدريب الإطارات المحلية، ففي سنة 2011 تم التصديق على اتفاقية الشراكة بين الحكومة الجزائرية وبين معهد الأمم المتحدة للتكوين والبحث "UNITAR" من أجل إنشاء المركز سالف الذكر بالجزائر¹.

وقد تم إنشاء المركز الدولي (CEFAL MAGHREB) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-137 سنة 2013².

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 11-428، المؤرخ في 11 ديسمبر 2011، المتضمن التصديق على اتفاقية الشراكة بين الحكومة الجزائرية ومعهد الأمم المتحدة للتكوين والبحث (UNITAR) من أجل إنشاء المركز الدولي لتكوين الفاعلين المحليين بالمغرب العربي (CIFAL Maghreb) بالجزائر، الجريدة الرسمية، العدد. 68، الصادرة بتاريخ: 14 ديسمبر 2011، ص. 5.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-137، المؤرخ في 10 أبريل 2013، المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المركز الدولي لتكوين الفاعلين المحليين بالمغرب العربي، الجريدة الرسمية، العدد. 21، الصادرة بتاريخ: 23 أبريل 2013، ص. 4.

ويعد هذا المركز بمثابة مؤسسة عمومية مختصة في مجال التكوين وتقديم الخبرات في مجال الحكم الراشد المحلي، كما يعد المركز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية¹ ويخضع المركز للقواعد والأحكام التي تطبق على الإدارة في العلاقات التي تجمعها بالدولة، كما يعد تاجرا في العلاقات التي تجمعها مع الغير².

يوضع المركز تحت وصاية الوزير المكلف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، وقد تم تحديد مقر المركز بمدينة الجزائر، غير أنه يمكن نقل مقره إلى مكان آخر على مستوى التراب الوطني ولك بقرار صادر من طرف وزير الداخلية والجماعات المحلية³.

أما بالنسبة للمهام التي يكلف بها المركز الدولي، فتمثل بشكل عام في مهمة تقديم التكوين لفائدة الفواعل المحلية وضمان الخبرة في ميدان التسيير العمومي، ومن هذا المنطلق فهو يكلف على وجه الخصوص بالمهام التالية:

- إعداد وضمان البرامج التكوينية لفائدة الفواعل المحلية في المجالات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمدن المستدامة.
- وضع أنظمة لمتابعة وتقييم السياسات العامة المحلية.
- ضمان الخبرة في ميدان الحوكمة والرشادة المحلية.
- ضمان تكوين وتدريب المكونين.
- تأسيس بنك للمعطيات يشمل المعلومات اللازمة التي تخص عملية التنمية المحلية.
- إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات التكوين والتدريب وكذا مع مراكز سيفال.
- إعداد وتنفيذ استراتيجيات للبحث والتسيير التوثيقي ونشر الأشغال التي يقوم المركز بإنجازها.
- يمكن للمركز الاستعانة بخبراء ومستشارين في إطار السعي إلى تحقيق أهدافه⁴.

2- اتفاقيات التعاون الدولي مع الشركاء الأجانب:

يعد الانفتاح على التجارب الأجنبية من بين التوجهات التي تتضمنها استراتيجية تكوين وتدريب الموظف العام في الجزائر، وذلك في إطار السعي نحو مسايرة التطورات اللامتناهية في أساليب التنظيم والتسيير التي تشهدها

¹ المرجع نفسه، المادة الأولى، ص. 5.

² المرجع نفسه، المادة. 2، ص. 5.

³ المرجع نفسه، المواد. 3 و4، ص. 5.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 5، ص. 5.

الساحة الدولية، ويتأتى ذلك من خلال السهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا الميدان بهدف تعزيز قدرات إطارات الإدارة العامة الجزائرية، لذلك فقد تم التوقيع على اتفاقيات تعاون مع العديد من الدول من بينها دول الاتحاد الأوروبي كفرنسا وإسبانيا وهولندا، بالإضافة إلى اتفاقيات أخرى تم التوقيع عليها مع جمهورية الصين الشعبية وكندا¹.

وقد ساهمت اتفاقيات التعاون الدولي التي تم التوقيع عليها من تمكين إطارات الإدارة المركزية واللامركزية (البلدية والولاية) في الجزائر من الاستفادة من عدة برامج تدريبية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2014 إلى 2016²، ومن أهم هذه البرامج:

2-1- برنامج التعاون الجزائري الصيني:

والذي تم بموجبه تنظيم تسع (09) برامج تدريبية لفائدة مائة وثلاثة وخمسون (153) إطار من الإدارة المركزية والإدارة المحلية، وقد شملت عدة ميادين نذكر منها: "تسيير الإدارة العمومية، التخطيط الحضري، التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، مسؤولي الجماعات المحلية، بناء وتنمية المدن، المناجمت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية"³.

2-2- برنامج التعاون الجزائري الإسباني:

حيث تم بموجبه تنظيم برامج تدريبية في مجال الجباية المحلية لفائدة عشرين (20) إطار ينتمون للإدارة المركزية والإدارة المحلية⁴.

كما يعد تنظيم اللقاءات والمؤتمرات من بين مخرجات سياسة التعاون الدولي في مجال دعم وتعزيز قدرات الإدارة المحلية، ففي هذا الجانب تم تنظيم ثلاثة (03) مؤتمرات تدخل في إطار برنامج دعم تجسيد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي "TAIEX"⁵، ومن أهم المحاور التي تمت معالجتها:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التكوين: استراتيجية التكوين،

الرابط: <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/2016-03-24-14-05-22.html>، تاريخ الاسترداد: 2023/05/11.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ المرجع نفسه.

بالنسبة للمحور الأول فقد تضمن آفاق إصلاح نظام المالية المحلية: وقد شارك في هذا اللقاء 80 إطار وهو اللقاء الذي يهدف إلى تحسين التكفل باحتياجات المواطن؛ وقد تم خلاله عرض التجارب الأجنبية الألمانية والبولونية والفرنسية.

وبالنسبة للمحور الثاني فقد تضمن المقاربة التشاركية في التسيير المحلي: وقد شارك في هذا اللقاء 100 إطار، ومن خلال هذا اللقاء تم عرض التجارب الأجنبية الفرنسية؛ الإسبانية؛ الهولندية؛ واليونانية.

أما بالنسبة للمحور الثالث فقد تضمن تنمية قدرات الموارد البشرية المحلية: وهو اللقاء الذي يهدف إلى معالجة آفاق تحسين الخدمات العمومية المحلية، وذلك من خلال التركيز على تحسين وتطوير قدرات المورد البشري الذي يشرف على إدارة وتسيير مختلف الخدمات العمومية على المستوى المحلي، وقد شارك في هذا اللقاء 80 إطار؛ حيث تم عرض التجارب الأجنبية لكل من فرنسا وإسبانيا والتشيك¹.

وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن عرض إحدى أهم اتفاقيات التعاون الدولي التي يشهدها قطاع الجماعات المحلية حاليا مع الشريك الألماني في مجالات متعلقة بالطاقة وهو الجانب الذي سنركز عليه في الآتي:

2-3- اتفاقية التعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ - التعاون في مجال إدارة الانتقال الطاقوي نموذجاً -:

تعد وكالة GIZ من أهم الوكالات الألمانية للتنمية، يقع مقرها في مدينة "بون وإيشبورن"، وتشرف الوكالة على تقديم الخدمات التي تدخل في إطار التعاون الإنمائي الدولي من أجل التنمية المستدامة وكذا العمل التعليمي الدولي، كما تعد هذه الوكالة بمثابة مؤسسة دولية تابعة للحكومة الفيدرالية الألمانية وتعمل في العديد من الميادين في أكثر من 130 دولة².

وتتملك الوكالة رصيداً كبيراً من الخبرات يمتد لأزيد من 50 عاماً ويشمل مجالات عديدة ومتنوعة بما في ذلك المجال المتعلق بالتنمية الاقتصادية وتعزيز التوظيف، ومجال الطاقة والبيئة، بالإضافة إلى السلم والأمن، وتقدم الوكالة خدماتها للحكومة الألمانية ومؤسسات الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة وحكومات البلدان الأخرى وكذا

¹ المرجع نفسه.

² المبادرة الإقليمية حول الترابط بين المياه والطاقة والغذاء (ميناريت)، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، الرابط:

<https://minaretproject.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86-2024/03/22>، تاريخ الاسترداد: 2024/03/22.

القطاع الخاص، وتعمل الوكالة مع الشركات والأطراف الفاعلة في المجتمع المدني وكذا المؤسسات البحثية، وهو ما يعزز التفاعل الناجح بين السياسات التنموية ومختلف مجالات النشاطات الأخرى. وتعد الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية بألمانيا (BMZ) الجهة المفوضة الرئيسية للوكالة¹.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تجمعها اتفاقيات تعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)²، وقد تضمنت اتفاقية التعاون مع الشريك الألماني برامج تنموية تهدف إلى تنمية قدرات الإدارة المحلية في بعض المجالات الحيوية والمتمثلة أساسا في المجال المتعلق بالانتقال الطاقوي، وقد تجسد ذلك في برنامج "البلديات الخضراء" وهو البرنامج الذي امتد من أفريل 2020 إلى غاية مارس 2023، ويهدف إلى دعم البلديات الجزائرية في جهودها الرامية إلى زيادة استخدام تكنولوجيا الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية، ومن ثمة المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية الرامية إلى حماية المناخ³.

وقد استند البرنامج على أربع مجالات تمثلت في الآتي:

المجال الأول: تضمن وضع وتنفيذ خطط عمل للطاقات المتجددة والفعاليات الطاقوية على مستوى أربع بلديات نموذجية وهي: بشار، الجلفة، غليزان، وسوق أهراس.

المجال الثاني: تضمن التشجيع على تبادل الخبرات بين البلديات في الجانب المتعلق بإدارة استهلاك الطاقة في الشبكات الإقليمية، وشمل البلديات التالية: أدرار، جيجل، معسكر، والمسيلة.

المجال الثالث: تضمن تطوير سلاسل القيم للطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية التي تهدف إلى تحسين وتطوير مشاركة الشركات المحلية.

المجال الرابع: وقد تضمن وضع إطار تنظيمي ومعياري وتحفيزي لدعم وتعزيز تكنولوجيات وخدمات الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية⁴.

¹ المرجع نفسه.

² Giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, **Algerien Die GIZ vor Ort**, <https://www.giz.de/de/weltweit/309.html>.

³ Giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، **Coopération Allemande، برنامج "البلديات الخضراء" الإدارة المستدامة للطاقة في البلديات، الرابط:** https://www.giz.de/de/downloads/Factsheet_AR_01.2021_final.pdf، تاريخ الاسترداد: 2024/03/23، ص. 1.

⁴ المرجع نفسه، ص. 2.

- أما من حيث الأنشطة الرئيسية التي تضمنها البرنامج فقد تم التركيز فيها على الأنشطة التالية:
- مرافقة البلديات النموذجية الأربع في وضع وتنفيذ خطط أعمالها في مجال الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية ونشر التجربة على مستوى بلديات أخرى.
 - إدخال برنامج حساب طاقتي على أساس مواصفات محددة وإعداد برامج تدريبية لفائدة موظفي البلدية قصد تمكينهم من استخدام هذا البرنامج.
 - تطوير برامج التدريب في المجالات المتعلقة بإدارة الطاقة، وتنظيم العمليات الداخلية، مع جمع وتحليل واستخدام البيانات المتعلقة بالاستهلاك الطاقوي.
 - إنشاء شبكتين جهويتين للتبادل حول الفعالية الطاقوية عن طرق التعلم من نظير إلى نظير.
 - تأهيل واعتماد المتعاملين المحليين بهدف تحسين جودة التقنيات والمنتجات والخدمات التي تدخل في إطار الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية¹.
- ومن بين النتائج التي يهدف البرنامج إلى تحقيقها:
- تخفيض مستوى استهلاك الطاقة بصورة مستدامة على مستوى البلديات النموذجية.
 - تحسين أداء البلديات في إدارة المجال الطاقوي.
 - توسيع نطاق النتائج لتشمل البلديات الأخرى.
 - تحسين جودة ومثانة المنتجات والخدمات والمرافق التي تدرج في إطار الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية.
 - تحديد وتنفيذ نماذج الأعمال التجارية قصد تعزيز دور القطاع الخاص في سلاسل القيمة.
 - اقتراح إطار تحفيزي حول استخدام الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية على مستوى البلدية، بالإضافة إلى اقتراح إطار تنظيمي يتضمن تيسير عملية ربط الطاقة الكهروضوئية بشبكة توزيع الكهرباء منخفض التوتر².
- وبالنظر لأهمية هذا التعاون، فقد أشرف وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بالجزائر السيد "إبراهيم مراد" يوم 19 مارس 2023 مناصفة مع سفيرة جمهورية ألمانيا الاتحادية بالجزائر "إليزابيث وولبرز" على الإمضاء على اتفاقية تمديد عقد تنفيذ مشروع "البلديات الخضراء" مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، وذلك

¹ المرجع نفسه، ص. 2.

² المرجع نفسه، ص. 2.

يهدف السعي نحو دعم وتعزيز الانتقال الطاقوي وتطوير استخدامات تكنولوجيات النجاعة الطاقوية والطاقات المتجددة¹.

وباعتبار أن الانتقال الطاقوي بات يعد من الأولويات الوطنية وهذا وفقا لالتزامات رئيس الجمهورية السيد "عبد المجيد تبون" الذي ألزم الحكومة بوضع أسس انتقال طاقوي متناسب وطبيعة الخصائص الوطنية، ففي هذا السياق فإن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية قد وضعت خارطة طريق لانتقال طاقوي ناجح على المستوى المحلي وذلك من خلال اعتماد نموذج جديد للاستهلاك الطاقوي على مستوى ممتلكات الإدارة المحلية².

ومن أهم النتائج التي حققتها اتفاقية التعاون بين الطرفين الجزائري والألماني:

- تكوين وتدريب 186 إطارا محليا حول الموضوعات ذات العلاقة بالتحول والانتقال الطاقوي.
 - وضع أربع مخططات عمل خاصة بالتنمية الطاقوية تشمل أربع بلديات نموذجية وهي: بشار، سوق أهراس الجلفة، وغليزان.
 - الاستشارة والتدقيق التقني، وهو العامل الذي سمح بتحقيق اقتصاد على الفواتير الطاقوية³.
- وبالنظر للنتائج الإيجابية التي تم تحقيقها، فقد تم التوقيع على تمديد هذا المشروع إلى غاية 13 ديسمبر 2024 مع تقديم تمويل إضافي يقدر ب: 3,8 مليون أورو⁴.
- وبتاريخ 12 فيفري 2024 عقدت اللجنة التنفيذية لمشروع "البلديات الخضراء" بمقر وزارة الداخلية بالجزائر جلستها الرابعة بهدف عرض تقييم الإجراءات التي تم اتخاذها خلال عام 2023 وكذا تفصيل الأنشطة المخطط لها خلال عام 2024 خاصة لصالح البلديات الرائدة، وذلك بمشاركة مسؤولي وزارة الداخلية وقادة المشاريع من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي⁵.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الإشراف على إمضاء اتفاقية تمديد عقد تنفيذ مشروع "بلديات خضراء" مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، الرابط: <https://2u.pw/NzbJuT1y>، 25 مارس 2024، تاريخ الاسترداد: 28 ماي 2023.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تقدم مشروع البلديات الخضراء: اللجنة التنفيذية تعقد جلستها الرابعة، الرابط: <https://2u.pw/x6Bfdmr3>، 27 فبراير 2024، تاريخ الاسترداد: 22 أبريل 2024.

- ومن أهم المحاور التي تم التركيز عليها خلال اجتماع الجلسة الرابعة ما يلي:
- العودة إلى الإجراءات التي تم اتخاذها على مستوى البلديات الرائدة وتقييم تأثيرها على إنشاء نموذج جديد للطاقة على مستوى البلديات المستفيدة من المشروع.
 - تحديد الأنشطة الواجب عقدها خلال عام 2024، وذلك قصد زيادة قدرات الهيئات المحلية على التحول الطاقوي، وذلك من خلال تقديم أربعة محاور أساسية تهدف إلى دعم وتعزيز الممارسات الجيدة في المجال الطاقوي، ومساندة البلديات الرائدة من خلال تقديم الدعم التقني، بالإضافة إلى توعية المجتمع بتحديات التحول الطاقوي.
 - التركيز على الآليات التي من شأنها أن تسرع هذا الاختيار "التحول الطاقوي" على المستوى البلدي، بما في ذلك تنفيذ المرافق الشمسية، تقليل الفاتورة الطاقوية، وتدريب الإطارات المحلية في إدارة المجال الطاقوي.
 - إنشاء شبكة كفاءة طاقوية بلدية.
 - تقديم الدعم للبلديات لتطوير المبادرات في المجال الطاقوي.
 - تقييم مدى تقدم المشروع المتعلق بتنفيذ لوحة معلومات إدارة الطاقة **TBGE**¹.
- أما بخصوص الآفاق المخطط لها خلال عام 2024، فقد تم التركيز فيها على عدة جوانب أهمها:
- تحسين التنسيق ولا سيما من حيث الجانب المتعلق بجمع المعلومات والبيانات ذات الطابع الطاقوي قصد إنشاء لوحة معلومات إدارة الطاقة، وفي هذا الجانب فإن وكالة **GIZ** تساهم في تقديم المساعدة لحوالي 30 بلدية في جمع المعلومات.
 - ضرورة توجيه الأنشطة المتعلقة بمشروع "البلديات الخضراء" بصورة أكبر نحو تنفيذ مشاريع جديدة متعلقة بالطاقة الرائدة.
 - إنشاء هيكل تعليمي حول تقنيات الطاقات المتجددة والكفاءة الطاقوية على مستوى كلية الهندسة بجامعة تلمسان، بالإضافة إلى مساندة المؤسسات ذات المصلحة الاقتصادية والاجتماعية في القيام بتنفيذ النماذج الجديدة في المجال الطاقوي، وكذا إعداد برامج تدريبية لتدريب المدربين في مجال الطاقة².

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

وانطلاقاً من المعطيات التي سبق ذكرها، يمكن خلاصة نتيجتين رئيسيتين نوضحهما كالآتي:

النتيجة الأولى: وتتمثل في توفير الفرص الملائمة التي تساعد الموظفين المحليين وبخاصة المهندسين والتقنيين المنتمين لشعبة التسيير التقني والحضري من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات الحديثة في إدارة المجال المتعلق بالطاقة، ويتم ذلك من خلال عدة طرق وآليات أهمها تنظيم برامج تدريبية تركز في موضوعاتها على الجانب المتعلق بإدارة وتسيير الطاقة على المستوى البلدي تحت إشراف مشترك جزائري ألماني.

أما النتيجة الثانية: فتتمثل في تمكين البلديات من مساندة إحدى أهم التحديات الراهنة والمتمثلة في ترشيد إدارة الطاقة، ولا سيما في جانبها المتعلق بالاستثمار في الطاقات المتجددة وتحقيق الانتقال الطاقوي، وبالتالي القدرة على الاستغلال والاستهلاك الأمثل والعقلاني للطاقة، ومن ثمة المساهمة في تحقيق تنمية طاغوية مستدامة تلبي احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية وتساهم في حماية البيئة من التلوث.

إذن، من خلال عرضنا لعينة من مخرجات سياسة التعاون الدولي في مجال بناء وتطوير قدرات الإدارة المحلية يمكن القول بأنها هذه العملية تعكس أحد أهم أنواع التدريب والمتمثل في التدريب خارج الوطن، ومعلوم بأن هذا النوع يتطلب إعداد ميزانية كبيرة عكس التدريب الداخلي، كما يراعى فيه مدى قابلية المترشح للتدريب للتجاوب مع البيئة التدريبية الخارجية بما في ذلك المدربين والموضوعات التدريبية والأساليب والزملاء المرشحين للتدريب من مختلف الجنسيات، وعليه لا بد من أخذ كل هذه الأمور في عين الاعتبار حتى لا تكون مجرد برامج شكلية تستنزف من خزينة الدولة دون أن تترجم أي عائدات تعزز المساعي التنموية التي تهدف الجزائر إلى تحقيقها.

المبحث الثالث: المخرجات المتوقعة لعملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية

تشكل النتائج التي تعكسها البرامج التدريبية معيارا مهما لقياس مدى فاعليتها في التمكين من الوصول إلى الأهداف التي تم تسطيرها على مستوى المنظمة، وعليه سنحاول توضيح مدى أهمية العملية التدريبية في تطوير قدرات الموظفين على مستوى الإدارة المحلية بناء على مجموعة من المخرجات المتوقعة التي يفترض أن يركز عليها القائمين على إدارة وتخطيط البرامج التدريبية.

أولا: التحكم في المفاهيم الإدارية:

يعد التحكم في المفاهيم الإدارية البعد الأول والأساسي في عملية بناء وتطوير القدرات إذ لا يمكن الوصول إلى مرحلة اكتساب المهارات الوظيفية وتحويلها إلى سلوكيات وممارسات من دون تحصيل مسبق للمعلومات والمعارف ذات العلاقة بمحيط المؤسسة وطبيعة عملها، وهو ما سنوضحه في سياق النقاط الآتية:

من المعلوم أن أجهزة الإدارة المحلية تخضع لمنظومة قانونية خاصة بها، سواء بالنسبة للبلدية التي تخضع لأحكام القانون رقم 11-10 منذ 03 جويلية 2011¹، أو الولاية التي تخضع بدورها لأحكام القانون رقم 12-07 منذ 29 فبراير 2012².

ومن المعلوم أيضا أن هاتين المنظومتين تصنفان بمثابة مقاربة قانونية تتضمن جملة من اللوائح والإجراءات والمبادئ والسياسات التي يهدف من خلالها صانعي السياسات العامة إلى إصلاح وتطوير الإدارة المحلية، وهي العملية التي لا يمكن نقلها من مستواها النظري إلى مستوى ملموس يعكسه الأداء والممارسة، إلا من خلال تمكين كل الموارد البشرية للبلديات والولايات وفي مقدمتهم فئة الموظفين العموميين وتحديد ذوي المستوى الأعلى من معرفة وفهم وإدراك الموضوعات والأهداف المختلفة لهذه المقاربة الإصلاحية، وهنا وجب طرح التساؤل التالي: ما هو الدافع الذي يضع الموظف العمومي ضمن أولوية الفئات التي تستدعي فهم واستيعاب المنظومة القانونية للإدارة المحلية؟

ويمكن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال ما يلي:

– أن علاقة الموظف العام بالإدارة المحلية تتسم بالديمومة والاستمرارية، وهي العلاقة التي تتجسد بناء على أحكام القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي.

¹ القانون رقم 11-10، مرجع سبق ذكره، ص. 04.

² القانون رقم 12-07، مرجع سبق ذكره، ص. 05.

— أن ترسيم الموظف في رتبة من رتب السلم الإداري قصد شغل وظيفة معينة لا يتم إلا بناء على معايير يحددها القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي بصورة عامة والقانون الأساسي الخاص بالمستخدمين المحليين بصورة خاصة وفي مقدمتها معايير تتعلق بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية، وهي المعايير ذاتها التي تؤهله لأن يكون في مقدمة الأفراد المشاركين في الملتقيات أو المحاضرات (وهي نوع من أنواع التدريب الموجه لموظفي المستويات الإدارية العليا والوسطى) الخاصة بتطور المنظومة القانونية للبلدية أو الولاية.

— أن استيعاب الموظف العام للمقاربات القانونية التي تعتمدها الجزائر في إصلاح منظومتها الإدارية المحلية سيسهم في توفير الكفاءات البشرية التي تضطلع بمهمة تدريب الفواعل المحلية الأخرى وفي مقدمتهم الأعضاء المنتخبين، وبحكم أن هذه الفئة الأخيرة قد تتوفر على أعضاء يفتقرون للقدرات المعرفية ذات العلاقة بمؤسسة انتمائهم، فذلك ما يستدعي التثقيف من البرامج التدريبية الموجهة للمنتخبين سواء على مستوى البلديات أو الولايات، وهو ما من شأنه أن يعزز من سياسة التكوين والتدريب، كون أن البرامج التدريبية التي تتم على مستوى مؤسسات ومراكز التكوين والتدريب الخارجية قد تكون غير كافية لسد الاحتياجات التدريبية، كما أنها عادة ما تكون موجهة لرؤساء المجالس المحلية المنتخبة ونوابهم ويستثنى منها بقية الأعضاء المكونين للمجلس المنتخب.

من جهة أخرى، فإن الموظفين العموميين على مستوى البلديات والولايات، من المعلوم أن مسارهم المهني يخضع لأحكام الأمر رقم 03-06¹ بصورة عامة والمرسوم التنفيذي رقم 11-334² بصورة خاصة، وبالتالي فهم مطالبين بمعرفة وفهم كل النصوص التي تضبط الحياة المهنية للموظف، وذلك كونها العملية التي تمكنهم من معرفة حقوقهم؛ كالحق في التكوين والتدريب والحق في الترقية وكذا الحق في التأمين وغيرها من الحقوق المرتبطة بالمسار المهني للموظف العام، كما أنها العملية التي من خلالها يمكن للموظف معرفة الواجبات التي تقع عليه على مستوى مؤسسة انتمائه وأيضاً خارج بيئة المؤسسة.

¹ الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره.

² المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: تحقيق الكفاية الإدارية:

حيث تصنف من بين أهم المخرجات التي لا بد وأن تركز عليها العملية التدريبية، ففي تقرير أعدته لجنة "أسشيتون" البريطانية حول تدريب الموظفين المدنيين وقد تساءلت عن هدف التدريب وقدمت جوابا مفاده أنه لبلوغ أعلى المستويات الممكنة من الكفاية فإن مصطلح الكفاية يحتاج إلى تحديد أكثر، ففي أي مؤسسة أو منظمة تعتمد الكفاية على عنصرين رئيسيين وهما¹:

– **العنصر الأول:** ويشمل الكفاية الفنية للموظف في إنجاز المهام المسندة إليه.

– **أما العنصر الثاني:** فيشمل كفاية المنظمة أو المؤسسة كهيئة قوامها الروح الجماعية للأعضاء المكونين لها².

وبالتالي فالتدريب لا بد وأن يأخذ هذين العنصرين في الاعتبار بحيث من الضروري ان يكونا ضمن المخرجات التي تسعى العملية التدريبية إلى تحقيقها³.

وقياسا بما سبق ذكره فإن التدريب الفعال للموظفين المنتمين للإدارة المحلية سيمكن الموظف من اكتساب الكفاية الفنية التي تؤهله لتحقيق الفعالية في الأداء الوظيفي، كما سيمكن من تحقيق الكفاية على مستوى الهيئة المحلية من خلال توفر الروح الجماعية للقوى العاملة وهو ما يعود بالفائدة على تنمية قدرات الأجهزة المحلية ولا سيما من حيث الاستجابة لمدخلات البيئة المحلية.

ثالثا: توطيد علاقة الإدارة المحلية مع المواطنين المحليين:

من بين التصرفات السلبية التي قد يتميز بها الموظفون في الإدارة العامة ولا سيما على مستوى الدول النامية هو طبيعة تعاملهم مع المواطنين، فعادة ما يميل بعض الموظفين إلى عزل أنفسهم باعتبار أنهم طبقة مميزة ومنفصلة عن بقية المواطنين، وليس هناك ما هو أخطر من اعتبار كل من المواطنين والموظفين العموميين على أنهما طبقتان منفصلتان، وعليه فمن الأهداف الرئيسية للتدريب تنمية وتوطيد الروابط بين الموظف والمواطن، فالموظف العام هو بمثابة خادم لعامة المواطنين وليس سيذا عليهم وهذه إشارة إلى أن تحقيق أعلى درجات الكفاية لدى الموظف يجب أن لا يفقده تنمية الشعور الإنساني⁴.

¹ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص. 83.

² المرجع نفسه، ص. 83.

³ المرجع نفسه، ص. 83.

⁴ المرجع نفسه، ص. 84.

وهذا ما يمكن إسقاطه على العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطنين المحليين، فمن الغايات التي يجب التركيز عليها أثناء التخطيط لبرامج التدريب الموجهة للموظفين المحليين هو تقوية الروابط الإنسانية بين الموظف والمواطن المحلي لما لها من أهمية من حيث تقريب الإدارة من المواطن وتعزيز ثقة المواطن في موظفي إدارته المحلية وهذا ما يخلق الدافع والمحفز لديهم للسعي نحو تقديم أداء فعال يترجم خدمات ذات جودة عالية.

ومن بين أهم العائدات التي تعكسها عملية تدريب الموظفين المحليين على المجتمع المحلي ما يلي:

- التوفر على موظفين أكفاء قادرين على تنفيذ برامج الإدارة المحلية وفق ما يتماشى مع رغبات المجتمع المحلي.
- تغطية الاحتياج المتزايد إلى مختلف أنواع ومستويات الموظفين في الإدارة المحلية من قادة إداريين إلى أخصائيين إداريين وفنيين، وهذه التغطية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال عملية التدريب.
- أن التدريب يساعد على رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل الهيئات المحلية وهو ما يزيد من مستوى ثقة المواطنين فيها ويوسع من وظائفها بما يضمن مستقبلا أفضل للموظفين فيها.
- أن تكاليف العملية التدريبية لا تزيد من التكاليف المنصرفة على الموظفين لأن هذه التكاليف مهما زادت نسبتها سيتم تغطيتها من خلال أفضل الخدمات المقدمة إلى المجتمع المحلي¹.

رابعا: اكتساب القدرة على الإبداع والابتكار:

تمثل الأهداف الإبداعية والابتكارية أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تمكن من تحقيق مستويات رفيعة من الأداء الإبداعي، كما ترتقي بالمؤسسة إلى آفاق لم يسبق وأن وصلت إليها²، وتتطلب العملية الإبداعية ثلاث مكونات تمثل المصدر الرئيسي للإبداع الوظيفي وهي:

المكون الأول ويتمثل في الخبرة: وهي عنصر مهم جدا للعملية الإبداعية كونها تقدم حلول مهمة لمعالجة المشكلات.

أما المكون الثاني فيتمثل في التفكير التخيلي: يعكس وجهة النظر التقليدية للعملية الإبداعية ويوفر القدرات التي تمكن الموظف من رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة، كما يمكن أيضا من التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معا.

¹ بومدين طاشمة، سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص. 231.

² ميساء مصطفى بني سلامه، رقية قاسم البدارين، "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة - عمادة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد. 24، العدد. 3، ص-ص: 125-150، 2016، ص. 130.

بينما المكون الثالث فيتمثل في الدوافع الحقيقية: حيث يزداد مستوى الإبداع لدى الموظفين عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بما من خلال الموضوعات المهمة والهادفة أو من خلال المشكلات الواجب مواجهتها، فالموظفين المبدعين من المحتمل أن تزداد رغبتهم في معالجة المشكلات المعروضة عليهم أكثر من حاجتهم إلى مواجهة خطوط الفشل أو الضغط على الأفراد الآخرين أو جمع الأموال¹.

ويمكن القول بأن مكونات الإبداع الوظيفي وكل مظاهر الإبداع والابتكار على مستوى المنظمة لا يمكن توفرها من دون خضوع الموظف لعملية التدريب. لذلك فالتدريب يحتل مكانة هامة في تمكين الموظفين على مستوى الإدارة المحلية من اكتساب المهارات الإبداعية باعتبار أنه ينمي قدرات الموظفين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الذهنية والفعالية، وكذا التحفيز على استخدام القدرات الشخصية الإبداعية في استحداث أساليب إدارية جديدة والتمكن من التوصل إلى حلول ابتكارية أو تصورات جديدة لمعالجة بعض المشكلات التي تواجهها المؤسسة، وذلك بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم المتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي، الاختبار، التجريب، والتقييم².

ونجد أيضا من بين أهم المخرجات التي يعكسها التدريب على الإبداع الإداري أنه يساهم في صقل مهارات الموظفين ممن يتمتعون بالقدرات الإبداعية العالية، كما يساهم أيضا في رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين من ذوي القدرات المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، هذا بالإضافة إلى أنه يغرس في جميع الموظفين في الهيئات المحلية وبخاصة المتدربين منهم الرغبة والدافع في استخدام وسائل وتقنيات الإبداع التي تم التدرب عليها في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل أو خارجها³.

خامسا: تمكين الموظفين المحليين:

سبق وأن تحدثنا عن مفهوم التمكين من خلال المقارنة بينه وبين مصطلح التدريب في المبحث الأول من هذه الدراسة، وعلى كل فعلمية التمكين تتطلب توافر مجموعة من الخبرات والمهارات في الموظفين المرشحين لشغل مستويات إدارية عليا، وباعتبار أن التدريب يصنف كأحد أهم المداخل الأساسية لتنمية قدرات الموظف وتطوير

¹ سيرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015/2014، ص. 192.

² بومدين طاشقة، سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص. 234-235.

³ المرجع نفسه، ص. 235.

أدائه وتوجيه سلوكه بطريقة أفضل بالإضافة إلى اندماجه مع قيم المؤسسة ومشاركته الفعالة في تحقيق أهدافها، فقد زاد ذلك من أهميته واعتباره كآلية ملائمة لتمكين الموظفين من تقلد مهام ومسؤوليات أعلى¹.

ويعد التدريب من أهم المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق نموذج الإدارة بالتمكين، وذلك بالنظر إلى طبيعة متطلبات التمكين والتي يمكن تحديدها كالآتي:

1- زيادة مستوى المهارات والمؤهلات لدى الموظفين:

وهي العملية التي تتطلب توفير قاعدة للمعلومات والبيانات وتوفير للمهارات وصلها وإعدادها، بالإضافة إلى تزويد الموظفين بآليات التغيير للحد من مقاومة التغيير ومن ثمة توفير الفرص التي تمكن من نجاحه².

2- توفير قاعدة فكرية لتبسيط عملية التمكين:

وهي القاعدة التي يستلهم الموظفون من خلالها القدرة على بلوغ أهدافهم، كالثقافة العامة والمهارات وتوفير المعلومات والسبل الضرورية لإنجاز القرارات إزاء المشكلات التي تقابلهم في إطار التمكين³.

3- تمتع القائد الإداري بخصوصيات القائد التمكيني:

ويعني ذلك أن يتوفر لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة والاستراتيجية لتقدير وتمكين مكانة الموارد البشرية في المنظمة، وهي العملية التي تستدعي منه التركيز على عدة جوانب أهمها دعم تحسين وتطوير القدرات، تحفيز القدرات المتميزة، إتاحة الفرص أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق وتحفيز الذات، وذلك بهدف تحقيق فعالية ونجاعة بيئة العمل التنظيمية⁴.

ومن بين الخصائص الواجب توافرها لدى القائد التمكيني:

3-1- الشخصية الكاريزمية:

إذ لا بد وأن تكون لديه الشخصية التي تجذب مرؤوسيه وتثير انتباههم وتؤثر في ذواتهم وتحفزهم وتشجعهم على السعي لتقلد المهام الصعبة والمعقدة والعمل على معالجة المشكلات التي تواجهها المنظمة.

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، د. م. ن: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص. 35.

² سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، ط. 1، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2021، ص. 274.

³ المرجع نفسه، ص. 274.

⁴ المرجع نفسه، ص. 274.

3-2- القدرات والمهارات:

من أهم القدرات التي ينبغي أن يتميز بها القائد التمكيني، القدرة على التحاور مع الموظفين، القدرة على التواصل وإيصال الرسالة، المرونة العالية، القدرة على توجيه وإعادة توجيه رؤى القوى العاملة، كما ينبغي أن تتوفر على المهارات الانتقائية والمهارات التي تمكن من إدارة توجهات الموظفين وصقل تصوراتهم، بالإضافة إلى إدارة ضغوط العمل، والتشجيع على التعليم التنظيمي¹.

4- التهيئة للتغيير:

ويعني ذلك أن التمكين يتطلب القيام بتغييرات تشمل الجانب الهيكلي والتنظيمي وتشمل ثقافة وأنظمة المنظمة، فالتغيير يعد من الخطوات الهامة والضرورية نحو تبني التعليم بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على التجاوب مع مخرجات المحيط الخارجي².

5- التحفيز:

حيث يهتم الحافز بالبحث ودراسة أسباب ممارسة الفرد لسلوكيات معينة بحماس واندفاع، وبذلك فهو يشكل المؤثر المحرك للسلوك من أجل إشباع الحاجات والرغبات المعينة لدى الموظف، ومنه فإن عملية التمكين تتطلب تحفيز الموظفين كأفراد وكجماعات أو فرق وذلك بهدف استيعاب آفاق وأبعاد التمكين وإدراك أهميته وآليات التحول إليه³.

6- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:

من بين الجوانب التي ينبغي التركيز عليها في هذه العملية، هو عدم التقيد المطلق بالأساليب الإدارية التي تحكم علاقة الرئيس بمرؤوسيه بالآلية والرقمية الشديدة، مع ضمان حق المرؤوسين في التواصل مع رؤسائهم، وضمان حرية التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم، بالإضافة إلى ضرورة التعامل مع الموظف بمنتهى الشفافية والثقة وبمستوى كاف من العلاقات غير الرسمية⁴.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن بعض العناصر المهمة الواجب توافرها لتمكين الموظفين، لا يمكن أن تتم في معزل عن التدريب، وفي مقدمة ذلك تحسين القدرات، تأهيل القائد الإداري لاكتساب القدرات التي تجعله

¹ المرجع نفسه، ص. 274-275.

² المرجع نفسه، ص. 275.

³ المرجع نفسه، ص. 276.

⁴ المرجع نفسه، ص. 276.

يتميز بصفات القائد التمكيني، بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين الرؤساء الإداريين والمشرفين وبين الأفراد المرؤوسين.

ومن بين أساليب التدريب على تمكين الموظفين نجد أسلوب التعلم من القائد الإداري عن طريق ما يلي:

- تكليف المرؤوسين بأداء مهام تثير التحدي فيبدلون جهدا كبيرا لإنجازها مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يطلق عليه التعليم عن طريق المهام الخاصة.
 - تجاوز الإخفاق والفشل الذي يقع فيه المرؤوسين أحيانا كون أن ذلك سيعزز من أحلامهم في النمو والتطور في حين أن المعاقبة على كل خطأ يرتكبه المرؤوسين يجعلهم يهابون تجريب أفكارهم وتصوراتهم لتحصيل خبرات جديدة.
 - توفير التغذية العكسية للمرؤوسين عن مستوى أدائهم، وذلك من خلال تعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم وربطها بظروفهم الشخصية والوظيفية مما يشجعهم على تعزيز مكان القوة ومعالجة مكان الضعف.
 - ممارسة التدريب الخصوصي من خلال مرافقة الرؤوس الذي هو في حاجة إلى المساعدة لمعرفة ما يجب أن يغير أو يكتسب من حيث المعارف، المهارات والسلوكيات، ومن ثم يقترح القائد الإداري بالاتفاق مع المرؤوس خطة للتغيير ومتابعة تنفيذها.
 - التزويد المستمر للمرؤوسين بالمعلومات التي تخص استراتيجيات وسياسات واهداف المؤسسة¹.
- وبناء على ما سبق ذكره فإن موظفي الإدارة المحلية بمستوياتهم المتباينة ووظائفهم المتعددة هم بحاجة ماسة إلى عملية التمكين ولا سيما من حيث الجوانب الخاصة بوضع السياسات العامة المحلية واتخاذ القرار، التخطيط، ومعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، فلا يمكن حصر هذه المهام على المستوى المركزي أو على مستوى الهيئات المحلية القيادية فقط، وإنما يجب توزيع تلك المهام على مختلف الأجهزة الإدارية المحلية وبخاصة البلديات والأجهزة التابعة لها، وذلك بغرض تخفيف المهام عن السلطات المركزية واللامركزية القيادية (الولاية) وتجنب التعطيل في تقديم الخدمات وأيضا إعداد الموظفين لتولي المهام القيادية مستقبلا، وهذه العملية تتطلب التأسيس لبرامج تدريبية بإشراف من الهيئات المركزية والقيادات اللامركزية والتركيز على أساليب الإدارة التشاركية، تبادل الأدوار والمؤتمرات.

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص. 43-44.

خلاصة واستنتاجات:

- من خلال دراستنا وتحليلنا لعناصر الفصل الثاني من الدراسة فقد خلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن مصطلح التدريب الإداري لا يتم اعتماده بصورة موسعة على مستوى النصوص القانونية والتنظيمية في الجزائر ولا على مستوى الهياكل التدريبية، وهذا راجع إلى تأثير عدة عوامل، من بينها العوامل التاريخية التي تتحد بشكل أساسي في مخلفات الاستعمار الفرنسي، وفي مقدمة ذلك اعتماد المفاهيم الإدارية الفرنسية التي كان من بين مخرجاتها مصطلح التكوين الذي يعتمد بصورة كبيرة في المغرب العربي عامة وفي الجزائر خاصة. وعلى الرغم من ذلك، فقد استنتجنا من خلال الدراسة والتحليل للعديد من النصوص القانونية التي أقرها المشرع والتي تهدف إلى تكريس وتنظيم عملية التكوين بشكل خاص وعمليات تنمية قدرات الموظفين بشكل عام، أنها تعبر بنسبة كبيرة عن المعنى العام للتدريب الإداري، وإن كان هناك اختلاف فهو يبقى مجرد اختلاف نسبي وشكلي فقط لا يمس بمحتوى المضمون.
 - من أهم الآليات التي اعتمدها الإدارة العامة في الجزائر لتكريس التدريب الإداري كفكر وكعملية منذ إرساء أسس الدولة الوطنية إلى غاية المرحلة الحالية، وذلك في إطار المساعي الرامية إلى تنمية العنصر البشري وتطوير أداء المؤسسات والإدارات العمومية بما فيها الإدارة المحلية، القواعد الدستورية والنصوص القانونية والتنظيمية ولا سيما القوانين المنظمة للوظيفة العمومية وكذا القوانين المنظمة لعمليات التكوين والتدريب، بالإضافة إلى المؤسسات الوطنية المركزية والجهوية واللامركزية وكذا المؤسسات الدولية المؤهلة في مجال تكوين وتدريب الموظفين العموميين، والبرامج التي تدخل في إطار اتفاقيات التعاون الدولي في مجال تنمية قدرات الإدارة المحلية.
 - أن عملية تدريب الموظفين المحليين يمكن أن تعكس العديد من المخرجات التي تساهم في تحسين وتطوير إدارة الشؤون المحلية.

وبناء على النتائج التي سبق ذكرها، يمكن القول أن الإدارة العامة الجزائرية سعت إلى توفير مجموعة من الآليات القانونية والتنظيمية والمؤسسية بهدف تكريس عملية تكوين وتدريب الموظفين، كما اعتمدت في تعزيز هذه العملية على تفعيل سياسة التعاون الدولي، وقد ساهمت هذه الآليات في تفعيل وتوسيع دائرة تدريب الموظفين المحليين، وهو ما يعزز من صحة الفرضية الثانية لهذه الدراسة.

الفصل الثالث:

تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية
في تطوير قدرات الموظف العام في
عينة من بلديات ولاية تلمسان

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

لقد أثبتت العديد من الدراسات الأكاديمية في حقل الإدارة العامة أن التدريب بات يعد مدخلا رئيسيا لتطوير قدرات الموارد البشرية بدرجة أولى وقدرات المنظمة أو المؤسسة بدرجة ثانية، وهو ما أوضحناه من خلال العديد من العناصر التي تضمنها التأصيل النظري للتدريب كمفهوم وكعملية، وكذا من خلال العناصر التي توضح مدى سعي صناع القرار في الإدارة الجزائرية إلى تكريس مبادئ التدريب الإداري على مستوى الإدارة العمومية وبخاصة في مستوياتها اللامركزية أو ما يعرف بالإدارة المحلية.

وعليه، سنحاول في هذه المرحلة من البحث القيام بدراسة ميدانية لمعينة وتقييم فاعلية البرامج التدريبية للموظف العام ومدى مساهمتها في تطوير القدرات، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية.

وقد تضمن الإطار الميداني للدراسة ثلاثة مباحث حاولنا أن نركز فيها على الجوانب التالية:

- **المبحث الأول:** ويتضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثاني:** ويتضمن مجموعة من الأرقام والبيانات الإحصائية التي من خلالها يمكن تحديد وتحليل المعلومات والخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة وكذا المؤسسات المشرفة على إدارة البرامج التدريبية.
- **المبحث الثالث:** ويتضمن مجموعة من الأرقام والبيانات الإحصائية التي من خلالها يمكن قياس مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في البلدية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

تضمن الإطار المنهجي للدراسة مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل المنطلق الأساسي للقيام بالمعينة الميدانية التي نسعى إلى القيام بها، ومن ثمة الوصول إلى النتائج التي تمكننا من معالجة المشكلة البحثية.

أولاً: وحدة الدراسة:

بالنسبة لوحدة الدراسة المعتمدة فقد تمثلت في ثماني (08) بلديات تابعة إقليمياً وإدارياً لولاية تلمسان وللإشارة فإن البلدية تعكس صورة من صور الإدارة المحلية أو ما يعرف بمصطلح اللامركزية الإدارية، وتتوفر على موارد بشرية عديدة ومتنوعة من بينها فئة الموظفين العموميين المحليين أو ما يعرف بمصطلح الموظفين الإقليميين وهي الفئة التي سيشكل أفرادها مجتمع دراستنا.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

ينظر إلى مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية بأنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات..."¹.

كما يقصد به أيضاً، جميع مفردات أو وحدات الظاهرة محل البحث ، وقد يكون مجتمع البحث مكوناً من سكان مدينة ما، أو مجموعة من الأفراد في منطقة معينة، أو مجموعة من الموظفين أو العاملين الذي ينشطون على مستوى مؤسسة أو إدارة معينة، ويمكن القول بأن المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية تكون معرفة بصورة واضحة، بحيث تتميز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره².

وبخصوص مجتمع دراستنا فقد تشكل من الموظفين المحليين -الإقليميين- الذين ينشطون على مستوى البلدية والذين قد استفادوا من المشاركة في البرامج التدريبية خلال مساهمهم المهني في الفترة الممتدة من 2017 إلى 2023، سواء تم تنظيم ذلك البرنامج التدريبي على مستوى مؤسسات انتمائهم -تدريب داخلي على رأس العمل على مستوى المصالح المختلفة لبلدية الانتماء الوظيفي تحت إشراف إدارات البلدية أو تحت إشراف إدارات محلية أو مركزية، أو أساتذة وخبراء ومختصين في ميادين مختلفة من خارج البلدية- أو تم تنظيم ذلك البرنامج التدريبي خارج مؤسسات الانتماء -على مستوى مدارس ومعاهد ومراكز مختصة في التكوين والتدريب سواء كانت ذات

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية -تدريبات عملية-، ط. 2، ت ر: بوزيد صحراوي وآخرون، الإشراف والمراجعة: مصطفى ماضي ملك، الجزائر: دار القصة للنشر، 2006، ص. 298.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2015، ص. 77.

