

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق



عملية التكوين الإداري للموظف العام

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص مؤسسات دستورية وإدارية

تحت إشراف:

من تقديم الطالبة

❖ ا عبد الله صافي

❖ يسرى رضاونية

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

1. نور الدين سوداني

2. عبد الله صافي

3. مريم بوغازي

دورة جوان 2018

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من قال فيها الله عز وجل:
"وأخفض لها جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أبي وأمي حفظهما الله

إلى أخواتي و إخوتي

إلى كل صديقتي ورفيقات دربي اللاتي قاسمني مشوار الدراسة

وإلى كل من ساعدني ودعمني في إنجاز هذا العمل

لكم مني جميعا أهدي هذا العمل.

يسرى.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي جعل التربية مشتقة من اسمه، وجعل أشرف الأعمال عمل المرين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى من اهتدى بهديه إلى يوم الدين أمين

أشكر الله عز وجل، وأحمده حمدا يليق بجلاله ووجهه الكريم، وسلطانه الجليل، أن وفقنا إلى إنجاز هذه الرسالة.

كما لا يفوتني توجيه بالشكر إلى الأستاذ الفاضل صافي عبد الله لتفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات وإرشادات، متمنية له دوام الصحة والعافية والتوفيق لخدمة العلم وأهله.

كما أتوجه بحيل الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتحملهم عناء قراءة هذه المذكرة وتصويبها وتدقيقها لترى النور فجازاهم الله خير الجزاء.



مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية بشكل لم يسبق