طابع مركزي أو جهوي أو لا مركزي- أو تم ذلك البرنامج في إطار اتفاقيات التعاون الدولي سواء أكان ذلك على مستوى الوطن أو خارج الوطن في إقليم دولة من الدول التي تجمعها اتفاقيات شراكة وتعاون مع الجزائر وسواء تم تنظيم ذلك البرنامج التدريبي إما بمبادرة من البلدية أو الجهات الإدارية الوصية عليها، أو بمبادرة من الموظف نفسه، أو بمبادرة من إحدى المؤسسات المختصة في مجال التعليم والتكوين والتدريب.

ثالثا: عينة الدراسة:

إن الكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي نختتم بدراسته، غير أنه كلما تجاوز العدد الإجمالي بعض المئات من العناصر كلما صعبت دراسته، وقد يصير من المستحيلات عند وصول العدد إلى الملايين، وذلك بسبب ما يستدعيه البحث من موارد وتكاليف، وبالمثل يمكننا أن نقتصر على المعلومات القليلة الموجودة حول مجتمع بحث معين، وذلك عندما يكون الوصول إليه صعبا أو نتيجة وجود بعض الإجراءات القانونية المتعلقة بسرية بعض قوائم الأفراد، ففي مثل هذه الحالات لا بد على الباحث أن يقوم بسحب عينة من الأفراد والمتمثل أساسا في ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سيجتمع من خلاله المعطيات. وفي ميدان العلم يتطلع الباحث بأن تتيح له العينة المتكونة من بعض العشرات أو المئات أو الآلاف من العناصر، وذلك بحسب الحالة، والمأخوذة من مجتمع بحث معين، بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي¹.

ومنه يمكن القول بأن عينة الدراسة هي: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"².

وبخصوص عينة دراستنا الحالية، فقد حاولنا الاعتماد على عينة مكونة من خمسة وسبعين (75) موظفا محليا ينتمون لمختلف الشعب والأسلاك والرتب، وينشطون على مستوى (08) بلديات تابعة إقليميا وإداريا لولاية تلمسان وهي بلديات: تلمسان، شتوان، الحناية، الرمشي، مغنية، الغزوات، السواحلية، ندرومة.

رابعا: أداة الدراسة:

على اعتبار أننا نسعى إلى القيام بدراسة ميدانية فقد اعتمدنا على الاستبيان المغلق كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة وذلك بهدف تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظفين المحليين في بعض بلديات ولاية تلمسان، وقد حاولنا أيضا الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاه العينة.

¹ موريس أنجريس، مرجع سبق ذكره، ص. 301.

² المرجع نفسه، ص. 301.

خامسا: إعداد استمارة الاستبيان:

بعد اختيارنا لمجتمع وعينة الدراسة، وسعيا منا في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تمكننا من إعداد الجانب الميداني للدراسة فقد قمنا بإعداد 120 استمارة خاضعة للتحكيم تضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة والمرتبة حول جانب مهم من موضوع دراستنا.

وقد تضمنت استمارة الاستبيان قسمين رئيسيين تم التركيز فيهما على العناصر التالية:

بالنسبة للقسم الأول: ويتضمن محورين رئيسيين:

المحور الأول: وقد تضمن الإطار المتعلق بالمعلومات العامة التي تخص أفراد عينة الدراسة والتي تشمل على وجه الخصوص: نوع الجنس، السن، المؤهل العلمي، بلدية الانتماء الوظيفي، مصلحة الانتماء الوظيفي، الرتبة بالإضافة إلى عدد سنوات العمل.

المحور الثاني: وقد تم التركيز فيه على الهياكل التدريبية أي المؤسسات والمعاهد التي أشرفت على إدارة النشاطات التدريبية، بالإضافة إلى السنوات التي تم خلالها تنظيم البرامج التدريبية، وكذا أهداف البرامج التدريبية. أما بالنسبة للقسم الثاني: فقد تضمن أربعة محاور، كل محور يحتوي على (11) عبارة، بمجموع (44) عبارة تهدف من خلالها إلى تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظفين بالتركيز على مستويات تشمل رد الفعل، التعلم، السلوكيات والممارسات الوظيفية التي بات يطبقها الموظف بعد عملية التدريب، بالإضافة إلى النتائج التي انعكست على مستوى أداء البلدية.

المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية (متغير مستقل)

المحور الثاني: تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية (متغير تابع 01).

المحور الثالث: تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية (متغير تابع 02).

المحور الرابع: تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة (متغير تابع 03).

سادسا: تحكيم استمارة الاستبيان:

قبل القيام بتوزيع استمارات الاستبيان قمنا بعرض عينة منها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة من جامعة تلمسان، وذلك بهدف تحكيم مضمون ومحتوى كل المحاور التي تضمنتها استمارة الاستبيان من أجل النظر في مدى دقتها وسلامتها من الأخطاء وعلاقتها بموضوع الدراسة الميدانية، وبعد تحكيمها تم الأخذ بالتوجيهات والملاحظات التي حدها المحكمين، وعلى أساسها قمنا بإجراء بعض التعديلات اللازمة من أجل تدارك بعض الفجوات في محتوى الاستبانة.

سابعا: توزيع استمارات الاستبيان:

وقد اعتمدنا في توزيع الاستمارات على أفراد العينة على طريقة التوزيع اليدوية حيث أشرفنا إلى جانب مصالح إدارة الموارد البشرية التابعة لكل بلدية من البلديات الثمانية التي سبق ذكرها وبمشاركة أيضا من طرف بعض رؤساء المصالح والمكاتب على مهمة توزيعها على الموظفين المتدربين لاستقضاء آرائهم وجمع المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة الميدانية، كما قمنا أيضا بتقديم بعض الشروحات اللازمة لأفراد العينة وذلك قصد تعريفهم بموضوع الدراسة وتمكينهم من استيعاب وفهم مضمون العبارات المختلفة التي تتضمنها استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى تعريفهم بالأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من وراء هذه الدراسة حيث أوضحنا لهم بأنها أهداف علمية من أجل إعداد أطروحة الدكتوراه، أما بخصوص عملية إعادة تجميع الاستمارات التي قمنا بتوزيعها، فقد أشرفنا إلى جانب المصالح المختلفة للبلديات المعنية على مهمة إعادة تجميع الاستمارات وقد قدرت ب: 100 استمارة، تم استبعاد 25 منها كونها لا تستوفي الشروط التي تجعلها قابلة للتحليل، وعليه فقد اعتمدنا على (75) استمارة في عملية التحليل.

ثامنا: المعالجة الإحصائية للدراسة

بعد الانتهاء من مرحلة جمع المعلومات والبيانات اللازمة، حاولنا الانتقال إلى مرحلة تفرغ البيانات التي تم جمعها ومن ثمة القيام بتحليلها، وقد اعتمدنا في هذه المرحلة على توظيف برنامج **spss**، والذي بات يعد من أهم البرامج التي يتم اعتمادها في المعالجة الإحصائية للدراسات الميدانية، وذلك كونه يمكن الباحثين من الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي اعتمدناها في عملية التحليل:

- ألفا كرونباخ: ونهدف من خلاله إلى معرفة ثبات ومصداقية الاستبيان.
- الجداول التكرارية والنسب المئوية: وذلك بهدف تفسير البيانات الرقمية التي تم تجميعها.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار **T-Test**.
- معامل الارتباط بيرسون **Pearson**: والذي يعد بمثابة مقياس لقياس العلاقة الثنائية الخطية بين متغيرين أي بين متغير مستقل ومتغير تابع، ويعني ذلك أنها ليست علاقة منحنية وإنما يمكن تمثيلها عن طريق خط مستقيم، وعادة ما يتم فحص شكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عن طريق تمثيلهما بيانياً بواسطة شكل الانتشار¹.
- شكل الانتشار: يعد من الأدوات المهمة التي تساعد الباحث في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بينهما بيانياً عن طريق ما يعرف بشكل الانتشار، ومن خلال هذا الشكل يمكن تحديد قوة العلاقة ونوعها واتجاهها².

¹ حمزة مجد دودين، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام **spss**، ط. 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص. 137.

² المرجع نفسه، ص. 137.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

المبحث الثاني: عرض المعلومات والبيانات العامة التي تخص أفراد العينة والمؤسسات المشرفة على إدارة البرامج التدريبية

أولا : اختبار أداة الدراسة –تحليل ثبات ومصدقية الاستبيان-:

الجدول رقم 01: يوضح ثبات ومصدقية الاستبيان

| متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ | معامل الصدق |
|---|-------------|-------------------|-------------|
| المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية | 11 | 0,838 | 0,746 |
| المحور الثاني: تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية | 11 | 0,894 | 0,936 |
| المحور الثالث: تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية | 11 | 0,876 | 0,897 |
| المحور الرابع: تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة | 11 | 0,930 | 0,889 |
| الاستبيان | 44 | 0,959 | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

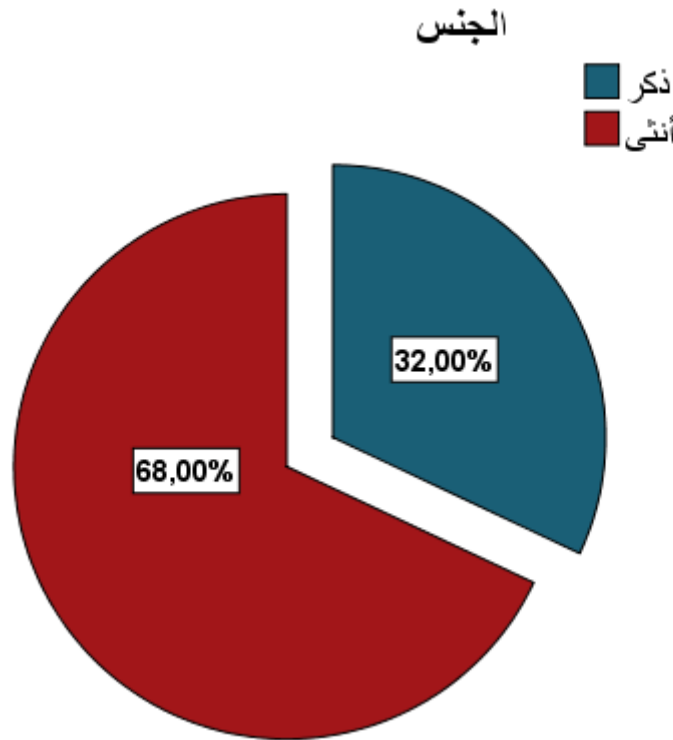
بناء على البيانات التي تضمنها الجدول رقم 01، فقد تم اختبار ثبات الاستبيان من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يساوي 0,959، وكذلك بالنسبة للمحاور الأربعة للاستبيان فإن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من القيمة الاحصائية 0,6 وبالتالي يوجد ثبات في الاستبيان، بالإضافة إلى معامل الصدق للمحاور الأربعة الذي انحصر ما بين 0,746 و 0,936، ومنه فإن النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا الاعتماد عليها في التحليل.

ثانيا: المعلومات والخصائص العامة التي تخص أفراد العينة:

الجدول رقم 02: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | | |
|------------------|-----------|---------|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 32 | 24 | ذكر |
| 68 | 51 | أنثى |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 05: دائرة نسبية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

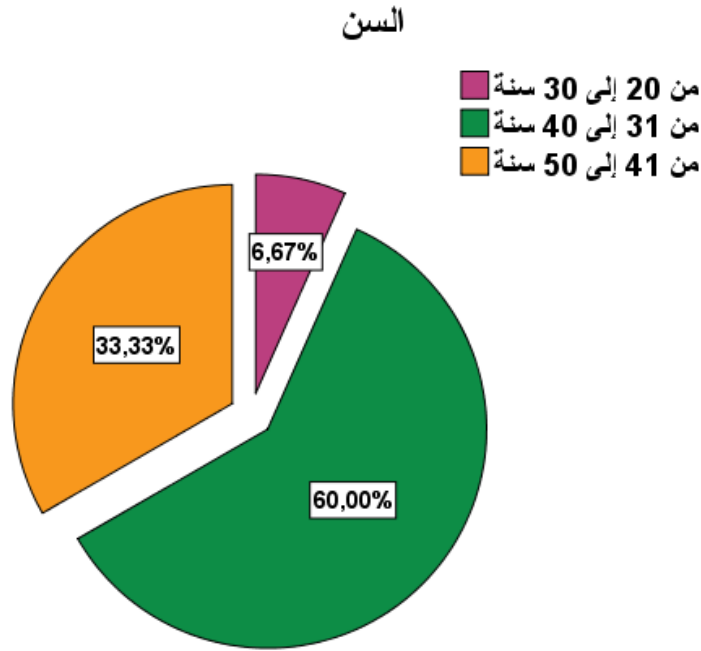
من خلال البيانات التي تضمنها الجدول رقم 02 والشكل رقم 05، نلاحظ بأن عينة الدراسة شملت موظفين من كلا الجنسين (ذكور وإناث)، وقد شكلت فئة الموظفين من جنس الإناث النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة حيث قدرت نسبتهم ب: 68 %، بينما شكلت فئة الموظفين من جنس الذكور النسبة الأدنى من أفراد العينة حيث قدرت نسبتهم ب: 32 %.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي تم التوصل إليها قياسا بعدة محددات، من أهمها أن مجتمع دراستنا نسبة الإناث تزيد فيه عن نسبة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف العمومية المتوفرة على مستوى مصالح البلدية والتي باتت تشهد تنامي عدد الموظفين من جنس الإناث مقارنة بالموظفين من جنس الذكور وبخاصة على مستوى الوظائف التي تنتمي لشعبة الإدارة العامة بدرجة أولى والشعب التقنية بدرجة ثانية، ويمكن إرجاع ذلك إلى تأثير مخرجات الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين والتعليم المهنيين التي تعرف تزايدا من حيث الطلبة والمتخرجين من جنس الإناث؛ وهو ما يجعلهن يشكلن النسبة الأكبر من حيث حاملي الشهادات؛ هذا بالإضافة إلى تأثير بعض العوامل الأخرى المتعلقة بسياسات وشروط التوظيف؛ كالخبرة المهنية التي قد تتوفر لدى الإناث كونهن يفضلن العمل عن طريق التعاقد (عقود ما قبل التشغيل)؛ وهو ما يوفر لهن فرص أكبر للتوظيف، إذن كل هذه العوامل ساهمت في جعل فئة الموظفين الإناث المنتمين للبلديات محل الدراسة يشكلن النسبة الأكبر من حيث الموظفين المستفيدين من المشاركة في الدورات التدريبية خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2023؛ الأمر الذي جعلهن يمثلن أكبر نسبة على مستوى العينة المدروسة.

الجدول رقم 03: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن

| السن | | |
|------------------|-----------|------------------|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 6,67 | 5 | من 20 إلى 30 سنة |
| 60 | 45 | من 31 إلى 40 سنة |
| 33,33 | 25 | من 41 إلى 50 سنة |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 06: دائرة نسبية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن

انطلاقاً من البيانات المتوفرة على مستوى الجدول رقم 03 والشكل رقم 06، نلاحظ بأن عينة الدراسة شملت موظفين من مختلف الفئات العمرية، وقد شكلت فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة) النسبة الأكبر من أفراد العينة؛ بنسبة قدرت ب: 60 %، تلتها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 50 سنة) بنسبة قدرت ب: 33,33 %، بينما شكلت الفئة العمرية ما بين (20 إلى 30 سنة) النسبة الأدنى حيث قدرت نسبتهم ب: 6,67 %.

ومنه نستنتج بأن أغلبية الموظفين العموميين المنتمين للبلديات محل الدراسة والذين تلقوا تدريباً خلال السنوات السبع (07) الأخيرة (2017-2023) هم من الفئات المتوسطة العمر وتحديدًا الفئات العمرية ما بين (31 إلى 40 سنة)، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون هذه الفئة تمثل في غالبيتها الشباب حاملِي الشهادات والذين استفادوا من الإدماج الاستثنائي خلال الخمس سنوات الأخيرة، وبالتالي فهم أكثر احتياجاً إلى التدريب قصد تأهيلهم للالتحاق بمختلف الأسلاك والرتب التي يشغلونها، بالإضافة إلى أنهم يشكلون رأس المال البشري القادر على العطاء على المدى القريب والبعيد، وهو ما يجعلهم ضمن أولوية الموارد التي يتوجب بناء وتطوير قدراتها.

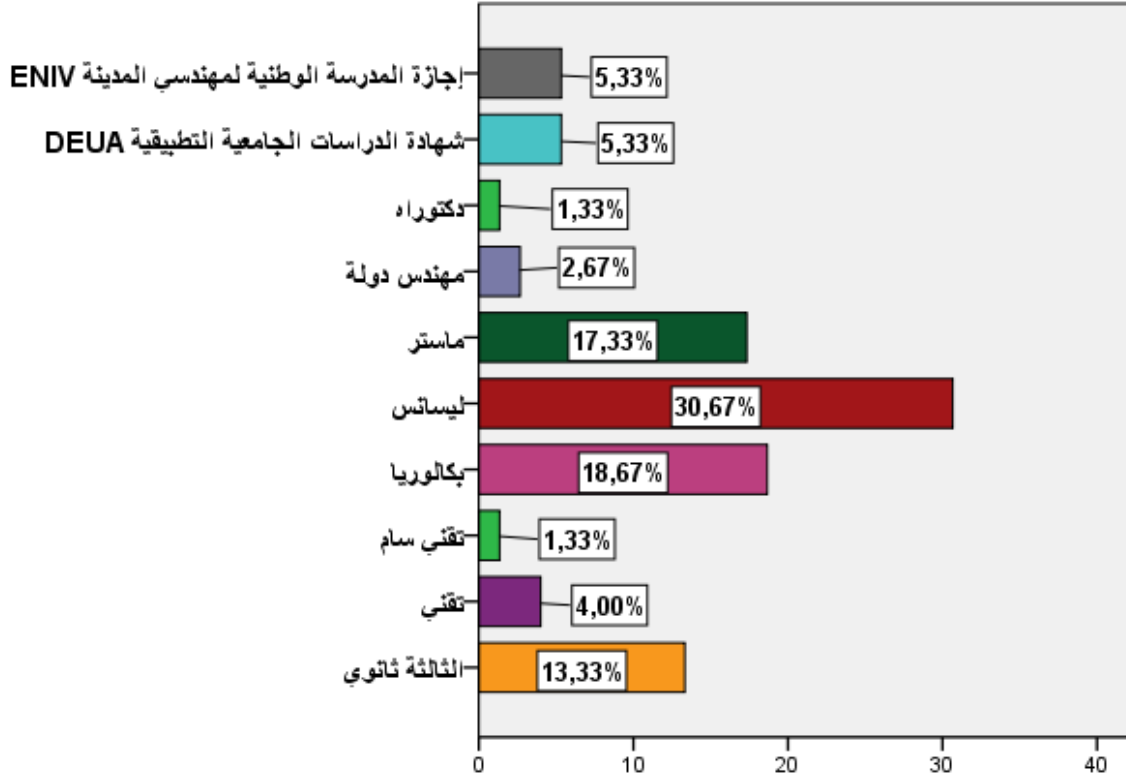
الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

الجدول رقم 04: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | | |
|------------------|-----------|--|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 13,33 | 10 | الثالثة ثانوي |
| 4,00 | 3 | تقني |
| 1,33 | 1 | تقني سام |
| 18,67 | 14 | بكالوريا |
| 30,67 | 23 | ليسانس |
| 17,33 | 13 | ماستر |
| 2,67 | 2 | مهندس دولة |
| 1,33 | 1 | دكتوراه |
| 5,33 | 4 | شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA |
| 5,33 | 4 | إجازة المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة ENIV |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

المؤهل العلمي



الشكل رقم 07: أعمدة بيانية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

من خلال بيانات الجدول رقم 04 والشكل رقم 07، نلاحظ بأن ما نسبته 30,67% من أفراد العينة المدروسة ذات درجة علمية مستوى ليسانس، ونسبة 17,33% من الأفراد ذات درجة علمية مستوى ماستر وهو ما يعني بأن ما نسبته 48,00% من أفراد العينة هم من خريجي المؤسسات الجامعية الحاملين لشهادتي الليسانس والماستر.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإننا نجد كذلك أن ما نسبته 18,67% من أفراد العينة هم من حاملي شهادة البكالوريا، و 13,33% من الأفراد حاصلين على مستوى الثالثة ثانوي.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

أما بالنسبة لبقية النسب فقد كانت موزعة كالآتي: 5,33 % من أفراد العينة هم من حاملي إجازة المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة، والنسبة ذاتها كانت للأفراد الحاملين لشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، ونسبة 4,00 % كانت للأفراد الحاملين لمستوى تقني، ونسبة 2,67 % من الأفراد حاملين لشهادة مهندس دولة ونسبة 1,33 % كانت لحاملي شهادة الدكتوراه، والنسبة ذاتها كانت للأفراد الحاملين لمستوى تقني سام.

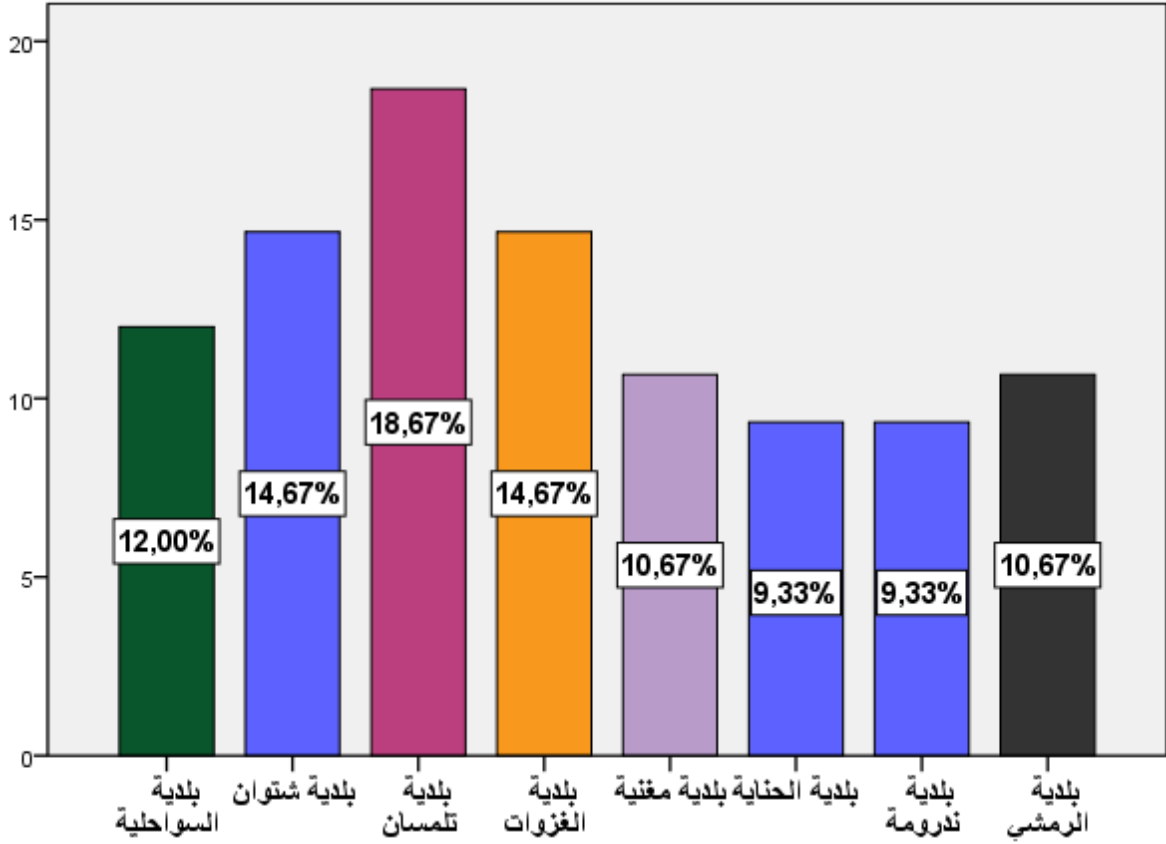
وبناء على ما سبق، نستنتج بأن معظم موظفي البلديات محل الدراسة الذين تم توجيههم نحو المشاركة في البرامج التدريبية خلال مساهمهم المهني في السنوات السبع (07) الأخيرة هم من حاملي الشهادات التعليمية والتكوينية في مختلف الأطوار؛ وتتركز نسبة كبيرة منهم في خريجي المؤسسات الجامعية، الأمر الذي يجعلهم أكثر قابلية للتجاوب مع النشاطات التدريبية واستيعاب موضوعاتها، وهو ما يؤهلهم لاكتساب المعارف والمهارات التي من شأنها أن تساهم في مردودية وكفاءة الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 05: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب بلدية الانتماء الوظيفي

| بلدية الانتماء الوظيفي | | |
|------------------------|-----------|-----------------|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 12 | 9 | بلدية السواحلية |
| 14,7 | 11 | بلدية شتوان |
| 18,7 | 14 | بلدية تلمسان |
| 14,7 | 11 | بلدية الغزوات |
| 10,7 | 8 | بلدية مغنية |
| 9,3 | 7 | بلدية الحناية |
| 9,3 | 7 | بلدية ندرومة |
| 10,7 | 8 | بلدية الرمشي |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

بلدية الانتماع الوظيفي



الشكل رقم 08: أعمدة بيانية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب بلدية الانتماء الوظيفي

من خلال بيانات الجدول رقم 06 والشكل رقم 08، يتبين لنا أن العينة المدروسة شملت موظفين ينتمون إلى ثماني (08) بلديات متقاربة من حيث الموقع الجغرافي؛ وذلك كونها تابعة من الناحية الإقليمية والإدارية لولاية تلمسان، وقد مثلت بلدية تلمسان النسبة الأكبر من حيث عدد الموظفين الذين شكلوا عينة الدراسة وذلك بنسبة قدرت ب: 18,7 %، تليها كل من بلدية شتوان وبلدية الغزوات حيث قدرت النسبة المسجلة لكل بلدية من البلديتين اللتان سبق ذكرهما ب: 14,7 %.

أما بالنسبة لبقية البلديات الأخرى فقد كانت نسب تمثيلهم على مستوى العينة متقاربة وموزعة على النحو التالي: 12 % هي نسبة تمثيل بلدية السواحلية، ونسبة 10,67 % لبلدية مغنية، وكانت النسبة ذاتها لبلدية الرمشي، ونسبة 9,33 % لبلدية الحناية وكانت النسبة ذاتها لبلدية ندرومة.

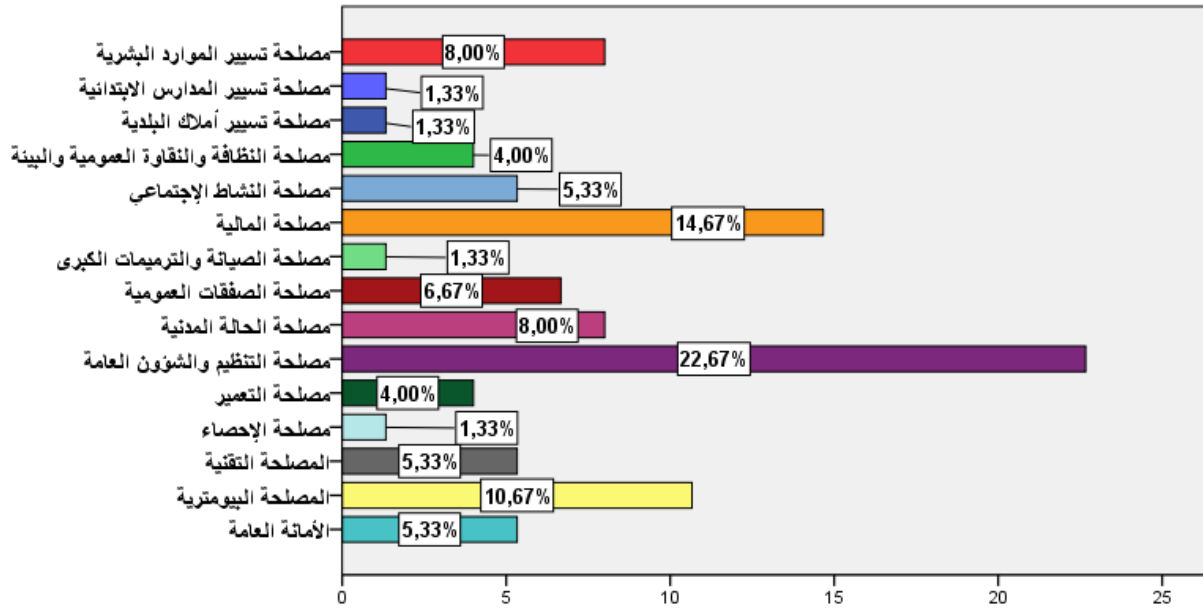
الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

الجدول رقم 06: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مصلحة الانتماء الوظيفي

| مصلحة الانتماء الوظيفي | | |
|------------------------|-----------|---|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 5,3 | 4 | الأمانة العامة |
| 10,7 | 8 | المصلحة البيومترية |
| 5,3 | 4 | المصلحة التقنية |
| 1,3 | 1 | مصلحة الإحصاء |
| 4,0 | 3 | مصلحة التعمير |
| 22,7 | 17 | مصلحة التنظيم والشؤون العامة |
| 8,0 | 6 | مصلحة الحالة المدنية |
| 6,7 | 5 | مصلحة الصفقات العمومية |
| 1,3 | 1 | مصلحة الصيانة والترميمات الكبرى |
| 14,7 | 11 | مصلحة المالية |
| 5,3 | 4 | مصلحة النشاط الاجتماعي |
| 4,0 | 3 | مصلحة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة |
| 1,3 | 1 | مصلحة تسيير أملاك البلدية |
| 1,3 | 1 | مصلحة تسيير المدارس الابتدائية |
| 8,0 | 6 | مصلحة تسيير الموارد البشرية |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

مصلحة الانتماء الوظيفي



الشكل رقم 09: أعمدة بيانية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مصلحة الانتماء الوظيفي

من خلال بيانات الجدول رقم 06 والشكل رقم 09، يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة ينتمون لمختلف المصالح البلدية؛ والتي قدر عددها بخمسة عشر (15) مصلحة موزعة على البلديات الثمانية السابقة الذكر، وقد شكل الأفراد المنتمين لمصلحة التنظيم والشؤون العامة أعلى نسبة على مستوى العينة حيث قدرت ب: 22,7 %، تليها مصلحة المالية ب: 14,7 %، ثم المصلحة البيومترية ب: 10,67 %، ثم مصلحة الحالة المدنية بنسبة 8 % والنسبة ذاتها لمصلحة تسيير الموارد البشرية.

أما فيما يخص المصالح الأخرى المتبقية فقد كانت نسب تمثيلها على مستوى العينة ضعيفة بالمقارنة مع نسب تمثيل المصالح التي سبق ذكرها أعلاه.

وبناء على النتائج التي سبق ذكرها، نستنتج من جهة أولى بأن البلديات باتت تتوفر على العديد من الأقسام أو ما يعرف بالمصالح الوظيفية في مجالات متعددة، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الوظائف والمهام والمسؤوليات التي باتت تضطلع بها البلدية وسعيها إلى تحقيق جملة من الأهداف التي لها علاقة مباشرة باحتياجات المواطنين المحليين.

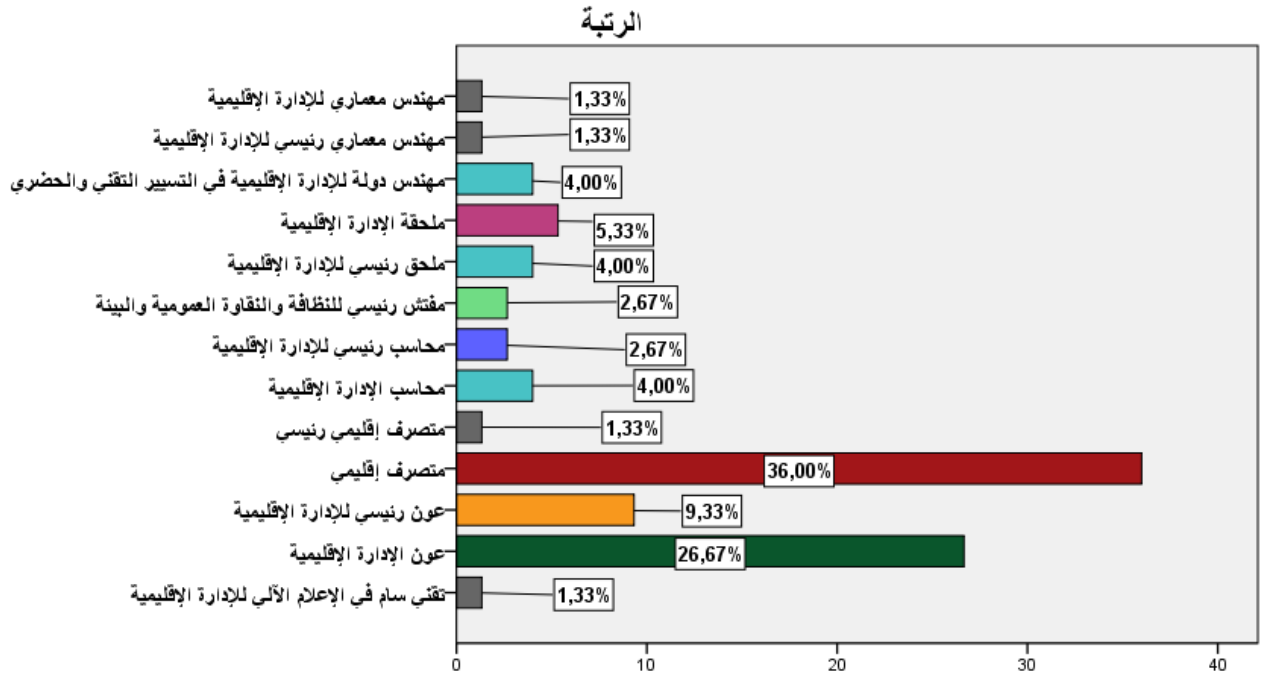
الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

كما نستنتج من جهة ثانية بأن البرامج التدريبية التي تم تنظيمها لصالح الموظفين العموميين في البلديات خلال السنوات الممتدة من (2017 إلى 2023) هي برامج شملت عامة الموظفين باختلاف مصالحي الانتماء التي يمارسون فيها نشاطاتهم الوظيفية، أما بالنسبة لبعض صور التفاوت الواقع من حيث التمثيل النسبي لكل مصلحة على مستوى العينة، فيمكن أن نرجع ذلك إلى تأثير تعداد الموظفين الذي يتفاوت من مصلحة إلى أخرى.

الجدول رقم 07: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

| الرتبة | | |
|------------------|-----------|--|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 1,3 | 1 | تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية |
| 26,7 | 20 | عون الإدارة الإقليمية |
| 9,3 | 7 | عون رئيس للإدارة الإقليمية |
| 36,0 | 27 | متصرف إقليمي |
| 1,3 | 1 | متصرف إقليمي رئيسي |
| 4,0 | 3 | محاسب الإدارة الإقليمية |
| 2,7 | 2 | محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية |
| 2,7 | 2 | مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة |
| 4,0 | 3 | ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية |
| 5,3 | 4 | ملحق الإدارة الإقليمية |
| 4,0 | 3 | مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري |
| 1,3 | 1 | مهندس معماري رئيسي للإدارة الإقليمية |
| 1,3 | 1 | مهندس معماري للإدارة الإقليمية |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 10: أعمدة بيانية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

انطلاقاً من البيانات التي تضمنها الجدول رقم 07 والشكل رقم 10، يتبين لنا بأن العينة المدروسة قد شملت موظفين من مختلف الرتب، وقد شكلت بعض الرتب التي تنتمي لشعبة الإدارة العامة أغلبية أفراد العينة، وفي مقدمتها رتبة متصرف إقليمي التي كانت لها أعلى نسبة على مستوى العينة ب: 36 %، تلتها رتبة عون الإدارة الإقليمية ب: 26,7 %، ثم رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية ب: 9,33 %.

أما بقية الرتب فقد كانت نسب تمثيلها على مستوى العينة ضئيلة، وقد كانت موزعة على النحو الآتي: 5,33 % من أفراد العينة يحملون رتبة ملحق الإدارة الإقليمية، و 4 % لرتبة مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري، و 4 % لرتبة ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، و 4 % لرتبة محاسب الإدارة الإقليمية، أما رتبة مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة فقد قدرت نسب تمثيلهم في العينة ب: 2,67 % وقد كانت النسبة نفسها لرتبة محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية، في حين أن رتبة مهندس معماري للإدارة الإقليمية فقد قدرت نسب تمثيلهم في العينة ب: 1,33 % وقد كانت النسبة نفسها لرتبة مهندس معماري رئيسي للإدارة الإقليمية ورتبة متصرف إقليمي رئيسي ورتبة تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية.

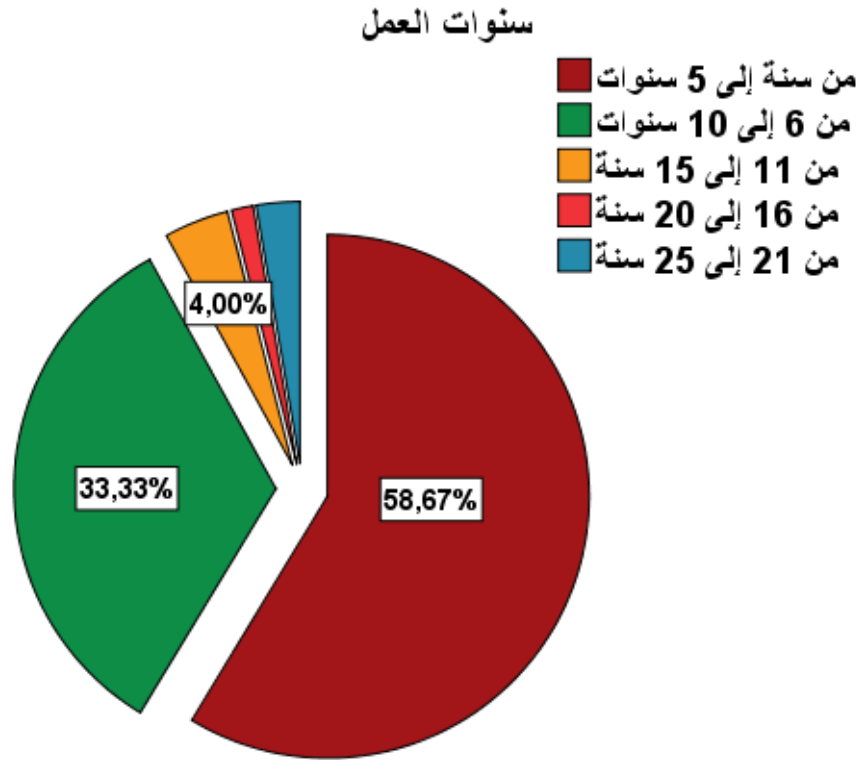
الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

وبناء على ما سبق، نلاحظ أن الموظفين المنتمين لشعبة الإدارة العامة وتحديدًا رتبة متصرف إقليمي ورتبة عون الإدارة الإقليمية يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما يعني بأن البلديات باتت متشعبة بالموظفين الإداريين بالمقارنة مع الموظفين التقنيين، ولذلك من المهم جدا استقطاب الكفاءات العلمية المختصة في الميادين التقنية بنسب أكبر مقارنة بالواقع الحالي، وذلك لما لهذا الصنف من الموظفين من أهمية في سد العديد من احتياجات الإدارة المحلية المتعلقة بإدارة الخدمة العمومية والتنمية المحلية.

الجدول رقم 08: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

| عدد سنوات العمل | | |
|------------------|-----------|--------------------|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 58,7 | 44 | من سنة إلى 5 سنوات |
| 33,3 | 25 | من 6 إلى 10 سنوات |
| 4,0 | 3 | من 11 إلى 15 سنة |
| 1,3 | 1 | من 16 إلى 20 سنة |
| 2,7 | 2 | من 21 إلى 25 سنة |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 11: دائرة نسبية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 11، نلاحظ بأن أفراد العينة الذين تتراوح عدد سنوات عملهم ما بين سنة إلى 5 سنوات كانت لهم أعلى نسبة على مستوى العينة ب: 58,7 %، ويمكن تفسير هذه النتيجة في كون أن نسبة كبيرة من مجتمع دراستنا هم من فئة الشباب الذين وظيفوا حديثا على مستوى البلدية، وتعد هذه الفئة أكثر احتياجا للتدريب، وذلك من منطلق أن أي فرد مقبل على الالتحاق بوظيفة عمومية؛ يكون في حاجة إلى التدريب قصد تمكينه من التكيف مع بيئة إدارته ومع المهام المنوطة به، بينما الفئة التي لها ما بين 6 إلى 10 سنوات عمل فقدرت نسبتها ب: 33,3 %، وهذه الفئة من الموظفين عادة ما يتم توجيههم نحو البرامج التدريبية التي تهدف إلى تجديد وتطوير المعارف والمهارات الإدارية والتقنية التي تكون الإدارة في حاجة لها، أما بالنسبة للفئات التي يزيد عدد سنوات عملهم عن 10 سنوات فكانت نسب تمثيلهم ضعيفة على مستوى العينة.

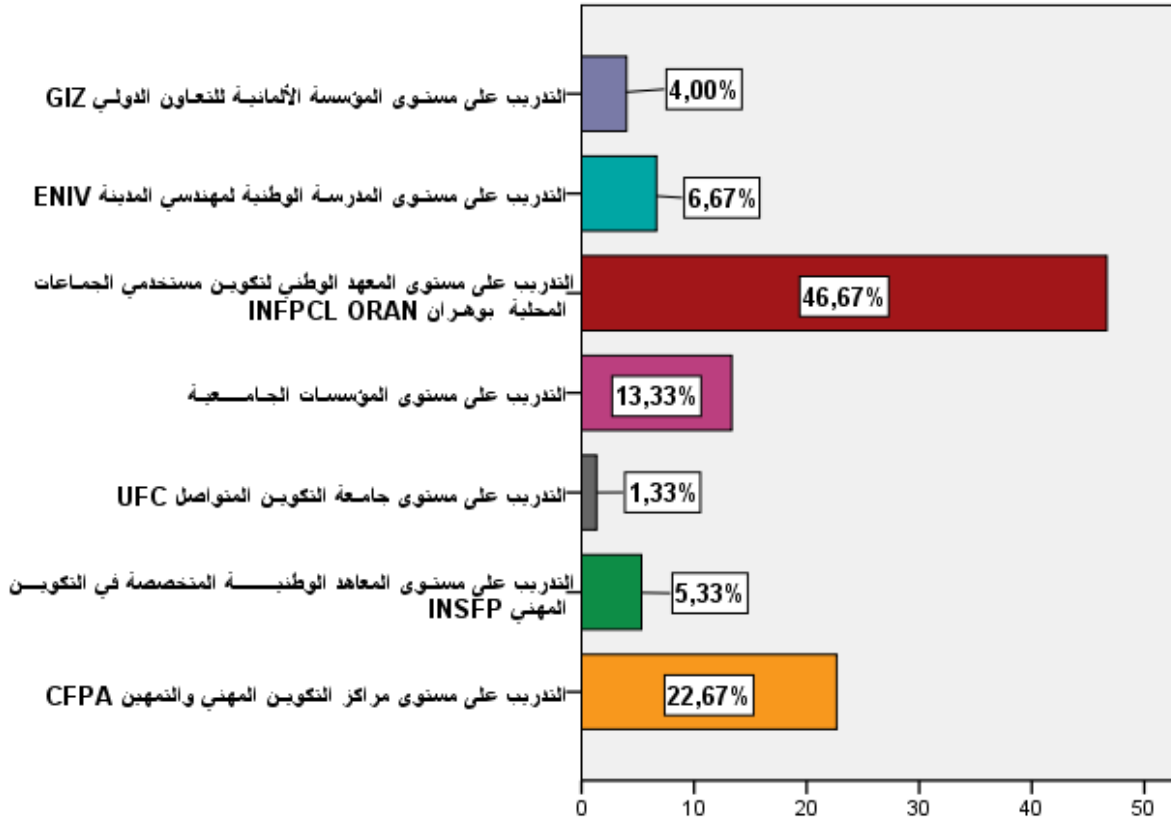
الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

ثالثا: المعلومات العامة التي تخص المؤسسات التي أشرفت على إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية:
الجدول رقم 09: يوضح المؤسسات والمراكز التي أشرفت على إدارة النشاط التدريبي

| المؤسسات والمراكز التي أشرفت على إدارة النشاط التدريبي خلال المسار المهني | | |
|---|-----------|--|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 22,67 | 17 | التدريب على مستوى مراكز التكوين المهني والتمهين CFPA |
| 5,33 | 4 | التدريب على مستوى المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني INSFP |
| 1,33 | 1 | التدريب على مستوى جامعة التكوين المتواصل UFC |
| 13,33 | 10 | التدريب على مستوى المؤسسات الجامعية |
| 46,67 | 35 | التدريب على مستوى المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم بوهران INFPCOLORAN |
| 6,67 | 5 | التدريب على مستوى المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة ENIV |
| 4,00 | 3 | التدريب على مستوى المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي GIZ |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

المؤسسات والمراكز التي أشرفت على إدارة النشاط التدريبي خلال المسار المهني



الشكل رقم 12: أعمدة بيانية توضح المؤسسات والمراكز التي أشرفت على إدارة النشاط التدريبي

من خلال بيانات الجدول رقم 09 والشكل رقم 12، يتضح لنا أن 46,67% من أفراد العينة تلقوا تدريبهم من طرف المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم بوهراڤ؛ وعادة ما يشرف هذا المعهد على تكوين وتدريب الأفراد حديثي الالتحاق بالوظيفة العمومية كما يشرف أيضا على تنظيم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات. وقد تلقى 22,67% من الأفراد تدريبهم على مستوى مراكز التكوين المهني والتمهين؛ ومثل هذه المراكز عادة ما تشرف على تكوين وتدريب الأفراد حديثي الالتحاق بالوظيفة العمومية وبخاصة رتبة أعوان الإدارة الإقليمية وذلك بهدف تأهيلهم لمباشرة مهامهم الوظيفية.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

كما تلقى 13,33 % من الأفراد تدريبهم في المؤسسات الجامعية وتحديدا على مستوى جامعة – تلمسان- في الكليات التالية: كلية الحقوق والعلوم السياسية؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ بالإضافة إلى كلية العلوم.

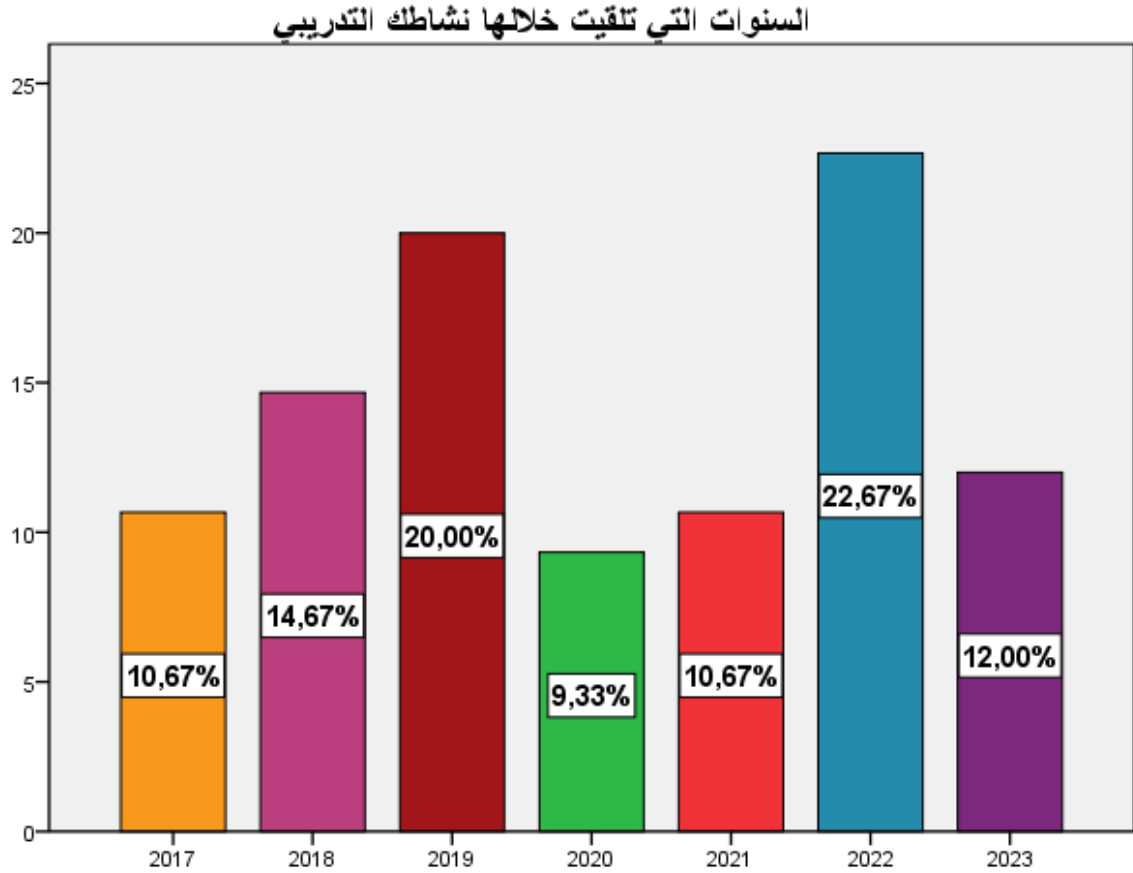
أما النسب المتبقية فقد كانت موزعة كالآتي: نسبة 6,67 % من أفراد العينة تلقوا تدريبهم على مستوى المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة الكائن مقرها بمدينة تلمسان، وهم الفئة التي عادة ما تتلقى تكوينا وتدريباً طويل الأجل يقدر بحوالي ثلاثة (03) سنوات يتحصلون بموجبه على إجازة المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة في رتب مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري ومفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة، كما تشرف هذه المدرسة أيضا على تنظيم برامج تدريبية لتحسين وتطوير القدرات، كما نجد أن ما نسبته 5,33 % من الأفراد تلقوا تدريبهم على مستوى المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، كذلك نجد أن ما نسبته 4,00 % من الأفراد تلقوا تدريبهم على مستوى المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي GIZ وذلك في إطار اتفاقية التعاون الدولي القائمة بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بالجزائر ووكالة GIZ الألمانية، وفي هذا الإطار نشير إلى أن الأفراد الذين استفادوا من التدريب على مستوى الوكالة الألمانية هم من فئة الموظفين المنتمين لشعبة التسيير التقني والحضري ممثلين بمهندس معماري رئيسي للإدارة الإقليمية ومهندس معماري للإدارة الإقليمية بالإضافة إلى موظف من شعبة الإدارة العامة حامل لرتبة متصرف إقليمي، أما النسبة الأدنى على مستوى العينة فقد قدرت ب: 1,33 % وهي النسبة التي مثلت موظف واحد استفاد من التدريب على مستوى جامعة التكوين المتواصل بمدينة تلمسان.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

الجدول رقم 10: يوضح السنوات التي تلقى فيها أفراد العينة نشاطاتهم التدريبية

| سنوات النشاط التدريبي | | |
|-----------------------|-----------|----------------|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 10,67 | 8 | 2017 |
| 14,67 | 11 | 2018 |
| 20,00 | 15 | 2019 |
| 9,33 | 7 | 2020 |
| 10,67 | 8 | 2021 |
| 22,67 | 17 | 2022 |
| 12,00 | 9 | 2023 |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 13: أعمدة بيانية توضح السنوات التي تلقي خلالها أفراد العينة نشاطاتهم التدريبية

من خلال البيانات التي تضمنها الجدول رقم 10 والشكل رقم 13، نلاحظ بأن كل أفراد العينة تلقوا نشاطاتهم التدريبية خلال السنوات السبع الأخيرة الممتدة من 2017 إلى 2023، وقد شهدت هذه السنوات العديد من الأحداث التي كان لها تأثير على عمليات تدريب الموظف العام، ولعل أهمها الأزمة الصحية العالمية المتمثلة في جائحة كورونا التي ظهرت في أواخر سنة 2019، وتوسع انتشارها مع بداية سنة 2020، الأمر الذي أثر على سريان العديد من التظاهرات والنشاطات العلمية والعملية والتي تدخل في إطار بناء وتنمية القدرات ومن بينها النشاطات المتعلقة بعمليات التكوين والتدريب.

ولذلك، نلاحظ بأن ما نسبته 10,67% من أفراد العينة تلقوا نشاطهم التدريبي خلال سنة 2017 ونسبة 14,67% من الأفراد تم تدريبهم خلال سنة 2018، كما نجد أن ما نسبته 20,00% من الأفراد تم تنظيم نشاطاتهم التدريبية خلال سنة 2019 وهي نسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بسنوات 2017 و2018.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

وبالنسبة للأفراد الذين تلقوا تدريبهم خلال سنة 2020 فقد قدرت نسبتهم ب: 9,33%، ونجد أيضا أن ما نسبته: 10,67% من الأفراد تم تدريبهم خلال سنة 2021، وفي هذا الإطار نلاحظ أن النسبتان اللتان سبق ذكرهما تتميز في كونها منخفضة مقارنة بسنة 2019، ويمكن تفسير هذا التراجع في نسبة المتدربين خلال فترة 2020 و 2021 إلى تأثير جائحة كورونا خلال هتين السنتين على مستوى كافة دول العالم ومن بينها الجزائر في مختلف أقاليمها ومن بينها إقليم ولاية تلمسان.

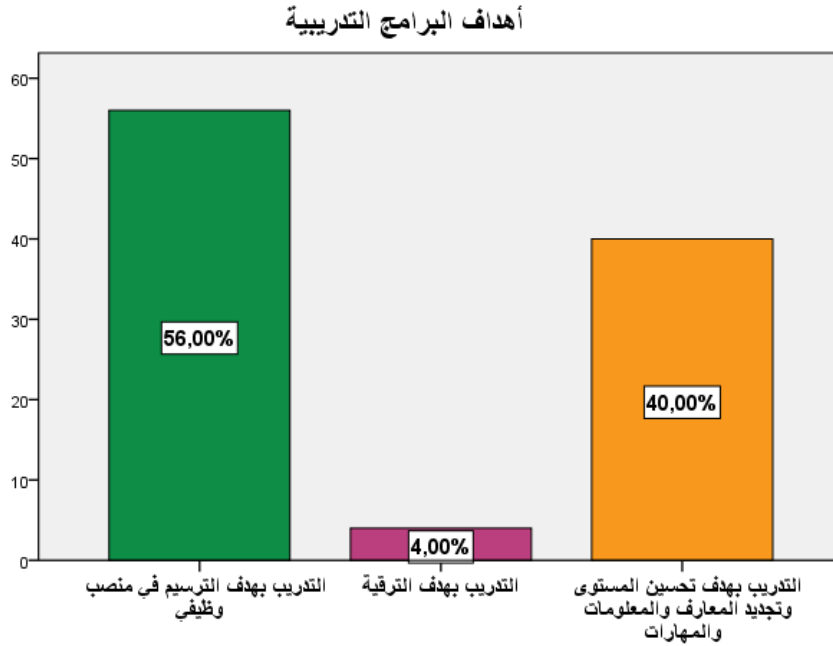
وبخصوص الأفراد الذين تم تنظيم نشاطاتهم التدريبية خلال سنة 2022 فقد قدرت نسبتهم ب: 22,67% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع السنتين السابقتين؛ ويمكن تفسير ذلك في أن هذه الفترة شهدت من جهة أولى بداية تراجع جائحة كورونا وهو ما فتح المجال أما مختلف المؤسسات لمباشرة مهامها وتنفيذ برامجها ومن بين ذلك برامج التكوين والتدريب الحضورى؛ ومن جهة ثانية أن هذه الفترة هي من بين المراحل التي شهدت إدماج العديد من الموظفين في البلديات في مختلف الشعب والأسلاك والرتب.

أما بخصوص سنة 2023 فقد قدرت نسبة الأفراد المتدربين خلال هذه السنة ب: 12,00%، وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع السنة التي تسبقها ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أغلب استمارات الاستبانة تم توزيعها وإعادة تجميعها خلال السداسي الأول من سنة 2023.

الجدول رقم 11: يوضح أهداف البرامج التدريبية

| أهداف البرامج التدريبية | | |
|-------------------------|-----------|--|
| النسبة المئوية % | التكرارات | |
| 56 | 42 | التدريب بهدف الترسيم في منصب وظيفي |
| 4 | 3 | التدريب بهدف الترقية |
| 40 | 30 | التدريب بهدف تحسين المستوى وتجديد المعارف والمعلومات والمهارات |
| 100 | 75 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 14: أعمدة بيانية توضح أهداف البرامج التدريبية

من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 14، نلاحظ بأن 56% من أفراد العينة تلقوا نشاطاتهم التدريبية بهدف الترسيم في منصب وظيفي؛ ومما لا شك فيه أن نسبة كبيرة من هذه الفئة تشكل في الغالب الشباب حاملي الشهادات الذين التحقوا حديثا بالوظيفة العمومية وذلك في إطار عمليات الإدماج الاستثنائية التي تم الشروع فيها بداية من سنة 2019 .

بينما تلقى 40% من الأفراد نشاطاتهم التدريبية بهدف تحسين المستوى وتجديد المعارف والمعلومات والمهارات؛ وهذه الفئة من الموظفين المتدربين عادة ما يكونوا قد تم ترسيمهم في رتبهم الوظيفية في سلك من الأسلاك التابعة للشعب الوظيفية المعمول بها على مستوى البلدية.

وفي الأخير نجد أن ما نسبته 4% من الأفراد المتدربين قد تلقوا نشاطهم التدريبي بهدف الترقية وهي أدنى نسبة مقارنة مع النسب الأخرى التي سبق ذكرها.

وبناء على ما سبق، يمكن تفسير تنوع أهداف البرامج التدريبية التي استفاد منها الموظفين العموميين الذين ينشطون على مستوى البلديات التي سبق ذكرها، بطبيعة الاحتياجات التدريبية لكل صنف من الموظفين وكذا احتياجات مؤسسة انتمائهم.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

المبحث الثالث: قياس مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في البلدية

أولاً: تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة:

الجدول رقم 12: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للدراسة

| اتجاه العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية |
|--------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0,764 | 4,11 | أهداف البرامج التدريبية كانت ملائمة لسد احتياجاتك التدريبية |
| موافق | 0,814 | 4,01 | الموضوعات التدريبية تتسم بالدقة والوضوح |
| موافق | 0,828 | 4,17 | الموضوعات التدريبية تتوافق مع مؤهلاتك العلمية |
| موافق | 0,926 | 3,81 | الموضوعات التدريبية تتوافق مع طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها |
| موافق | 1,051 | 3,61 | الموضوعات التدريبية تتوافق مع طبيعة الاحتياجات الوظيفية للمصلحة التي تنتمي لها |
| موافق | 0,988 | 3,59 | أساليب التدريب المعتمدة تتوافق مع ما تملكه احتياجاتك التدريبية |
| موافق | 1,004 | 3,93 | الإطار المكاني ملائم لتنفيذ النشاط التدريبي |
| محايد | 1,091 | 3,16 | المدة الزمنية المخصصة لتنفيذ النشاط التدريبي ملائمة لفهم واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي |
| موافق | 0,703 | 4,21 | يتمتع المدرب بالقدرة على التجاوب المباشر مع أسئلة المتدربين |
| موافق | 0,759 | 4,13 | يتمتع المدرب بالقدرة على تحفيز المتدربين على التفاعل في النشاط التدريبي |
| موافق | 0,873 | 4,09 | يتمتع المدرب بالقدرة على تمكين المتدربين من فهم واستيعاب موضوعات النشاط التدريبي |
| موافق | 0,555 | 3,894 | المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

من خلال الجدول رقم 12، يتبين لنا أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية بلغ 3,894 و 0,555 على التوالي. وجاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتمتع المدرب بالقدرة على التجاوب المباشر مع أسئلة المتدربين" بمتوسط حسابي قدرت قيمته ب: 4,21 وانحراف معياري قدرت قيمته ب: 0,703، بينما جاءت في المرتبة الثانية فقرة "الموضوعات التدريبية تتوافق مع مؤهلاتك العلمية" بمتوسط الحسابي قدرت قيمته ب: 4,17 وانحراف معياري قدرت قيمته ب: 0,828. وجاءت استجابة اتجاه العينة لجميع الفقرات بالموافقة ما عدا فقرة "المدة الزمنية المخصصة لتنفيذ النشاط التدريبي ملائمة لفهم واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي" التي كانت محايدة.

وعلى العموم، فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي لمحور البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية ب: 3,894 وانحراف معياري قدر ب: 0,555 واتجاه عينته كانت موافقة. وهو ما يعني أنه يوجد رد فعل إيجابي من طرف المتدربين حول سير فعاليات البرامج التدريبية.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

الجدول رقم 13: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للدراسة

| اتجاه العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الثاني: تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية |
|--------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0,894 | 4,11 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على معرفة وفهم القوانين والإجراءات المعمول بها في البلدية |
| موافق | 0,885 | 3,80 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على معرفة وفهم الأهداف التي تسعى البلدية إلى تحقيقها |
| غير موافق | 1,105 | 2,32 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب قدرات لغوية جديدة كاللغة الإنجليزية |
| موافق | 1,155 | 3,47 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على توظيف الأساليب والتقنيات الحديثة في العمل |
| محايد | 1,161 | 3,24 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أدائك الوظيفي |
| موافق | 0,925 | 3,64 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على معالجة المشكلات التي تواجهك أثناء أدائك لمهامك الوظيفية |
| موافق | 1,057 | 3,47 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على الإبداع في أدائك الوظيفي |
| موافق | 0,788 | 3,69 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على مساعدة زملائك في أدائهم لمهامهم الوظيفية |
| موافق | 1,044 | 3,55 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات |
| محايد | 1,141 | 3,32 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على تولي الوظائف الجديدة والمسؤوليات العليا |
| موافق | 0,990 | 3,56 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على التجاوب مع احتياجات الأفراد المتعاملين مع مصلحة الانتماء الوظيفي |

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

| | | | |
|-------|-------|-------|--|
| موافق | 0,711 | 3,469 | المحور الثاني: تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية |
|-------|-------|-------|--|

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

من خلال استقراء بيانات الجدول رقم 13 المتضمن محور تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية يتضح ما يلي:

أن الفقرة التي تنص على "البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على معرفة وفهم القوانين والإجراءات المعمول بها في البلدية" جاءت بأعلى متوسط حسابي قدر ب: 4,11 وانحراف معياري قدر ب: 0,894، وجاءت بعدها باقي الفقرات بمتوسطات حسابية متقاربة، وكان اتجاه العينة يدل بالموافقة ما عدا فقرة "البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب قدرات لغوية جديدة كاللغة الإنجليزية" فقد جاءت بأقل متوسط حسابي قدر ب: 2,32 وانحراف معياري قدر ب: 1,105؛ أما اتجاه عينتها فقد كانت غير موافقة.

وعلى العموم، فإن محور تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية جاء بمتوسط حسابي قدر ب: 3,469 وانحراف معياري قدر ب: 0,711 أما اتجاه العينة الإجمالي فكان بالموافقة. وهو ما يعني أن البرامج التدريبية ساهمت في ضمان التعلم، بحيث أن مستوى التعلم كان إيجابياً لدى الأفراد المتدربين.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

الجدول رقم 14: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث للدراسة

| اتجاه العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الثالث: تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية |
|--------------|-------------------|-----------------|--|
| موافق | 0,658 | 4,20 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت أكثر التزاما بالقوانين والإجراءات المعمول بها في البلدية |
| موافق | 0,726 | 4,01 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت أكثر التزاما بالعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها البلدية |
| غير موافق | 0,888 | 2,09 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تستخدم اللغة الإنجليزية إلى جانب اللغة العربية في أدائك الوظيفي |
| محايد | 1,119 | 3,33 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تعتمد على توظيف الأساليب والتقنيات الحديثة في أدائك الوظيفي |
| محايد | 1,178 | 3,33 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أدائك الوظيفي |
| موافق | 0,800 | 3,85 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تعالج المشكلات التي تواجهك أثناء أدائك لمهامك الوظيفية بطريقة دقيقة وسليمة |
| موافق | 1,082 | 3,45 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تعتمد على توظيف الإبداع في إنجاز المهام الوظيفية |
| موافق | 0,937 | 3,99 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت علاقتك مع زملائك في الوظيفة قائمة على التعاون في أداء المهام |
| محايد | 1,060 | 3,28 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تساهم في عملية صنع واتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العامة للبلدية |
| محايد | 1,178 | 3,17 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تتولى شغل الوظائف الجديدة والمسؤوليات العليا |
| موافق | 0,882 | 3,71 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تتجاوب بشكل مباشر مع الاحتياجات العامة للأفراد المتعاملين مع مصلحة الانتماء الوظيفي |

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

| | | | |
|-------|-------|-------|--|
| موافق | 0,649 | 3,493 | المحور الثالث: تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية |
|-------|-------|-------|--|

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

جاء الجدول رقم 14 بنتائج دراسة محور تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

أعلى متوسط حسابي قدر ب: 4,20 كان لفقرة "بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت أكثر التزاما بالقوانين والإجراءات المعمول بها في البلدية" وانحراف معياري قدر ب: 0,658، متبوع بفقرة "بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت أكثر التزاما بالعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها البلدية" بمتوسط حسابي قدر ب: 4,01 وانحراف معياري قدر ب: 0,726. أما فقرة "بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تستخدم اللغة الإنجليزية إلى جانب اللغة العربية في أدائك الوظيفي" جاءت بأقل متوسط حسابي قدر ب: 2,09 وانحراف معياري قدر ب: 0,888.

بالنسبة لاتجاه عينة الدراسة للفقرات فكانت موافقة على العموم ما عدا فقرة "بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تستخدم اللغة الإنجليزية إلى جانب اللغة العربية في أدائك الوظيفي" فكانت غير موافقة.

وعموما فإن محور تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية جاء بمتوسط حسابي قدر ب: 3,493 وانحراف معياري قدر ب: 0,649 واتجاه العينة كان بالموافقة. وهو ما يعني أن البرامج التدريبية ساهمت في التمكين من تطبيق القدرات المكتسبة على مستوى بيئة العمل.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

الجدول رقم 15: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع للدراسة

| اتجاه العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الرابع: تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة |
|--------------|-------------------|-----------------|--|
| محايد | 1,009 | 3,36 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تفعيل الأساليب والتقنيات الحديثة في العمل |
| محايد | 1,062 | 3,19 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات |
| موافق | 1,054 | 3,41 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من التوفر على مصدر لتنمية قدرات مواردها البشرية بالمهارات والخبرات اللازمة |
| محايد | 1,047 | 3,28 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في توفير الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات التي تواجهها مصلحة الانتماء الوظيفي |
| موافق | 1,001 | 3,59 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تحسين أدائها الوظيفي |
| موافق | 0,962 | 3,56 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تحسين خدماتها العمومية |
| موافق | 1,018 | 3,52 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من التجاوب المباشر مع الاحتياجات العامة للأفراد المتعاملين معها |
| موافق | 0,930 | 3,69 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تقديم خدمات عمومية تلقى القبول والرضى من طرف الأفراد المتعاملين معها |

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

| | | | |
|-------|-------|-------|--|
| محايد | 0,975 | 3,32 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من التوفر على عدة بدائل تساهم بها في ترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات على مستوى البلدية |
| محايد | 1,090 | 3,00 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين الإدارة العامة للبلدية من التوفر على مصدر لدعم قدرات الموارد البشرية للبلديات المجاورة |
| موافق | 1,018 | 3,52 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية مكنت مصلحة الانتماء الوظيفي من المساهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العامة للبلدية |
| موافق | 0,779 | 3,403 | المحور الرابع: تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم 14 نتائج الدراسة لمحور تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة، وقد كانت النتائج كما يلي:

جميع الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية متقاربة، وجاءت فقرة "القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تقديم خدمات عمومية تلقى القبول والرضى من طرف الأفراد المتعاملين معها" بأعلى متوسط حسابي قدر ب: 3,69 وانحراف معياري قدر ب: 0,930، أما فقرة "القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين الإدارة العامة للبلدية من التوفر على مصدر لدعم قدرات الموارد البشرية للبلديات المجاورة" فجاءت بأقل قيمة للمتوسط الحسابي قدر ب: 3,00 وانحراف معياري قدر ب: 1,090.

أما اتجاه العينة لفقرات محور تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة انحصرت بالتقريب بين موافق ومحايد.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

وعلى العموم، فإن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة قدر ب: 3,403 و 0,779 على التوالي واتجاه العينة كان بالموافقة. وهو ما يعني أن البرامج التدريبية ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى البلدية.

ثانيا: اختبار T-Test للمحاور الأربعة للدراسة:

الجدول رقم 16: يوضح اختبار T- Test للمحور الأول للدراسة

| مستوى الدلالة | قيمة T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية |
|------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--|
| 0,000 | 13,938 | 0,555 | 3,894 | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم 17: يوضح اختبار T- Test للمحور الثاني للدراسة

| مستوى الدلالة | قيمة T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الثاني: تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية |
|------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--|
| 0,000 | 5,709 | 0,711 | 3,469 | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم 18: يوضح اختبار T- Test للمحور الثالث للدراسة

| مستوى الدلالة | قيمة T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الثالث: تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية |
|------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--|
| 0,000 | 6,580 | 0,649 | 3,493 | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم 19: يوضح اختبار T- Test للمحور الرابع للدراسة

| مستوى الدلالة | قيمة T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور الرابع: تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة |
|------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--|
| 0,000 | 4,484 | 0,779 | 3,403 | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

من خلال قراءتنا لجدول اختبار T-Test نلاحظ أن كل قيم T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من 0,05 (أي التباين غير متساوي؛ إذن نرفض فرضية العدم القائلة بأن التباين متساوي) ومنه:

- قيمة T المحسوبة لمحور البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية 13,938
- قيمة T المحسوبة لمحور تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية 5,709.
- قيمة T المحسوبة لمحور تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية 6,580
- قيمة T المحسوبة لمحور تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة 4,484.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

ثالثا: حساب معامل الانحدار بين المحور الأول (المتغير المستقل) والمحور الثاني (المتغير التابع 01)

والمحور الثالث (المتغير التابع 02) والمحور الرابع (المتغير التابع 03)

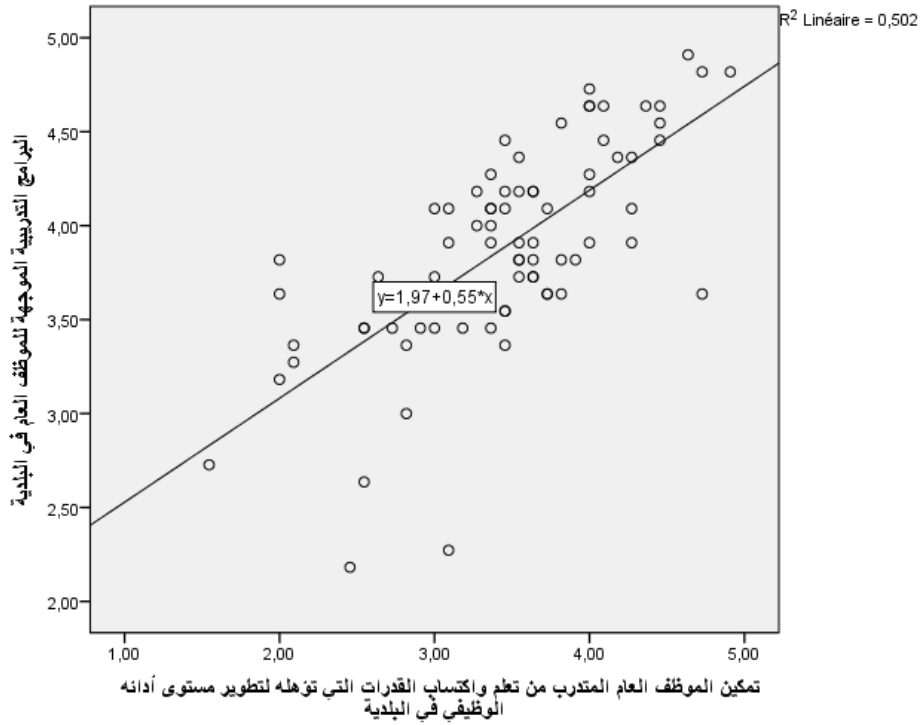
الجدول رقم 20: يوضح حساب معادلة الانحدار بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الثاني:

(المتغير التابع رقم 01)

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الانحدار R | معامل التحديد R ² | مربع معامل التحديد المعدل R ² | قيمة F | قيمة T | معامل B | قيمة Beta | مستوى الدلالة |
|---|--|------------------|------------------------------|--|--------|--------|---------|-----------|---------------|
| المحور الثاني: تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية | المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية | 0,708 | 0,502 | 0,495 | 73,55 | 8,577 | 0,907 | 0,708 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان



الشكل رقم 15: يوضح شكل الانتشار لتحديد طبيعة العلاقة بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الثاني: (المتغير التابع رقم 01)

يوضح الجدول رقم 20 معادلة الانحدار بين المحور الثاني "تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية" كمتغير تابع، وبين المحور الأول "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" كمتغير مستقل، والطريقة المستخدمة هي الطريقة القياسية وقد كانت النتائج كما يلي:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل بلغ قيمة 0,708 بقيمة معامل التحديد 0,502 وقيمة معامل التحديد المعدل 0,495، أي المتغير المستقل: "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" يفسر % 50,2 من التباين الحاصل في "تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية".

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

نلاحظ أن قيمة Beta المعيارية و B غير المعيارية 0,708 و 0,907 وقيمة اختبار (ت) المحسوبة 8,577 ومستوى الدلالة الإحصائية هو 0,000 وهو أقل من 0,01. كما يساعدنا الجدول في الحصول على معادلة الانحدار المبينة في الشكل رقم 15 وهي:

$$Y = 1,97 + 0,55 * x$$

من خلال بيانات الشكل رقم 15، نلاحظ اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول خط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

وانطلاقاً من الملاحظات التي تمت خلاصتها من البيانات التي تتوفر على مستوى الشكل رقم 15، نخلص إلى ثلاثة نتائج رئيسية وتشمل ما يلي:

– **النتيجة الأولى:** نلاحظ من خلالها بأن نقاط الانتشار تميل للتجميع حول الخط المستقيم، كما أن وجود مثل هذا الشكل يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة خطية.

– **النتيجة الثانية:** ومن خلالها نلاحظ بأن الخط المستقيم يخترق النقاط من الزاوية اليسار الواقعة أسفل الشكل إلى الزاوية اليمين العليا، وهو ما يعني أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة موجبة أو علاقة طردية، أي وجود ارتباط خطي طردي.

– **النتيجة الثالثة:** ويتضح من خلالها أنه كلما كانت نقاط الانتشار متجمعة بصورة أكثر نحو بعضها البعض حول الخط المستقيم كلما كان الارتباط أقوى

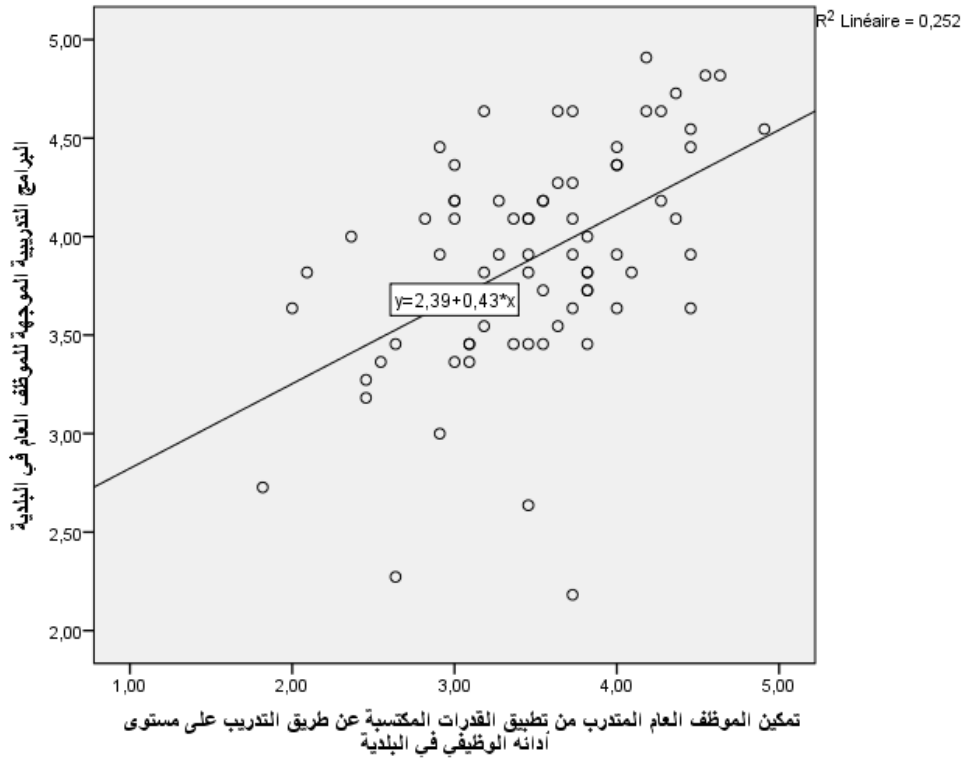
وبناء على ما سبق خلاصته من بيانات الجدول رقم 20 وكذا الشكل رقم 15، فإن النتائج المتحصل عليها تدل على أن الانحدار المعنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" على المتغير التابع "تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية" ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذا المتغير المستقل.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

الجدول رقم 21: يوضح حساب معادلة الانحدار بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور

الثالث: (المتغير التابع رقم 02)

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الانحدار R | معامل التحديد R ² | مربع معامل التحديد المعدل R ² | قيمة F | قيمة T | معامل B | قيمة Beta | مستوى الدلالة |
|---|--|---------------------|---------------------------------|--|--------|--------|---------|-----------|---------------|
| المحور الثالث: تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية | المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية | 0,502 | 0,252 | 0,241 | 24,55 | 4,956 | 0,586 | 0,502 | 0,000 |



الشكل رقم 16: يوضح شكل الانتشار لتحديد طبيعة العلاقة بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الثالث: (المتغير التابع رقم 02)

من خلال الجدول رقم 21، نلاحظ نتائج اختبار معادلة الانحدار بين المحور الثالث "تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية" كمتغير تابع وبين المحور الأول "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" كمتغير مستقل، وقد تم استخدام الطريقة القياسية وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل بلغ قيمة 0,502 بقيمة معامل التحديد 0,252 وقيمة معامل التحديد المعدل 0,241، أي المتغير المستقل "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" يفسر % 25,2 من التباين الحاصل في "تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية".

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

نلاحظ أن قيمة Beta المعيارية 0,502 و B غير المعيارية 0,586 وقيمة اختبار (ت) المحسوبة 4,956 ومستوى الدلالة الإحصائية هو 0,000 وهو أقل من 0,01. كما يمكننا الجدول في الحصول على معادلة الانحدار المبينة في الشكل رقم 16 وهي:

$$Y = 2,39 + 0,43 * x$$

من خلال البيانات التي تضمنها الشكل رقم 16، نلاحظ اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول خط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

وبناء على ما سبق، نستخلص ثلاثة نتائج مهمة وهي كالآتي:

– **النتيجة الأولى:** نلاحظ من جهة أولى بأن نقاط الانتشار تميل للتجميع حول الخط المستقيم، ومن جهة ثانية فإن العلاقة القائمة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة خطية.

– **أما النتيجة الثانية:** فنلاحظ من خلالها بأن الخط المستقيم يخترق النقاط من الزاوية اليسار التي تقع أسفل الشكل إلى الزاوية اليمين الواقعة أعلى الشكل، وهو ما يعني أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة موجبة أو علاقة طردية، أي وجود ارتباط خطي طردي.

– **بينما النتيجة الثالثة:** فمن خلالها نلاحظ أنه كلما كانت نقاط الانتشار متجمعة بصورة أكثر نحو بعضها البعض حول الخط المستقيم كلما كان الارتباط أقوى.

وبناء على الملاحظات التي تمت خلاصتها من بيانات الجدول رقم 21 وكذا الشكل رقم 16، فإن النتائج المتحصل عليها تدل على أن الانحدار المعنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" على المتغير التابع "تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية" وهو ما يمكننا من التوقع بالمتغير التابع من خلال هذا المتغير المستقل.

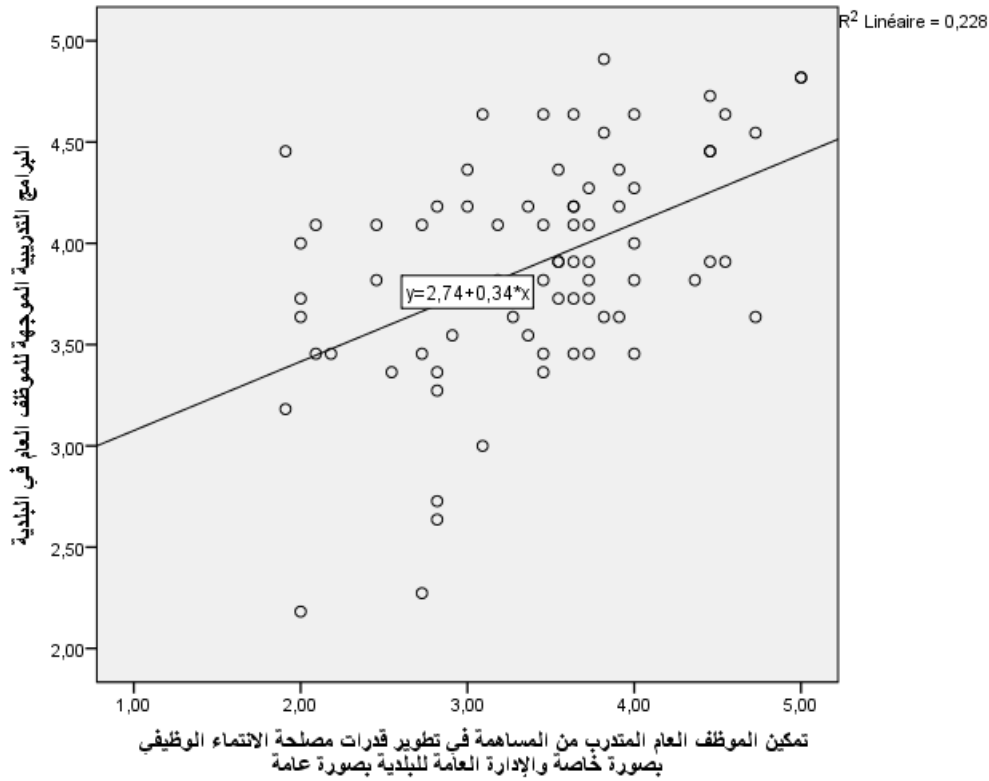
الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

الجدول رقم 22: يوضح حساب معادلة الانحدار بين المحور الأول (المتغير المستقل) وبين المحور الرابع:

(المتغير التابع رقم 03)

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الانحدار R | معامل التحديد R ² | مربع معامل الانحدار المعدل R ² | قيمة F | قيمة T | معامل B | قيمة Beta | مستوى الدلالة |
|--|--|------------------|------------------------------|---|--------|--------|---------|-----------|---------------|
| المحور الرابع: تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة | المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية | 0,478 | 0,228 | 0,218 | 21,58 | 4,646 | 0,670 | 0,478 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss



الشكل رقم 17: يوضح شكل الانتشار لتحديد طبيعة العلاقة بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الرابع: (المتغير التابع رقم 03)

يوضح الجدول رقم 22 نتائج اختبار معادلة الانحدار بين محور "تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة" كمتغير تابع ومحور "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" كمتغير مستقل بالطريقة القياسية المستخدمة وجاءت النتائج كما يلي:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل بلغ قيمة 0,478 بقيمة معامل التحديد 0,228 وقيمة معامل التحديد المعدل 0,218، أي المتغير المستقل "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" يفسر % 22,8 من التباين الحاصل في "تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة".

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

نلاحظ أيضا أن قيمة Beta المعيارية المقدرة ب: 0,478 و B غير المعيارية 0,670 وقيمة اختبار (ت) المحسوبة 4,646 ومستوى الدلالة الإحصائية هو 0,000 وهو أقل من 0,01. كما يمكننا الجدول في الحصول على معادلة الانحدار المبينة في الشكل رقم 16 وهي:

$$Y = 2,74 + 0,34 * x$$

انطلاقا من البيانات التي تتوفر على مستوى الشكل رقم 17، نلاحظ اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار. وبناء على ما سبق، نخلص إلى ثلاثة نتائج رئيسية نوضحها في الآتي:

- النتيجة الأولى: وتتمثل في أن نقاط الانتشار الموجودة على مستوى الشكل أعلاه تميل للتجميع حول الخط المستقيم، ومنه نقول بأن العلاقة القائمة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة خطية.
- أما النتيجة الثانية: فتتمثل في أن الخط المستقيم يخترق النقاط من الزاوية التي تقع أسفل يسار الشكل إلى الزاوية اليمين الواقعة أعلى الشكل، وهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة موجبة أو علاقة طردية، أي أن هناك ارتباط خطي طردي.
- بينما النتيجة الثالثة: فمن خلالها يتضح أنه كلما كانت نقاط الانتشار متجمعة بصورة أكثر نحو بعضها البعض حول الخط المستقيم كلما كان الارتباط بين المتغيرين أقوى.

وبناء على ما سبق استنتاجه من بيانات الجدول رقم 22 وكذا الشكل رقم 17، فإن النتائج المتحصل عليها تدل على أن الانحدار المعنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل: "البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية" على المتغير التابع: "تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة" وهو ما يمكننا من التوقع بالمتغير التابع من خلال هذا المتغير المستقل.

خلاصة واستنتاجات:

إذن، من خلال تحليلنا للأرقام والبيانات المتعلقة بالخصائص العامة لأفراد العينة وكذا للمؤسسات التدريبية بالإضافة إلى الأرقام والبيانات المتعلقة بتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، يمكن عرض مجموعة من النتائج أهمها:

بالنسبة لأهم النتائج التي تمت خلاصتها في إطار الخصائص العامة لأفراد العينة فتتجلى في الآتي:

- **النتيجة الأولى:** وتتمثل في أن فئة الإناث باتت تشكل نسبة كبيرة من حيث الموظفين الذين ينشطون على مستوى المصالح المختلفة للبلدية وهو ما جعلهم يحتلون النسبة الأكبر من حيث الموظفين الذين استفادوا من البرامج التدريبية خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2023.
- **أما النتيجة الثانية:** فتتمثل في أن فئة الموظفين الشباب باتت تمثل نسبة كبيرة على مستوى الموارد البشرية للبلدية، ولذلك من المهم جدا الاستثمار في قدرات هذه الفئة من الموظفين من خلال التثقيف من برامج التعليم والتكوين والتدريب الذي يمكنهم من توجيه البلدية نحو مسارات التنمية والتطور وخدمة الشؤون العامة المحلية، كما يجب تقديم التحفيزات المادية والمعنوية لهم لتشجيعهم على كل المبادرات التي من شأنها أن تعود بالفائدة على الأداء الوظيفي.
- **بينما النتيجة الرابعة:** فتتمثل في أن أغلب موظفي البلدية باتوا يحملون مؤهلات علمية في مختلف الدرجات والتخصصات، وقد شكلت فئة الحاملين لدرجة -ليسانس وماستر- النسبة الأكبر، وهو ما يجعلهم مؤهلين للمشاركة في مختلف البرامج التدريبية التي لها علاقة بتخصصاتهم العلمية وميادين عملهم.
- وبالنسبة للنتائج التي تمت خلاصتها في إطار الخصائص العامة المتعلقة بمؤسسات التدريب بالإضافة إلى السنوات التي تم خلالها تنظيم البرامج التدريبية وكذا أهداف هذه البرامج، فيمكن تحديد أهمها في الآتي:
- **النتيجة الأولى:** وهي أن كل أفراد العينة تلقوا نشاطاتهم التدريبية خارج مؤسسات انتمائهم، أي أن نوع التدريب الذي تلقوه هو تدريب خارجي، وقد أشرفت على تنفيذه العديد من المؤسسات المختصة في مجال التكوين والتدريب.
- **النتيجة الثانية:** أن المعهد الوطني لتكوين المستخدمين المحليين وتحسين معارفهم ومهاراتهم الكائن بمدينة وهران بات يعد من أهم المؤسسات التي تشرف على تدريب الموظفين العموميين المحليين بمختلف رتبهم.

الفصل الثالث : تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من بلديات ولاية تلمسان

- النتيجة الثالثة: نسبة ضئيلة من أفراد العينة تلقوا نشاطاتهم التدريبية على مستوى الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ في إطار اتفاقية التعاون الدولي القائمة بين الجزائر والوكالة الألمانية.
- النتيجة الرابعة: أن انتشار جائحة كورونا في نهاية 2019 وبداية 2020 أثر على سريان العديد من أنشطة التكوين والتدريب وهو ما أدى إلى انخفاض في نسبة الأفراد الذين تلقوا تدريبا خلال مرحلة انتشار الجائحة مقارنة بالسنوات التي تلتها، وهو ما يستدعي الاهتمام بالتدريب الإلكتروني أو ما يعرف بنظام التدريب عن بعد.
- النتيجة الخامسة: أن معظم البرامج التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة كانت بهدف الترسيم في مناصب وظيفية بدرجة أولى وتحسين المستوى بدرجة ثانية.
- أما بالنسبة للنتائج التي قمنا بخلاصتها في إطار تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، فيمكن عرضها كالآتي:
- النتيجة الأولى: أن البرامج التدريبية ساهمت في تمكين الموظفين المتدربين من تعلم واكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤهلهم لتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.
- النتيجة الثانية: أن البرامج التدريبية ساهمت في تمكين الموظفين المتدربين من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى الأداء الوظيفي.
- النتيجة الثالثة: أن البرامج التدريبية مكنت الموظفين المتدربين من المساهمة في تطوير قدرات المصالح الوظيفية التي ينتمون لها بشكل خاص وقدرات الإدارة العامة للبلدية بشكل عام.
- وبناء على النتائج الثلاثة الأخيرة، يمكن القول بأن الفرضية الثالثة للدراسة صحيحة وثابتة.

الفصل الرابع:

تصور مقترح لتطوير عملية تدريب

الموظف العام في الإدارة المحلية في

الجزائر

مما لا شك فيه أن عمليات التكوين والتدريب باتت تشكل إحدى أهم المحاور التي يتم مراعاتها خلال المسار الوظيفي للموظفين العموميين الذين ينشطون في الإدارة المحلية بمختلف رتبهم وتخصصاتهم الوظيفية، وهي العملية التي لمسنا صورها ومؤشراتها خلال الفصول الدراسية السابقة وتحديدًا في مضمون الفصل الثالث الذي تضمن الجانب المتعلق بالدراسة الميدانية على مستوى مجموعة من البلديات بهدف قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية في تطوير القدرات.

وعلى الرغم من أن نتائج المعاينة الميدانية أكدت بأن البرامج التدريبية ساهمت في تمكين الموظف العام من تعلم القدرات الجديدة ومكنته من تطبيق جانب كبير منها على مستوى الأداء، إلا أن هذا لا يعني الاكتفاء بالواقع الحالي لإدارة العملية التدريبية وعدم القيام بمراجعة بعض من محاورها، كما لا يعني أنه لا توجد مشكلات قد تحد من فاعلية العملية التدريبية سواء في الوقت الراهن أو على المدى البعيد، وسواء أكان ذلك في البلدية أو الولاية أو مختلف الأجهزة الإدارية والمؤسسات العمومية وحتى الخاصة.

لذلك، سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بقراءة تحليلية لبعض المشكلات والفجوات التي يمكن أن تنشأ على مستوى الإدارة المحلية بدرجة أولى وعلى مستوى المؤسسات والمعاهد المختصة في تكوين وتدريب الموارد البشرية بدرجة ثانية، والتي من شأنها أن تؤثر سلبًا على العملية التدريبية في الدول العربية عامة وفي الجزائر خاصة. ومن هذا المنطلق، سنحاول أيضًا تقديم بعض التصورات العلمية التي تمت خلاصتها من بعض الدراسات الأكاديمية الكلاسيكية والحديثة في ميدان تطوير القدرات، وهذه التصورات تتضمن بعض الآليات والسبل التي من شأنها المساهمة في تحسين وتطوير إدارة عملية بناء القدرات من خلال مدخل التدريب الإداري.

وعليه، فقد حاولنا الاعتماد على ثلاثة مباحث لمعالجة مضمون هذا الفصل وهي كالآتي:

- **المبحث الأول:** ونركز فيه على عرض المشكلات التي تواجه القائمين على إدارة العمليات التدريبية وآليات معالجتها.
- **المبحث الثاني:** ونوضح فيه أهمية تفعيل التدريب في إطار المنظومة الإدارية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية وفي إطار منهج الإدارة الاستراتيجية.
- **المبحث الثالث:** ونوضح فيه أهمية تفعيل دور النخب والكفاءات الرائدة علميًا وعمليًا في إدارة عملية تدريب الموظف العام.

المبحث الأول: المشكلات التي تواجه القائمين على إدارة العمليات التدريبية وآليات معالجتها

ونقصد بذلك جملة المشكلات التي قد تنشأ على مستوى أجهزة الإدارة المحلية نتيجة افتقار قيادتها الإدارية للفكر التدريبي، وكذلك المشكلات التي تحد من دور المشرفين أو رؤساء الأقسام والمصالح في الإشراف على إدارة برامج التدريب الداخلي -التدريب على رأس العمل- على مستوى الأجهزة المحلية، بالإضافة إلى المشكلات التي قد تنشأ على مستوى مدارس ومعاهد الإدارة العامة وتؤثر على فاعلية مهامها التكوينية والتدريبية.

وعليه، سنحاول عدم الاكتفاء بوصف المشكلات فقط وإنما سنسعى لتقديم بعض الحلول التي توصل إليها الإنتاج الفكري العربي والأجنبي، ويمكن توضيح كل ذلك في مضمون العناصر الآتية:

أولاً: على مستوى القيادة الإدارية المحلية -دراسة مسألة دعم جهود التدريب-:

مما لا شك فيه أن مساهمة مخرجات العملية التدريبية في تطوير القدرات يتطلب توفر عدة عوامل أهمها توفير الفرص الحقيقية التي تمكن المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة على مستوى أدائه الوظيفي بصورة خاصة وأداء المؤسسة بصورة عامة، غير أن هناك بعض العوامل التي تضع مخرجات التدريب تقف عند مستوى التعلم دون أن تصل إلى المستوى التطبيقي العملي، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

- غياب الاقتناع الفعلي بالتدريب لدى القيادات الإدارية بالرغم من أنها تبادر إلى الاعتراف بأهمية التدريب وغالباً ما تتظاهر بالاقتناع بجدواه، ولعل أهم الشواهد التي تثبت ذلك، نجد عملية اختيار الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية والتي تتم بطريقة عشوائية لا يراعى فيها ربط الاحتياجات الفعلية في الأجهزة والبرامج التي تقدمها معاهد التدريب الإداري، وقد ينشأ ذلك بسبب عدم التوفر على خطة تمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية، أو عدم الاقتناع الفعلي من طرف القيادات الإدارية، أو بسبب عدم تحديد معاهد التدريب الإداري لنوعية الموظفين المنتهقين بالبرامج التدريبية، الأمر الذي قد يعكس خليط غير متجانس من المتدربين لا تضمنه حصيلة متقاربة ولا يجمعه هدف محدد¹.

- الفشل في ترجمة القدرات التي تم تحصيلها خلال عملية التدريب إلى عمل فعلي، أي أن القدرات التي اكتسبها الموظف المتدرب لا تجد السبيل أبداً إلى التطبيق الفعلي في المنظمة، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق المعارف أو المهارات أو السلوكيات التي تدرّب عليها، كما يمكن

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط. 2، الأردن: مركز أحمد ياسين الفني مطابع الأندلس، 2003، ص. 343.

- أن يعود ذلك إلى مناخ العمل غير الملائم والذي لا يتيح للموظف الفرص التي تمكنه من تطوير أساليب العمل، وقد يرتبط السبب أيضا بمعارضة بعض المسؤولين وبخاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب¹.
- وبالتالي، فإن غياب أدنى الفرص أمام الموظفين المتدربين لتنفيذ جزء مما اكتسبوه من خلال البرامج التدريبية قد يعكس نتائج سلبية بدلا من أن يكون التدريب مدخلا يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية².
- وبذلك، ينشأ هناك بعد آخر لإشكالية التدريب متعلق بالافتقار للعلاقة بين عملية التدريب وبين تكوين صلاحيات الموظف في العمل والمتمثلة في الدفع به إلى مباشرة التصرف وكذا الابداع والابتكار وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وهي الصلاحيات التي يشار إليها في أدبيات الإدارة المعاصرة بمبدأ "التمكين Empowerment"³.

وقد تنشأ مثل هذه المشكلات التي سبق ذكرها أعلاه على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر وبخاصة على في البلديات، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

غياب المعرفة الكافية بحقل الإدارة العامة والميادين المرتبطة به وفي مقدمتها الميدان المتعلق بتنمية الموارد البشرية لدى العديد من القيادات الإدارية على مستوى البلديات، وبخاصة لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية ولا سيما الفئات التي لم تتلقى تكوينا أكاديميا على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي أولم تستفد من المشاركة الدورية في البرامج التدريبية على مستوى مؤسسات ومعاهد التدريب الإداري كالمدرسة الوطنية للإدارة أو المعاهد والمراكز المختصة في التكوين والتدريب قبل مباشرة مهامها في البلدية، فبالنظر لما يكتسبه أسلوب الانتخاب من أهمية على المستوى السياسي والاجتماعي كونه يعتبر عند الكثير من الفواعل الرسمية وغير الرسمية بمثابة الوسيلة الأمثل لتكريس الديمقراطية، فإن ذلك قد يمثل المعيار الأوحده والرئيسي لدى الكثير من المرشحين لتولي مهام تسيير المجالس المحلية المنتخبة.

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط. 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص. 277.

² محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص. 343.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 256.

وفي هذا الجانب نجد أن المادة (169) من الأمر رقم 21-01 المتضمن القانون العضوي للانتخابات قد نصت في فقرتها الأولى على ما يلي: "ينتخب أعضاء المجلس الشعبي البلدي والمجلس الشعبي الولائي لعهددة مدتها خمس (5) سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة المفتوحة، وبتصويت تفضيلي دون مزج"¹.

وبالتالي، فإن اعتماد نظام الانتخاب كأسلوب لتشكيل المجالس المحلية المنتخبة بالرغم من أنه يعد نموذج يعكس صورة من صور الديمقراطية التي تهدف لضمان الفرص المتكافئة لكافة أفراد المجتمع المحلي لتسيير شؤونهم المحلية ذات الطابع السياسي والإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، إلا أن أسلوب الانتخاب قد يعكس من جانب آخر صورة من صور الموارد البشرية غير المؤهلة لتسيير الشؤون المحلية، وذلك من منطلق أن هذا الأسلوب بات لا يقتصر على توفير الفرص أمام الفئات المؤهلة فقط وإنما يوفر الفرص أيضا أمام الفئات غير المؤهلة التي لا تتمتع بالقدرات اللازمة لممارسة العمل الإداري ولا سيما ولا سيما على مستوى القيادة الإدارية.

وبالنظر لأهمية المؤهل العلمي، فقد أشار الأمر رقم 21-01 سالف الذكر إلى ضرورة توفر هذا العنصر في القوائم الانتخابية، وهو الجانب الذي تضمنته المادة (176) من هذا الأمر، حيث نصت في فقرتها الثانية على ما يلي: "يتعين على القوائم المتقدمة للانتخابات، تحت طائلة رفض القائمة، مراعاة مبدأ المناصفة بين النساء والرجال، وأن تخصص، على الأقل، نصف (2/1) الترشيحات للمرشحين الذين تقل أعمارهم عن أربعين (40) سنة، وأن يكون لثلث (3/1) مترشحي القائمة، على الأقل، مستوى تعليمي جامعي"².

إذن، فقد حدد المشرع الجزائري جملة من المعايير الواجب توافرها على مستوى القوائم المتقدمة للانتخابات المحلية، ومن بين هذه المعايير أن يتمتع ثلث المرشحين في القائمة على الأقل بمؤهل علمي جامعي؛ -وهو ما يعني ضرورة تلقيهم تكوينا أكاديميا على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي-، ويمكن تصنيف هذا الإجراء ضمن المساعي الرامية إلى توفير الفرص أمام خريجي المؤسسات الجامعية للمساهمة في تسيير أجهزة الإدارة المحلية في الجزائر.

وبالرغم من المساعي التي سبق ذكرها، إلا أن ذلك لا يعني بأن فئة الجامعيين بمجرد ترشحهم على مستوى القائمة الانتخابية فذلك يضمن حصولهم على مقاعد على مستوى المجالس المحلية أو يضمن وصولهم لرئاسة المجلس المنتخب، فالعديد من المجالس لا زال يشرف على رئاستها وتسيير أمورها أعضاء يفتقرون للقدرات الفكرية والفنية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 21-01، المؤرخ في 10 مارس 2021، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات،

المادة 169، الجريدة الرسمية، العدد. 17، الصادرة بتاريخ: 10 مارس 2021، ص. 25.

² المرجع نفسه، المادة. 176، ص. 25.

والسلوكية التي تمكنهم من الإلمام بطبيعة المهام المسندة إليهم خلال عهدتهم الانتخابية؛ وبخاصة المهام التي تدخل ضمن نطاق تنمية الموارد البشرية والتي باتت تتطلب المعرفة الواسعة بحقل علم الإدارة العامة كعلم من جهة أولى وكفن من جهة ثانية، وذلك بهدف الاسترشاد بما يعكسه هذا الحقل من مداخل ومقاربات ذات العلاقة بعملية تطوير قدرات الموظفين العموميين وفي مقدمتها التدريب الإداري والمداخل ذات العلاقة به.

وحتى في ضل الإجراءات الرامية إلى توجيه أعضاء المجالس المحلية المنتخبة وفي مقدمتهم رؤساء المجالس البلدية نحو المشاركة في البرامج التدريبية، وذلك في إطار استراتيجية التكوين والتدريب التي أقرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتي تم بموجبها تنظيم برامج التكوين والتدريب لفائدة المستخدمين الناشطين في الأجهزة الإدارية المركزية وكذا المحلية بالإضافة إلى الأعضاء المنتخبين المحليين وتحديد رؤساء المجالس المحلية¹ فيمكن القول بأن مثل هذه البرامج التدريبية بالرغم من أهميتها في تمكين رؤساء المجالس المحلية المنتخبة من تعلم واكتساب المعارف التي تساعد على التكيف مع طبيعة العمل المنوط بهم، إلا أن ذلك غير كافي لجعل فئة المنتخبين - وبخاصة الفئة التي تمارس مهام القيادة الإدارية- تتبنى الفكر التدريبي وترسمه ضمن الثقافة التنظيمية للبلدية، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة اعتبارات أهمها أن برامج التكوين والتدريب التي يخضع لها الأعضاء المنتخبين، غالبا ما يتم تنظيمها في إطار جهود الإدارة المركزية كوزارة الداخلية والجماعات المحلية أو الهيئات اللامركزية الوصية على البلدية متمثلة في الولاية أو أحد أجهزتها كجهاز الدائرة، وفي مقابل ذلك نادرا ما يتم تنظيم برامج تدريبية بمبادرة من أعضاء المجالس المحلية المنتخبة وفي مقدمتهم رؤساء المجالس البلدية، سواء البرامج الخارجية التي تتم بالتنسيق مع البلديات المجاورة أو المؤسسات والمعاهد المركزية واللامركزية وكذا الإقليمية والدولية الرائدة في ميدان التدريب الإداري، أو البرامج الداخلية التي تتم على مستوى البلدية بالتنسيق مع الموظفين العموميين من خلال عقد الملتقيات والندوات الدورية أو دراسات الحالة.

وكذلك حتى في ضل وجود إطارات ينتمون لقطاع الوظيف العمومي ينشطون على مستوى الإدارة العليا للبلدية، وهنا نخص بالذكر "الأمين العام للبلدية"، الذي يحظى من جانب أول بالخبرات المهنية، وذلك من منطلق أن المشرع قد حدد مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الموظف العام لشغل وظيفة الأمين العام للبلدية؛ وهي الوظيفة التي تم تصنيفها بناء على أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-320 وتحيديا في نص المادة (19) بأنها:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التكوين، حصيلة عمليات التكوين 2014-2016، الرابط:

<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%88%D8%B2%D8%A>
2024/02/03، تاريخ الاسترداد: 2016/04/26، 7%D8%B1%D8%A9/2016-03-24-14-05-22.html

"وظيفة عليا في البلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة، منصب عال في البلديات التي يساوي عدد سكانها 100.000 نسمة أو يقل عنه"¹.

ومن بين الشروط الواجب توافرها في الموظف العام في البلدية للتعين في الوظيفة العليا أو المنصب العالي الذي سبق ذكره، أن يكون قد تقلد لمدة زمنية حددتها أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-320، رتب على مستوى شعبة الإدارة العامة وتحديدًا سلك المتصرفين الإقليميين، أو على مستوى شعبة التسيير التقني والحضري وتحديدًا سلك مهندسو الإدارة الإقليمية أو رتبة معادلة لها².

ومما لا شك فيه أن الموظفين الذين يتقلدون رتب على مستوى هذان السلطان اللذان سبق ذكرهما، تقع على عاتقهم مسؤوليات لها صلة مباشرة بإدارة وتسيير الخدمات العمومية المحلية بشكل خاص وعملية التنمية المحلية بشكل عام³، وهذه المسؤوليات لا شك في أنها توفر الفرص التي تمكن من اكتساب الخبرات في مجال العمل الإداري والتقني، وذلك من خلال الممارسة المستمرة داخل بيئة العمل أو من خلال اللقاءات الرسمية التي تتم خارج بيئة العمل على مستوى الإدارات المركزية أو اللامركزية الوصية على البلدية أو المؤسسات ذات العلاقة بطبيعة أعمال البلدية، وهذه الممارسات يمكن تصنيفها كأسلوب من الأساليب التدريبية، وبذلك فهذه الميزات التي سبق ذكرها تجعل هذه الفئة من الموظفين مرشحين لشغل وظيفة الأمين العام للبلدية.

وزيادة عن الخبرات التي يمكن أن يكتسبها الموظف العام من المتصرفين الإقليميين أو سلك مهندسو الإدارة الإقليمية، فإنه بمجرد تعيينهم كأمناء عاميين للبلديات فإنهم يحضون بالاستفادة الدورية من برامج التكوين والتدريب، وذلك بناء على ما أقرته العديد من النصوص القانونية من بينها ما تضمنته أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-320، حيث نصت المادة (17) منه على ما يلي:

"يمكن الأمين العام للبلدية أن يتابع دورات تكوينية، تحدد مدتها ومحتواها وكيفية تنظيمها بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية"⁴.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 16-320، المؤرخ في 13 ديسمبر 2016، المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، المادة 19، الجريدة الرسمية، العدد 73، الصادرة بتاريخ: 15 ديسمبر 2016، ص. 5.

² المرجع نفسه، انظر المواد من 22 إلى 25، ص. 6.

³ مزيد من المعلومات ارجع إلى المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مرجع سبق ذكره، المواد من 25 إلى 28، والمواد من 223 إلى 227، ص. 6-7، ص. 29-30.

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 16-320، مرجع سبق ذكره، المادة 17، ص. 5.

لكن، على الرغم من الفرص التي يمكن أن تتوفر أمام الموظفين المرشحين لشغل وظيفة الأمين العام للبلدية وبخاصة الفرص التي تمكن من اكتساب الخبرات المهنية لا سيما عن طريق الدورات التدريبية الرسمية وغير الرسمية التي يمكن أن يحضون بها، سواء خلال المسار المهني الذي يسبق عملية التعيين في وظيفة الأمين العام، أو أثناء وبعد التعيين في هذه الوظيفة، إلا أن توفر هذه الميزات أمام هذه الفئة من الموظفين لا يعني ضمان معالجة وسد الفجوات التي قد تنشأ في نظام التدريب المعتمد في البلدية نتيجة قلة الاهتمام بهذا الجانب من طرف القيادة الإدارية المنتخبة، ويمكن إرجاع ذلك لعدة عوامل نذكر أهمها فيما يلي:

بداية فقد حددت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-320 مجموعة من المهام التي يكلف بها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي¹، وهذه المهام تشمل العديد من الجوانب من بينها الجانب المتعلق بتسيير الموارد البشرية وتحسين أداء البلدية، وهي المهام التي تندرج ضمن الإطار المتعلق بتنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية²، ومما لا شك فيه أن إدارة هذه المهام يتطلب التنسيق مع المصالح البلدية المختصة، فمثلا إذا ما أخذنا مهمة إدارة نظام تدريب الموظف العام في البلدية وتحديد في جانبه المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية؛ فهذه المهمة تحتاج إلى تقييم أداء البلدية بشكل عام وتقييم طبيعة الوظائف المتوفرة على مستوى البلدية قصد تحديد الاحتياجات الوظيفية بالإضافة إلى تقييم أداء الموظف العام بشكل خاص، وهذه المستويات من التقييم تتطلب التنسيق الدوري مع إدارات مصلحة إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة ومع رؤساء المصالح الأخرى بصورة عامة. إلا أن هذه العملية قد لا تتم بشكل دقيق وبصورة مستمرة نتيجة عدم اعتماد المصالح البلدية على الأساليب والتقنيات العلمية والتي تعكس نتائج أكثر دقة وموضوعية في عملية التقييم كالدراسات الميدانية بالاعتماد على المقابلة والاستبيان والملاحظة، أو أن التقييم قد يكون موسميا وليس دوريا بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستعانة بخبرات مراكز البحوث العلمية في عملية التقييم.

وباعتبار أن غياب الدقة في عملية التقييم العام للأداء داخل البلدية يعكس لا محالة نتائج غير دقيقة خلال القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية، فإن ذلك من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء الأمين العام للبلدية وبخاصة في الحالات التي يعتمد فيها على تفعيل التدريب الإداري كمدخل في إدارة عملية تحسين الأداء، وهذا من منطلق أن الأمين العام مكلف ب: "اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين أداء مصالح البلدية، واتخاذ..."³.

¹ المرجع نفسه، انظر المواد من 13 إلى 16، ص. 4-5.

² المرجع نفسه، المادة. 16، ص. 5.

³ المرجع نفسه، المادة. 16، ص. 5.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن تنوع الموارد البشرية للبلدية ما بين أعضاء منتخبين وموظفين عموميين معيني قد يؤدي إلى تباين في الرؤى والتصورات فيما بينهم، وذلك نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث على مستوى الانتماء الإيديولوجي أو السياسي أو الاجتماعي، الأمر الذي قد يؤدي إلى شيوع بعض المظاهر السلبية كالتوترات اللامتناهية وغياب روح الفريق، وقد تنشأ هذه المظاهر بين فئة المنتخبين والمعينين، كما قد تنشأ بين فئة المعينين أنفسهم، وقد يؤدي تراكم مثل هذه المظاهر وبخاصة بين الفئات التي تنتمي لمستوى الإدارة العليا إلى التأثير سلباً على الجهود التي توفرها الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية الوصية على البلدية ومعاهد التنمية الإدارية وكذا الإطارات المؤهلة على مستوى البلدية في صورة الأمين العام، الرامية إلى التمكين من تفعيل المداخل والمقاربات الحديثة في عملية التنمية والتطوير الإداري وفي مقدمتها التدريب الإداري.

وبالتالي، يمكن القول بأن عدم تشبع القيادة الإدارية للبلدية بالتدريب الإداري كمفهوم وكعملية، إلى جانب عدم مراعاة بعض الجوانب التي تسبق العملية التدريبية وفي مقدمتها التقييم من طرف المصالح البلدية الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى روح الجماعة في الأداء، كل ذلك يمكن أن يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في شيوع العشوائية وعدم الدقة والموضوعية في ضبط البرامج التدريبية؛ محدثاً بذلك فجوة على مستوى إدارة العمليات التدريبية، وهي الفجوة التي يمكن أن تؤثر سلباً على إدارة الخدمة العمومية وإدارة عملية التنمية المحلية.

ولمعالجة المشكلات التي سبق عرضها، فسنحاول تقديم بعض التوصيات على النحو الآتي:

- إعادة مراجعة المعايير المعتمدة في الترشح لعضوية المجالس المحلية المنتخبة وبالخصوص رئاسة المجلس، وذلك بالتركيز على المؤهلات والخبرات العلمية والعملية في الميادين المختلفة وبخاصة الميادين الإدارية والتقنية واعتمادها كمعيار لا بد وأن يتوفر لدى المترشحين للانتخابات المحلية.
- اعتماد المؤهلات العلمية والعملية كمعيار وشرط من الشروط الواجب توافرها لدى الموظفين للترشح لشغل المناصب العليا على مستوى الإدارة المحلية.
- التوسيع من دائرة البرامج التدريبية الداخلية وحتى الخارجية التي تجمع ما بين فئة المنتخبين والمعينين كفريق واحد، واعتماد الموضوعات التدريبية التي تنمي لدى المتدربين روح العمل الجماعي (العمل كفريق واحد لخدمة أهداف الإدارة والمجتمع) وتحد من الانعزال والانقسام والتشتت الذي يوسع من دائرة التخلف.
- سن القوانين التي من شأنها أن تحد من التصرفات المتكررة التي تؤدي إلى توتر العلاقات داخل محيط البلدية.

وعلى اعتبار أن الإدارة المعاصرة تتضمن مهام معقدة وتتطلب مستويات راقية من المهارات الفنية والشخصية، والقادة الإداريين المتمتعون بمثل هذه المهارات غالبا ما يقعون تحت ضغط متزايد لتقلد المزيد من المسؤوليات وأدائها وفق معايير آخذة في الارتفاع بشكل متواصل، وقد يشعر الكثير من القادة الإداريين بأنهم عاجزون عن تحمل مهام إضافية تخص القيام بتدريب الموظفين، وغالبا ما يقع هذا الإشكال في الظروف التي يتم فيها إعطاء أهداف الإنتاج قصيرة المدى الأولوية على الاعتبارات بعيدة المدى وغير المألوفة¹.

إن الهدف من وراء اضطلاع القادة الإداريين بمهام التدريب ليس تحويلهم إلى أخصائيين في التنمية، وإنما الهدف يتجلى في تعريفهم بأن لديهم العديد من الطرق لمساعدة الموظفين على التعلم في سياق الوظائف والمسؤوليات المنوطة بهم².

ولذلك، فقد باتت الأعدار القديمة لعدم استجابة القادة الإداريين للتحدي المتمثل أساسا في الاضطلاع بمهمة تدريب الموظفين أعدارا غير مقبولة بصورة متزايدة، ويرجع ذلك أساسا إلى أن تكاليف عدم تنمية القدرة على مساعدة الموظفين الآخرين على أداء مهامهم الوظيفية بشكل أفضل تتنامى بصورة متواصلة، وقد يتعلل بعض القادة بمسألة ضيق الوقت حتى يتفادون مسؤوليات التدريب وبناء القدرات، وهم بذلك يقدمون عذرا وليس سببا للتقاعس عن العمل، ومن ثمة يصير تأجيل القيام ببعض الأدوار الإيجابية إلى أن تحين الظروف المناسبة استراتيجية دائمة وثابتة للتقاعس عن العمل³.

وفي هذا الإطار فقد أكد بعض الباحثين بأن القادة الإداريين الذين يقدمون التشجيعات والتوجيهات ويظهرون اهتمامهم الواسع بما يقدمه الموظفون داخل المنظمة يمكن في الغالب أن يحدثوا تحسينات على مستوى أداء الموظفين تفوق بمراحل ما يمكن أن يحققه أي برنامج تدريبي⁴.

وعليه، فقد بات من الضروري أن يكون لدى القادة الإداريين في الإدارة المحلية الإلمام الواسع بأهمية التواصل الدائم والمستمر مع الموظفين وذلك قصد التعرف على الخصائص والسمات التي يتميز بها الموظف العام ومن ثمة القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف التي تميزهم كأفراد وأيضا ك فريق، والعمل على تعزيز مواطن القوة ومعالجة

¹ جنيفر جوي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط. 1، ت ر: علا أحمد إصلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص. 387.

² المرجع نفسه، ص. 387.

³ المرجع نفسه، ص. 388.

⁴ المرجع نفسه، ص. 388.

الفجوات عن طريق اعتماد العديد من الآليات من أهمها الاضطلاع بمسؤولية تدريب الموظفين من خلال التوجيهات والتعليمات المقدمة لهم وما يتبعها من تحفيزات.

ومن منطلق أن الهدف الأسمى للعملية التدريبية هو المساهمة في إحداث التغييرات اللازمة التي من شأنها أن تساهم في عملية التحسين والتطوير الإداري، فقد حدد بعض الباحثين مجموعة من القواعد الواجب مراعاتها في عملية التغيير من أهمها:

- ينبغي على القائد الإداري أن يلتزم ببعض المبادئ المتصلة بعملية التغيير والمتمثلة على وجه الخصوص في العناصر الآتية:
 - السعي إلى العمل على جعل نتائج الأداء بمثابة الهدف الأساسي لتغيير المهارات والسلوكيات.
 - العمل بصورة مستمرة على زيادة عدد الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تغيير أنفسهم.
 - التأكد من أن كل فرد يعرف باستمرار ما الذي يعنيه أداؤه الوظيفي وتغييره إلى غرض ونتائج المنظمة أو المؤسسة ككل.
 - العمل على وضع الأفراد في الموضع الذي يساعدهم على التعلم عن طريق الفعل، بالإضافة إلى توفير المعلومات والدعم اللازمين في الوقت المناسب للأداء.
 - العمل على تفعيل أداء الفريق بهدف تحريك التغيير في أي وقت يتم الطلب عليه.
 - العمل على إيجاد الطاقة واللغة ذات الدلالة لأنها تشكل الموارد النادرة خلال مراحل التغيير.
 - الاهتمام بالتغيير الذي تحركه السلوكيات والعمل على تواصله عن طريق تناسق وتناغم المبادرات عبر كامل محيط المنظمة.
 - ينبغي السعي نحو ممارسة القيادة القائمة على الشجاعة من أجل الوصول إلى مستويات التغيير التي يتم السعي إلى إحداثها¹.
- وبالإضافة إلى مبادئ التغيير التي سبق ذكرها، ينبغي أيضا التركيز على بعض العناصر ذات العلاقة بعملية التغيير نحدد كالاتي:

¹ دوجلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء؛ كيف؟ المبادئ-الاستراتيجيات-الرؤى عشرة مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ت ر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط. 1، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص. 243.

العنصر الأول: أنه لا يمكن للقائد الإداري الاعتماد على مبادرة واحدة لتغيير المشروع بأكمله، كما لا يمكن أيضا قيادة كل مبادرة مطلوبة بنفسه، وبدلا من ذلك، ينبغي اعتماد الرؤية بهدف تنسيق التغيير، ومما لا شك فيه أن سنوات الخبرة الطويلة مع التغيير تمكن القادة الإداريين من معرفة وإدراك أهمية الصياغة التفصيلية لرؤية الكيفية التي يسعون إلى جعل المنظمة تسير عليها والسبب الداعي إلى ذلك، إلا أن رؤى الكيفية والسبب غير كافيتين، ولذلك ينبغي صياغة رؤية الطريقة التي عن طريقها يمكن جعل المنظمة تحتاز فترة التغيير ذاتها.¹

العنصر الثاني: تعد الكلمات والصور والمبادرات أسس بناء هيكل الرؤية، وعندما تضاف هذه العناصر إلى بعضها البعض فإنها توفر الطاقة واللغة ذات المغزى واللذان تعتبران أهم موارد التغيير، وينبغي على الأفراد أي الموظفين أن يبذلوا الكثير من الجهد حتى يتمكنوا من السيطرة على تغيير السلوكيات، ويؤدي غياب التركيز على مثل هذه الطاقة والجهد إلى جعل المنظمة غير قادرة على تحقيق النجاح، وبالإضافة إلى ما سبق فإن الإلهام والطموحات التي عادة ما تجسدها بعض العبارات المميزة تعد كآلية لمساعدة الأفراد على أن تتوفر لديهم هذه الجهود وتمكينهم من التركيز عليها، ومن أمثلة ذلك الجودة، الإبداع، وعدم التقيد بالحدود، ويمكن أن تصير مثل هذه العبارات ذات قيمة كبيرة لأولئك الذين يراعون الربط بين المغزى والأداء والجهود.²

العنصر الثالث: يمكن للقادة الإداريين تشكيل الرؤى التي توضح كيفية التغيير، وذلك عن طريق اختيار مجموعة من المبادرات المحددة، ويمكن أن تكون بعض من هذه المبادرات تحركها السلوكيات والبعض الآخر لا، هذا بالإضافة إلى إعطاء الثقة للأفراد الذين يتوجب عليهم تحمل مسؤولية التغيير من الجانب العاطفي والعقلي، وفي غالب الأحيان فإن مثل هذه المبادرات تشمل تصميمات المنظمة الجديدة، وعلى العكس من تحديات الأداء وحده التي تتوافق مع الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة بالفعل، فإن تحديات كل من الأداء والتغيير لا تعتمد على تصميمات المنظمة الجديدة بطريقة أوتوماتيكية، كما لا ينبغي أن تعتمد على وهم توظيف الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التحفيزات والمكافآت، وكذا نظم المعلومات، كآليات كافية لإحداث التغيير، فالحقيقة أن أكثر التصميمات الجديدة قوة -فرق العمل والاتجاهات التي تبني على العملية- تستدعي تغييرا في السلوكيات من أجل أن تنجح، وعليه فبالرغم من الدور الذي تؤديه التصميمات الجديدة وإعادة التنظيم، إلا أن هذا الدور غير كاف لصياغة رؤية الكيفية بأكملها.³

¹ المرجع نفسه، ص. 244.

² المرجع نفسه، ص. 244.

³ المرجع نفسه، ص. 244-245.

العنصر الرابع: تعد الرؤية الشخصية للقائد الإداري من العوامل المهمة التي ينبغي مراعاتها في الجزء الخاص بتطبيق عملية التغيير، فعند مطالبة الأفراد بتحمل مسؤولية التغيير ينبغي على الرئيس أو القائد الإداري اعتماد القاعدة الذهبية في إدارة التغيير "افعل لنفسك ما تريد أن يفعله الآخرون لأنفسهم"¹.

وعليه، فإن القادة الذين يظهرون الشجاعة في الوصول إلى مستويات التغيير الذي يسعون إلى إحداثه هم فقط الذين ينشرون الثقة في ذوات الأفراد الذين يختارون اتباع أولئك القادة، ويتطلب اكتساب هذا النوع من الشجاعة أكثر من مجرد الالتزام الذهني واتخاذ القرارات الصعبة، إذ يتوجب على القادة أنفسهم العمل على اكتشاف فرص أداء معينة والتجارب الشخصية اللازمة لتعلم واكتساب السلوكيات الجديدة التي تستدعيها عملية التغيير، ومن ثمة يمكن للقادة مثلهم مثل الأفراد الآخرين أن يلحقوا بالركب "نحن" الذي سوف يعملون على إحداث التغيير والأداء اللازم الذي تم التخطيط له².

ثانيا: على مستوى تنمية قدرات المشرفين كمديرين لإدارة عملية بناء وتطوير قدرات الموظفين:

يضطلع المشرف بالعديد من المهام على مستوى مؤسسة انتمائه ومن بين المهام الرئيسية التي تقع على عاتقه؛ العمل على تغذية وتزويد الموظفين بالخبرات وبالتدريب على رأس العمل، كما يقع على عاتقه أيضا مسؤولية تهيئة الظروف الملائمة لتمكين المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة من خلال البرامج التدريبية التي تتم خارجيا، غير أن مهمة المشرف كمدير لعملية التعلم "**As a Manager of Learning**" لم تلقى الاهتمام الواسع من طرف أجهزة التدريب والتنمية البشرية في الوطن العربي، رغم أنه عادة ما تتضمن البرامج الإشارة إلى هذا النوع من المهام لدرجة تصل إلى أفراد جلسة خصيصا له³.

ومن المعلوم أن المشرف يتقلد العديد من الأدوار المتباينة والمسؤوليات الوظيفية المحددة التي تدفعه إلى التفكير كثيرا قبل الإقدام على تولي مسؤولية تدريب الموظفين المرؤوسين على رأس العمل كأحد المسؤوليات التي تضاف على عاتقه، بل كثيرا ما يتم طرح بعض التساؤلات من طرف المشرف مفادها:

- هل ستضيف عملية تدريب المرؤوسين مسؤوليات جديدة على المشرف؟
- هل من الممكن تقييم إنجازات المشرف في ميدان التدريب وهل سيتم قياس جهوده التدريبية ومكافأته على ذلك؟

¹ المرجع نفسه، ص. 245.

² المرجع نفسه، ص. 245.

³ أحمد صقر عاشور، التحديات الجديدة للتنمية البشرية والتدريب، مرجع سبق ذكره، ص. 33.

- هل سيؤدي التدريب إلى خلق منافس جديد للمشرف على مستوى القسم أو الإدارة؟
 - هل تدريب الموظفين على رأس العمل يعني مجرد القيام بلقاءات فردية أو دردشة وظيفية؟
 - هل سيتوفر لدى المشرف الوقت الكافي للقيام بتدريب الموظفين الآخرين؟¹
- وبالنظر لتعدد المهام الملقة على عاتق المشرف فإن اختياره لنوع المهام التي يفضل تأديتها ترتبط بالعديد من المحددات من بينها:

- التفضيلات الشخصية للمشرف واتجاهاته في العمل.
 - طبيعة الأولويات التي يحددها رؤساء المشرف في العمل.
 - طبيعة المهارات الحالية المتوفرة لدى المشرف وقدراته في القيام بالمهام الموكلة إليه من جهة أولى وفي تعليم وتدريب الأفراد المرؤوسين من جهة ثانية.²
- ومن منطلق أن المشرفين ورؤساء الأقسام في المؤسسة توكل إليهم مهمة الإشراف على أحد أهم أنواع التدريب والمتمثل في التدريب على رأس العمل، فإن هذه المهمة قد تعترضها مجموعة من العوامل التي تحد من فاعلية مخرجاتها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- الاعتماد على معيار الأقدمية في ترقية المشرف أو الرئيس بدل معيار الكفاءة:

حيث أن اعتماد معيار الأقدمية بدل الكفاءة لترقية المشرفين أو رؤساء الأقسام يجعلهم لا يكتسبون الكفاءة اللازمة التي تؤهلهم لتدريب الموظفين الجدد، وحتى إذا ما توفرت لديهم الكفاءة فقد تكون طريقة أداءهم لمهامهم الوظيفية قائمة على أساليب تقليدية محددة والتي قد لا تخلو من بعض العيوب التي يتعلمها المتدرب، كما أن الأساليب التقليدية التي يعتمدها المشرف أو الرئيس في العمل قد كانت ملائمة في الماضي، بينما قد تكون غير ملائمة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي بات يمس الحياة العملية.³

¹ عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، ط. 2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - ميمك، 2007، ص. 311.

² المرجع نفسه، ص. 312.

³ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية (مفاهيم التدريب وأساليبه، التدريب الإداري الإلكتروني، مكونات العملية التدريبية، الحقيبة التدريبية، بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، ط. 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص. 51.

وقد بات معيار الأقدمية يصنف ضمن المعايير التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في الجزائر بصورها المركزية واللامركزية لترقية الموظف العام خلال مساره الوظيفي ولا سيما ما تعلق بالترقية في الرتبة، وهو ما تضمنته بعض القوانين الأساسية العامة وفي مقدمتها الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة وقد حددت المادة (107) منه معنى الترقية في الرتبة كالآتي:

"تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة..."¹

كما حددت المادة (107) من ذات القانون الكيفيات التي يتم من خلالها ترقية الموظف في الرتبة ومن بين هذه الكيفيات أسلوب الاختيار، وهو الأسلوب الذي حددته الفقرة (05) من ذات المادة حيث نصت على أن الترقية تكون: "على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة"².

وقد تضمنت القوانين الأساسية الخاصة أيضا الإشارة إلى عنصر الأقدمية ضمن الإطار الذي ينظم عملية الترقية، فعلى صعيد الإدارة المحلية نجد أن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية (البلدية والولاية) قد تطرق إلى هذا الجانب من خلال عدة نصوص، نذكر على سبيل المثال ما جاء في الباب الثاني المتضمن الأحكام المطبقة على شعبة الإدارة العامة وتحديدًا في فصله الأول المتضمن سلك المتصرفين الإقليميين حيث أشارت المواد من (29) إلى (33) من ذات الفصل إلى أن أسلوب الاختيار مع استوفاء شرط الأقدمية يصنف ضمن الأساليب المعتمدة في عملية التوظيف والترقية في سلك المتصرفين الإقليميين³.

فعلى سبيل المثال لا الحصر إذا ما أخذنا نص المادة (33) نجد أنها قد حددت أسلوبان لتنظيم عملية الترقية إلى رتبة متصرف مستشار نوضحهما كالآتي:

الأسلوب الأول: "عن طريق الامتحان المهني، المتصرفون الإقليميون الرئيسيون الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة"⁴.

¹ الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، المادة. 107، ص. 10.

² المرجع نفسه، المادة 107، ص. 11.

³ المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مرجع سبق ذكره، المواد من 29 إلى 33، ص. 7.

⁴ المرجع نفسه، المادة. 33، ص. 7.

أما الأسلوب الثاني فيكون: "على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الإقليميون الرئيسيون الذين يشنون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة"¹.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن الإدارة العامة في الجزائر و في مقدمتها الإدارة المحلية باتت تعتمد أسلوب الاختيار ضمن الأساليب التي تنظم عملية الترقية، وهو الأسلوب الذي تحكمه بعض المحددات من أهمها استوفاء الموظف لشرط الأقدمية، وهو ما يعني أن عملية ترقية الموظف إلى الرتب التي تؤهله لممارسة بعض المهام والمسؤوليات على مستوى الإدارة الوسطى والعليا سواء في البلدية أو الولاية، قد تستند على بعض الإجراءات الإدارية التقليدية بداية بالاختيار ثم احتساب عدد السنوات التي قضاها الموظف في الخدمة، وهي الإجراءات التي قد تتم بطرق عشوائية وغير دقيقة وأكثر من ذلك أنها قد تساهم في تنمية بعض الأعراض المرضية للبيروقراطية كالمحسوبية ومراعاة طبيعة الانتماءات القبلية والسياسية للمتشرح.

وعليه، فإن عملية الترقية يجب أن تحتكم إلى بعض المعايير التي من خلالها يمكن للإدارة المحلية أن تتوفر على رأس المال البشري، ومن أهم هذه المعايير أهلية المترشح للترقية للتجاوب مع المستجدات الإدارية المعاصرة بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها في العمل، ثم مستوى تشبعه بالفكر التدريبي، ويستند تركيزنا على هذين المعيارين كون أن الترقية ولا سيما تلك التي تؤهل الموظف لشغل وظائف عليا ستؤهله أيضا لتحمل واجب الإشراف على العمليات التدريبية التي تتم على رأس العمل وفي بعض الأحيان حتى خارج العمل.

2- افتقار المشرف أو الرئيس للمهارة التي تمكنه من إتقان وظيفة التدريب:

قد يتميز المشرفين أو الرؤساء المباشرين بالكفاءة العالية في أدائهم لمهامهم كموظفين وفي تحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقهم كمشرفين أو رؤساء أقسام ، ولكن قد لا تتوفر لديهم المهارة التي تمكنهم من الإلمام بكيفية تدريب المرؤوسين، فالتدريب عملية تتطلب المهارة والقدرة على نقل المعارف والمهارات والسلوكيات للمتدربين بالتدرج².

وعلى مستوى الإدارة المحلية في الجزائر وتحديدًا البلدية والولاية؛ قد يقع الكثير من الموظفين ممن يشغلون وظائف على مستوى الإدارة الوسطى أو العليا في مشكلة عدم القدرة على الإشراف على عملية التدريب وذلك نتيجة عدم تشبعهم بالفكر التدريبي والاعتقاد بأن عملية التدريب لا تدخل ضمن نطاق المهام التي يكلفون

¹ المرجع نفسه، المادة. 33، ص. 7.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص. 51.

بأدائها، الأمر الذي ينعكس سلبا على فئة الموظفين المرؤوسين لا سيما حديثي التوظيف كونهم سيجدون صعوبة في التأقلم مع طبيعة المهام المسندة إليهم، وهو ما سيعقد من عملية التجاوب مع مدخلات البيئة الخارجية وفي مقدمتها احتياجات المجتمع المحلي.

3- اعتماد أساليب غير فعالة في التدريب:

حيث أن انشغال المشرفين أو رؤساء الأقسام في المؤسسة بالأعمال الكثيرة والمسؤوليات المتعددة قد يدفعهم إلى اعتماد أسلوب تدريبي قائم على جعل المرؤوس الجديد ينهك مباشرة في العمل دون أن يتعلم بطريقة تدريجية الخطوات التمهيديّة والمبدئية الضرورية؛ ومن ثم يتعلم خطوة بخطوة وبطريقة منظمة الأسلوب الصحيح لأداء مهامه الوظيفية¹.

وزيادة عن أعباء العمل المتعددة والمتنوعة التي تدفع الجهات المسؤولة عن مهام التدريب الداخلي في صورة القادة الإداريين أو الرؤساء أو المشرفين إلى اعتماد الأساليب التي لا تتوافق مع مبدأ التدرج في نقل المحتوى التدريبي إلى المتدرب، فإن هناك بعض الأسباب الأخرى التي يمكن القول بأنها تساهم في شيوع مثل هذه الأساليب التدريبية على مستوى العديد من المؤسسات والإدارات العمومية ومن بينها الإدارة المحلية، ومن أهم تلك الأسباب: إهمال الجانب المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية؛ وهو ما يعني إعداد برنامج تدريبي تفتقر عناصره للدقة والموضوعية، هذا إلى جانب الاعتقاد بأن مهمة الإشراف على التدريب تعد مهمة ثانوية لا تأخذ نصيبها الكافي من الاهتمام بالمقارنة مع المهام الأخرى كمهمة التخطيط والتنسيق والرقابة والتقييم.

وبالتالي، فكل ما سبق تحديده من أسباب من شأنه أن يؤثر سلبا على عملية التعلم بدءا بضعف مستوى الاستيعاب، وانتهاء بغياب الفاعلية في الأداء.

لذلك، ينبغي مراعاة مبدأ التدرجية والواقعية خلال تنفيذ البرامج التدريبية سواء كانت برامج خارجية، أو برامج داخلية في صورة التدريب على رأس العمل، فالتدريب لا بد وأن يبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الموضوعات الأكثر تعقيدا، وهنا يمكن الاستدلال بالحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب والتي مفادها "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة"².

¹ المرجع نفسه، ص. 51-52.

² عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص. 52.

وقد أوضح الأستاذ "عبد المعطي محمد عساف" أنه إذا ما نظرنا من زاوية التدريجية والواقعية يمكن ملاحظة أزمة التدريب في الوطن العربي، والإخفاقات التي تواجهها الإدارات والمراكز المسؤولة عن التدريب، إذ أن جل هذه الأجهزة نجدها تعمل على ترداد ما يتم تحريره من طرف الجهات المعنية بالتنمية الإدارية في الدول الغربية وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك بحكم التبعية، فعندما تحول الفكر الإداري الأمريكي بعد مرحلة الإدارة باللوائح والقوانين MBL، أو مرحلة البيروقراطية الإدارية؛ إلى الحديث عن نموذج الإدارة بالأهداف MBO حينها صارت أجهزة التدريب على مستوى الدول العربية تتحدث عن ذلك؛ وتعد البرامج التدريبية حول هذه الموضوعات، وحينما صار الفكر الإداري الغربي يتحدث عن إدارة الجودة الشاملة صارت أجهزة التدريب العربية تهتم لذلك وتجعله القاسم المشترك في برامجها التدريبية، غير أن هذا التوجه وضع المتدربين في حالة من التعجب والإحباط ولسان حالهم يقول: "كيف يمكن تحقيق ذلك ونحن ما زلنا في مرحلة ما قبل البيروقراطية أي مرحلة (الإدارة الشخصية)". وفي ذات السياق يضيف الأستاذ عساف: "إننا أمام تحديات بناء القدرة على التطوير السريع بحرق المراحل الزمنية، وليس بالقفز على التاريخ وسياقاته"¹.

وبناء على ما سبق، فقد خلصنا إلى نتيجتين رئيسيتين:

النتيجة الأولى: بالرغم من أهمية الفكر الإداري الغربي المتمثلا في النماذج الإدارية الحديثة كنموذج الجودة الشاملة مثلا، إلا أنه لا يجب أن تستند عمليات الإصلاح والتطوير الإداري في الوطن العربي عامة والجزائر خاصة على النماذج الإدارية الغربية بصورة مطلقة مثلما تم تحريرها في بيئتها الأصلية، وإنما يجب أن تخضع هذه النماذج إلى دراسة قبلية من طرف الرواد والباحثين المختصين في علم الإدارة والعلوم ذات العلاقة بها، وذلك بهدف تحديد مدى قابلية هذه النماذج للتطبيق على مستوى البيئة الإدارية المحلية؛ ومدى حاجتها لبعض التعديلات؛ وأيضا مدى قابلية الأجهزة الإدارية بصورة عامة ومواردها البشرية بصورة خاصة للتجاوب مع النموذج الإداري المعتمد.

أما النتيجة الثانية: فتتعلق بالموارد البشري المؤهل للتدريب، ومعنى ذلك أنه لا يمكن اعتبار كل الموظفين مرشحين للمشاركة في البرامج التدريبية التي تكون موضوعاتها حول نماذج الإدارة الغربية الحديثة كنموذج الجودة الشاملة أو الإدارة الاستراتيجية أو إدارة الوقت أو الإدارة الإلكترونية، وإنما يجب مراعاة المؤهل العلمي للموظف ومدى توافقه مع الموضوعات التدريبية، فمن المعروف أن معظم المؤسسات أو الإدارات العمومية كالبلديات مثلا تتوفر على مجموعة من الموظفين الذين يتفاوتون من حيث المستوى العلمي، لذلك فإن بعض الفئات من الموظفين

¹ المرجع نفسه، ص. 52.

قد تكون مؤهلاتهم العلمية محدودة ولا تؤهلهم لاستيعاب محتوى البرنامج التدريبي ولا سيما ما تعلق بالمفاهيم الإدارية والتقنية الحديثة والمعاصرة التي باتت تتطلب تعليماً أكاديمياً قليلاً ودراية باللغات الأجنبية وفي مقدمتها اللغة الإنجليزية.

أما بالنسبة لفئة الموظفين المؤهلين علمياً، فعملية تدريبهم يجب أن تتم على مراحل متناسقة تبدأ بمرحلة تمكين الموظف من تعلم واكتساب المعارف والمفاهيم الجديدة بالاعتماد على أساليب المحاضرات والندوات والمؤتمرات، ثم تنتقل إلى مرحلة تمكين الموظف من تطبيق القدرات المكتسبة على مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على أساليب دراسة الحالة والمباريات الإدارية، بالإضافة إلى التدريب على رأس العمل الذي عادة ما يكون تحت مسؤولية المشرف، هذا الأخير الذي بات من الضروري أن تتوفر فيه المزايا التي سبق ذكرها -الكفاءة العلمية زائد الكفاءة التدريبية-.

4- عدم التزام العلاقة في العمل بين المرؤوس والرئيس:

إن علاقة المرؤوس -المتدرب- بالرئيس -المدرّب- وما يصاحبها من انفعالات العمل قد تؤدي إلى غياب الفرص التي تجعل المرؤوس يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ حتى يتعلم، الأمر الذي قد يؤدي إلى توتر العلاقة بين المتدرب والمدرّب، ولا سيما في حالة ما تعود الرئيس على لوم المخطئ من مرؤوسيه ونسي أن ذاك الموظف لا يزال في مرحلة التدريب¹.

وبالتالي، كل ما سبق من شأنه أن يعكس علاقة قائمة على عدم التفاهم وغياب عنصر الثقة بين المدرّب وبين المتدرب، بالإضافة إلى ذلك فإن توتر العلاقة بين الطرفين قد يدفع المدرّب إلى التحيز وعدم الموضوعية أثناء عملية تقييم النشاط التدريبي².

ولمعالجة هذا المشكل الذي سبق ذكره، ينبغي إتاحة فرص التدريب الحقيقية للمتدربين وذلك من خلال توفير مدرّبين يتميزون بالمهارة والكفاءة العالية في الميادين المختلفة وخصوصاً في ميدان التعامل مع المتدربين ولا سيما من حيث دعم السلوك الإيجابي لهم، بالإضافة إلى بناء تقاليد العمل الموضوعي وقيم العدالة، كأساس تحكم إليه جميع العلاقات التي تنشأ بين المدرّبين والمتدربين³.

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص. 52.

² عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

³ المرجع نفسه، ص. 56.

5- عدم توافر المعرفة الكافية لدى الرئيس:

قد تستدعي عملية سد احتياجات بعض المدربين الجدد تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات الجديدة لشغل وظيفة معينة على مستوى المؤسسة، وقد تتوفر المادة التدريبية لدى المشرف أو الرئيس إلا أنه هو بحد ذاته قد لا تتوفر لديه المعرفة الكافية التي تجعله ملما بمحتوى المادة التدريبية ومن ثم القدرة على نقلها إلى الأفراد المتدربين، لذلك لا بد من مراعاة هذا الجانب من خلال الاهتمام بتوفير المعرفة الكافية لدى الرئيس الذي سيشرف على تدريب الموظفين على رأس الأعمال والخدمات التي تناط بهم¹.

وبالنظر لحجم التحديات التي قد تواجه المشرف خلال أدائه لمهامه التدريبية والتي قد تنعكس سلبا على عملية تمكين الموظف المتدرب من التعلم، فإن ذلك يدعو إلى ضرورة تقييم قدرات المشرف وتحديد إذا ما كان يستوفي الشروط التي تؤهله لإدارة العملية التدريبية، بالإضافة إلى تحديد الفجوات التي يعاني منها على المستوى المعرفي والفني والسلوكي، ومن ثم السعي على معالجتها.

إذن، فإن مهمة المشرف كمدير لآليات ومبادئ وفرص التعلم التي تنفذ خارجيا أو التي يتم تنفيذها على رأس العمل، تستدعي تزويد المشرفين وتزويد القيادات الإدارية في مختلف المواقع والمستويات بالمهارات والخبرات اللازمة التي تؤهل المشرف لإدارة العملية التدريبية بأسلوب جيد؛ وأن تدخل هذه العملية ضمن مسؤولياته عن أداء الوحدات وعن التنمية البشرية في وحدته، وعليه فالمؤسسات في الوطن العربي باتت بحاجة للمزيد من التنمية النظامية المخططة لهذا النوع من المهام التي يضطلع بها المشرف وللمهارات المتنوعة المتصلة بها².

كما أن نجاح المشرف أو رئيس العمل في القيام بمهام التدريب يرتبط بتوافر بعض العناصر الأخرى تمت خلاصتها من خلال بعض الدراسات التي قدمها الباحثين وهذه العناصر تتمثل أساسا في وجود الحافز لدى المتدرب والتزام المدرب أي رئيس العمل أو المشرف بتخصيص قدر كبير من وقته الخاص للعمل على مساعدة المتدرب في تطوير قدراته، وقد لا يكون الحافز والالتزام متوفرين دائما وبخاصة في الحالات المتعلقة بالتدريب العلاجي، وهذا يعني أن المناقشة المبدئية يتوضح المتطلبات التي تعتمد على قدرات المدرب في المشاورة وفي تقديم الإرشادات والتوجيهات والإقناع للدفع بالمتدرب إلى نقطة يشعر عندها بالحاجة المساوية إلى التطور والالتزام لبدء العمل³.

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص. 52.

² أحمد صقر عاشور، التحديات الجديدة للتنمية البشرية والتدريب، مرجع سبق ذكره، ص. 33.

³ ليزلي راي، تقنيات التدريب، ط. 1، ت ر: خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007، ص. 94.

ولذلك، فمن الضروري أن يتوفر لدى المشرف أو رئيس العمل القدرات التدريبية التي تتضمن القدرة على المشاورة والتوجيه والإقناع وكذا بعض الخبرات المتعلقة بالموضوع محل المناقشة¹.

ومن بين التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز دور الرؤساء والمشرفين الإداريين في القيام بالمهام التدريبية، هو إمكانية الاستعانة ببعض الأفراد الآخرين الذين يتمتعون ببعض المهارات والخبرات المحددة قصد المعاونة وتقديم الدعم في المهام المتعلقة بالتدريب على رأس العمل، كما ينبغي أيضا أن يتوفر لدى رئيس العمل أو المشرف العزم والتصميم والانضباط لمتابعة المشروع بالكامل، فليس هناك ما هو أخطر من فقدان الاهتمام قبل الانتهاء من المشروع، ومن الممكن أن تقع بعض المسائل غير المتوقعة في حالة ترك رئيس العمل -المدرّب- أو الأفراد المرؤوسين -المتدربين- أو كلاهما معا موقع العمل أثناء تنفيذ المشروع أو المهام الوظيفية التي تسعى تتم على مستوى المنظمة بسبب النقل أو إنهاء العمل².

ثالثا: على مستوى تعزيز دور مدارس ومعاهد الإدارة العامة في إدارة العملية التدريبية:

بالرغم من الدور الريادي الذي تكتسيه المدارس والمعاهد المركزية للإدارة العامة في الوطن العربي عامة وفي الجزائر خاصة في إدارة عمليات التعليم والتكوين والتدريب، وما يتبع هذه العملية من مخرجات تتمثل أساسا في تزويد أجهزة الإدارة العامة بما في ذلك الإدارة المحلية بالكفاءات المؤهلة، إلا أن هذا لا يعني بأن هذه المدارس والمعاهد ليست في حاجة إلى إعادة مراجعة الدور المنوط بها في هذه العملية التنموية، وكذلك هذا لا يعني أنها لا تشوبها أية مشكلات حين ممارستها لهذه العملية، لذلك سنحاول التركيز على أهم المشكلات التي قد تواجهها هذه الهياكل التدريبية وانعكاس ذلك على عملية بناء وتطوير القدرات، بالإضافة إلى تقديم أهم السبل التي يمكن أن تساهم في معالجة تلك المشكلات.

1- المشكلات التي يمكن أن تواجهها مدارس ومعاهد الإدارة العامة في إدارة العمليات التدريبية:

يمكن عرض أهم هذه المشكلات بالاستناد إلى ما تضمنه الإنتاج الفكري لبعض الباحثين المهتمين بعلم الإدارة العامة كالآتي:

1-1- مشكلة الانعزال عن مؤسسات التنمية والتطوير الإداري:

تعد ظاهرة انعزال معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي عن مؤسسات التنمية الإدارية الأخرى من بين المشكلات التي تحد من فاعلية أدائها في مباشرة المهام المتعلقة بتنمية القدرات، وذلك كون أن مشكلة الانعزال

¹ المرجع نفسه، ص. 94.

² المرجع نفسه، ص. 94.

يمكن أن تنعكس سلبيات هذه المعاهد ويتجلى ذلك بشكل خاص في حرمانها من التفاعل والمشاركة ومن ثم التأثير والتأثر الإيجابي مع البرامج والأهداف التي تتبناها تلك المؤسسات¹.

1-2- التركز على الجانب النظري:

حيث غالبا ما يتم حصر موضوعات البرامج التدريبية التي تنظمها معاهد الإدارة العامة في الدول العربية في القواعد والمبادئ النظرية للإدارة، وحتى في محاولاتها القليلة الساعية إلى تجاوز الإطار النظري فقد اعتمدت بنسبة كبيرة على تجارب عملية خارجية لا تتلاءم مع البيئة المحلية².

وبالإضافة إلى ما سبق، توجد ثلاثة اعتبارات ساهمت في اعتماد الاتجاه النظري ضمن موضوعات البرامج التدريبية، ويمكن تحديدها كالتالي:

1-2-1- مشكلة الافتقار للكفاءات:

يعد الافتقار إلى الكفاءات القادرة على الجمع ما بين المحتوى النظري والتطبيقي في التدريب من بين المشكلات التي قد تحدث من فاعلية مخرجات البرنامج التدريبي، وقد يرجع ذلك إلى كون المدربين العاملين في معاهد التدريب هم في الغالب من فئة الشباب الذين لم تتح لهم بعد فرصة كبيرة للتجربة العملية، وباعتبار أنهم قد تلقوا دراسات نظرية تخصصية خلال تكوينهم الأكاديمي فذلك ما يجعلهم ميالون إلى تناول موضوعات البرامج التدريبية بذات الاتجاه النظري الذي تعلموه؛ في الوقت الذي ينتظر منهم بأن يقدموا محتوى تدريبي لأفراد لهم ممارسة إدارية أو هم مقبلون على ذلك، وبالرغم من استعانة معاهد التدريب بالخبراء الأجانب إلا أن هذه الفئة من المدربين لا يملكون القدرة على الربط بين المحتوى النظري والتطبيقي في بيئة محلية ليس لهم إلمام بظروفها، وبالتالي يصبح تناول النظري لموضوعات التدريب هو السبيل الوحيد لهم³.

1-2-2- ضعف الاهتمام والتركيز على البحوث الميدانية التطبيقية في التجارب الإدارية المحلية:

حيث لا يزال هذا النوع من البحوث يحتل دورا هامشيا على مستوى الكثير من معاهد الإدارة العامة وهو ما من شأنه أن يجعل هذه المعاهد غير قادرة على استخلاص النظريات والتجارب العلمية الإدارية من واقع البيئة العربية⁴.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط. 2، مرجع سبق ذكره، ص. 240.

² المرجع نفسه، ص. 340.

³ المرجع نفسه، ص. 340-341.

⁴ المرجع نفسه، ص. 341.

1-2-3- مشكلات متعلقة بالإمكانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية:

حيث يؤدي الافتقار إلى لإمكانات البشرية والمادية والفنية المؤهلة لتحديد الاحتياجات التدريبية، إلى الدفع بهذه المعاهد إلى الانصراف عن هذا الجهد الإبداعي المطلوب والاكتفاء بتصميم الموضوعات التدريبية على ضوء النظم النظرية وجعلها سمة مميزة لكل برامجها التدريبية لدرجة أنه لم تعد هنالك فوارق كبيرة بين الموضوعات الإدارية التي يتم تدريسها في الجامعات وتلك التي تمثل المناهج التدريبية في معاهد الإدارة العامة¹.

1-3- التركيز على المنهج التقليدي القائم على أسلوب المحاضرة:

حيث غالبا ما تركز معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي على اعتماد المنهج التقليدي المبني على المحاضرة كأسلوب للتدريب رغم وجود العديد من أساليب التدريب كأسلوب المؤتمرات، دراسة الحالة، المباريات الإدارية تمثيل الأدوار، والوسائل السمعية والبصرية، وقد يكون السبب في عدم اهتمام هذه المعاهد بالأساليب التدريبية الأخرى مرتبط بعدة عوامل أهمها:

- الافتقار للمادة الإدارية المحلية التي يمكن أن تكون موضوع الحالة الإدارية أو موضوع المباراة الإدارية أو تمثيل الأدوار، وهي الفجوة التي كان من الممكن تفاديها عن طريق الاهتمام بالبحوث والدراسات التي تمكن من ابتكار المادة الإدارية المحلية المستوحاة من واقع البيئة المحلية.
- غياب الكفاءة لدى بعض المدربين، وذلك كونهم لم تتح لهم فرص التدريب المنظم في كيفية الإفادة من هذه الأساليب².

وبالرغم من تعدد المشكلات التي تواجه معاهد الإدارة العامة على مستوى المنطقة العربية، إلا أنها تكاد تكون الخيار الوحيد والأفضل لتدريب الموظف العام، ذلك أن توجيه الموظف إلى دول أجنبية بغرض التدريب لا يكاد يخلو من بعض المشكلات التي قد تكون أكثر حدة وعمقا، ويأتي في مقدمة ذلك أن المادة التدريبية قد لا تتوافق مع واقع الإدارة التي ينتمي لها المتدرب، وبالتالي فالتدريب في مثل هذه الحالات قد لا يعكس نتائج إيجابية مرضية، ويضاف إلى ما سبق أن العديد من مؤسسات التدريب الخارجية بات يغلب عليها النزعة التجارية سعيا إلى الكسب المادي، كما أن التدريب الخارجي أصبح في كثير من الأحيان رحلة سياحية للمتدرب عوض أن يكون اغترابا من أجل تطوير القدرات³.

¹ المرجع نفسه، ص. 341.

² المرجع نفسه، ص. 342.

³ المرجع نفسه، ص. 344.

2- الحلول المقترحة لتعزيز دور مدارس ومعاهد الإدارة العامة في إدارة عمليات التدريب وبناء القدرات:

هناك مجموعة من التوصيات التي اتفق عليها عدد من الباحثين الإداريين في الوطن العربي، والتي يمكن توظيفها في معالجة المشكلات التي سبق وأن تم تحديدها أعلاه، ويمكن عرض أهم هذه التوصيات كالآتي:

- ينبغي على معاهد الإدارة العامة المعتمدة في إدارة عمليات تكوين وتدريب الموظفين العموميين وبناء وتطوير قدراتهم في الوطن العربي، مثل المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر، العمل على خلق علاقات متصلة ومتفاعلة ومستمرة مع كامل المكونات الأساسية في بيئتها المحلية، وذلك بهدف تحقيق التوازن الديناميكي والتفاعل الإيجابي، على أن يشمل العلاقات المؤسسية التالية: مراكز السلطة؛ الكيانات الوظيفية التي تؤدي وظائف مماثلة؛ الكيانات الوظيفية التي تؤدي وظائف مكملة؛ الكيانات الوظيفية المستفيدة من الخدمات؛ الجمعيات المهنية والنقابات ومنظمات أرباب العمل والرأي العام.

- ينبغي على هذه المعاهد أيضا، العمل على بناء وتوطيد العلاقات المؤسسية بينها وبين المؤسسات التنموية الأخرى مثل: أجهزة التخطيط المركزي؛ ديوان شؤون الموظفين أو ما يعرف في الجزائر بالمديرية العامة للتوظيف العمومية؛ إدارات القوى العاملة؛ الأجهزة المختصة في الرقابة والتفتيش؛ المدارس والمعاهد العليا والجامعات.

- كذلك ينبغي على معاهد الإدارة العامة العمل على تحقيق التمازج والتفاعل العضوي بين عمليات البحوث الإدارية وبين العمليات التي تخص تقديم الاستشارات والمناهج التدريبية، أي أن الاستشارات المقدمة يجب أن تقوم على نتائج البحث التطبيقي وأن يكون الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو بث المعارف وتطوير المهارات وتأسيس السلوكيات والاتجاهات الإيجابية التي تمكن من تنفيذ البدائل العملية التي تمت التوصية بها في الاستشارة الإدارية.

- على اعتبار أن القادة الإداريين يشكلون قطب الرحى ومركز الدائرة في الفعالية الإدارية، فإن هذه الفئة من الموظفين هي الأجدر بالأسبقية الأولى في البرامج التدريبية التي تنظمها معاهد الإدارة العامة، ولذلك ينبغي على هذه المعاهد العمل على ابتكار البرامج والأساليب واستقطاب الكفاءات التي يمكن أن تساهم في تحفيز القادة الإداريين للإفادة من برامجها التدريبية.

- ينبغي أن يكون لشهادة إتمام البرامج التدريبية في معاهد الإدارة العامة قيمتها الفعلية وأثرها من حيث الوظيفية أو من حيث الراتب للأفراد المتدربين.

- من بين الأمور التي ينبغي مراعاتها كذلك من طرف هذه المعاهد، هو تنويع وإثراء الأساليب التدريبية وإعطاء العناية الخاصة لعملية تدريب المدربين في استخدام هذه الأساليب.

- ينبغي كذلك فتح المجالات الواسعة أمام أجهزة الخدمة العمومية (المركزية واللامركزية) والمعاهد والجامعات والمراكز المختلفة للتدريب الإداري، للمشاركة بالخبرات المتوافرة لديها في البرامج التدريبية والاستشارية التي تنظمها معاهد الإدارة العامة. كما ينبغي أن تسعى هذه المعاهد إلى إتاحة الفرص أمام العاملين في مؤسسات القطاع العام وكذا القطاع الخاص للمشاركة في برامجها التدريبية والاستشارية والبحثية، وذلك بهدف تأمين تبادل المهارات والخبرات، وفتح مجالات واسعة للتفاعل المطلوب وإثراء الحوار الهادف.¹
- كذلك من الأمور المهمة الواجب مراعاتها من طرف القائمين على إدارة هذه المعاهد المركزية للإدارة العامة بصورة خاصة، ومعاهد ومراكز التدريب اللامركزية بصورة عامة، هو الحرص على توظيف وتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة البرامج التدريبية التي تقدمها.
- إذن، بناء على التوصيات التي سبق ذكرها، يمكن القول بأن معاهد الإدارة العامة في المنطقة العربية عامة وفي الجزائر خاصة وفي مقدمة ذلك المدرسة الوطنية للإدارة، وعلى اعتبار أنها تشكل إحدى أهم المؤسسات المركزية المعتمدة في التكوين والتدريب الإداري وهو الجانب الذي تطرقنا إليه في المبحث الثاني من الفصل الثاني من هذه الدراسة، فينبغي إذا على مثل هذه المؤسسات ذات العلاقة المباشرة بعملية تنمية قدرات الإطارات الحالية والمستقبلية للإدارة العمومية، أن تراعي أهمية التفاعل مع مختلف الفواعل المحلية، كمؤسسات؛ ومن ذلك المؤسسات ذات الطابع الإداري ومن بينها أجهزة الإدارة المحلية أو المؤسسات ذات الطابع الصناعي أو التجاري أو العلمي أو التكنولوجي، وكأفراد؛ ومن ذلك الموظفين العموميين الذين ينشطون على مستوى مختلف مؤسسات القطاع العام أو الخاص ولا سيما الإطارات التي تشغل وظائف أو مناصب قيادية وأيضا التي لها وزن على مستوى المنظمات النقابية ومختلف المنظمات التي تهتم بالتنمية البشرية وبناء القدرات، وهذا التفاعل يجب أن يتوسع ليشمل أيضا الفواعل الإقليمية والدولية، كما يتوجب أيضا أن تسعى إلى إعداد الدراسات التقييمية لقياس مدى توافق المهام الموكلة إليها مع المعايير المعتمدة في إدارة عملية بناء وتطوير القدرات وفي مقدمتها معايير الجودة الشاملة، وكل هذه العمليات ينبغي أن تتسم بالديمومة والاستمرارية وليست مجرد نشاطات ظرفية.

¹ المرجع نفسه، ص. ص. 345-346.

المبحث الثاني: نحو تفعيل العملية التدريبية في إطار المنظومة الإدارية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية ومنهج الإدارة الاستراتيجية

حدد الأستاذ "علي السلمي" مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى كبح فاعلية التدريب وجعل مخرجاته غير ملموسة في شكل نتائج وإنجازات، بالإضافة إلى عدم وضوح العائد على الموظفين المتدربين لا سيما من حيث تحسن الكفاءات وتطور القدرات¹. ويمكن عرض أهم هذه العوامل كالآتي:

- التعامل مع التدريب باعتباره عملية مستقلة بذاتها ومنقطعة الصلة بمنظومة شاملة لتكوين وتطوير وتفعيل إسهامات المورد البشري في المنظمة.
- يتميز العديد من المشرفين على مهام التدريب بتعاطيه في شكل جزئيات متفردة وغير مترابطة، بحيث لا يجمعها إطار فكري متكامل ولا تسترشد بالتوجهات الاستراتيجية الهادية.
- عادة ما يتميز بعض الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية بمباشرة أدوارهم الوظيفية في انعزال وتباعد عن بعضهم البعض، بحيث لا يجمع بينهم فكر الفريق "Team" ولا ينطلقون من المنطلقات الاستراتيجية المشتركة.
- قياسا بالعناصر الثلاث السابقة الذكر، يمكن القول بأن إشكالية التدريب في الإدارة المعاصرة تكمن في ظاهرة "الانعزال المتعدد Multi-Separation"، حيث أن العملية التدريبية تعزل عن بقية مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، والتي بدورها تعزل عن استراتيجيات وفعاليات الإدارة في مختلف قطاعاتها كما أن عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية تتباعد جميعا عن معطيات منظومة الأعمال العالمية الجديدة وطفرة التقنية الحديثة.
- بالإضافة إلى ما سبق، فإن جانبا مهما من إشكالية التدريب مرتبط بغياب "المنهج الاستراتيجي" في التعامل مع قضايا التدريب، ومباشرة أنشطته دون التوفر على المعايير والتوجهات الاستراتيجية الواضحة التي تربطه بالاستراتيجيات العامة للإدارة من جهة أولى واستراتيجية الموارد البشرية من جهة ثانية².

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 255.

² المرجع نفسه، ص. 255-256.

وقصد معالجة المشكلات التي سبق ذكرها، والتي قد تنشأ على مستوى مختلف المؤسسات والأجهزة الإدارية ومن بينها الأجهزة الإدارية المحلية، فلا بد من التركيز على مجموعة من المفاهيم الإدارية الأساسية والتي يمكن حصرها في المفاهيم الآتية:

- ينبغي أولاً، التركيز على أهمية "التكامل **Integration**" بين عملية التدريب وبين بقية عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

- كما ينبغي أيضاً، التركيز على أهمية تكامل عمليات التدريب في ذاتها، والنظر إلى التدريب على أنه نظاماً متكاملًا **Integrated System**.

- كذلك، لا بد أيضاً من مراعاة أهمية تكامل واندماج أطراف العملية التدريبية، ليشكلوا مجموعة أو فريق عمل متكامل ومتفاهم **Integrated Team**.

- لا بد أيضاً من التركيز على انطلاقة عملية التدريب، بحيث ينبغي أن تكون انطلاقة أي عملية تدريبية قائمة وفق نظرة استراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات العملية التدريبية وبين استراتيجيات وأهداف المنظمة.

- كذلك، ينبغي التركيز على أهمية استخدام عملية التدريب بمثابة الحضانة **Incubator** وذلك قصد مساعدة الموظفين على تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم مع إتاحة الفرص لهم لاستثمارها على مستوى الأداء من خلال التمكين.

- لا بد أيضاً من مراعاة أهمية تطوير التقنيات التي يتم اعتمادها في التدريب، وذلك حتى يرتفع مستواها إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

- إن الربط **Networking** يعد بمثابة السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة، كما يعد أيضاً الشرط الرئيسي لفعالية العملية التدريبية بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم "إدارة العمليات **Process Management**"، وكذلك التحول نحو نظم وأساليب التفكير المنظومي¹.

وتعد المفاهيم التي سبق ذكرها بمثابة الإطار الفكري الذي يحدد الاتجاه الصحيح نحو التعامل مع قضية التدريب ولا سيما من حيث تفعيله في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية وباستثمار باقة مترابطة **Package** من التقنيات التي تهدف إلى إحداث التأثير المستهدف في المستوى المعرفي **Knowledge**، قدرات، مهارات، واتجاهات ودوافع الموظفين².

¹ المرجع نفسه، ص. 257.

² المرجع نفسه، ص. 257.

وبناء على ما سبق، سنحاول التركيز على أهمية تفاعل التدريب مع المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية من جهة أولى، ومع المنهج الاستراتيجي للإدارة من جهة ثانية.

أولاً: تفعيل العملية التدريبية مع عناصر المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية:

من بين القواعد الواجب مراعاتها في إدارة العملية التدريبية هو اعتماد المنهج التكاملي في التدريب، وهذا يعني أن عملية التدريب لا بد وأن تنطلق من منظور نظمي **System Approach**، وأن لا تبتدأ هذه العملية في وحدة إدارية دون أخرى، أو على مستوى إداري دون آخر، لذلك، ينبغي على الإدارة العليا أن تتوفر لديها الفئاعة الكاملة بأهمية التدريب وأن تعمل على تفعيل الفلسفة التدريبية من خلال اعتمادها لسياسة شاملة طويلة المدى قائمة على ضرورة إحداث التغييرات المخططة والشاملة في مختلف مكونات العملية الإدارية ومن ذلك مثلاً: الهياكل، الأفراد، المجموعات، القيم والاتجاهات، لأنه بناء على مفهوم النظم فإن التركيز على جانب أو مستوى دون آخر سيؤدي إلى تعثر نجاح الأهداف التي تسعى أي منظمة أو مؤسسة إلى تحقيقها¹.

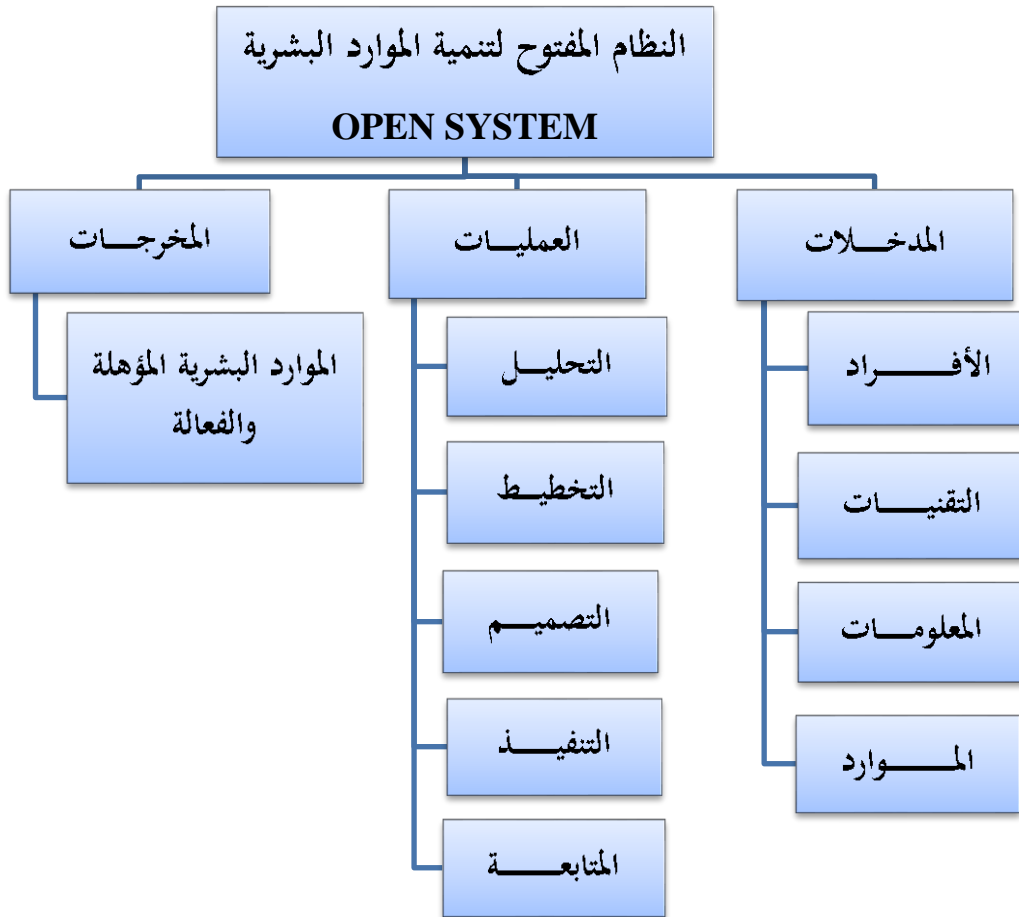
وبالحديث عن المنهج المتكامل في التدريب، فإن من بين القدرات التي يتم التركيز عليها حين اعتماد هذا المنهج هو مستوى القدرات السلوكية للموظفين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة عمليات من بينها عملية التطوير التنظيمي الذي يعد بمثابة التغيير المخطط والشامل، والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في مختلف المستويات، ويتم ذلك عن طريق إشراك الموظفين في عمليات التخطيط والتنفيذ ذات العلاقة بعملية تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها وتطبيقها، وترتكز هذه الاستراتيجية على افتراض مفاده أن عموم المشكلات الإدارية ذات طبيعة إنسانية، تتمثل في غياب الثقة والانفتاح والتعاون بين الموظفين في التنظيم، بالإضافة إلى حدوث بعض التناقضات بين الأفراد والمجموعات من جهة أولى وبين الأفراد والتنظيمات من جهة ثانية، وتستند منهجية تطبيق هذا المدخل في تطوير التنظيم على أسلوب البحث العلمي، حيث يتم القيام بجمع المعلومات اللازمة حول المنظمة من جهة وحول الموظفين المنتمين لها من جهة أخرى، وذلك بهدف تشخيص الأوضاع السائدة والاتفاق على الاستراتيجيات الملائمة لمعالجتها، ومن بين الأساليب المعتمدة في هذا المجال هو مراجعة نمط التنظيم، بحيث يتم العمل على تيسير الاتصالات، والتشجيع على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتنمية روح الفريق عن طريق تشجيع الصراحة والانفتاح، بدل التستر على المشكلات، وتعديل أنماط الإشراف المعتمدة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعمل على مساعدة الموظفين عبر توفير التأهيل المهني والنفسي لمن هم في حاجة لذلك.

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط. 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص. 178-179.

الفصل الرابع : تصور مقترح لتطوير عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية في الجزائر

وقد اعتمدت بعض الدول المتقدمة لهذا النمط في القطاع العام وهو ما أدى إلى المساهمة في تغيير سلوكيات الموظفين إيجابا، ومثل هذه العمليات لا توليها الدول النامية الاهتمام اللازم بحيث غالبا ما تركز كل جهودها التدريبية على الجوانب المتعلقة بزيادة مستوى المعارف والمهارات وبدرجة أقل على المستوى السلوكي¹. وحتى نوضح أهمية تفاعل وتكامل العملية التدريبية مع مختلف العناصر والوظائف التي تدخل في إطار عملية تنمية قدرات الموارد البشرية فيمكن الاستعانة بالشكل الآتي:

الشكل رقم 18: يوضح النظام المفتوح لتنمية الموارد البشرية:



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، ص. 259.

¹ المرجع نفسه، ص. 179-180.

- بناء على مضمون الشكل رقم 18، نلاحظ بأن النظام المفتوح في تنمية الموارد البشرية يعكس مجموعة من النتائج العملية والتي تشتمل على وجه الخصوص العناصر التالية:
- الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين بقية عناصر ومكونات المنظمة من جهة أولى، وبينه وبين المناخ الخارجي الذي يؤثر على المنظمة وفعاليتها جميعاً من جهة ثانية.
 - الترابط بين أجزاء أو عناصر نظام تنمية الموارد البشرية، وهو ما يعني أن المدخلات يكون لها تأثير في فعالية (كفاءة العمليات، كما تؤثر كفاءة العمليات في جودة المخرجات).
 - هناك إمكانية للتأثير على فعالية وكفاءة نظام تنمية الموارد البشرية وتحسينه وتطويره، وذلك من خلال استخدام أي من المداخل التالية:
 - تحسين وتطوير مدخلات النظام: الأفراد، المدربين، المعلومات، والتقنيات.
 - تحسين وتطوير عمليات النظام: تحديد الاحتياجات التدريبية؛ تخطيط وتصميم البرامج التدريبية؛ متابعة وتقييم مخرجات العملية التدريبية.
 - تحسين وتطوير مستوى المخرجات التي يتم التطلع إلى تحقيقها، وتأكيد معايير تقييمها.
 - بيان أهمية التوازن الذاتي بين عناصر أو أجزاء كل من المدخلات، العمليات، وكذا المخرجات، ويعني ذلك أنه في حالة ما يكون افتقاد للتوازن مثلاً بين أعداد ونوعيات ومستويات الكفاءة والخبرة لدى فئة المدربين؛ وبين الخصائص التي تتميز بها فئة المتدربين، فإن ذلك سيؤثر سلباً على كفاءة المدخلات ويحد من فعاليتها في عمليات التنمية¹.
- وبناء على المعطيات التي سبق ذكرها، يمكن الوصول إلى نتيجة أساسية، تتجلى في أن فعالية التدريب وتأثيره في مستوى فعالية وكفاءة وأنماط السلوك الوظيفي للأفراد المتدربين، إنما تتوقف جميعاً على مدى ترابط عملية التدريب مع بقية عمليات تنمية الموارد البشرية، ومدى اتفاهه مع معطيات وتوجهات قطاعات وفعاليات المنظمة وظروف المناخ المحيط بها².

¹ المرجع نفسه، ص. 259-260.

² المرجع نفسه، ص. 260.

ثانيا: تفعيل العملية التدريبية مع منهج الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم التوجهات والنماذج الإدارية التي باتت تشكل مفاهيمها ومبادئها محور اهتمام العديد من المنظمات الصناعية والخدمية، العمومية والخاصة، المركزية واللامركزية، وهذا في ظل التحديات العديدة التي باتت تواجهها المنظمة على مستوى بيئتها الداخلية وأيضاً البيئة الخارجية المحيطة بها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

كما تعد أجهزة الإدارة المحلية من بين الأجهزة الإدارية التي باتت مطالبة بتفعيل مفاهيم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية على مستوى كافة هيكلها، بما في ذلك الهيكل المتعلق بإدارة الموارد البشرية، وذلك لعدة اعتبارات متعلقة أساساً بالسعي وراء تحقيق جملة من الأهداف والتطلعات التي لها علاقة مباشرة بتنمية قدرات وأداء الإدارة المحلية، وتتجلى أهم هذه الأهداف والتطلعات في إدارة عملية تنمية الموارد البشرية وفق أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية.

وعلى اعتبار أن عملية التدريب تشكل بحسب العديد من الدراسات الإدارية النظرية والتطبيقية مدخلا ضروريا وليس اختياريا في تنمية الموارد البشرية، وهو الجانب الذي أكدته الدراسة الحالية من خلال نتائج المعاينة الميدانية التي سبق وأن عرضنا مضمونها في الفصل الثالث، فإن هذا المدخل أي -التدريب- حتى تكون عملياته ومن ثمة مخرجاته أكثر فاعلية وكفاءة وتجاوبا مع طبيعة التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة، فلا بد وأن ينطلق من أسس استراتيجية نابعة من الاستراتيجية العامة للإدارة بشكل عام واستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك بهدف جعل التدريب عملية تنموية تخدم المسار المهني للموظف وأهداف الإدارة وتطلعات المجتمع. وحتى تتمكن الإدارة المحلية من تفعيل فكرة التدريب القائم على مبادئ الإدارة الاستراتيجية، فلا بد من التركيز على ثلاثة محاور أساسية وهي كالآتي:

1- تفعيل المنهج الاستراتيجي على مستوى بيئة الإدارة المحلية -على مستوى التنظيم العام للإدارة-:

ينظر إلى نموذج الإدارة الاستراتيجية من طرف بعض الباحثين على أنها العملية التي تتضمن صياغة وتطبيق وتقوم التصرفات والأفعال التي من شأنها تمكين المؤسسة أو المنظمة من وضع أهدافها موضوع التنفيذ وبمعنى آخر فهذا النموذج يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية تشمل، وضع الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، ثم القيام بعملية التقييم والرقابة، وتهدف إلى إدارة كل الموارد وإلى تطوير الميزة التنافسية والمساعدة على خلق المستقبل¹.

¹ عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، تأليف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص. 112.

- وقد حدد بعض الباحثين أهم القواعد المكونة لنموذج الإدارة الاستراتيجية على النحو الآتي:
- القيام بإجراءات البحث الخارجي: - ويتم ذلك على مستوى البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة- وذلك بهدف التعرف على الفرص والتهديدات.
 - القيام بإجراءات التحقيق الداخلي: - ويتم على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة- وذلك بهدف تحديد مواطن القوة والضعف.
 - تحديد رسالة المنظمة: ويعني ذلك تحديد الغرض الذي نشأت لأجله وأهم الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، بالإضافة إلى أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها. ويرى البعض بأن رسالة المنظمة هي بمثابة وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة الذي يتم الاسترشاد به بشكل رئيسي في كافة الجهود والقرارات. وتغطي عادة فترة طويلة نسبياً، وهي تختلف عن الرؤية والتي تعني النظرة المستقبلية البعيدة للإضافة التي ستحققها المنظمة لتغطية احتياجات العملاء أو لخدمة المجتمع أو لإحداث تغيير كبير وجوهري على مستوى نشاطات المنظمة. وهناك من ينظر إليها على أنها طموحات أو تطلعات المنظمة التي لا يمكن تحقيقها في ضل الإمكانيات والقدرات الحالية وإن كان يمكن الوصول إليها على المدى الطويل أو البعيد.
 - وضع الأهداف: وتتضمن أهدافاً طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، فبالنسبة للأهداف طويلة الأجل فهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل والذي قدر بحسب الباحثين بأكثر من عام وغالبا ما يتم الاسترشاد برسالة المنظمة لوضع هذه الأهداف، أما بالنسبة للأهداف قصيرة الأجل أو ما يعرف بالأهداف الفعلية فهي تلك الأهداف التي ينبغي أن تحققها المنظمة حتى تصل الأهداف طويلة الأجل وينبغي أن تتميز بالدقة والقابلية للتطبيق والمرونة والقابلية للقياس وأن تكون واضحة ومتناسقة مع الأهداف طويلة الأجل ورسالة المنظمة.
 - الاستراتيجية: هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها، وبمعنى أكثر وضوحاً هي آليات تحقيق الأهداف مثل استراتيجية التسعير واستراتيجية العوامل غير السعرية.
 - السياسات: وتعني مجموعة القواعد اللازمة لترشيد المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
 - البرامج: وتعني مجموعة الخطوات اللازمة لتحقيق هدف معين، ولها ميزانية منظومة من الموارد المادية والبشرية.
 - الميزانيات: وهي ترجمة لبرامج المنشآت في شكل قيم مالية.
 - الإجراءات: وتعني مجموعة الخطوات المتتابعة التي تصف بالتفصيل كيفية أداء مكرر.

– الأداء: ويتضمن قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ونظام القياس الصحيح هو ذلك الذي يدفع الموظفين في سياق ما تحاول المنظمة عمله، ويتيح قياس الأداء للموظفين إمكانية فهم ماهية الاستراتيجية وكيف يمكن ربط أداؤهم بالاستراتيجية العامة للمنظمة¹.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن نموذج الإدارة الاستراتيجية يعد من النماذج الإدارية الضرورية التي ينبغي تفعيل مبادئها على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر بما في ذلك الإدارة المحلية، وذلك بهدف التمكن من الانتقال إلى مرحلة التسيير الاستراتيجي الذي من شأنه أن يساعد في معالجة العديد من المسائل المحلية الراهنة والمستقبلية ومن بينها مسألة بناء وتطوير القدرات.

2- تفعيل المنهج الاستراتيجي على مستوى جهاز إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الباحثين ممن ينظرون إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها امتداد لنظرية "رأس المال البشري" ل: "شولتز"، وبالرغم من أن هذه النظرية ظهرت في الستينات غير أنها لم تطبق في ميدان إدارة الموارد البشرية إلا حديثاً، فقد تم استخدام بعض التطبيقات العملية المرتبطة بنظرية الاستثمار البشري، ومن ذلك مثلاً: تقديم البرامج التدريبية والمنح الدراسية للموظفين، وكذا التخطيط طويل المدى للموارد البشرية، لكن ذلك تم دون إدراك حقيقي من طرف المنظمات بأنها تطبق مفاهيم ومبادئ نظرية الاستثمار البشري، فلا يزال الاهتمام بالموارد البشرية كأصول يحتاج إلى تطبيق فعلي وليس مجرد اهتمام يقتصر على تقديم المفهوم نظرياً فقط. فعلى الرغم من أن المنظمات تدرك الأهمية التي يكتسبها التدريب في تنمية مواردها البشرية، غير أنها لا تحدد الميزانيات الكافية للبرامج التدريبية ولا يتم التخطيط لها بناء على الحاجة الفعلية للموظفين وغالباً ما تقدم هذه البرامج كميزة ممنوحة للموظفين أو كإجراء روتيني للترقية. ولذلك فقد برز اتجاه لإعادة النظر في المفاهيم والأساليب المتقدمة لإدارة الموارد البشرية التي لا تتماشى مع الطبيعة المتغيرة والمتطورة للموارد البشرية والظروف التي تؤدي نشاطها الوظيفي في ظلها، وتم الاتجاه نحو اعتماد مفهوم أكثر شمولاً للموارد البشرية والمتمثل في المفهوم الاستراتيجي بالإضافة إلى الاتجاه نحو استحداث أساليب ونظم جديدة للتدريب والتحفيز وتقييم أداء الموظفين بما يعكس الاختلافات الفردية².

¹ المرجع نفسه، ص. ص. 113-114.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص. ص. 91-93.

وينظر بعض الباحثين إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها ممارسات جديدة ومعاصرة، ترسم السياسات طويلة الأجل التي تعتمدها المنظمة في التعامل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق بالشؤون الخاصة بمساره الوظيفي، وهذه الممارسات تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات عديدة ومتنوعة. وبذلك يتضح بأن هذا المفهوم يعبر عن خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة نشاطات في صورة برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهامها على مستوى المنظمة، وتشتمل هذه الخطة على مجموعة من القرارات الهامة والمؤثرة والتي تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل على مستوى بيئة المنظمة. وكل ذلك بهدف توفير القوى العاملة المؤهلة والفعالة والقادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة¹.

وتعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، وبذلك تكون وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية جميعها تعمل على خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي تعمل على خدمة استراتيجية المنظمة تحت مظلة التكامل والتوافق معا².

وبالحديث عن التكامل، فإن مفهوم "التكامل الاستراتيجي **Strtegic Integration**" يؤكد من جانب على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، وأن استراتيجيات الهيكل التنظيمي تتوافق بدورها مع استراتيجية المنظمة وذلك كونها تعمل على خدمتها، ويؤكد من جانب آخر بأن الاستراتيجية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية كنتيجة تتوافق وتتكامل مع متطلبات رسالة واستراتيجية المنظمة، وأيضاً مع متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي - الإدارات واحتياجاتها للكفاءات البشرية³.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن التكامل الاستراتيجي له مستويين نوضحهما في الآتي:

المستوى الأول ويتمثل في التكامل الداخلي: أي أن إدارة الموارد البشرية هي بمثابة نظام متكامل يتكون من وظائف وممارسات متكامل مع بعضها بهدف خدمة استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي لها.

أما المستوى الثاني فيتمثل في التكامل الخارجي: ويعني تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات التي تعكسها البيئة الخارجية⁴.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط. 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 71.

² المرجع نفسه، ص. 72.

³ المرجع نفسه، ص. 72-73.

⁴ المرجع نفسه، ص. 73-74.

وقد أدى اعتماد المنهج الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية إلى حتمية التوجه نحو تفعيل هذا المنهج على مستوى كافة الوظائف التي تدخل ضمن نطاق إدارة الموارد البشرية ومن بينها وظيفة التدريب الإداري. ولذلك، فإن اعتبار التدريب على أنه نشاط ظرفي يتم اعتماده عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تغطية مواطن الضعف في الأداء وتحسين المهارات الآنية لدى الموظفين والعاملين قد باتت تعد نظرة متقدمة، فالنظرة إلى التدريب حاليا باتت نظرة مكونة من ثلاثة (03) عناصر مستمرة وهي: التدريب والتعلم والتنمية، وهي عناصر جميعها تلازم مسار الموظف في المنظمة منذ مرحلة التحاقه بوظيفته إلى غاية مرحلة انتهاء مساره الوظيفي، وكل ذلك من أجل دعمه ومساندته وتمكينه من أداء العديد من المهام الوظيفية في الحاضر والمستقبل أيضا وذلك ضمن فريق عمل ينتمي له، فالتدريب والتعلم والتنمية المستمرة، باتت تصنف كمدخل فعال لتكليف الموظفين مع طبيعة عملهم ومع آخر التطورات والمستجدات التي تنشأ على مستوى بيئة المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، كما تصنف أيضا على أنها استثمار له عائدات تتمثل أساسا في تحقيق الجودة في المنتج ومن ثمة تحقيق رضا العملاء¹.

وحتى يمكن تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية واستراتيجية العمل ككل، ويمكن تحديد أهم هذه المتطلبات كالاتي²:

2-1- تغيير القيم والاتجاهات:

إذ لا بد من القيام بتغيير القيم والاتجاهات المرتبطة بالعمل لدى الموظفين بما يمكن من زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وزيادة دافعيتهم للعمل، وهي العملية التي يمكن أن تتم من خلال تنمية أسس المعاملة مع الموظفين، وكذا تحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، والسعي إلى مقابلة توقعاتهم المتعددة والمختلفة، والعمل على تحسين الإمكانيات الخاصة بالتدريب وتنمية القدرات حتى يزيد شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، ويضاف إلى ذلك العمل على تنمية روح الالتزام والابتكار لدى الموظفين عن طريق استحداث أساليب وآليات تحفيزية تتماشى وطبيعة التغيرات في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء والاستحقاق ويتم على أساسها منح الأجور والمزايا³.

¹ المرجع نفسه، ص. 80.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 98-99.

³ المرجع نفسه، ص. 98.

2-2- تغيير وظيفة إدارة الموارد البشرية:

بحيث لا بد من زيادة إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية في المنظمة ككل، ولا تقتصر وظيفتها على مجرد تنفيذها في مراحلها الأخيرة¹.

2-3- تغيير المهارات:

تغيير ماهية وطبيعة المهارات الواجب توافرها لدى مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث لا بد من زيادة مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية والتسويقية والتمويلية، وذلك بهدف زيادة قدرتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات الواجب تحقيقها وأيضاً لضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط².

2-4- تغيير وتطوير الأساليب والآليات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية:

حيث لا بد وأن تشتمل على بعض المفاهيم الجديدة والمتمثلة أساساً في المفاهيم الثلاثة الآتية:

2-4-1- دورة حياة المنتج:

بناء على هذا المفهوم فإن تطور الموظف في المنظمة يمر بأربعة (04) مراحل وهي: المرحلة التأهيلية مرحلة النمو، مرحلة النضج، ومرحلة الانحدار والهبوط، ويسهل هذا التصنيف من إمكانية تطبيق المنظمة لاستراتيجيات مختلفة تتلاءم مع خصوصيات الموظفين خلال كل مرحلة.

2-4-2- خريطة الإحلال:

وهو المفهوم الذي يتضمن إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية في المنظمة، غير أنها معدلة لمواجهة أي احتمالات لترك الموظفين لوظيفتهم أو ترقيةهم لوظائف أعلى وإحلال آخرين محلهم.

2-4-3- تحليل محفظة الموارد البشرية:

يعتبر هذا المفهوم بمثابة امتداد لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي تم استخدامها من قبل في ميدان العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة للتحليل³.

¹ المرجع نفسه، ص. 98.

² المرجع نفسه، ص. 98-99.

³ المرجع نفسه، ص. 99.

ويعد مفهوم محفظة الموارد البشرية من أهم المفاهيم التي ركز عليها العديد من الباحثين في التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية وفي مقدمتهم "جورج أوديورن George Odiorn"¹.

ومن أهم المزايا التي يحققها استخدام مفهوم محفظة الموارد البشرية في المنظمة:

- تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة عن طريق بناء وتنمية بعض الموارد والتخلص من بعض الموارد الأخرى التي لم تثبت فعاليتها في تحقيق الأرباح، وفي مقابل ذلك الحفاظ على الموارد التي تساهم في توفير أرباح عالية للمنظمة.

- تغيير سلوكيات الموظفين ونقلهم إلى ممارسة وظائف أكثر ملاءمة مع قدراتهم وإمكاناتهم.

- اعتماد سياسات إدارية مختلفة تتلاءم مع خصوصيات التصنيفات المختلفة للموظفين.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية مثل: الأنشطة المتعلقة باختيار الموظفين وترقيتهم، المكافآت والتحفيزات، تقييم الأداء الوظيفي، تحديد البرامج التدريبية المتسقة مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، وأيضاً تحديد الموظفين الذين يشكلون مشكلة بالنسبة للمنظمة².

وبناء على ذلك، نخلص إلى أن مفهوم محفظة الموارد البشرية يعد من أهم المفاهيم التي تساعد على التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ليس في المنظمات الاقتصادية فقط وإنما حتى على مستوى المنظمات ذات الطابع الإداري ومن بينها الإدارة المحلية، فاستخدام ذلك المفهوم من شأنه أن يمكن من جهة أولى تحديد العناصر الفاعلة في خدمة الأهداف التي يتم السعي إليها على المستوى المحلي وبخاصة ترشيد الخدمة العمومية وإضفاء طابع الجودة على مخرجات الخدمة العمومية وتحقيق الرضاء العام من طرف المواطنين المحليين، ومن جهة ثانية تحديد العناصر التي لا تتسم بالفاعلية في أداء المهام المنوطة بها، ومن شأنه أيضاً أن يساهم في إعداد برامج تدريبية تتماشى وطبيعة الاحتياجات الفعلية للموظفين.

3- تفعيل المنهج الاستراتيجي على مستوى عملية تنمية قدرات الموارد البشرية:

هناك مجموعة من المراحل المهمة التي تتركز عليها عملية بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وقد حددها

الأستاذ "علي السلمي" كالاتي:

- دراسة وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيها وما تتيحه للمنظمة من فرص وما تهدده بها من أخطار.

¹ للمزيد من المعلومات ارجع إلى راوية حسن، المرجع نفسه، ص. 99-109.

² المرجع نفسه، ص. 103.

- دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد مواطن القوة بها من موارد وطاقات، وأيضا تحديد مواطن الضعف والقصور التي تعاني منها من مشكلات وقيود وما تفتقر إليه المنظمة من متطلبات المنافسة والتميز.
 - دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة "Corporate Strategy"، وكذا الاستراتيجيات الوظيفية في مختلف ميادين النشاط من إنتاج وتسويق وتمويل واستثمار؛ ومتطلبات تنفيذها.
 - تحديد هيكل الموارد البشرية -من حيث الأعداد والأنواع- الذي يلائم متطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم "Values" التي يتم استهدافها.
 - مراجعة هيكل الموارد البشرية التاح (من حيث الأعداد والأنواع) وضبط الفجوات التي يعاني منها سواء بالزيادة أو بالنقصان.
 - رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج التي تهدف إلى تغطية الفجوات (سواء بالتخلص من الزيادات، أو باستكمال النقصان وتعديل هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية لتتلاءم مع الهيكل الذي يتم السعي إلى تحقيقه).
 - بناء نظم واستراتيجيات العملية التدريبية وتصميم فعاليتها وفق ما يلائم متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية¹.
- إذن، بناء على المعطيات التي سبق ذكرها، يمكن القول بأن الوصول إلى المستويات التي تعكس مبادئ المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، يقتضي التقيد بمجموعة من القواعد الاستراتيجية المتسقة والمتكاملة والمبنية على المعرفة والدراسة والتحليل لكافة العناصر والوظائف التي تدخل ضمن نطاق تنمية الموارد البشرية.
- ومن بين المخرجات التي يعكسها تبني المنهج الاستراتيجي في عملية تنمية الموارد البشرية، أنه يمكن من إضفاء الطابع الاستراتيجي على مستوى كل الوظائف والعمليات والمداخل المعتمدة في إدارة هذه العملية التنموية التي تخص العنصر البشري.
- وعلى اعتبار أن التدريب الإداري بات يعد من أهم المداخل المعتمدة في تطوير القدرات، فسنحاول الوقوف على مجموعة من التساؤلات الاستراتيجية التي تساعد على بناء العلاقة العضوية بين العملية التدريبية وبين منظومة تنمية الموارد البشرية، وقد حددها الأستاذ علي السلمي كالآتي:

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 265.

- من هم الموظفين الواجب توجيههم نحو تلقي التدريب؟
 - لماذا يتم تدريب هؤلاء الموظفين؟
 - ما هي الموضوعات التدريبية المطلوبة؟
 - من هم الأفراد الذين يشاركون في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية؟
 - هل تمت مراجعة الواقع التنظيمي في المنظمة؟
 - هل تمت مراجعة عمليات الاختيار وتبين كفاءتها؟
 - هل يشارك الرؤساء المباشرون في عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية؟
 - هل يتم الأخذ بنتائج تقييم الأداء في عين الاعتبار؟
 - هل توجد معايير محددة يتم اعتمادها في اختيار جهات وموارد العملية التدريبية؟
 - هل يشارك الأفراد المسؤولين عن عملية التدريب في التطوير التنظيمي؟
 - هل تتكافأ عملية التدريب مع الواقع التقني للمنظمة؟
 - هل تمت مراجعة نظم الحوافز وتعويض الموظفين؟
 - هل يتم تقييم آثار العملية التدريبية على مستوى الأداء من طرف الرؤساء المباشرين؟
 - هل يتم إتاحة الفرص أمام المتدربين للمشاركة في تخطيط البرامج التدريبية وتقييم مخرجاتها؟¹
- إن طرح هذا الكم من التساؤلات ذات البعد الاستراتيجي، لا شك وأن لها إسهامات من حيث توجيه الإدارة نحو مراجعة الكيفية التي يتم اعتمادها في التعامل مع مختلف المراحل الرئيسية للعملية التدريبية، ومن ثمة الوصول إلى استنتاجات تحدد بناء عليها مواطن الفجوات التي تنشأ على مستوى العملية التدريبية، وهي الفجوات التي قد تنشأ عنها المشكلة المتعلقة بانعزال التدريب عن منظومة تنمية الموارد البشرية.
- وعليه، فإن عملية التدريب لا بد وأن يتم النظر إليها على أنها نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر، حيث تؤكد عموم الأدبيات المعاصرة في الميدان الإداري بصورة عامة وميدان إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة على النظر إلى المنظمة في كونها مكان للتعليم والتعلم والعمل في الوقت ذاته، واعتبار عملية التدريب بمثابة جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة التي هي بمثابة المفتاح الاستراتيجي لتحقيق التنمية².

¹ المرجع نفسه، ص. 267.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، مرجع سبق ذكره، ص. 139.

ولذلك، ينبغي النظر إلى عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية كاستراتيجية تعمل على خدمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية وبذلك تكون جزءا مكملا للاستراتيجية الكلية ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهو التوجه الذي يستلزم العمل على تحويل التدريب والتنمية من سياسة -النظرة التقليدية- إلى استراتيجية -النظرة الحديثة- متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهذا التحول ليس مجرد تغيير في المصطلح فقط، وإنما هو تغيير يشمل الهدف والبعد الزمني والمادة التدريبية والأساليب المعتمدة في التدريب والتنمية وأيضا في القواعد والمبادئ السابقة التي كانت تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية¹.

إذن، بناء على المعطيات التي سبق ذكرها، يمكن القول بأن الإدارة المحلية في الجزائر باتت مطالبة بالعمل على تفعيل مبادئ الإدارة الاستراتيجية على مستوى كامل هيكلها التنظيمية، وأيضا على مستوى كل العمليات التي تهدف إلى تنمية قدرات مواردها البشرية، بما في ذلك عملية التدريب الإداري التي تعد المدخل ضروري لتنمية قدرات الموظفين وتمكينهم من مساندة التطورات والتغيرات التي تشمل مختلف الميادين التي لها علاقة بطبيعة عملهم. وبالإضافة إلى ما سبق، فإن تفعيل المنهج الاستراتيجي يعد من العمليات التي تتطلب جهودا مشتركة تساهم فيها الإدارة المركزية واللامركزية ومختلف الفواعل المحلية وفي مقدمتها النخب العلمية.

¹ المرجع نفسه، ص. 139.

المبحث الثالث: نحو تفعيل دور النخب والكفاءات العلمية والعملية في إدارة البرامج التدريبية:

على الرغم من التشبع الذي شهدته المصالح المختلفة للإدارة المحلية في الجزائر بالموظفين العموميين خلال الخمس سنوات (05) الأخيرة ولا سيما على مستوى المصالح الإدارية، ويأتي ذلك كنتيجة لبعض مخرجات السياسات العامة الاجتماعية التي كان ضمن مخرجاتها صدور المرسوم التنفيذي رقم 19-336 الذي يهدف بناء على نص المادة الأولى منه إلى: "...تحديد كفاءات الإدماج، بصفة استثنائية، للمستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني وجهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات"¹.

وبالنظر إلى مضمون الفصل الأول من المرسوم التنفيذي رقم 19-336، والذي يحدد الكفاءات التي تتم من خلالها عملية الإدماج الاستثنائية على مستوى قطاع المؤسسات والإدارات العمومية²، وبذلك تكون الإدارة المحلية معنية بعملية إدماج حاملي الشهادات من جهة أولى، ومن جهة ثانية تكون أمام فرصة تعزيز مواردها البشرية بالكفاءات العلمية من خريجي المعاهد والمؤسسات الجامعية؛ وذلك كون أن هذه الفئة تشكل في غالبيتها فئة الشباب كما أنها متشعبة بالمعارف والمفاهيم الإدارية والتقنية الحديثة، الأمر الذي يجعلها مؤهلة لترجمة معارفها المكتسبة إلى ممارسات على مستوى بيئة الإدارة المحلية في صور مختلفة، كالقدرة على الإبداع ومعالجة المشكلات الوظيفية، ونشر روح العمل الجماعي، والمساهمة في اتخاذ القرارات، وغيرها من الممارسات التي تساهم في تطوير الأداء، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد المداخل التي تمكن من الاستثمار في هذه الموارد وفي مقدمتها التدريب والتمكين.

غير أنه في ظل افتقار العديد من الهيئات المحلية ولا سيما البلديات لثقافة الاستثمار في العنصر البشري وهو ما يعني غياب القدرات التي تمكن من أداء هذه العملية، فقد بات من الضروري الاستعانة بخبرات وقدرات النخب الرائدة على المستوى العلمي والعملية من باحثين وخبراء ومختصين في مختلف الميادين الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتوسيع نطاق مشاركة هذه الفواعل على كافة المستويات وبخاصة المستوى المتعلق ببناء وتطوير قدرات الموظف العام.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 19-336، المؤرخ في 08 ديسمبر 2019، المتضمن إدماج المستفيدين من جهاري المساعدة على الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات، الجريدة الرسمية، العدد. 76، الصادرة بتاريخ: 10 ديسمبر 2019،

ص. 22.

² المرجع نفسه، ص. 23.

ويمكن تفعيل دور النخب الرائدة على المستوى العلمي والعملية في إدارة عملية بناء وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية من خلال أسلوبين وهما كالآتي:

أولاً: تفعيل دور المشاركة المجتمعية في إدارة البرامج التدريبية - النخب العلمية نموذجاً -:

تعد المشاركة المجتمعية إحدى أهم القواعد التي يتركز عليها المفهوم الجديد للدولة، والتي تأخذ بما يطلق عليه مصطلح "الحكومة" أو "الحكم المجتمعي"، والذي يعني الممارسة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لسلطات الدولة، وذلك بهدف إدارة شؤون الدولة في جميع الميادين وعبر كل المستويات، وهي تعبر عن آليات وإجراءات المؤسسات المختلفة في الدولة التي توفر للمواطنين الفرص الحقيقية للتعبير عن رغباتهم وممارسة حقوقهم والتفكير بالتزاماتهم¹.

ومن منطلق أن المشاركة تصنف كأحد مكونات الحكومة، فهي تعني بذلك إتاحة الفرص لجميع أفراد المجتمع المحلي وجماعته المؤهلة بموجب القوانين، بما يمكنهم من التعبير عن آرائهم والمشاركة في إعداد الخطط والمشروعات المحلية، وكذا تنفيذها ومتابعة سيرورتها والرقابة عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بهدف تحقيق التنمية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وتحسين نوعية الحياة لدى السكان وإشباع احتياجاتهم بطرق عادلة دون الإضرار بالمصالح الوطنية من خلال نزاعات التباين الإقليمي².

وبناء على ما سبق، فإن إدارة الشؤون المحلية، لا يمكن أن يتم بمعزل عن الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي وهو ما تم التأكيد عليه في العديد من النصوص الدستورية والقوانين التنظيمية.

فعلى المستوى الدستوري، نجد أن دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية أولى أهمية لهذا المبدأ من خلال المادة (16) وتحديداً في الفقرة (03) التي نصت على ما يلي: "تشجع الدولة الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية، لا سيما من خلال المجتمع المدني"³.

¹ بومدين طاشمة، سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص. 257.

² المرجع نفسه، ص. 257-258.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 20-442، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، المتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المادة 16، الجريدة الرسمية، العدد. 82، الصادرة بتاريخ: 30 ديسمبر 2020، ص. 9.

أما على المستوى القانوني ولا سيما القوانين المنظمة للإدارة المحلية، فقد تم التأكيد على أهمية تفعيل مبدأ الديمقراطية التشاركية من خلال عدة نصوص، أهمها ما تضمنه القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، ويتجلى ذلك بشكل خاص في الباب الثالث المتضمن "مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية"¹ ولا سيما ما جاء في نص المادة (13) التي نصت على أنه: "يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية، أن يستعين بصفة استشارية، بكل شخصية محلية وكل خبير و / أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاتهم أو طبيعة نشاطاتهم"².

وبذلك، فالمشاركة تصنف كحق وكواجب في آن واحد، باعتبار أنها من حقوق المواطن المحلي التي يكفلها الدستور الجزائري وتكفلها أيضا القوانين المنظمة للإدارة المحلية. إلى جانب ذلك، تعد المشاركة أيضا بمثابة هدف باعتبار أن الحياة الديمقراطية تقتضي مشاركة المواطنين في المسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير سلوكيات المواطنين وثقافتهم نحو الإحساس بالمسؤولية في صناعة القرارات، وتعد أيضا كوسيلة باعتبار أنها آلية لتمكين المواطن من أداء دور محوري في النهوض بالمجتمع نحو الرقي والرفاهية³.

ومن جانب آخر، فإن إتاحة الفرص الحقيقية أمام الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي "كالقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني ومراكز البحوث العلمية والأحزاب السياسية..."⁴، قصد المشاركة في تسيير الشؤون المحلية لا يجب أن تتم بطرق عشوائية وغير مدروسة، كما لا يجب أن تغلب عليها المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، وتصير بذلك تساهم في تغلغل مظاهر الضعف الإداري عوض معالجتها، ولذلك يجب مراعاة عدة جوانب في الفواعل المعنية بعملية المشاركة المحلية وأهمها أن تكون هذه الفواعل تتوفر على القدرات المعرفية والتقنية التي يمكن من خلالها ترشيد أداء الإدارة المحلية.

وعليه، فإن الفواعل المحلية التي ينبغي الاسترشاد باجتهاداتها ومبادراتها في إدارة العمليات التي تهدف إلى تطوير قدرات الموظف العام ومن ثم التمكين من تطوير أدائه الوظيفي بشكل خاص وأداء الإدارة المحلية بشكل عام، هي تلك الفواعل التي تستند على البحوث العلمية النظرية والتطبيقية في إعداد مبادراتها التنموية، الأمر الذي

¹ القانون رقم 10-11، مرجع سبق ذكره، ص. 8.

² المرجع نفسه، المادة. 13، ص. 8.

³ طاشمعة بومدين، سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص. 259.

⁴ المرجع نفسه، ص. 261.

يجعل من الجامعات والمعاهد والمدارس العليا ومراكز البحوث العلمية وما تتوفر عليه من مخابر وفرق البحث فواعل لا يمكن الاستغناء عنها في بناء وتطوير القدرات.

ومنذ حلول القرن 21 باتت تقاس عملية التنمية بالاستثمار في العقول وهذا ما أكده المفكر "المهدي المنجرة" من خلال رؤيته القائمة على "أن رأس المال الحقيقي الذي لا يكون عرضة للزوال هو نوع العقول التي يتم تشكيلها، ونوعية الناس الذين يتدربون تدريبا حقيقيا"¹، وهو البعد الذي بات يصنف من جهة ضمن الاحتياجات الرئيسية لعموم المؤسسات والإدارات العمومية ومن بينها أجهزة الإدارة المحلية، ومن جهة ثانية ضمن أولوية المهام التي تضطلع بها الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث العلمية وذلك من خلال اعتماد استراتيجية قائمة على وجود تناسق بين التعليم والتدريب دون الفصل بينهما.

وتتجلى أهمية إشراك الجامعات والمعاهد ومراكز الأبحاث العلمية في بناء وتطوير قدرات الموظفين العموميين، في كون هذه الفواعل تستند في أدائها لهذه العملية على البحث العلمي، وهو ما يجعل عملية تطوير القدرات قائمة على أسس تتسم بالدقة والموضوعية ومتصلة اتصالا وثيقا باحتياجات الموظفين والاحتياجات الوظيفية وأهداف وتطلعات المؤسسة وكذا باحتياجات المجتمع المحلي على المدى القريب والمتوسط والبعيد غير المنظور.

وبالحديث عن الأهمية التي يكتسيها البحث العلمي في عملية بناء وتطوير القدرات، فقد أوضح الأستاذ "عادل خضير الكبيسي" من خلال مداخلة الموسومة ب: "أوجه النقص والقصور في الرسائل والأطروحات إزاء مشكلات التنمية وتحدياتها: الأسباب والمعالجات" خلال فعاليات الملتقى العلمي بكلية الدراسات العليا بجامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، "أن البحوث العلمية تسهم في تحديد احتياجات التنمية الشاملة والمستدامة ومعالجة مشكلاتها واستشراف تحدياتها وتوفير مستلزماتها والمفاضلة بين خياراتها والتعريف بنظرياتها وتوزيع خبراتها وإدامة ثروتها، ولأن الإنسان هو هدف التنمية وهو وسيلتها فمن شأن البحوث والدراسات أن توليه الصدارة والاهتمام لتخضعه للدراسة والتحليل في كل صوره وحالاته ونشاطاته التي يمارسها"².

¹ بومدين طاشمة، محمد صبيان، "المشاركة المجتمعية كمقاربة لتطوير أداء الإدارة المحلية -دراسة في دور مراكز البحوث العلمية-"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس -سستغافم-، المجلد. 07، العدد. 01، ص-ص: 493-517، 2023/06/01، ص. 505-506.

² المرجع نفسه، ص. 506.

إن التأكيد على أهمية إشراك الفواعل التي سبق ذكرها لم يأتي من فراغ، وإنما نابع من تزايد الاهتمام العالمي بعدد من القضايا التي باتت ترتبط ارتباطا وثيقا بمسألة التنمية، ويأتي في مقدمتها قضية دور الجامعات ومراكز البحوث العلمية في إدارة عملية التنمية المحلية، حيث صارت هي الأداة التي تمكن من ترشيد هذه العملية، وذلك من منطلق أن الجامعات ومراكز البحوث العلمية تعد مراكز استشارية وبيوت للخبرة وبنوك للتفكير، حيث تقوم بالدراسات العلمية بهدف رصد الواقع وتحديد ملامح المستقبل للجميع¹.

وما يمكن الإشارة إليه بحسب بعض الباحثين، أن البحث العلمي لم يعد رفاهية أكاديمية تشرف على ممارسته مجموعة من الباحثين القابعين في الأبراج العاجية، حيث يؤكد بعض الباحثين على أهمية البحوث العلمية والدور الفعال الذي تؤديه في عملية تطوير المجتمعات الإنسانية المعاصرة على اختلاف مراكزها في سلم التقدم الحضاري، ولا يختلف اثنان حول أهمية البحوث العلمية في فتح المجال نحو الإبداع والتميز لدى أفراد وشعوب هذه المجتمعات، وتزويدها بإمكانية اكتساب أسباب النماء وفق الأسس والمبادئ القويمة².

وما يزيد من حرصنا على ضرورة إشراك الفواعل ذات الطابع العلمي في إدارة عملية بناء وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية ولا سيما من حيث الجانب المتعلق بإدارة العمليات التدريسية، هو ما أثبتته بعض التجارب الأجنبية في ميدان الحكامة المحلية "**la gouvernance communautaire**"، معتمدة في ذلك على تفعيل دور مراكز البحوث العلمية، ولعل أهم التجارب في هذا الميدان، التجربة التي قامت بها مؤسسة "**Fondation Bertelsman**" وهي مؤسسة علمية بحثية ألمانية، حيث بادرت سنة 1993 إلى تأسيس "**جائزة الديمقراطية والفعالية في الإدارة المحلية**" وقد أسندت مهمة إدارة هذه التجربة إلى أهل الاختصاص من علماء وباحثين مختصين في الإدارة المحلية والتنمية الإدارية، حيث تم تكليفهم بإجراء تحقيق من أجل اقتراح عشر (10) مدن من تسع (09) دول للتنافس على هذه الجائزة³.

ومن خلال عرضنا لهذه الصورة الموجزة من التجربة الألمانية في ميدان الحكامة المحلية، فقد خلصنا إلى بعض النتائج المهمة وهي كالآتي:

¹ المرجع نفسه، ص. 506.

² مزريق عاشور، دور التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، تأليف: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دور البحث العلمي في التنمية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012، ص. 327.

³ بومدين طاشمة، محمد صبيان، مرجع سبق ذكره، ص. 513.

- أن مراكز البحوث العلمية في الدول الأجنبية متصلة اتصالا وثيقا بعملية تطوير الإدارة المحلية والمجتمع المحلي بشكل عام.
- بالرغم من أن ألمانيا تصنف من بين الدول الصناعية الكبرى، إلا أنها لم تتردد في مراجعة أساليب تسيير منظومتها الإدارية، وبدون عقدة راحت تبحث عن حلول لمعالجة مشكلاتها في تجارب مدن أجنبية أخرى مسترشدة في ذلك بتفعيل البحوث العلمية¹.
- وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن الإدارة المحلية في الجزائر هي في حاجة إلى تفعيل البحوث العلمية من أجل تعزيز قدراتها في معالجة المشكلات التي قد تنشأ على مستوى مختلف العمليات الإدارية، ومن بينها إدارة العمليات التدريبية، لذلك لا بد من توسيع دائرة التعاون بين الإدارة المحلية وبين المؤسسات الجامعية ومراكز البحوث العلمية، وينبغي أن يتضمن هذا التعاون التركيز على المحاور التالية:
- استحداث أراضية رقمية تمكن من توفير سبل التواصل والتنسيق المستمر بين الإدارة المحلية وبين الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث العلمية، وذلك بهدف نشر وتعزيز روح التعاون بين الهيئات المحلية البلدية والولائية والمؤسسات التابعة لهما، وبين الفواعل التي تتوفر على النخب العلمية، في معالجة القضايا ذات الطابع الإداري والتقني والاقتصادي والاجتماعي.
- من بين صور التعاون التي يجب مراعاتها أيضا، هو ضرورة ربط بعض المشاريع الوطنية للبحث بميدان الإدارة المحلية، ومن أمثلة ذلك، مشاريع البحث التكويني الجامعي **PRFU** ومشاريع الدكتوراه، ويتم ذلك من خلال التركيز على دراسة ومعالجة القضايا والمشكلات التي تواجهها الإدارة المحلية، كالقضايا المتعلقة بالآليات التي تمكن من الاستثمار في قدرات الموظفين الشباب عن طريق التدريب، ولا سيما حاملي الشهادات الذين تم إدماجهم خلال الخمس سنوات الأخيرة على مستوى البلديات والولايات والمؤسسات التابعة لهما، وكذا القضايا المتعلقة بإدارة العمليات التدريبية للموظف العام بمستوياته العليا والوسطى والدنيا في الإدارة المحلية.
- ضرورة مساهمة الهيئات المحلية إلى جانب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تقديم الدعم المادي والمعنوي للنخب العلمية، وذلك بهدف تمكينهم من الإشراف على إدارة مشاريع البحث التي تخدم مصالح الإدارة المحلية والمجتمع المحلي.

¹ المرجع نفسه، ص. 514.

بالإضافة إلى ما سبق، ومن منطلق أن النخب العلمية تشكل إحدى أهم الفواعل الواجب إعطائها فرصا حقيقية للمساهمة في إدارة الشؤون المحلية، بما في ذلك الشؤون المتعلقة ببناء وتطوير القدرات، ويأتي ذلك في إطار تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية، فإننا سنحاول أيضا التركيز على أحد أهم المتغيرات الواجب مراعاتها والاهتمام بها لدى النخب العلمية والمتمثلة أساسا في الجانب المتعلق بإتقان اللغات الأجنبية الحية والتحكم في مفاهيمها ومفرداتها وفي مقدمتها اللغة الإنجليزية وذلك على اعتبار أن التحكم في اللغات يشكل مدخلا للتكيف مع المفاهيم العلمية المعاصرة.

ومما لا شك فيه أن الجانب اللغوي بات يكتسي أهمية كبيرة على مستوى العديد من الدول التي تسعى إلى تعزيز قدرات مواردها البشرية بشكل خاص وقدرات مؤسساتها بشكل عام، ومن منطلق أن اللغة الإنجليزية صارت تصنف اللغة الحية الأولى في معظم دول العالم ولغة العلوم، فقد صار الاهتمام بهذه اللغة والسعي إلى تكريسها ضرورة وليس خيارا، وهو المسعى الذي بتنا نلمسه في بعض المؤسسات العمومية خلال السنوات الأخيرة ولا سيما بعد الحراك الشعبي الذي شهدته الجزائر خلال سنة 2019 وما تبعه من إصلاحات مست مختلف القطاعات ذات الطابع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتكنولوجي والثقافي.

ومن هذا المنطلق، سنحاول عرض بالدراسة والتحليل أهمية بناء وتطوير القدرات اللغوية لدى النخب العلمية وانعكاساتها على تعزيز وإثراء موضوعات البرامج التدريبية للموظف العام بالمفاهيم والمقاربات والتجارب الحديثة في الشأن الإداري والتقني، كما سنحاول أيضا الوقوف على أهمية اعتماد موضوعات اللغات الأجنبية كأحد الموضوعات الأساسية ضمن البرامج التدريبية التي يعنى بها موظفي الإدارة المحلية.

1- بناء وتطوير القدرات اللغوية لدى النخب العلمية وعلاقتها بتطوير البرامج التدريبية للإدارة المحلية:

يعتبر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من أهم القطاعات التي كان لها نصيبا وافرا من الإصلاحات التي تسعى إليها الإدارة الجزائرية ولا سيما في جانبها المتعلق بالتجاوب مع اللغات المعتمدة في البحث العلمي على المستوى الدولي، حيث شكل الجانب المتعلق بتعزيز اللغة الإنجليزية في الوسط الجامعي إحدى المحاور الأساسية للإصلاحات التي يشهدها القطاع مؤخرا إلى جانب الرقمنة.

إن التوجه الإصلاحية الرامي إلى اعتماد اللغة الإنجليزية كلغة أساسية في المحيط الجامعي سواء على مستوى برامج التكوين الموجه للطلبة في طور التدرج -ليسانس، ماستر- أو في طور ما بعد التدرج -دكتوراه- أو على مستوى مشاريع البحث العلمي، في الميادين العلمية والتقنية أو ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية، زيادة عن كون هذا التوجه سيساهم في تمكين هذه الفئات بما فيهم الباحثين والأساتذة المكونين والمدرسين وكذا الطلبة، من

اكتساب المؤهلات اللغوية -وهنا نشير إلى اللغة الإنجليزية- الواسعة الاعتماد في ميادين البحث العلمي وفي التعاملات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إقليمياً ودولياً، فإن هذا التوجه سيساهم في الوقت ذاته من تمكين هذه الفئات التي سبق ذكرها، من القدرة على الاحتكاك والتكيف والتفاعل مع مخرجات التجارب الحديثة والمعاصرة الرائدة في مجال العلوم والتكنولوجيات والبحث العلمي والتحكم في مستجداتها، ولا سيما في ظل اعتماد سياسة التعاون والتبادل الدولي التي باتت تشكل إحدى أهم استراتيجيات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بهدف تعزيز قدرات المؤسسات الجامعية وتطوير مخرجاتها التي باتت تشمل مختلف الميادين.

1-1- بعض المؤشرات الدافعة إلى ضرورة التحكم في اللغات الأجنبية لدى النخب العلمية:

باعتبار أن البيئة الأكاديمية الغربية صارت تشكل إحدى أهم مصادر الإنتاج الفكري والعلمي المعاصر ومن منطلق أن التعاون الدولي صار يشكل إحدى أهم الاستراتيجيات التي تمكن الباحث من التكيف مع المخرجات المعقدة والمتسارعة واللامتناهية في حقل البحث العلمي، فسنحاول التطرق إلى أهم المحاور التي يركز عليها التعاون الدولي في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي، وهي المحاور التي من خلالها يمكن فهم وإدراك مدى حاجة النخب العلمية بمختلف مستوياتهم وانتماءاتهم العلمية للتحكم في اللغات الأجنبية.

1-1-1- الشراكة الجامعية والبحثية:

وترتكز هذه الشراكة على مستويين أساسيين وهما:

أ- الاتفاقيات الدولية حول التعاون ما بين الجامعات والتظاهرات العلمية:

في هذا الإطار فقد أبرمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، منذ 2016 إلى غاية 2021، ما يقدر ب: 1500 اتفاقية تم إبرامها مع أكثر من 60 بلداً، والتي تندرج في إطار الشراكة الجامعية والبحثية، من بينها 800 اتفاقية سارية المفعول تغطي بصورة أساسية: إقامة مشاريع بحثية دولية؛ دعم تكوين الدكتوراه والبحث العلمي؛ الإنتاج المشترك في المجالات العلمية المعترف بها دولياً؛ إقامة هيئات مشتركة يقودها أساتذة باحثون رفيعو المستوى، ويضاف إلى ذلك المشاركة في الشبكات الجامعية الدولية. وللإشارة فإن أغلب الاتفاقيات التي تم إبرامها خلال الفترة الزمنية المشار إليها أعلاه، كانت النسبة الأكبر منها مع الدول الأوروبية بنسبة قدرت ب: 66% تليها الدول العربية ب: 20%، ثم أمريكا ب: 7%، ثم آسيا ب: 5%، بينما عادت النسبة الأدنى للدول الإفريقية ب: 2%¹.

¹ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مرجع سبق ذكره، ص. 45-46.

ويضاف إلى ما سبق، إقامة العديد من التظاهرات العلمية، حيث يعقد سنويا على مستوى المؤسسات الجامعية الجزائرية ما معدله 3000 تظاهرة علمية تجمع ما بين مؤتمرات وطنية ودولية بالإضافة إلى مختلف المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية الموجهة للطلاب في طور ما بعد التدرج -دكتوراه-، وقد انخفض العدد خلال بعض السنوات نتيجة الأزمة الصحية العالمية متمثلة في جائحة كورونا، وعلى سبيل المثال فقد شهدت سنة 2021 عقد 110 مؤتمر حضوري وافتراضي بمشاركة 800 أستاذ زائر أجنبي من جنسيات مختلفة حوالي ستون (60) جنسية من (38) جامعة أجنبية¹.

ب- مشاريع التعاون الدولي:

ويتم التركيز في هذا المحور على ثلاثة (03) جوانب أساسية وتتمثل في: مشاريع الشراكة الثنائية المحددة، اتفاقات الشراكة الحكومية الدولية، بالإضافة إلى الجانب المتعلق بتعزيز اللغة والذي يعد جزء من خارطة طريق لتعزيز اللغات الأجنبية وكانت حصيلة هذا التعاون خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2020 دعوة 57 أستاذا زائرا من ألمانيا، الصين، إسبانيا، البرتغال، تركيا، كوريا، إيطاليا، وإيران².

1-1-2- برامج التعاون الجامعي والبحثي:

هناك العديد من البرامج التي تتم في إطار التعاون الجامعي والبحثي، من أهمها: برنامج التعاون "إيراسموس+"، برنامج البحث "أفق 2020؛ أفق أوروبا"، سوس فود: أوروبا وإفريقيا "الأنظمة الغذائية والتنمية المستدامة"، ليب ري: إفريقيا وأوروبا "الطاقات المتجددة". بالإضافة إلى ذلك، فإن الجزائر تحتضن حاليا مؤسستين دوليتين، المؤسسة الأولى وتتمثل في جامعة عموم إفريقيا لعلوم المياه والطاقة بما في ذلك تغير المناخ بالشراكة مع الاتحاد الإفريقي والشريك الموضوعاتي متمثلا في ألمانيا، أما المؤسسة الثانية فتتمثل في المركز الأمريكي للدراسات المغاربية في الجزائر للبحث وتبادل المعرفة العلمية، بما في ذلك جميع التخصصات في إطار التعاون بين الولايات المتحدة الأمريكية ودول المغرب العربي³.

¹ المرجع نفسه، ص. 46.

² المرجع نفسه، ص. 47-49.

³ المرجع نفسه، ص. 49-50.

1-1-3- حركة الطلبة والمستخدمين:

من أهم البرامج المعتمدة في إطار هذه الصيغة من التعاون الدولي:

أ- برنامج التكوين الإقليمي في الخارج:

ويشتمل على ثلاثة (03) برامج تكوينية موجهة للأساتذة المكونين، أولها: البرنامج الوطني الاستثنائي المخصص للأساتذة والباحثين في مرحلة إنهاء الأطروحة وطلبة الدكتوراه غير الأجراء، وثانيا: برنامج التعاون الجزائري الفرنسي بروفاس ب+ وهو برنامج مخصص للأساتذة وطلبة الدكتوراه الشباب الذين هم في مرحلة التحضير لأطروحة الدكتوراه، وثالثا: برامج المنح الوطنية للتميز والتعاون وتمثل في برامج التعاون الحكومي الدولي والعروض المقدمة من طرف المؤسسات أو المنظمات الدولية المعترف بها وهي برامج مخصصة للطلبة الذين يستعدون للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه¹.

ب- برنامج الحركة:

برنامج الحركة في الخارج هو برنامج تقل مدته عن ستة (06) أشهر تم إطلاقه عام 2002 ، ويهدف إلى تعزيز التكوين بغرض تنمية القدرات الإشرافية الوطنية للأساتذة الجامعيين، كما يهدف أيضا إلى تعزيز الإنتاج العلمي الدولي المفهرس والمعترف به، وذلك قصد تعزيز التعاون الدولي في ميدان البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من جهة، ولزيادة الرؤية الدولية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر قصد إيجاد ديناميكية وطنية للتطور العلمي والاقتصادي على المستوى الوطني، وهذا البرنامج موجه لطلبة الدكتوراه غير الأجراء والأساتذة الباحثين والباحثين المسجلين في طور الدكتوراه بالإضافة إلى الموظفين الإداريين والتقنيين².

1-1-4- تكوين الطلبة الأجانب:

يعد استقطاب النخب الأجنبية للتكوين في الجامعات الجزائرية من أهم المخرجات التي باتت تعكسها سياسة التعاون الدولي المعتمدة من طرف قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تعد هذه الصورة من صور التعاون الدولي في ذات القطاع من أهم الآليات التي تعزز العلاقات وأسس التعاون وترسخ للثقافة الجزائرية في مختلف المجالات، كما تعزز تبادل الممارسات الجيدة، بالإضافة إلى دعم التضامن الدولي مع بعض الدول النامية في بعض الحالات. وقد استقبلت الجامعة الجزائرية منذ عام 1962 حوالي 59000 طالب قادمين من حوالي 62 دولة، وتوجد النسبة الأعلى من الطلبة الأجانب في ميدان العلوم والتكنولوجيا وبخاصة شعب التكنولوجيا والعلوم

¹ المرجع نفسه، ص. 50.

² المرجع نفسه، ص. 51.

الدقيقة بمعدل قدر ب: 80 %، وعلى الرغم من الجائحة التي شهدتها دول العالم منذ نهاية 2019 وبداية 2020 إلا أن الجامعات الجزائرية واصلت في استقبال 7000 طالب أجنبي من 62 دولة¹.

1-2- النتائج التي يمكن خلاصتها من المؤشرات السابقة:

إن تركيزنا على إحدى أهم السياسات التي يعتمدها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي متمثلة في سياسة التعاون الدولي، والإشارة إلى بعض أشكال هذا التعاون، لم يكن بهدف الوصف فقط، وإنما الهدف من وراء عرضنا لمختلف أشكال التعاون الدولي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، حتى نوضح مدى حاجة الأستاذ والباحث وكذا الطالب للقدرات اللغوية وفي مقدمتها لغة العلوم حتى يتمكن من تعزيز قدراته العلمية والعملية في إطار مختلف برامج التعاون الدولي التي قد يستفيد من المشاركة فيها، ويمكن توضيح أهمية الطرح الذي اجتهدنا في تقديمه من خلال العناصر التالية:

- من خلال قراءتنا لمختلف صيغ برامج التعاون الدولي، نلاحظ بناء على بعض الإحصائيات أن غالبية هذه البرامج تتم مع العديد من الدول منها الأوروبية بدرجة أولى ثم العربية ثم الأمريكية ثم الآسيوية ثم الإفريقية بدرجة أقل، ومن المعلوم أن لكل دولة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من الدول ويعد الجانب اللغوي من أهم الصور التي تعكس ثقافات الدول، كما تعد اللغة المعتمدة من الناحية الأكاديمية من العناصر التي تعكس الثقافة الأكاديمية للدول، ولذلك فإن من بين معايير نجاح البرامج التي يتم اعتمادها في إطار التعاون الدولي هو التحكم في اللغات الرسمية المعتمدة من الناحية الأكاديمية لدى الدول التي تجمعها اتفاقيات تعاون مع الجامعات الجزائرية، وباعتبار أن اللغة الإنجليزية صارت تصنف اللغة الحية الأولى ولغة العلوم المتعامل بها بين العديد من المؤسسات الجامعية ومراكز البحوث العلمية على المستوى الدولي والإقليمي ومن بينها الدول العربية، إذن فإن التحكم في الجانب اللغوي وبخاصة اللغات الحية في صورة اللغة الإنجليزية، باتت تعد من المتطلبات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى عامة الباحثين الأكاديميين والنخب العلمية، وذلك من أجل القدرة على التواصل وتبادل الآراء الفكرية واستيعاب المفاهيم والمعلومات والخبرات التي تعكسها البيئة الأكاديمية للدول الرائدة في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي.

- أن غياب القدرات اللغوية لدى الباحثين يمكن أن ينعكس سلبا على مخرجات البرامج التي يتم تنفيذها في إطار التعاون الدولي، حيث سبق وأشرنا في الفصل الأول من الدراسة وتحديدنا في الجانب المتعلق بأنواع

¹ المرجع نفسه، ص. 51.

التدريب، أن من سلبيات البرامج التدريبية التي تتم خارج الوطن أن المتدرب قد يجد بعض الصعوبات في التواصل والتفاعل مع المديرين والمتدربين من جنسيات أخرى ومع موضوعات البرنامج بشكل خاص، وذلك نتيجة افتقاره لبعض القدرات المعرفية وفي مقدمتها اللغة المتعامل بها أكاديميا، وقد ينتج عن ذلك ضعف مستوى الاستيعاب والتعلم والاكتساب للمفاهيم والأفكار والرؤى العلمية والعملية والسلوكيات المعاصرة التي تهدف إلى عصرة الجانب العلمي أو العملي.

وبناء على ما سبق، ينبغي على القادة الإداريين القائمين على تسيير المؤسسات الجامعية بشكل عام والمسؤولين المكلفين بإدارة وتسيير عمليات تخطيط وتصميم البرامج التكوينية والتدريبية سواء التي تتم داخل الوطن أو تلك التي تتم خارج الوطن في إطار اتفاقيات التعاون الدولي، مراعاة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الأساتذة المكونين والباحثين والطلبة في الأطوار الثلاثة - ليسانس، ماستر، دكتوراه - وذلك من خلال تقييم مستوى قدراتهم الفكرية والمهارية والسلوكية، ومن من بين القدرات التي ينبغي التركيز على تقييمها هو مستوى التحكم في اللغات الأجنبية وفي مقدمتها اللغة الإنجليزية.

وبالرغم من الاهتمام الواسع الذي أولاه مؤخرا قطاع التعليم العالي والبحث العلمي للجانب المتعلق باللغات الأجنبية وبخاصة اللغة الإنجليزية، سواء من حيث اعتماد اللغة الإنجليزية إلى جانب اللغة العربية في التسيير الإداري للقطاع، وكذا اعتمادها في عمليات التكوين والتدريس للطلبة، بالإضافة إلى برمجة دورات تكوينية وتدريبية في اللغة الإنجليزية للعديد من الأساتذة، إلا أنه وجب التنويه إلى أن مثل هذه السياسات التنموية لا يجب أن تكون ظرفية أو تقتصر على فئة معينة أو شعب معينة أو لا يراعى في برامجها عمليات التقييم الدوري، وإنما ينبغي لمثل هذه السياسات التي تهدف إلى تنمية مؤسسات القطاع ومخرجاته، أن تتميز بالديمومة والاستمرارية أي لا ينبغي أن تكون برامجها علاجية فقط تنتهي بانتهاء المسألة محل المعالجة، وأن تشمل كافة الشعب والميادين والتخصصات وكافة الأساتذة والباحثين والطلبة، وأن يتم تقييم مخرجاتها بشكل دوري لتحديد مواطن التميز والضعف.

وانطلاقا من المعطيات التي سبق ذكرها، فإن القارئ لهذا الجزء من الدراسة قد يطرح بعض التساؤلات مفادها، ما هي العلاقة القائمة بين تطوير القدرات اللغوية لدى النخب العلمية وعملية تدريب وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية؟

ويمكن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال العناصر التالية:

- أن النخب العلمية تشكل إحدى أهم الفواعل المحلية التي ينبغي إشراكها بشكل واسع في إدارة البرامج التدريبية الموجهة لبناء وتطوير قدرات الموظفين المحليين، وذلك كونها تستند في إدارة هذه العملية على البحث

العلمي بشقيه النظري والتطبيقي، كما تستند في ذلك أيضا على الخبرات العلمية والعملية المكتسبة من خلال البرامج التدريبية التي قضتها على مستوى المؤسسات التي لها تجارب ناجحة في ميدان تطوير القدرات، وأيضا من خلال التواصل العلمي -حضورى أو عن بعد- مع الباحثين الذين يتوفرون على إنتاج علمي غزير في ميدان تطوير القدرات.

- أن تحكم النخب العلمية في اللغات الحية يعني توفر جانب مهم من القدرات التي تمكنهم من التجاوب مع المستجدات الفكرية والعلمية المعاصرة وخصوصا التي يكون مصدرها الإنتاج الفكري والعلمي الأجنبي في الميادين المختلفة من بينها الميادين التي لها علاقة بالشعب الوظيفية في الإدارة المحلية مثل شعب الإدارة العامة والإعلام الآلي والتسيير التقني والحضري، وبالتالي فإن التجاوب مع مثل المستجدات التي سبق ذكرها يعد من العوامل التي تساعد على تقديم إنتاج فكري وعلمي محلي يتماشى وطبيعة التغيرات والتطورات الراهنة والمستقبلية، ويساهم في طرح المقاربات الحديثة والمعاصرة التي لها علاقة بإدارة عملية بناء وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية.

- أن الطلبة الجامعيين يشكلون رأس المال البشري المستقبلي الموجه للمؤسسات والإدارات العمومية بما في ذلك الإدارة المحلية.

وبالنظر للأهمية التي يكتسبها الجانب اللغوي، والذي يعد صورة من صور القدرات المعرفية الواجب توفرها لدى الموظفين حتى يكونوا مؤهلين لتطوير أدائهم وأداء مؤسساتهم، فسنحاول أن نوضح أهمية تنمية هذا الجانب من القدرات لدى الموظفين المحليين في الجزائر.

2- نحو تفعيل موضوعات اللغات الأجنبية ضمن البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الإدارة المحلية:

إن السعي نحو بناء وتطوير معارف ومهارات وسلوكيات الموظف العام في الإدارة المحلية بات يتطلب مراعاة جملة من الموضوعات التدريبية التي تعد المنطلق الأساسي في تمكين الموظف من تنمية مستوى قابليته للتفاعل والتجاوب مع التطورات المختلفة والقدرة على استيعاب مخرجاتها، ولا سيما التطورات التي بات مصدرها الإنتاج العلمي والفكري الأجنبي وحتى العربي والذي غالبا ما تكون مفاهيمه ومقارباته محررة بلغة العلوم وفي مقدمتها اللغة الانجليزية، ولعل أهم الموضوعات التدريبية التي نوليها أهمية انطلاقا من مدى مساهمتها في توسيع قابلية المتدرب من التجاوب مع المستجدات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المعاصرة، هي الموضوعات التي تهدف إلى تطوير مستوى التحكم في اللغات الحية، وذلك مرتبط بعدة اعتبارات نوضح أهمها فيما يلي:

- من المعلوم أن الجزائر باتت تعتمد سياسة التعاون الدولي كمدخل لتعزيز قدرات المؤسسات والإدارات العمومية المركزية واللامركزية بما في ذلك تعزيز قدرات الإدارة المحلية لا سيما في مجال التسيير العمومي وكذا المجال المتعلق بالانتقال الطاقوي، ومما لا شك فيه أن ترشيح الموظف العام للمشاركة في البرامج التدريبية ينبغي أن يحتكم إلى جملة من المعايير أهمها مدى توافق مؤهلاته العلمية مع موضوعات البرنامج التدريبي، وعلى اعتبار أن إتقان اللغات الأجنبية ولا سيما اللغة الإنجليزية بات يصنف كأحد أهم المؤهلات العلمية، فإننا نخلص إلى نتيجة مفادها أن إتقان اللغات الأجنبية المتعامل بها إقليميا ودوليا يشكل عاملا مهما لتمكين الموظف العام من استيعاب محتوى البرامج التكوينية والتدريبية التي يتم تنظيمها خارج الوطن أو حتى داخل الوطن بالشراكة مع مؤسسات الدول الأجنبية ومن بينها الوكالة الألمانية للتعاون الدولي.
- أن اكتساب الموظف العام للقدرات اللغوية يتيح له الفرص الواسعة لتعزيز رابطة التواصل مع نظرائهم من الدول الأجنبية من إشارات محلية وخبراء وباحثين، بهدف دراسة المشكلات والقضايا الإدارية والتقنية الراهنة وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال برجة مؤتمرات أو ندوات عن بعد عن طريق استخدام المنصات الإلكترونية.
- أن تحكم الموظف العام في اللغات الأجنبية ولا سيما الموظفين من فئة خريجي الجامعات الذين تلقوا تكوينا أكاديميا في المدارس الوطنية العليا والمعاهد والمؤسسات الجامعية باختلاف درجاتهم العلمية -ليسانس ماستر مهندس دولة، ماجستير، ودكتوراه- سيوفر لهم المؤهلات التي تحفزهم وتمكنهم من الاطلاع على آخر إصدارات المجالات العلمية الوطنية والدولية المصنفة، والتي تتضمن العديد من الأبحاث النظرية والتطبيقية التي تعكس أهم النتائج التي توصل إليها العلم في ميادين مختلفة من بينها الميادين الإدارية والتقنية، وبالتالي مساهمة أهم مخرجات البحث العلمي من خلال قراءتها وتحليلها والسعي إلى استيعاب مفاهيمها ومقارباتها والنتائج العلمية التي توصلت إليها، وكذا الاجتهاد في اعتماد نتائجها وتوصياتها في خدمة الشؤون المحلية وهذا ما يعرف في الفكر التدريبي بمصطلح التدريب الذاتي أو التعلم الذاتي، ومثل هذه الاجتهادات فردية كانت أو جماعية لا بد وأن يتم نشر مبادئها في المؤسسات العمومية والخاصة من خلال التحفيزات المادية والمعنوية.
- أن موظفي الإدارة المحلية ولا سيما الإطارات التي تشغل وظائف على مستوى الإدارة الوسطى والعليا يشكلون المورد البشري المستقبلي المرشح لتولي وظائف سياسية وإدارية على مستوى الإدارة المركزية، وبالتالي ينبغي أن يكونوا مؤهلين من كل الجوانب ولا سيما من حيث الجانب الفكرية والمعرفي بما في ذلك المعارف اللغوية وذلك

على اعتبار أنهم الفئة التي ستكون مرشحة للتواصل بشكل واسع مع المؤسسات والفواعل الخارجية الإقليمية والدولية.

وبناء على ذلك، ينبغي مراعات الموضوعات التدريبية التي تهدف إلى تطوير مستوى التحكم في اللغات الأجنبية وفي مقدمة ذلك اللغة الإنجليزية، وإعطائها الاهتمام الجدي الذي يكرسها على أرض الواقع، وهذه مسؤولية الهيئات المركزية بشكل عام، ومسؤولية الفاعلين المحليين الرسميين وغير الرسميين بشكل خاص.

كما ينبغي أيضا على الموظفين العموميين، وبخاصة الإطارات والقادة الإداريين المحليين، أن يتحلوا بروح المبادرة والاجتهاد الشخصي من أجل توسيع دائرة معارفهم ومهاراتهم ومن بينها المعارف والمهارات اللغوية وعدم التقيد والاكتماء بالبرامج التدريبية الرسمية الاعتيادية التي تنظمها الجهات الإدارية الوصية، لا سيما في ظل توفر العديد من المعاهد والمراكز العامة والخاصة المعتمدة في تطوير قدرات الأفراد في العديد من الميادين ومن ذلك مثلا: مركز التعليم المكثف للغات بجامعة تلمسان CEIL، بالإضافة إلى توفر العديد من التطبيقات الرقمية التي تتيح التعلم عن بعد.

وبناء على ما سبق، يمكن الوصول إلى خلاصة مفادها أن التمتع بقدرات لغوية متنوعة تشمل اللغة الوطنية الرسمية متمثلة في اللغة العربية، بالإضافة إلى اللغات الأجنبية ولا سيما اللغة الإنجليزية، سيوفر جانبا مهما من القدرات المعرفية التي تعزز بدورها من فرص الانفتاح على الخبرات والتجارب الأجنبية الناجحة في ميدان تطوير القدرات.

ثانيا: خيار التعاقد مع الاستشاريين الخارجيين:

تعد الاستعانة بالمستشارين الخارجيين من بين التوجهات التي قد تقبل عليها العديد من المؤسسات والإدارات العمومية ومن بينها الإدارة المحلية، وذلك نتيجة عدة دوافع نحدد أهمها في مستويين رئيسيين:

المستوى الأول: يتعلق بمعالجة المشكلات في بيئة الإدارة:

ويتم ذلك من خلال استعانة المنظمة أو المؤسسة بمعارف ومهارات وخبرات الاستشاريين الخارجيين من أجل تقديم حلول جذرية لمشكلة معينة، وفي هذه الحالة لا يكون هناك حاجة دائمة لدى المؤسسة لهذه النوعية من المعارف والمهارات بعد انقضاء المشكلة وحلها، ومن أمثلة ذلك: الاستعانة بخبرات الاستشاريين لإعادة الهيكلة أو تصميم الوظائف¹.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 249.

أما المستوى الثاني: فيتعلق بعملية التعلم:

ففي هذه الحالة يرتبط الدافع من وراء استعانة المؤسسة أو المنظمة بالاستشاريين الخارجيين إلى احتمال نقل بعض من معارف ومهارات هؤلاء الاستشاريين إلى الموظفين الآخرين الذين ينشطون على مستوى المؤسسة، مما يساعد على إبقاء واستمرارية هذه المهارات بين أفراد المؤسسة بعد انتهاء الاستشاريين من تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وبذلك يكون الهدف من وجود هؤلاء الاستشاريين هنا هو التعلم. ويمكن أن تساعد الاستعانة بالاستشاريين في عملية التطوير الإداري وفي توفير التدريب اللازم لتنمية القدرات طويل المدى¹.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن الاستعانة بالاستشاريين الخارجيين يعد من أهم التوجهات التي يمكن اعتمادها لسد بعض الاحتياجات الضرورية للمؤسسات أو الإدارات العمومية، ولا سيما الاحتياجات المتعلقة بتنمية قدرات الموظفين العموميين.

لذلك، فقد أشارت العديد من النصوص القانونية إلى إمكانية استعانة الإدارة المحلية في الجزائر بالاستشاريين الخارجيين، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

بداية فقد تضمن الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الإشارة إلى الجانب المتعلق بإمكانية الاستعانة بالاستشاريين الخارجيين من خلال الباب الأول في الفصل الرابع المتضمن الأنظمة القانونية الأخرى للعمل، وتحديدا في المادة (25) التي نصت على ما يلي: "يمكن أن ينجز أعمالا ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحساب المؤسسات والإدارات العمومية في إطار اتفاقي، مستشارون يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب..."².

ومن المعلوم أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يعد أحد أهم المرجعيات التي يتم اعتمادها في تنظيم المسار الوظيفي على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر بما في ذلك الإدارة المحلية، إلى جانب القوانين الأساسية الخاصة.

¹ المرجع نفسه، ص. 249-250.

² الأمر رقم 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، المادة. 25، ص. 5.

أما بالنسبة للقوانين المتعلقة بتنظيم الإدارة المحلية، فقد أشار القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، إلى إمكانية استعانة البلدية بالخبراء والاستشاريين، وهو الجانب الذي تضمنته المادة (132) حيث نصت على ما يلي: "يمكن البلدية أن تلجأ إلى خدمات خبراء ومستشارين عن طريق التعاقد من أجل إنجاز مهام ظرفية وفق الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما".¹

كما أشار القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية إلى هذا الجانب من خلال المادة (131) التي نصت على ما يلي: "يمكن الولاية اللجوء إلى توظيف خبراء ومختصين عن طريق التعاقد...".²

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن التعاقد مع الاستشاريين من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية والتقنية يعد من بين الأساليب التي يمكن اعتمادها لدعم وتعزيز عملية بناء وتطوير القدرات بالخبرات اللازمة.

¹ قانون رقم 11-10، مرجع سبق ذكره، المادة. 132، ص. 20.

² قانون رقم 12-07، مرجع سبق ذكره، المادة. 131، ص. 20.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال عرضنا لمجموعة من الآليات المقترحة ضمن التصور العلمي الذي سعينا من خلاله إلى تقديم أهم السبل العلمية التي تضمنتها الدراسات والأبحاث العلمية والتي من شأنها أن تساهم في تطوير إدارة العملية التدريبية للموظف العام، فقد خلصنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- يشكل توفر المعرفة والإلمام الواسع بالمفاهيم الإدارية والتقنية الحديثة لدى القيادة الإدارية المحلية مصدرا مهما لدعم جهود التدريب الإداري.

- تعتبر عملية تنمية قدرات المشرفين عملية جد مهمة قصد تأهيلهم لتولي مهام الإشراف على إدارة برامج التدريب الداخلي.

- يشكل التفاعل المستمر والشامل لمدارس ومعاهد الإدارة العامة مثل المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر مع المؤسسات والإدارات العمومية وحتى الخاصة مصدرا لتحسين مهامها المختلفة وفي مقدمتها مهمة الإشراف على بناء وتعزيز قدرات الموظفين، كما يشكل تفعيل البحوث العلمية التطبيقية في ميدان عملها مصدرا مهما لتطوير موضوعات البرامج التدريبية.

- أن نجاح البرامج التدريبية في تحقيق مخرجات فعالة وناجعة يقتضي تفعيل التدريب ضمن المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، كما يقتضي أيضا تفعيله ضمن المنهج الاستراتيجي للإدارة، وقد يؤدي عزله عن هذين العنصرين إلى كبح فاعليته ومنه عدم ضمان تعلم الأفراد.

- تشكل النخب العلمية والعملية من أساتذة وباحثين وخبراء ومختصين، أحد أهم الفواعل المحلية التي ينبغي إشراكها وتفعيل دورها بشكل واسع في إدارة البرامج التدريبية، وذلك كونها متشعبة بالأفكار والمعارف والخبرات المحلية والعربية والأجنبية في ميادين عديدة.

وبناء على النتائج التي تم عرضها، يمكن القول أنه كلما سعت القيادة الإدارية المحلية، والقائمين على إدارة المؤسسات التدريبية، وكذا الفواعل المحلية في صورة النخب العلمية، نحو الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية، أدى ذلك إلى توفير البيئة الملائمة التي تساعد الموظف العام على التعلم ومنه التجاوب مع التحديات الراهنة والمستقبلية، وهو ما يعزز من صحة الفرضية الرابعة للدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة:

انطلاقاً من دراستنا وتحليلنا للمشكلة البحثية التي كان محورها مدى مساهمة التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظفين العموميين في الإدارة المحلية في الجزائر، فقد خلصنا إلى أنه كلما توفرت برامج التدريب الإداري الكفؤة كلما توفرت معها الفرص التي تمكن من تطوير قدرات الموظفين المحليين، الأمر الذي يجعل الجهات الإدارية بما فيها الإدارة المحلية مطالبة بتقديم الجهود التي من شأنها أن تساهم في تفعيل التدريب الإداري على مستوى كل هياكل وأجهزة الإدارة المحلية وجعله يشمل كل الموظفين بمختلف مستوياتهم وانتماءاتهم الوظيفية، بالإضافة إلى الأخذ في عين الاعتبار ضرورة اعتماده كاستراتيجية وليس كمجرد إجراء إداري.

ومن خلال الدراسة التحليلية التي قمنا بها فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرض أهمها كالآتي:

– أن التدريب الإداري كمفهوم أو كعملية يعد جزء لا يتجزأ من حقل علم الإدارة العامة بشكل عام وميدان تنمية الموارد البشرية بشكل خاص.

– هناك اهتمام واسع بمتغير التدريب من طرف العديد من الباحثين الأكاديميين في الدول الغربية وأيضاً الدول العربية ومن بينها الجزائر، وقد لمسنا هذا الاهتمام في مجموعة من البحوث العلمية في صورة كتب وأطروحات ومقالات وندوات علمية خلال أواخر القرن العشرين (20) والرابع الأول من القرن الحادي والعشرين (21)، وهو الاهتمام الذي أدى إلى المساهمة في تحديد مجموعة من المفاهيم التي توضح المعنى العام لهذا المتغير.

– هناك مجموعة من المفاهيم الإدارية التي تتداخل مع مفهوم التدريب الإداري وتتقارب منه لا سيما من حيث الهدف، وكان من أهم تلك المفاهيم، التعليم؛ التعلم؛ التكوين؛ التمكين؛ والتطوير.

– أن أهمية العملية التدريبية لا تقتصر على بعد الموظف فقط وإنما تشمل أيضاً بعد المنظمة أو المؤسسة، وذلك كون أن اكتساب الموظف للقدرات الجديدة ينعكس إيجاباً على أدائه ومساره الوظيفي وأيضاً على أداء المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما تشمل أيضاً وبصورة غير مباشرة بعد المجتمع المحلي الذي يمكن أن نطلق عليه مصطلح –جمهور المتعاملين– وذلك كون أن تعلم واكتساب القدرات التي من شأنها أن تحسن الأداء الفردي والجماعي ومنه أداء المنظمة، سينعكس إيجاباً على معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات تلبي احتياجات المواطنين أو المتعاملين وتحقق رضاهم العام.

– أكد معظم الرواد الباحثين على أن التدريب عملية منظمة، وهو ما يعني أن التدريب ليس تلك العملية التي تكون عفوية وتتم بطرق عشوائية وغير منتظمة، وإنما هو تلك العملية التي تستند على مجموعة من القيم

والمبادئ الموضوعية التي يراعى فيها الشرعية والمنطلقات والأهداف والشمولية والاستمرارية والتدرجية والمرونة، وأيضا مجموعة من الخطوات والقواعد المنهجية المتمثلة أساسا في تقدير الاحتياجات والتخطيط والتصميم ثم التنفيذ والتقييم.

- لا يمكن القول بأن البرنامج التدريبي قد تم الانتهاء من عملياته بمجرد اختتام موضوعاته، وإنما البرنامج التدريبي لا ينتهي إلا من خلال القيام بالإجراءات التقييمية والتقويمية لقياس مدى فاعلية مخرجاته وتحديد نقاط القوة والضعف، ومثل هذه الإجراءات يمكن أن تستمر لأيام أو شهور أو حتى سنوات.

- على اعتبار أن الإدارة المحلية باتت تضطلع بمجموعة من الوظائف الإدارية والاجتماعية والاقتصادية وهي الوظائف التي تتطور مفاهيمها وعناصرها من حين لآخر نظير التطور الفكري والمعرفي المتسارع، فقد دفع ذلك بها إلى البحث عن المداخل والسبل والآليات التي تمكن من تطوير قدرات مواردها البشرية، فكان التدريب الإداري من بين أهم تلك المداخل المعتمدة في هذه العملية.

- أن الموظف العام يشكل إحدى أهم صور الموارد البشرية في الإدارة المحلية، كما يشكل باكتسابه لصفة الموظف العام إحدى أهم الفواعل الرسمية الرئيسية التي تضطلع بمجموعة من المهام والمسؤوليات في مختلف المجالات الإدارية والتقنية، وذلك بهدف المساهمة في تقديم الخدمات العمومية والمساهمة أيضا في إدارة عملية التنمية المحلية.

- أن الوظائف العمومية في الإدارة المحلية لا تقتصر على الأسلاك التي تنتمي لشعبة الإدارة العامة فقط كسلك المتصرفين الإقليميين وسلك ملحقي الإدارة الإقليمية وسلك الأعوان والكتاب والمحاسبين، وإنما تشمل أيضا على شعب وظيفية أخرى تتضمن العديد من الأسلاك ومن ذلك مثلا سلك المترجمين، وأسلاك الوثائقيين أمناء المحفوظات والمساعدين والأعوان، بالإضافة إلى أسلاك مهندسي الإعلام الآلي والتقنيون والمعاونون التقنيون والأعوان التقنيون، وأسلاك مهندسي الإحصائيات والتقنيون والمعاونون التقنيون والأعوان التقنيون، كما نجد أيضا أسلاك مهندسي الإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري والأعوان التقنيون والمهندسون المعماريون، وأسلاك مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة والمراقبون والأعوان والأطباء البيطريون، ويضاف إلى ما سبق أيضا، أسلاك المستشارين للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية والمستشارين الاجتماعيين ومساعدات الأمومة¹.

¹ الأمر رقم 11-334، مرجع سبق ذكره، ص. 49-53.

- هناك سعي من طرف الإدارة العامة المركزية في الجزائر نحو الاهتمام بعملية تنمية قدرات الموارد البشرية التي تنشط في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية، وهو السعي الذي تركز في مجموعة من النصوص القانونية، وكذا في مجموعة من المؤسسات المركزية والجهوية واللامركزية المعتمدة في القيام بمهام التعليم والتكوين والتدريب، وأيضا في مجموعة من الاتفاقيات التي تدخل في إطار التعاون الدولي مع بعض الدول التي لها تجارب ناجحة في ميدان بناء وتطوير القدرات والتي تجمعها علاقات صداقة وتعاون مع دولة الجزائر.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد مكنتنا الدراسة الميدانية من الوصول إلى النتائج التالية:

- أن البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية ساهمت في تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي، وبالتالي كلما زاد مستوى التدريب كلما زادت معه مستويات التعلم واكتساب القدرات.

- أن البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية ساهمت في تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي كلما زاد مستوى التدريب كلما زادت معه مستويات التمكين من تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة على مستوى الأداء الوظيفي.

- أن البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية مكنت الموظفين المتدربين من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بشكل خاص والإدارة العامة للبلدية بشكل عام، وبالتالي كلما زاد مستوى التدريب كلما زادت معه مستويات المساهمة في تطوير قدرات الإدارة المحلية.

- كذلك من بين النتائج التي توصلنا إليها، أن عملية تدريب الموظف العام في الوطني العربي عامة وفي الجزائر خاصة تحتاج إلى المزيد من الجهود التي يشترك فيها القادة الإداريين ومؤسسات التكوين والتدريب والفواعل المحلية ولا سيما النخب العلمية والعملية، وأن تفعيل الإدارة الاستراتيجية بات مطلب جد ضروري للانتقال من سياسة التدريب إلى استراتيجية التدريب.

وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، فإن هذه الدراسة تطرح جملة من الملاحظات - التي نعتبرها فاتحة دراسات مستقبلية- وتتجلى فيما يأتي:

- إن القائمين على إدارة الشؤون المحلية سواء كانوا منتخبين أو معينين، باتوا مطالبين بالتوفر على الدراية والمعرفة الواسعة والفهم الكامل للمفاهيم الإدارية المختلفة الكلاسيكية منها والحديثة، ومن بينها المفاهيم التي تدخل ضمن الإطار المتعلق بتنمية الموارد البشرية، وذلك بهدف إدراك أهمية التنمية التي تخص العنصر البشري ومن ثمة العمل على توفير الجهود والإمكانات المادية والبشرية لإدارة هذه العملية التنموية، وهذه الدراية والمعرفة الواجب توفرها لدى القادة الإداريين لا شك وأنها تتطلب مرورهم على سلسلة من المراحل ذات العلاقة ببناء القدرات وتشمل التعليم العالي والتكوين والتدريب الإداري.

- إن القائمين على إدارة الموارد البشرية بشكل خاص والمشرفين ورؤساء المصالح والمكاتب بشكل عام، مطالبين بالتوفر على الدراية الواسعة بطبيعة وخصوصيات وظائفهم من جهة أولى، وبالمفاهيم الإدارية التي لها علاقة بإدارة المسار المهني للموظف كالتقييم والتدريب والتحفيز من جهة ثانية، وذلك بهدف التمكن من القيام بتقييم وتقييم مستوى أداء الموظف وتحديد نقاط القوة والضعف في ذلك، ومن ثمة العمل على إعداد البرامج التدريبية بالتنسيق مع الجهات المختصة من أفراد ومؤسسات، بهدف تحسين وتطوير قدراته وأدائه الوظيفي.

- إن الجهات الإدارية المحلية باتت مطالبة بالعمل على تفعيل التدريب الإداري من خلال اعتماده كمدخل من المداخل الرئيسية في تنمية الموارد البشرية، مع مراعاة مدى توافقه مع المبادئ التي تحكم الفكر التدريبي والقواعد المنهجية المنظمة والضابطة لمختلف مراحلها وخطواته وعناصره، ولا يجب اعتباره مجرد عملية ظرفية أو اعتيادية يتم تفعيلها من حين لآخر في إطار الاستجابة إما لجملة القرارات التي تعكسها السياسات العامة المركزية أو للحملات الترويجية من طرف مؤسسات ومعاهد التكوين والتدريب. كما أنه ليس مجرد عملية ظرفية يتم الاستعانة بها لمعالجة بعض المشكلات والمسائل المتعلقة بالأداء وينتهي العمل به مع انتهاء المشكل القائم، وإنما التدريب هو تلك العملية المنظمة التي تتصف بالديمومة والاستمرارية والتي تكون نابعة من إرادة القيادة الإدارية المحلية وكافة الفاعلين في بيئتها وتهدف إلى التحسين والتطوير على المدى القريب والمتوسط والبعيد غير المنظور.

- من الأمور المهمة الواجب مراعاتها لتحقيق النجاعة في مخرجات العملية التدريبية، هو ضرورة التقيد بالقواعد المنهجية والضابطة للبرامج التدريبية التي اتفق عليها عموم الرواد والباحثين والمختصين في ميدان التدريب

الإداري والتي تشتمل على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ثم عملية التخطيط والتصميم ثم التنفيذ ثم التقييم والتقييم.

- لقد بات من الضروري إتاحة الفرص الحقيقية أمام الموظفين المتدربين قصد تمكينهم من ترجمة القدرات المكتسبة على مستوى الأداء الوظيفي، ويكون ذلك من خلال تكليفهم كفريق عمل بتقلد بعض المهام والمسؤوليات ذات العلاقة بطبيعة الشعب الوظيفية التي ينتمون لها، كتكليفهم مثلاً بمعالجة بعض المشكلات والمسائل الإدارية أو التقنية القائمة في بيئة الإدارة المحلية والتي تحد من فاعلية الأداء، أو إشراكهم في عمليات رسم السياسات العامة المحلية واتخاذ القرار، ومرافقتهم في ذلك من طرف الكفاءات التي تتمتع بالخبرات والمهارات العلمية والعملية الواسعة.

- بناء على قراءتنا وتحليلنا للعديد من الدراسات العلمية الساعية إلى تطوير الفكر التدريبي وهو الجانب الذي أشرنا إليه في الفصل الرابع من الدراسة الحالية، فإن ذلك يدفعنا إلى القول بأن رؤساء المصالح والمكاتب والمشرفين والموظفين من ذوي الخبرات، لا بد وأن تكون مؤهلاتهم العلمية والعملية تتوافق وطبيعة المفاهيم والمتغيرات الإدارية والتقنية المعاصرة، وذلك كونهم يعتبرون من بين الفئات التي يقع على عاتقها مسؤولية الإشراف على تدريب الموظفين ولا سيما حديثي الالتحاق بالوظيفة العمومية وذلك من أجل تكيفهم مع طبيعة الأعمال المنوطة بهم، وهذا ما نسميه في الفكر التدريبي بالتدريب على رأس العمل والذي يعد من أهم أنواع التدريب الداخلي كونه يعتمد على الجانب التطبيقي.

- من المهم جداً تقديم التحفيزات المادية والمعنوية التي تشجع الموظفين على المبادرات التي من شأنها أن تنمي قدراتهم وتحسن من أدائهم، ومن تلك المبادرات مثلاً التدريب الذاتي القائم على أسلوب المطالعة والبحث عن المعلومة ولا سيما في ضل توفر الوسائل التقنية كأجهزة الإعلام الآلي والتطبيقات الإلكترونية.

- من أهم المقاربات الحديثة الواجب اعتمادها في بناء وتطوير القدرات، العمل على توفير الفرص الحقيقية أمام الفاعلين المحليين وبخاصة النخب والكفاءات العلمية للمشاركة في عملية تنمية قدرات الموارد البشرية للإدارة المحلية، وذلك من خلال جعل هذه العملية تستند على مخرجات البحوث العلمية التي يتم إنتاجها من أطروحات ورسائل ومقالات ومؤتمرات وندوات علمية، كما ينبغي أيضاً دعم جهود هذه النخب مادياً ومعنوياً، لتطوير قدراتهم في مجال البحث العلمي بدرجة أولى وفي إدارة البرامج التدريبية بدرجة ثانية.

- العمل على إعداد وتهيئة الأرضية الملائمة لتفعيل أسلوب التدريب الإلكتروني وتوسيع نطاقه، وذلك من خلال توفير المتطلبات اللازمة لذلك كشبكة الأنترنت العالية الجودة وأجهزة الإعلام الآلي والمهندسين المختصين في تسيير الشبكة المعلوماتية وحمايتها والإشراف على صيانتها.
- في ظل وجود العديد من البلديات النائية والتي يصعب على موظفيها التنقل إلى معاهد ومراكز التكوين والتدريب ولا سيما فئة الإناث، فإنه ينبغي اعتماد أسلوب التدريب عن بعد مع مثل هكذا حالات خاصة في ظل نجاح العديد من تجارب التعليم والتدريب عن بعد ومن بينها تجربة المؤسسات الجامعية في الجزائر والتي يمكن الاستعانة بخبراتها في هذا المجال.
- في ظل محدودية القدرات المالية لبعض البلديات وانعكاسات ذلك على توفير ميزانية خاصة لترشيح الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية ولا سيما الخارجية، ففي مثل هذه الحالات يمكن اعتماد سياسة التعاون الجوي بين البلديات، من خلال مساهمة بعض البلديات ذات الموارد المالية المرتفعة، والتي تتوفر على موظفين تلقوا تكوينًا وتدريبًا عالي المستوى وتكليفهم بالإشراف على تدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية للبلديات التي لا تتوفر على الموارد المالية اللازمة للمشاركة في مختلف صيغ البرامج التدريبية.
- إن المؤسسات المعتمدة في الإشراف على عمليات تكوين وتدريب الموظفين، باتت مطالبة بأن تكون على تواصل وتفاعل دائم مع المؤسسات الرائدة في هذا الميدان على المستوى الإقليمي والدولي، وذلك من أجل تمكين الأساتذة المكونين والمدربين من اكتساب الخبرات والمهارات الحديثة والاستفادة من التجارب الناجحة في ميدان بناء وتطوير قدرات الموارد البشرية.
- إن إدارة البرامج التدريبية، وتحديدًا في جانبها المتعلق بعملية التخطيط والتصميم، لا بد وأن يراعى فيها طبيعة الموارد البشرية التي تغطي احتياجات الإدارة المحلية وتلبي متطلبات المجتمع المحلي، ومثل هذه المهام لا بد وأن تسند إلى النخب العلمية من أساتذة وباحثين ومختصين، ولا يجب حصرها لدى الفئات التي تشرف على تسيير الأجهزة الإدارية فقط، حيث أن عملية تطوير القدرات باتت تتطلب إشراك مختلف الفواعل كمراكز الأبحاث العلمية والمخابر العلمية وفرق البحث والمنظمات النقاوية.
- إن التركيز على تنمية القدرات اللغوية للأساتذة المدربين وأيضًا للموارد البشرية الحالية والمستقبلية الموجهة للعمل في إدارة المحلية، من شأنه أن يساهم في التمكين من التفاعل مع مختلف المؤسسات الإقليمية والدولية في إطار تبادل الخبرات، ومن ثمة التحكم في المفاهيم المعاصرة التي يعكسها البحث العلمي، وذلك بهدف إعداد الإطارات ذات الكفاءة العالية التي توكل لها مهمة تسيير المؤسسات المركزية واللامركزية في الجزائر.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

طالب الدكتوراه: محمد صبيان/ جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

الموضوع: استبيان خاص بتقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في البلدية خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2023، بالاعتماد على نموذج "دونالد كيركباتريك"¹:

الرجاء من السادة والسيدات الموظفين العموميين المنتمين إلى بلديات: تلمسان، شتوان، الحناية، الرمشي مغنية، الغزوات، السواحلية، ندرومة، والذين استفادوا من المشاركة في البرامج التدريبية خلال مساهمهم المهني في الفترة الممتدة من 2017 إلى 2023، التفضل بالإجابة عن هذا الاستبيان من خلال وضع علامة (X) في المربع المناسب، وذلك بهدف القيام بدراسة علمية ميدانية في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه الموسومة ب: "دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية: دراسة ميدانية".

ونعدكم بعدم الكشف عن هويتكم واحترام آرائكم واستخدامها بأمانة وصدق لأغراض علمية فقط من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية، وشكرا مسبقا على إسهاماتكم.

القسم الأول: المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة، والمؤسسات التي أشرفت على إدارة البرامج التدريبية.

المحور الأول: معلومات عامة عن الموظف

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
- من 51 إلى 60 سنة أكثر من 60 سنة

¹ دونالد كيركباتريك هو كاتب واقتصادي وأستاذ جامعي على مستوى جامعة ويسكونسن ماديسون بالولايات المتحدة الأمريكية، ولد في 15 مارس 1924 وتوفي في 09 ماي 2014، ويعد من أهم الباحثين الذين اهتموا بدراسة موضوع التدريب الإداري بصورة عامة وتقييم التدريب بصورة خاصة، وقد قدم نموذجا لتقييم البرامج التدريبية يعرف بنموذج المستويات الأربع: "رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج".

قائمة الملاحق

3- المؤهل العلمي: الثالثة ثانوي تقني تقني سام بكالوريا

ليسانس ماستر مهندس دولة ماجستير دكتوراه

شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA إجازة المدرسة الوطنية للإدارة ENA

إجازة المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة ENIV

شهادة أخرى أذكرها:

4- بلدية الانتماء الوظيفي:

5- مصلحة الانتماء الوظيفي:

6- الرتبة:

7- عدد سنوات العمل ابتداء من صدور قرار الترسيم:

من 01 إلى 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة من 21 إلى 25 سنة من 26 إلى 30 سنة

أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: معلومات عامة عن المؤسسات والمراكز التي أشرفت على إدارة البرامج التدريبية، السنوات التي تلقيت خلالها نشاطك التدريبي، وأهداف البرامج التدريبية:

1- هل استفدت من المشاركة في دورات تدريبية خلال مسارك المهني؟ نعم لا

2- المؤسسات والمراكز التي أشرفت على إدارة نشاطك التدريبي خلال مسارك المهني:

• التدريب على مستوى مراكز التكوين المهني والتمهيدي CFPA:

• التدريب على مستوى المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني INSFP:

• التدريب على مستوى جامعات التكوين المتواصل UFC:

• التدريب على مستوى المؤسسات الجامعية:

قائمة الملاحق

الكلية:

القسم:

- التدريب على مستوى مركز التعليم المكثف للغات بجامعة تلمسان CEIL:
- التدريب على مستوى المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بهران INFPC-ORAN:
- التدريب على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة ENA:
- التدريب على مستوى المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة ENIV:
- التدريب عن بعد على مستوى الأرضية الرقمية "تواصل" للتدريب الافتراضي:
- التدريب على مستوى مصالح بلدية الانتماء (التدريب على رأس العمل):
- التدريب على مستوى مصالح الدائرية:
- التدريب على مستوى مصالح الولايات:
- التدريب على مستوى المركز الدولي لتدريب الفاعلين المحليين (سيفال المغرب العربي):
- التدريب على مستوى المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي GIZ:
- التدريب على مستوى مؤسسات ومراكز أخرى: أذكرها.....

3- السنوات التي تلقيت خلالها نشاطك التدريبي:

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> :2020 | <input type="checkbox"/> :2019 | <input type="checkbox"/> :2018 | <input type="checkbox"/> :2017 |
| <input type="checkbox"/> :2023 | <input type="checkbox"/> :2022 | <input type="checkbox"/> :2021 | |

4- أهداف البرامج التدريبية (أهداف الدورات التدريبية) التي شاركت فيها:

- التدريب بهدف الترسيخ في منصب وظيفي: التدريب بهدف الترقية:
- التدريب بهدف تحسين المستوى وتجديد المعارف والمعلومات والمهارات:
- التدريب من أجل تحقيق أهداف أخرى: أذكرها:

قائمة الملاحق

القسم الثاني: تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في البلدية.

المحور الأول: البرامج التدريبية الموجهة للموظف العام في البلدية: (متغير مستقل)

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | أهداف البرامج التدريبية كانت ملائمة لسد احتياجاتك التدريبية | | | | | |
| 02 | الموضوعات التدريبية تتسم بالدقة والوضوح | | | | | |
| 03 | الموضوعات التدريبية تتوافق مع مؤهلاتك العلمية | | | | | |
| 04 | الموضوعات التدريبية تتوافق مع طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها | | | | | |
| 05 | الموضوعات التدريبية تتوافق مع طبيعة الاحتياجات الوظيفية للمصلحة التي تنتمي لها | | | | | |
| 06 | أساليب التدريب المعتمدة تتوافق مع ما تمليه احتياجاتك التدريبية | | | | | |
| 07 | الإطار المكاني ملائم لتنفيذ النشاط التدريبي | | | | | |
| 08 | المدة الزمنية المخصصة لتنفيذ النشاط التدريبي ملائمة لفهم واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي | | | | | |
| 09 | يتمتع المدرب بالقدرة على التجاوب المباشر مع أسئلة المتدربين | | | | | |
| 10 | يتمتع المدرب بالقدرة على تحفيز المتدربين على التفاعل في النشاط التدريبي | | | | | |
| 11 | يتمتع المدرب بالقدرة على تمكين المتدربين من فهم واستيعاب موضوعات النشاط التدريبي | | | | | |

قائمة الملاحق

المحور الثاني: تمكين الموظف العام المتدرب من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهله لتطوير مستوى أدائه الوظيفي في البلدية: (متغير تابع 01)

| الرقم | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على معرفة وفهم القوانين والإجراءات المعمول بها في البلدية | | | | | |
| 02 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على معرفة وفهم الأهداف التي تسعى البلدية إلى تحقيقها | | | | | |
| 03 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب قدرات لغوية جديدة كاللغة الإنجليزية | | | | | |
| 04 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على توظيف الأساليب والتقنيات الحديثة في العمل | | | | | |
| 05 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أدائك الوظيفي | | | | | |
| 06 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على معالجة المشكلات التي تواجهك أثناء أدائك لمهامك الوظيفية | | | | | |
| 07 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على الإبداع في أدائك الوظيفي | | | | | |
| 08 | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على مساعدة زملائك في أدائهم لمهامهم الوظيفية | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات | 09 |
| | | | | | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على تولي الوظائف الجديدة والمسؤوليات العليا | 10 |
| | | | | | البرامج التدريبية ساهمت في تمكينك من تعلم واكتساب القدرة على التجاوب مع احتياجات الأفراد المتعاملين مع مصلحة الانتماء الوظيفي | 11 |

قائمة الملاحق

المحور الثالث: تمكين الموظف العام المتدرب من تطبيق القدرات المكتسبة عن طريق التدريب على مستوى أدائه الوظيفي في البلدية: (متغير تابع 02)

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت أكثر التزاما بالقوانين والإجراءات المعمول بها في البلدية | | | | | |
| 02 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت أكثر التزاما بالعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها البلدية | | | | | |
| 03 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تستخدم اللغة الإنجليزية إلى جانب اللغة العربية في أدائك الوظيفي | | | | | |
| 04 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تعتمد على توظيف الأساليب والتقنيات الحديثة في أدائك الوظيفي | | | | | |
| 05 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أدائك الوظيفي | | | | | |
| 06 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تعالج المشكلات التي تواجهك أثناء أدائك لمهامك الوظيفية بطريقة دقيقة وسليمة | | | | | |
| 07 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تعتمد على توظيف الإبداع في إنجاز المهام الوظيفية | | | | | |
| 08 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت علاقتك مع زملائك في الوظيفة قائمة على التعاون في أداء المهام | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 09 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تساهم في عملية صنع واتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العامة للبلدية |
| | | | | | 10 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تتولى شغل الوظائف الجديدة والمسؤوليات العليا |
| | | | | | 11 | بعد مشاركتك في البرامج التدريبية أصبحت تتجاوب بشكل مباشر مع الاحتياجات العامة للأفراد المتعاملين مع مصلحة الانتماء الوظيفي |

قائمة الملاحق

المحور الرابع: تمكين الموظف العام المتدرب من المساهمة في تطوير قدرات مصلحة الانتماء الوظيفي بصورة خاصة والإدارة العامة للبلدية بصورة عامة: (متغير تابع 03)

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تفعيل الأساليب والتقنيات الحديثة في العمل | | | | | |
| 02 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | | | | | |
| 03 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من التوفر على مصدر لتنمية قدرات مواردها البشرية بالمهارات والخبرات اللازمة | | | | | |
| 04 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في توفير الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات التي تواجهها مصلحة الانتماء الوظيفي | | | | | |
| 05 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تحسين أدائها الوظيفي | | | | | |
| 06 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تحسين خدماتها العمومية | | | | | |
| 07 | القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | التجاوب المباشر مع الاحتياجات العامة للأفراد المتعاملين معها |
| | | | | | 08 القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من تقديم خدمات عمومية تلقي القبول والرضى من طرف الأفراد المتعاملين معها |
| | | | | | 09 القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين مصلحة الانتماء الوظيفي من التوفر على عدة بدائل تساهم بها في ترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات على مستوى البلدية |
| | | | | | 10 القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية ساهمت في تمكين الإدارة العامة للبلدية من التوفر على مصدر لدعم قدرات الموارد البشرية للبلديات المجاورة |
| | | | | | 11 القدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية مكنت مصلحة الانتماء الوظيفي من المساهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العامة للبلدية |

"في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير على إسهاماتكم في إعداد هذه الدراسة العلمية مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح في مساركم المهني".

الملحق رقم 02: حساب ثبات وصدق الاستبيان

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,838 | 11 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,894 | 11 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,876 | 11 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,930 | 11 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,959 | 44 |

قائمة الملاحق

Corrélations

| | | المحور 1 | المحور 2 | المحور 3 | المحور 4 | الاستبيان |
|-----------|------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| المحور 1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,708** | ,502** | ,478** | ,746** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| المحور 2 | Corrélation de Pearson | ,708** | 1 | ,795** | ,749** | ,936** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| المحور 3 | Corrélation de Pearson | ,502** | ,795** | 1 | ,794** | ,897** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| المحور 4 | Corrélation de Pearson | ,478** | ,749** | ,794** | 1 | ,889** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| الاستبيان | Corrélation de Pearson | ,746** | ,936** | ,897** | ,889** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

أ- باللغة العربية:

- 1- أبو شيخة؛ نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 2- أنجوس؛ موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية -تدريبات عملية-، ط. 2، ت ر: بوزيد صحراوي وآخرون، الإشراف والمراجعة: مصطفى ماضي ملك، الجزائر: دار القصبه للنشر، 2006.
- 3- بوحوش؛ عمار، مناهج البحث العلمي وطق إعداد البحوث، ط. 4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 4- بوضياف؛ عمار، شرح قانون البلدية، ط. 1، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012.
- 5- بوضياف؛ عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، ط. 1، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2015.
- 6- البحري؛ حسن مصطفى، نحيلي؛ سعيد عبد الواحد، الإدارة المحلية، الجمهورية العربية السورية: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
- 7- بن محمود؛ لحبيب بلية، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية -الإدارة العمومية في الجزائر-، ط. 1، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2018.
- 8- بن سمشة؛ آمال، الأداء البشري بالإدارة المحلية، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
- 9- بن عيشي؛ عمار، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، ط. 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 10- بن عيشي؛ عمار، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط. 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع - نبلاء ناشرون وموزعون، 2017.
- 11- ابن خلدون؛ عبد الرحمن، تاريخ ابن خلدون المسمى ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، ضبط المتن ووضع الحواشي والفهارس: الأستاذ خليل شحادة، مراجعة الدكتور: سهيل زكار، ج. 1، بيروت: دار الفكر، 2001.

- 12- بن ضحيان الضحيان؛ سعود، بن سعيد الغامدي؛ عبد الكريم، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001.
- 13- بعلي؛ مُجّد الصغير، القانون الإداري التنظيم الإداري، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002.
- 14- بعلي؛ مُجّد الصغير، الإدارة المحلية الجزائرية، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013.
- 15- بربر؛ كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
- 16- جاد الرب؛ سيد مُجّد، إدارة الموارد البشرية -موضوعات وبحوث متقدمة-، مصر: مطبعة العشري، 2004-2005.
- 17- جودة؛ محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط. 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
- 18- جوي؛ جنيفر، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط. 1، ت ر: علا أحمد إصلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 19- دودين؛ حمزة مُجّد، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، ط. 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 20- ديري؛ زاهد حمد، الكسواني؛ سعادة راغب، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 21- هديب؛ إبراهيم عودة، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
- 22- الحمداني؛ سامي، الإدارة المحلية وتطبيقها والرقابة عليها، القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2014.
- 23- حسن؛ راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- 24- حاروش؛ نور الدين، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.

- 25- الطعاني؛ حسن أحمد، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية (مفاهيم التدريب وأساليبه، التدريب الإداري الإلكتروني، مكونات العملية التدريبية، الحقيبة التدريبية، بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، ط. 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
- 26- طاشمة؛ بومدين، ناجي؛ عبد النور، أصول منهجية البحث في علم السياسة - طرق، أدوات، مناهج ومقاربات البحث السياسي-، ط. 1، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2014.
- 27- طاشمة؛ بومدين، الأصول في منهجية تحليل الظاهرة السياسية المفاهيم، الأدوات، المناهج، والمقاربات، ط 1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2017.
- 28- طاشمة؛ بومدين، سكران؛ فوزية، أصول المنهجية العلمية الحديثة في بحوث العلوم الإدارية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2020.
- 29- طاشمة؛ بومدين، سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2021.
- 30- الياجوري؛ أيمن السيد، بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية كأحد متطلبات تفعيل اللامركزية: دراسة مقارنة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2017.
- 31- ياغي؛ محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط. 2، الأردن: مركز أحمد ياسين الفني مطابع الأندلس، 2003.
- 32- المبيضين؛ صفوان، الإدارة المحلية (مداخل التطوير) مع التركيز على حالة المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 33- مبروكة؛ عمر محريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2013.
- 34- ماهر؛ أحمد، إدارة الموارد البشرية، د. م. ن: الدار الجامعية، 2004.
- 35- الموسوي؛ سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- 36- محمد عباس؛ سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط. 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 37- مطالي؛ ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2017.

- 38- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ط. 1، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- 39- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
- 40- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دور البحث العلمي في التنمية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012.
- 41- مقدم؛ سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 42- مرزوق؛ سارة، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، ط. 1، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2021.
- 43- مرعي؛ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دمشق: دار الرضا للنشر، 2006.
- 44- المغربي؛ عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط. 01، مصر-المنصورة-: د. د. ن، 2007.
- 45- النعيمي؛ محمد عبد العال، وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2015.
- 46- السكارنة؛ بلال خلف، التدريب الإداري، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 47- السكارنة؛ بلال خلف، تصميم البرامج التدريبية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 48- السلام؛ مؤيد سعيد، صالح؛ عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط. 2، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
- 49- السلمي؛ علي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

- 50- سميث؛ دوجلاس ك، إدارة تغيير الأفراد والأداء؛ كيف؟ المبادئ-الاستراتيجيات-الرؤى عشرة مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ت ر: عبد الحكم أحمد الخزامي، ط. 1، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 51- ساعاتي؛ أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.
- 52- عبد الباقي؛ صلاح الدين مُجّد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999-2000.
- 53- عبد الهادي؛ حمدي أمين، إدارة شؤون موظفي الدولة أصولها وأساليبها وإصلاحها، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2008.
- 54- عبد الوهاب؛ مُجّد رفعت، مبادئ وأحكام القانون الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
- 55- العزاوي؛ نجم، التدريب الإداري، ط. 1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
- 56- العزاوي، نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو10015، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 57- العزاوي؛ نجم عبد الله، عباس؛ حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- 58- عيسوي؛ عبد الرحمن، الكفاءة الإنتاجية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1990.
- 59- عيسوي؛ عبد الرحمن، الكفاءة الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1992.
- 60- عساف؛ عبد المعطي مُجّد، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، ط. 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2020.
- 61- عقيلي؛ عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط. 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 62- عاشور؛ أحمد صقر، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارنة، ط. 1، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1979.

- 63- العتر؛ إلهام محمد أمين، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق "رؤيتنا تطوير الإنسان من أجل الإنسان، ط. 1، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2021.
- 64- فودال؛ جورج، دفلولفيه؛ بيار، القانون الإداري، ط. 1، ج. 2، ت ر: منصور القاضي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001.
- 65- فايز؛ حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع 2008.
- 66- الصيرفي؛ محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري -المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب-، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
- 67- القبلان؛ غازي سلطان فلاح، تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة على قرارات الحكام الإداريين دراسة ميدانية، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2017.
- 68- القدومي؛ محمد شيخ صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014.
- 69- قنديلجي؛ عامر إبراهيم، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 70- قناوي؛ عبد الرحيم قاسم، المشاركة المجتمعية في التخطيط العمراني، ط. 01، القاهرة: دار البشير للثقافة والعلوم، 2018.
- 71- القريوتي؛ محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط. 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 72- راي؛ ليزلي، تقنيات التدريب، ط. 1، ت ر: خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.
- 73- رضوان؛ محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك-، 2014.
- 74- شاويش؛ مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- 75- الشبخلي؛ عبد القادر، نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، ط. 1، الأردن: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1983.

- 76- الشرعة؛ عطا الله مُجَّد تيسير، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014.
- 77- الشرعة؛ عطا الله مُجَّد تيسير، سنجق؛ غالب محمود، إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
- 78- توفيق؛ عبد الرحمن، التدريب عن بعد .. تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، ط. 02، ج. 05، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2003.
- 79- توفيق؛ عبد الرحمن، مهارات أخصائي التدريب، ط. 2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك-، 2007.
- 80- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، د. م. ن: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 81- الخاليلة؛ مُجَّد علي، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، ط. 1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- ب- باللغة الأجنبية:
- 82- Benraouane; Sid Ahmed, **Le Management Des Ressources Humaines : Etude Des Concepts, Approches et Outils Développés par Les Entreprises Américaines**. Office Des Publications Universitaires.
- 83- Caple; Jim, Buckley; Roger, **The Theory & Practice of Training**. Rivised 5th Edition, London and Philadelphia : Kogan Page Publishers, 2007.
- 84- Chan; Janis Fisher, **Training Fundamentals: Pfeiffer Essential Guides to Training Basics**, San Francisco : Published by Pfeiffer, 2009.
- 85- Giri; Yogeshwari Laxman, **Human Resource Management : Managing People at Work**, Mumbai : Published by Nirali Prakashan, 2008.
- 86- Kirkpatrick; Donald L, **Evaluating Training Programs: The Four Levels: Easyread Comfort Edition**, ReadHowYouWant.com, 2009.
- 87- Phillips; Patricia Pulliam, **ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training**, USA : Published by American Society for Training and Development, 2010.
- 88- Rao; P L, **Enriching Human Capital Through Training and Development**, New Delhi : Published by Excel Books India, 2009.

- 89- Rishipal, **Training and Development Methods**, New Delhi : Published by : S. Chand & Company LTD Publishing, 2011.
- 90- Rivard; Patrick, et Lauzier; Martin, **La Gestion De La Formation et Du Développement Des Ressources Humaines : Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation**. 2e edition, Canada: Presses de l'université du Québec, 2013.
- 91- Salder-Smith; Eugene, **Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice**, Australia, Blackwell Publishing, 2009.
- 92- Tyagi; Ajay, **Strategic Measurement Of Human Resource Management**, Printed and Published by : Horizon books (A Division of Ignited Minds Edutech PVT LTD), 2017.
- 93- Van Wart; Montgomery, West; Jonathan P, Bowman; James S, Berman; Evan M, **Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems**, Second Edition 2nd, SAGE Publications, 2006.
- 94- Walker; Guy, Jenkins; Daniel, Salmon; Paul, Stanton; Neville A, **Human Factors in the Design and Evaluation of Central Control Room Operations**, London and New York : Published by CRC Press Taylor and francis group, 2009.

ثانيا: الدوريات:

أ- باللغة العربية:

- 95- أبو درنه؛ مصطفى، "الاستقرار السياسي وأثره على الإدارة المحلية "دراسة نظرية"، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب -ليبيا-، المجلد. 01، العدد. 02، ص-ص: 284-318، أكتوبر 2020.
- 96- بودوح؛ غنية، "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية دراسة ميدانية بمسشفى بشير بن ناصر -بسكرة-"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، المجلد. 06، العدد. 01، ص-ص: 59-74، 2013/05/01.

- 97- بني سلامة؛ ميساء مصطفى، البدارين؛ رقية قاسم، "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة - عمادة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد. 24، العدد. 3، ص-ص: 125-150، 2016.
- 98- بن صوشة؛ رياض، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور - الجلفة -، المجلد. 7، العدد. 2، ص-ص: 139-155، 2013/08/01.
- 99- إبراهيمي؛ عبد الله، حميدة؛ المختار، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، المجلد. 05، العدد. 07، ص-ص: 243-258، 2005/02/27.
- 100- دهمه؛ مروان، وآخرون، "النظام الإجرائي لتأديب الموظف العام"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة عمار ثلجي - الأغواط -، المجلد. 04، العدد. 01، ص-ص: 18-40، 2020/06/28.
- 101- درة؛ عبد الباري إبراهيم، "تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الشرطة العربية: المفاهيم والمداخل"، الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد. 4، العدد. 3، ص-ص: 108-131، 1995/09/30.
- 102- زقاي؛ حميدي، رماس؛ محمد أمين، "دور التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي البيض، المجلد. 05، العدد. 01، ص-ص: 01-12، 2020/02/11.
- 103- حاروش؛ نور الدين، "الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات"، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، جامعة باجي مختار - عنابة -، المجلد. 24، العدد. 02، ص-ص: 13-26، 2019/05/13.
- 104- طاشمة؛ بومدين، "التنمية الإدارية: مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسبية بن بوعلوي - الشلف -، المجلد. 01، العدد. 01، ص-ص: 44-51، 2009/01/01.

- 105- طاشمة؛ بومدين، "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار -عنابة-، المجلد. 16، العدد. 2، ص-ص: 26-51، 2010/06/30.
- 106- طاشمة؛ بومدين، صبيان؛ مُجَد، "المشاركة المجتمعية كمقاربة لتطوير أداء الإدارة المحلية -دراسة في دور مراكز البحوث العلمية-"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-، المجلد. 07، العدد. 01، ص-ص: 493-517، 2023/06/01.
- 107- ياغي؛ مُجَد عبد الفتاح، "أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية"، المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية، المملكة العربية السعودية، المجلد. 2، العدد. 3، ص-ص: 11-26، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -المركز العربي للدراسات الأمنية-، السعودية، 1998/07/31.
- 108- سالم؛ زينب، "دور التدريب الإداري في عملية عصنة الخدمة العمومية"، مجلة أكاديميا للدراسات السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي -شلف-، المجلد. 4، العدد. 5، ص-ص: 115-128، 2016/06/01.
- 109- العبادي؛ أحمد، أقاسم؛ عمر، "نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد. 03، العدد. 03، ص-ص: 161-177، 2017/10/177,29.
- 110- عيواج؛ صونيا، مخلوف؛ سعاد، "دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، جامعة ابن باديس -مستغانم-، المجلد. 7، العدد. 5، ص-ص: 48-61، 2020/12/31.
- 111- العيفاوي؛ صبرينة، "شروط تعيين الموظف العام (دراسة مقارنة)"، مجلة القانون والعلوم السياسية، المركز الجامعي بالنعامة، المجلد. 04، العدد. 02، ص-ص: 233-249، 2018/06/01.
- 112- العتيبي؛ منصور نايف ماشع، الربيع؛ علي أحمد حسن، "التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران"، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، جامعة حضرموت -اليمن-، المجلد. 13، العدد. 2، ص-ص: 613-633، 2016/12/31.

- 113- فلاق؛ مُجَّد، مداح؛ عبد الهادي، "دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية قراءة لدراسات سابقة واقتراح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر: جامعة الوادي، المجلد. 10، العدد. 03، ص-ص: 16-32، 2017/06/30.
- 114- فرد؛ حياة، شاطرباش؛ أحمد، "التعليم العالي في الجزائر: دراسة في الواقع والتحديات"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، مركز الحكمة - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، المجلد. 06، العدد. 03، ص-ص: 90-104، 2018/10/15.
- 115- صادق؛ هدى أحمد، "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي"، المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المملكة العربية السعودية، المجلد. 5، العدد. 10، ص-ص: 11-33، 1993/01/31.
- 116- رفاعي؛ علي مُجَّد، "الأساليب الحديثة للتدريب الإداري"، المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المملكة العربية السعودية، المجلد. 1، العدد. 1، ص-ص: 13-33، 1987/05/31.
- 117- الشيخلي؛ عبد الرزاق إبراهيم، "اتجاهات مقارنة في تنظيم الإدارة المحلية دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، -العراق-، المجلد. 14، عدد. 52، ديسمبر 2008.
- 118- التويجري؛ مُجَّد بن إبراهيم، "التدريب الإداري وآفاق تطويره في البلدان العربية"، مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة - الجزائر، المجلد. 14، العدد. 1، ص-ص: 11-28، 2004/06/01.
- 119- خنفري؛ خيضر، بورنيسة؛ مريم، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات "نموذجاً"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة المُجَّد بوقرة -بومرداس-، المجلد. 05، العدد. 01، ص-ص: 233-244، 2017/12/31.
- 120- خرموش؛ منى، "أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة"، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، الأكاديمية الوطنية لإطارات الشباب الجزائري مكتب سطيف -الجزائر-، المجلد. 1، العدد. 1، ص-ص: 105-123، 2021/05/01.

ب- باللغة الأجنبية:

- 121- Aguinis; Herman, Kraiger; Kurt, **"Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society"**, Annual Review of Psychology, Vol. 60, N°. 1, p-p. 451-474, 01/01/ 2009.
- 122- Alsalamah; Aljawharah, Callinan; Carol, **"Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers"**, Education Sciences, Vol. 11, N°. 3, p-p: 1-25, 11/03/ 2021.
- 123- Chadha; Devika, **"A Study of Training and Development Practices in Service Sector in Relation to Employee Engagement across Delhi and NCR"**, International Journal of Human Resource Development and Management, Vol. 8, N°. 1, p-p: 1-11, 2018.
- 124- Devi V; Rama, Shaik; Nagurvali, **"Evaluating training & development effectiveness - A measurement model"**, ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH, Vol. 2, N°. 1, 2012.
- 125- Kirkpatrick; Donald L, **"Evaluation of Training"**, ERIK Number: ED057208, 1970, p-p: 40-61, Link: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED057208.pdf#page=41>.
- 126- Kraiger; Kurt, Ford; J. Kevin, Salas; Eduardo, **"Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation"**, Jurnal of Applied Phychology Monograph, Vol. 78, N°. 2, p-p: 311-328, 04/1993.
- 127- Krishnaveni; R, Aravamudhan; N.R, **"Capacity Building Revisited: A New Research Perspective"**, Article, Abhinav-National Monthly Refereed, Journal of Research in Commerce: Management, India, Vol. 01, N°. 11, 2012.
- 128- Kulkarni; Pallavi Pahuja, **"A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life"**, Journal of Arts, Science & Commerce, Vol. 4, N°. 2, April 2013.
- 129- Kulkarni; Pallavi Pahuja, Malhotra; Parinita, **"A Literature Review on Training & Development and Qwl- Impact on Marketing Professionals"**, Biz and Bytes, Vol. 8, N°. 1, 2017.
- 130- Kura; Sani Mustapha, Kaur; Supreet, **"Effect of Training Needs Assessment on Employee Performance: A Review Perspective"**, Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, Vol. 12, N°. 7, p-p: 3389-3398, July2021.

- 131- Maimuna; Muhammad, Fard; Rashad Yazdani, **"The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity"**, Global Journal of Commerce & Management Perspective, (Published By : Global Institut For Research and Education), Vol. 02, N°. 06, p-p: 91-93, Limkokwing University of Creative Technology. Cyberjaya, Malaysia, November-December, 2013.
- 132- Masadeh; Mousa, **"Training, Education, Development and Learning: What is The Difference"**, European Scientific Journal, Vol. 8, N°. 10, 20/05/2012.
- 133- Perez-Soltero; Alonso, Aguilar-Bernal; Carlos, Barcelo-Valenzuela; Mario, Sanchez-Schmitz; Gerardo, Meroño-Cerdan; Angel Luis, Fornes-Rivera; Rene Daniel, **"Knowledge Transfer in Training Processes: Towards an Integrative Evaluation Model"**, The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. 17, N°. 1, p-p: 7-40, january2019.
- 134- Rejaul Karim; Mohammed, Huda; Kazi Nazmul, Khan; Rehnuma Sultana, **"Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK"**, International Journal of Business and Management, Vol. 7, N°. 18, p-p: 141-148, 16/09/ 2012.
- 135- Salas; Eduardo, Tannenbaum, Scott I, Kraiger Kurt, and Smith-Jentsch Kimberly A, **"The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice"**, Psychological Science in the Public Interest, Vol. 13, N°. 2, p-p: 74-101, 2012.
- 136- Tamba; Nelli, Riyanto; Setyo, **"How to Improve Performance Through Training and Developmen"**, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 22, N°. 5, p-p: 09-15, May. 2020.
- 137- Topno; Harshit, **"Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models"**, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 5, N°. 2, (Sep-Oct. 2012).

ثالثا: الدراسات غير المنشورة:

أ- باللغة العربية:

138- أبو الرز؛ مُجّد حسن مصطفى، تطوير برنامج تدريبي للسلوك الإداري التعليمي في المدارس الثانوية الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، 11 ديسمبر 2005.

139- الأحسن؛ مُجّد، النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة -دراسة مقارنة-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، 2016/2015.

140- بويعلی؛ نصيرة، تقوم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية -بسكرة-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مُجّد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2017.

141- بلبال؛ حسناوي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، 2014/2013.

142- بن عيشي؛ عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مُجّد بوضياف -المسيلة-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006-2005.

143- الدغيم؛ أحمد عبد الكريم حماد، فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، 2008.

144- الزيدانيين؛ مُجّد مطر، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن: جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، 2006.

- 145- مانع؛ سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015/2014.
- 146- السباني؛ توفيق أحمد علي، أثر البرامج التدريبية لصندوق التدريب المهني باليمن في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الدولية لصناعة الأدوية (فارماكير) للفترة 2007-2008-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية، 2010.
- 147- عبده؛ عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، قسم الحقوق، 2002/2001.
- 148- عجال؛ عمر إسماعيل، تقويم الأداء التدريبي في الوحدات الحكومية في جمهورية جيبوتي في الفترة من 2000-2010 دراسة تطبيقية على العاملين في الوزارات الخدمية في جمهورية جيبوتي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2011.
- 149- العمارة؛ حامد محمد خميس، أثر تعيين الموظفين العموميين في تحقيق التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأردن: جامعة عمان العربية، كلية القانون، 2006/03/15.
- 150- عامر؛ بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة الجزائر-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2012/2011.
- 151- العساف؛ أحمد هاشم مسلم، معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية: دراسة تحليلية لآراء شاغلي الوظائف الإشرافية فيها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008.

152- صلاح؛ علي عطا الله، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2010/10/06.

153- قصير؛ أمال، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة باتنة 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2020/2019.

154- رسمي عبد العزيز؛ بدر يسرى، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة - كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، 2010.

ب- باللغة الأجنبية:

155- Lan; Lok Bee, **The Demand For Soft Skills and Impacts of Training and Development on Human Resource Outcomes and Firm Performance For The Malaysian Manufacturing Industry**, A Thesis submitted to the Faculty of Accountancy and Management, Universiti Tunku Abdul Rahman, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Accountancy and Management, Universiti Tunku Abdul Rahman, 6 April 2022.

رابعاً: الملتقيات:

156- الطعمانة؛ محمد محمود، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول: -نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي-، صلالة - سلطنة عمان-: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 18-20 أغسطس 2003.

157- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الجزائر، 26-27-28 ديسمبر 2021، الرابط: <https://alecso.org/cmae/algerie.pdf>

خامسا: الوثائق والنصوص القانونية:

أ- باللغة العربية:

- 158- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 64-155، المؤرخ في 08 جوان 1964، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، العدد. 05، الصادرة بتاريخ: 12 جوان 1964.
- 159- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والاتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، المؤرخ في 12 ماي 1969، الجريدة الرسمية، العدد. 43، الصادرة بتاريخ: 20 ماي 1969.
- 160- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 71-40، المؤرخ في 28 يناير 1971، المتضمن تعديل المرسوم رقم 64-155، المؤرخ في 08 جوان 1964، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، العدد. 11، الصادرة بتاريخ: 05 فبراير 1971.
- 161- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 85-59، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، المؤرخ في 23 مارس 1985، الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ: 24 مارس 1985.
- 162- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-149، المؤرخ في 26 ماي 1990، المتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد. 22، الصادرة بتاريخ: 30 ماي 1990.
- 163- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-150، المؤرخ في 26 ماي 1990، المتضمن إنشاء مراكز التكوين المتواصل، الجريدة الرسمية، العدد. 22، الصادرة بتاريخ: 30 ماي 1990.
- 164- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-59، المؤرخ في 18 فبراير 1995، المتضمن إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد. 10، الصادرة بتاريخ: 26 فبراير 1995.

- 165- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 05-440، المؤرخ في 12 نوفمبر 2005، المتضمن إسناد سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية، العدد. 75، الصادرة بتاريخ: 20 نوفمبر 2005.
- 166- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 06-137، المؤرخ في 10 أبريل 2006، المتضمن التصديق على اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته، المعتمدة بمابوتو في 11 يوليو 2003، الجريدة الرسمية، العدد. 24، الصادرة بتاريخ: 16 أبريل 2006.
- 167- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 06-419، المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد. 75، الصادرة بتاريخ: 26 نوفمبر 2006.
- 168- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 11-334، المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية، العدد. 53، الصادرة بتاريخ: 28 سبتمبر 2011.
- 169- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 11-428، المؤرخ في 11 ديسمبر 2011، المتضمن التصديق على اتفاقية الشراكة بين الحكومة الجزائرية ومعهد الأمم المتحدة للتكوين والبحث (UNITAR) من أجل إنشاء المركز الدولي لتكوين الفاعلين المحليين بالمغرب العربي (CIFAL Maghreb) بالجزائر، الجريدة الرسمية، العدد. 68، الصادرة بتاريخ: 14 ديسمبر 2011.
- 170- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-137، المؤرخ في 10 أبريل 2013، المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المركز الدولي لتكوين الفاعلين المحليين بالمغرب العربي، الجريدة الرسمية، العدد. 21، الصادرة بتاريخ: 23 أبريل 2013.
- 171- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 14-196، المؤرخ في 06 يوليو 2014، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، المادة 07، الجريدة الرسمية، العدد. 42، الصادرة بتاريخ: 09 يوليو 2014.

- 172- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 16-320، المؤرخ في 13 ديسمبر 2016، المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، المادة (19)، الجريدة الرسمية، العدد. 73، الصادرة بتاريخ: 15 ديسمبر 2016.
- 173- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 18-164، المؤرخ في 14 يونيو 2018، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد. 37، الصادرة بتاريخ: 20 يونيو 2018.
- 174- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 19-336، المؤرخ في 08 ديسمبر 2019، المتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات، الجريدة الرسمية، العدد. 76، الصادرة بتاريخ: 10 ديسمبر 2019.
- 175- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20-194، المؤرخ في 25 يوليو 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، المادة الأولى، الجريدة الرسمية، العدد. 43، الصادرة بتاريخ: 28 يوليو 2020.
- 176- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 20-442، المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، المتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المادة 16، الجريدة الرسمية، العدد. 82، الصادرة بتاريخ: 30 ديسمبر 2020.
- 177- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12، المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد. 32، الصادرة بتاريخ: 08 أوت 1978.
- 178- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-01، المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد. 14، الصادرة بتاريخ: 08 مارس 2006.
- 179- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد. 37، الصادرة بتاريخ: 03 يوليو 2011.
- 180- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07، المؤرخ في 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد. 12، الصادرة بتاريخ: 29 فبراير 2012.

- 181- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-21، المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المادة 06، الجريدة الرسمية، العدد. 71، الصادرة بتاريخ: 30 ديسمبر 2015.
- 182- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد. 46، الصادرة بتاريخ: 08 جوان 1966.
- 183- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 67-24، المؤرخ في 18 يناير 1967، المتضمن القانون البلدي، الجريدة الرسمية، العدد. 06، الصادرة بتاريخ: 18 يناير 1967.
- 184- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 69-38، المؤرخ في 22 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد. 44، الصادرة بتاريخ: 23 ماي 1969.
- 185- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 76-57، المؤرخ في 05 جويلية 1976، المتضمن نشر الميثاق الوطني، الجريدة الرسمية، العدد. 61، الصادرة بتاريخ: 30 جويلية 1976.
- 186- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 76-97، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد. 94، الصادرة بتاريخ: 24 نوفمبر 1976.
- 187- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد. 46، الصادرة بتاريخ: 16 جويلية 2006.
- 188- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 21-01، المؤرخ في 10 مارس 2021، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، المادة 169، الجريدة الرسمية، العدد. 17، الصادرة بتاريخ: 10 مارس 2021.
- 189- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار المؤرخ في 23 جوان 1964، المتضمن فتح مباريات الدخول للمدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، العدد. 11، الصادرة بتاريخ: 03 جويلية 1964.

190- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار المؤرخ في 24 مارس 1975، المتضمن إنشاء فروع في مراكز التكوين الإداري، الجريدة الرسمية، العدد. 29، الصادرة بتاريخ: 11 أبريل 1975.

ب- باللغة الأجنبية:

191- République Française, **Ordonnance N° 59-244 du 4 Février 1959 relative au statut general des fonctionnaires**, Journal Officiel de la Republique Française, N° 33, Dimanche 08 Février 1959.

192- Republique Française, **Décret N° 60-868 du 12 août 1960 portant application aux fonctionnaires de l'Algérie de l'ordonnance du 4 février 1959 relative au statut général des fonctionnaires**, Journal Officiel de la Republique Française, N° 191, jeudi 18 août 1960.

193- République Algérienne Démocratique et Populaire, **Loi N: 62-157, du 31 Décembre 1962 tendant à la reconduction, jusqu'à nouvel ordre, de la législation en vigueur au 31 décembre 1962**, Journal Officiel de la République Algérienne, N: 02, Vendredi 11 janvier 1963.

194- République Algérienne Démocratique et Populaire, **Promulgatio de la Constitution, 08 Septembre 1963**, Journal Officiel, N 64, 10 Septembre 1963.

سادسا: المواقع الإلكترونية:

195- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، التكوين:

شبكة مؤسسات التكوين،

الرابط:

<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/2016-03-24-14-05-22.html>
2016/04/26

196- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المركز الوطني

لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم رشيد ميرازي وهران،

الرابط:- <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2>

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2

197- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الأرضية الرقمية "تواصل" للتكوين الافتراضي: وزير الداخلية يعطي إشارة دخول الخدمة، الرابط: <https://2h.ae/YTuv>، 2019/10/21.

198- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التكوين: استراتيجية التكوين، الرابط:

<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/2016-03-24-14-05-22.html>، 2016/04/26.

199- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة التكوين المتواصل، التكوين المتواصل، الرابط: https://ufc.dz/?page_id=7416

200- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التكوين، حصيلة عمليات التكوين 2014-2016، الرابط:

<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9/2016-03-24-14-05-22.html>، 2016/04/26.

201- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الإشراف على إمضاء اتفاقية تمديد عقد تنفيذ مشروع "بلديات خضراء" مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، الرابط: <https://2u.pw/NzbJuT1y>، 25 مارس 2024.

202- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تقدم مشروع البلديات الخضراء: اللجنة التنفيذية تعقد جلستها الرابعة، الرابط: <https://2u.pw/x6Bfdmr3>، 27 فبراير 2024.

- 203- الجمعية العامة للأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الدورة 58، الجلسة 51، المادة 2، 31 أكتوبر 2003، الرابط: https://legal.un.org/avl/pdf/ha/uncc/uncc_ph_a.pdf
- 204- طاشمة، بومدين، مفهوم الإدارة المحلية ومقوماتها، الرابط: <https://elearn.univ-tlemcen.dz/mod/resource/view.php?id=32333>
- 205- المبادرة الإقليمية حول الترابط بين المياه والطاقة والغذاء MINARET (ميناريت)، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، الرابط: <https://minaretproject.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A-giz>
- 206- CNFPCL-ORAN، الرابط: <https://cnfpcl-oran.dz/%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-2>
- 207- Giz Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، Coopération Allemande، برنامج "البلديات الخضراء" الإدارة المسندة لتدعيم اللطاقمة في البلديات، الرابط: https://www.giz.de/de/downloads/Factsheet_AR_01.2021_final.pdf
- 208- Giz Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, **Algerien Die GIZ vor Ort,** <https://www.giz.de/de/weltweit/309.html>.

فهرس الجداول والأشكال

أولاً: فهرس الجداول:

- الجدول رقم 01: يوضح ثبات ومصداقية الاستبيان 210
- الجدول رقم 02: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس 211
- الجدول رقم 03: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن 212
- الجدول رقم 04: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 214
- الجدول رقم 05: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب بلدية الانتماء الوظيفي 216
- الجدول رقم 06: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مصلحة الانتماء الوظيفي 218
- الجدول رقم 07: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة 220
- الجدول رقم 08: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل 222
- الجدول رقم 09: يوضح المؤسسات والمراكز التي أشرفت على إدارة النشاط التدريبي 224
- الجدول رقم 10: يوضح السنوات التي تلقى فيها أفراد العينة نشاطهم التدريبية 227
- الجدول رقم 11: يوضح أهداف البرامج التدريبية 229
- الجدول رقم 12: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للدراسة 231
- الجدول رقم 13: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للدراسة 233
- الجدول رقم 14: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث للدراسة 235
- الجدول رقم 15: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع للدراسة 237
- الجدول رقم 16: يوضح اختبار T- Test للمحور الأول للدراسة 239
- الجدول رقم 17: يوضح اختبار T- Test للمحور الثاني للدراسة 239
- الجدول رقم 18: يوضح اختبار T- Test للمحور الثالث للدراسة 239
- الجدول رقم 19: يوضح اختبار T- Test للمحور الرابع للدراسة 240

- الجدول رقم 20: يوضح حساب معادلة الانحدار بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الثاني:
 (المتغير التابع رقم 01)..... 241
- الجدول رقم 21: يوضح حساب معادلة الانحدار بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الثالث:
 (المتغير التابع رقم 02)..... 244
- الجدول رقم 22: يوضح حساب معادلة الانحدار بين المحور الأول (المتغير المستقل) وبين المحور الرابع:
 (المتغير التابع رقم 03)..... 247

ثانيا: فهرس الأشكال:

- الشكل رقم 01: التنظيم الإداري المعتمد على مستوى المركز..... 163
- الشكل رقم 02: التنظيم البشري المعتمد على مستوى المركز..... 164
- الشكل رقم 03: يوضح الهيكل البيداغوجي المعتمد على مستوى المركز..... 165
- الشكل رقم 04: يوضح استراتيجية التكوين والتدريب المعتمدة على مستوى المركز..... 166
- الشكل رقم 05: دائرة نسبية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 211
- الشكل رقم 06: دائرة نسبية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن..... 213
- الشكل رقم 07: أعمدة بيانية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .. 215
- الشكل رقم 08: أعمدة بيانية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب بلدية الانتماء الوظيفي
 217
- الشكل رقم 09: أعمدة بيانية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مصلحة الانتماء
 الوظيفي 219
- الشكل رقم 10: أعمدة بيانية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة..... 221
- الشكل رقم 11: دائرة نسبية توضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل
 223

- الشكل رقم 12: أعمدة بيانية توضح المؤسسات والمراكز التي أشرفت على إدارة النشاط التدريبي 225
- الشكل رقم 13: أعمدة بيانية توضح السنوات التي تلقى خلالها أفراد العينة نشاطاتهم التدريبية... 228
- الشكل رقم 14: أعمدة بيانية توضح أهداف البرامج التدريبية 230
- الشكل رقم 15: يوضح شكل الانتشار لتحديد طبيعة العلاقة بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الثاني: (المتغير التابع رقم 01)..... 242
- الشكل رقم 16: يوضح شكل الانتشار لتحديد طبيعة العلاقة بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الثالث: (المتغير التابع رقم 02) 245
- الشكل رقم 17: يوضح شكل الانتشار لتحديد طبيعة العلاقة بين المحور الأول: (المتغير المستقل) وبين المحور الرابع: (المتغير التابع رقم 03) 248
- الشكل رقم 18: يوضح النظام المفتوح لتنمية الموارد البشرية: 280

فهرس الموضوعات

| | |
|--------------------------------------|----|
| إهداء..... | |
| شكر وتقدير..... | |
| المقدمة..... | 1 |
| أولا: أهمية الدراسة:..... | 3 |
| 1- الأهمية العلمية:..... | 3 |
| 2- الأهمية العملية:..... | 4 |
| ثانيا: أهداف الدراسة:..... | 4 |
| ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:..... | 5 |
| 1- المبررات الذاتية:..... | 5 |
| 2- المبررات الموضوعية:..... | 5 |
| رابعا: إشكالية الدراسة:..... | 6 |
| خامسا: فرضيات الدراسة:..... | 7 |
| سادسا: نطاق الدراسة:..... | 7 |
| سابعاً: منهجية الدراسة:..... | 8 |
| 1- المناهج المعتمدة في الدراسة:..... | 8 |
| 2- المداخل المعتمدة في الدراسة:..... | 11 |
| 3- أدوات جمع المعلومات:..... | 14 |
| ثامنا: الدراسات السابقة:..... | 15 |
| 1- الدراسات الأجنبية:..... | 15 |
| 2- الدراسات في الوطن العربي:..... | 18 |

| | | |
|---|--|----|
| 21..... | الدراسات في الجزائر: | 3- |
| 25..... | تحديد العلاقة بين الدراسات التي تم عرضها وبين الدراسة الحالية: | 4- |
| 26..... | تاسعا: تقسيم الدراسة: | |
| 26..... | عاشرا: صعوبات الدراسة: | |
| الفصل الأول: نحو إطار نظري للتدريب الإداري وتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية | | |
| 21..... | | |
| 30..... | المبحث الأول: معنى التدريب الإداري..... | |
| 30..... | أولا: تعريف التدريب الإداري: | |
| 31..... | ثانيا: التدريب والمفاهيم المشابهة: | |
| 32..... | التدريب والتعلم: | 1- |
| 32..... | التدريب والتعليم: | 2- |
| 33..... | التدريب والتطوير: | 3- |
| 35..... | التدريب والتكوين: | 4- |
| 36..... | التدريب والتمكين: | 5- |
| 37..... | ثالثا: مؤشرات تفعيل التدريب، مبادئه، وأهميته: | |
| 37..... | مؤشرات تفعيل عملية التدريب: | 1- |
| 39..... | مبادئ التدريب الإداري: | 2- |
| 40..... | أهمية التدريب الإداري: | 3- |
| 44..... | رابعا: أنواع التدريب وأساليبه: | |
| 44..... | العوامل المحددة لنوع التدريب: | 1- |

| | | |
|---------|--|----|
| 45..... | أنواع التدريب: | 2- |
| 48..... | أساليب التدريب: | 3- |
| 56..... | المبحث الثاني: منهجية إعداد وإدارة البرامج التدريبية | |
| 56..... | أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: | |
| 56..... | 1- تعريف الاحتياجات التدريبية: | |
| 57..... | 2- المشكلات التي قد تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وآليات معالجتها: | |
| 60..... | 3- أهمية وأهداف تحديد الاحتياجات التدريبية: | |
| 62..... | 4- أصناف الاحتياجات التدريبية والمصادر المعتمدة في تحديدها: | |
| 63..... | 5- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية: | |
| 65..... | ثانياً: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية: | |
| 66..... | 1- مرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي: | |
| 66..... | 2- مرحلة تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد: | |
| | 3- مرحلة وضع المنهاج التدريبي -ضبط محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية-: | |
| 67..... | | |
| 69..... | 4- مرحلة اختيار الأفراد المرشحين للمشاركة في البرنامج التدريبي: | |
| 70..... | 5- مرحلة اختيار المدربين: | |
| 72..... | 6- مرحلة تحديد الإطار الزمني للتدريب: | |
| 73..... | 7- مرحلة تحديد الإطار المكاني للتدريب: | |
| 74..... | 8- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية: | |
| 74..... | 9- مرحلة إعداد ميزانية البرامج التدريبية: | |
| 75..... | ثالثاً: إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية: | |

| | | |
|---|---|----|
| 75..... | بالنسبة للمتدربين: | -1 |
| 75..... | بالنسبة للمدربين: | -2 |
| 75..... | بالنسبة للتسهيلات التدريبية: | -3 |
| 76..... | بالنسبة لانعقاد البرنامج التدريبي: | -4 |
| 76..... | بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير فعاليات البرنامج التدريبي: | -5 |
| 77..... | رابعاً: مرحلة تقييم البرامج التدريبية: | |
| 77..... | تعريف عملية تقييم التدريب: | -1 |
| 78..... | دوافع تقييم التدريب: | -2 |
| 81..... | نماذج تقييم البرامج التدريبية: | -3 |
| المبحث الثالث: تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية | | |
| 85..... | | |
| 85..... | أولاً: مفهوم الإدارة المحلية: | |
| 86..... | تعريف الإدارة المحلية: | -1 |
| 88..... | الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة: | -2 |
| 93..... | مقومات الإدارة المحلية: | -3 |
| 98..... | ثانياً: مفهوم الموظف العام في الإدارة المحلية: | |
| 99..... | تعريف الموظف العام: | -1 |
| 101..... | الموظف العام في الإدارة المحلية -الموظفين المحليين-: | -2 |
| 105..... | ثالثاً: التدريب وتطوير القدرات ضرورة للتجاوب مع التحديات التنموية العلمية والعملية: | |
| 105..... | المعنى العام لتطوير القدرات: | -1 |
| 106..... | المستويات التي تركز عليها العملية التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام: | -2 |

- 3- دوافع تفعيل التدريب الإداري كمدخل لتطوير قدرات الموظفين المحليين: 108
- 118 خلاصة واستنتاجات:
- الفصل الثاني: آليات تفعيل التدريب الإداري وأثر مخرجاته على الإدارة المحلية في الجزائر .. 119
- المبحث الأول: تطور المنظومة القانونية للتوظيف العمومية وإسهاماتها في تأسيس التدريب الإداري
- 121
- أولاً: قانون الوظيفة العامة في ظل المرحلة الانتقالية 1962-1966: 122
- ثانياً: مرحلة صدور أول قانون أساسي عام للتوظيف العمومية في الجزائر 1966-1978: 125
- 1- مشكلات الهياكل الإدارية قبل صدور الأمر رقم 66-133: 125
- 2- عرض بالدراسة والتحليل لطبيعة النصوص المساهمة في تأسيس التدريب الإداري: .. 127
- 3- المخرجات القانونية والتنظيمية ذات العلاقة بتأسيس التدريب الإداري خلال مرحلة سريان
- أحكام الأمر رقم 66-133: 128
- ثالثاً: مرحلة صدور القانون الأساسي العام للعامل 1978-1985: 135
- 1- إسهامات القانون الأساسي العام للعامل في تكريس عملية التدريب الإداري: 137
- 2- الأهداف العامة لسياسة تكوين وتدريب العاملين والموظفين في ظل الأمر رقم 78-
- 12: 142
- رابعاً: مرحلة صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية 1985-
- 2006: 142
- خامساً: مرحلة صدور الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية: 143
- 1- التكوين والتدريب حق من حقوق الموظف العام: 144
- 2- مبدأ الشمولية والاستمرارية في سياسة التكوين والتدريب: 145
- 3- التنوع الوظيفي في أجهزة الإدارة المحلية وضرورة تدريب الموظفين: 148

| | |
|--|---|
| المبحث الثاني: التنظيم الهيكلي المعتمد في إدارة عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية | |
| 155 | |
| 155 | أولا: الهياكل المركزية للتدريب-المدرسة الوطنية للإدارة ENA نموذجاً:- |
| 155 | 1- إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة:..... |
| 158 | 2- نظام التكوين والتدريب في المدرسة:..... |
| 160 | 3- المخرجات المتوقعة من أجهزة التدريب المركزية:..... |
| ثانيا: الهياكل الجهوية للتدريب: المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم | |
| 161 | وتجديد معلوماتهم بوهان CNFPCL-ORAN نموذجاً:..... |
| 163 | 1- على مستوى التنظيم الإداري والبشري للمركز:..... |
| 165 | 2- الهيكل البيداغوجي:..... |
| 166 | 3- استراتيجية التكوين والتدريب المعتمدة على مستوى المركز:..... |
| ثالثا: هياكل التدريب ذات الطابع اللامركزي:..... | |
| 173 | 1- مؤسسات الانتماء الوظيفي:..... |
| 174 | 2- مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي:..... |
| 181 | 3- جامعة التكوين المتواصل UFC نموذجاً للتكوين والتدريب المتواصل:..... |
| 183 | 4- المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة ENIV نموذجاً للتكوين والتدريب في ميدان التسيير |
| التقني والحضري والبيئي:..... | |
| 185 | رابعا: التعاون الدولي نموذجاً لتعزيز سياسة تدريب وتطوير قدرات الموظف العام:..... |
| 185 | 1- مؤسسات التدريب ذات الطابع الدولي - المركز الدولي لتكوين وتدريب الفاعلين المحليين |
| 185 | -سيفال المغرب العربي- نموذجاً:..... |
| 186 | 2- اتفاقيات التعاون الدولي مع الشركاء الأجانب:..... |

| | |
|---|-----|
| المبحث الثالث: المخرجات المتوقعة لعملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية | 194 |
| أولاً: التحكم في المفاهيم الإدارية: | 194 |
| ثانياً: تحقيق الكفاية الإدارية: | 196 |
| ثالثاً: توطيد علاقة الإدارة المحلية مع المواطنين المحليين: | 196 |
| رابعاً: اكتساب القدرة على الإبداع والابتكار: | 197 |
| خامساً: تمكين الموظفين المحليين: | 198 |
| 1- زيادة مستوى المهارات والمؤهلات لدى الموظفين: | 199 |
| 2- توفير قاعدة فكرية لتبسيط عملية التمكين: | 199 |
| 3- تمتع القائد الإداري بخصوصيات القائد التمكيني: | 199 |
| 4- التهيئة للتغيير: | 200 |
| 5- التحفيز: | 200 |
| 6- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: | 200 |
| خلاصة واستنتاجات: | 202 |
| الفصل الثالث: تقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في عينة من | |
| بلديات ولاية تلمسان | 203 |
| المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة: | 205 |
| أولاً: وحدة الدراسة: | 205 |
| ثانياً: مجتمع الدراسة: | 205 |
| ثالثاً: عينة الدراسة: | 206 |
| رابعاً: أداة الدراسة: | 206 |

- 207 خامسا: إعداد استمارة الاستبيان:
- 208 سادسا: تحكيم استمارة الاستبيان:
- 208 سابعا: توزيع استمارات الاستبيان:
- 208 ثامنا: المعالجة الإحصائية للدراسة
- المبحث الثاني: عرض المعلومات والبيانات العامة التي تخص أفراد العينة والمؤسسات المشرفة
- 210 على إدارة البرامج التدريبية
- 210 أولا : اختبار أداة الدراسة -تحليل ثبات ومصداقية الاستبيان-:
- 211 ثانيا: المعلومات والخصائص العامة التي تخص أفراد العينة:
- 224 ثالثا: المعلومات العامة التي تخص المؤسسات التي أشرفت على إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية:
- المبحث الثالث: قياس مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير قدرات الموظف العام في البلدية
- 231
- 231 أولا: تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة:
- 239 ثانيا: اختبار **T-Test** للمحاور الأربعة للدراسة:
- ثالثا: حساب معامل الانحدار بين المحور الأول (المتغير المستقل) والمحور الثاني (المتغير التابع 01) والمحور الثالث (المتغير التابع 02) والمحور الرابع (المتغير التابع 03).....
- 241 241
- 250 خلاصة واستنتاجات:
- 252 الفصل الرابع: تصور مقترح لتطوير عملية تدريب الموظف العام في الإدارة المحلية في الجزائر
- المبحث الأول: المشكلات التي تواجه القائمين على إدارة العمليات التدريبية وآليات معالجتها
- 254
- 254 أولا: على مستوى القيادة الإدارية المحلية -دراسة مسألة دعم جهود التدريب-:

- ثانيا: على مستوى تنمية قدرات المشرفين كمديرين لإدارة عملية بناء وتطوير قدرات الموظفين: 264
- 1- الاعتماد على معيار الأقدمية في ترقية المشرف أو الرئيس بدل معيار الكفاءة: 265
- 2- افتقار المشرف أو الرئيس للمهارة التي تمكنه من إتقان وظيفة التدريب: 267
- 3- اعتماد أساليب غير فعالة في التدريب: 268
- 4- عدم التزام العلاقة في العمل بين المرؤوس والرئيس: 270
- 5- عدم توافر المعرفة الكافية لدى الرئيس: 271
- ثالثا: على مستوى تعزيز دور مدارس ومعاهد الإدارة العامة في إدارة العملية التدريبية: 272
- 1- المشكلات التي يمكن أن تواجهها مدارس ومعاهد الإدارة العامة في إدارة العمليات التدريبية: 272
- 2- الحلول المقترحة لتعزيز دور مدارس ومعاهد الإدارة العامة في إدارة عمليات التدريب وبناء القدرات: 275
- المبحث الثاني: نحو تفعيل العملية التدريبية في إطار المنظومة الإدارية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية ومنهج الإدارة الاستراتيجية 277
- أولا: تفعيل العملية التدريبية مع عناصر المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية: 279
- ثانيا: تفعيل العملية التدريبية مع منهج الإدارة الاستراتيجية: 282
- 1- تفعيل المنهج الاستراتيجي على مستوى بيئة الإدارة المحلية -على مستوى التنظيم العام للإدارة-: 282
- 2- تفعيل المنهج الاستراتيجي على مستوى جهاز إدارة الموارد البشرية: 284
- 3- تفعيل المنهج الاستراتيجي على مستوى عملية تنمية قدرات الموارد البشرية: 288
- المبحث الثالث: نحو تفعيل دور النخب والكفاءات العلمية والعملية في إدارة البرامج التدريبية: 292

| | |
|--|-----|
| أولاً: تفعيل دور المشاركة المجتمعية في إدارة البرامج التدريبية - النخب العلمية نموذجاً-: | 293 |
| 1- بناء وتطوير القدرات اللغوية لدى النخب العلمية وعلاقتها بتطوير البرامج التدريبية | |
| للإدارة المحلية: | 298 |
| 2- نحو تفعيل موضوعات اللغات الأجنبية ضمن البرامج التدريبية الموجهة لموظفي الإدارة | |
| المحلية: | 304 |
| ثانياً: خيار التعاقد مع الاستشاريين الخارجيين: | 306 |
| خلاصة واستنتاجات: | 309 |
| الخاتمة..... | 310 |
| قائمة الملاحق | 317 |
| قائمة المصادر والمراجع | 330 |
| فهرس الجداول والأشكال | 354 |
| فهرس الموضوعات | 358 |

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة المشكلة البحثية المتعلقة بمدى مساهمة متغير التدريب الإداري في عملية تطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية في الجزائر، وقد تضمنت الدراسة إطارا نظريا أكدت مخرجاته بأن عملية التدريب تعد مدخلا من المداخل الرئيسية المعتمدة في عملية تنمية الموارد البشرية، كما تضمنت أيضا إطارا تطبيقيا أكد في شقه الأول بأن هناك مجموعة من الآليات القانونية والمؤسسية التي ساهمت في تفعيل العملية التدريبية في الإدارة العامة الجزائرية، كما أكد في شقه الثاني الذي تجسد في شكل معاينة ميدانية على عدد من بلديات ولاية تلمسان بأن البرامج التدريبية لها دور جد مهم في تمكين الموظفين من تعلم واكتساب القدرات التي تؤهلهم لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي. أما الجانب الأخير من الدراسة فقد تضمن تقديم بعض التصورات العلمية التي من شأنها أن تساهم في تطوير إدارة العمليات التدريبية، وقد تم التركيز فيها على ضرورة دعم القيادة الإدارية لجهود التدريب، تنمية قدرات المشرفين، تنمية قدرات المؤسسات التدريبية، اعتماد المنهج الاستراتيجي في التدريب، وإشراك الفواعل المحلية وفي مقدمتها النخب العلمية الرائدة في ميدان بناء وتطوير القدرات.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإداري؛ تطوير القدرات؛ الموظف العام؛ الإدارة المحلية.

Abstract:

This study aims to address the research problem about the contribution's extent of the administrative training in the process of the capabilities of public employee's development in local administration in Algeria. This work includes a theoretical framework whose outputs confirmed that the training process is one of the main approaches adopted in the process of human resources development. It also included an applied framework that confirmed in its first part that there are a set of legal and institutional mechanisms that contributed to activating the training process in the Algerian public administration. It also asserted in its second part, which is based on a field inspection of a number of municipalities in Tlemcen province, that training programs have a very important role in enabling employees to learn and acquire the capabilities that qualify them to improve and develop job performance. As for the last part of the research, there is a presentation of some scientific perceptions that would contribute to the development of training operations management where the focus is on the need for administrative leadership to support training efforts, develop the supervisors' capabilities, develop the training institutions' capacities, adopt the strategic approach in training, and involve local actors, most notably the leading scientific elites in the field of capacity building and development.

Key words: Management training; capacity development; public employee; local administration.

Résumé:

Cette étude vise à aborder le problème de recherche lié à la contribution de la variable de la formation administrative dans le processus de développement des capacités des fonctionnaires publics dans l'administration locale en Algérie. L'étude a inclus un cadre théorique dont les résultats ont confirmé que le processus de formation est une entrée clé parmi les entrées principales utilisées dans le processus de développement des ressources humaines. Elle comprenait également un cadre appliqué qui a confirmé dans sa première partie, qu'il existe un ensemble de mécanismes juridiques et institutionnels qui ont contribué à activer le processus de formation dans l'administration publique algérienne. Dans sa deuxième partie, qui s'est concrétisée sous forme d'observation sur le terrain dans un certain nombre de municipalités de la wilaya de Tlemcen, elle a souligné que les programmes de formation jouent un rôle très important dans l'autonomisation des employés à apprendre et à acquérir les compétences qui les qualifient pour améliorer et développer la performance professionnelles. La dernière partie de l'étude a présenté quelques conceptions scientifiques qui contribuent au développement de la gestion des processus de formation, en mettant l'accent sur la nécessité de soutenir le leadership administratif dans les efforts de formation, de développer les capacités des superviseurs, de développer les capacités des institutions de formation, d'adopter une approche stratégique de la formation et d'impliquer les acteurs locaux, en tête desquels se trouvent les élites scientifiques leaders dans le domaine de la construction et du développement des capacités.

Mots Clés: Formation administrative; Développement des capacités; Fonctionnaire public; Administration locale.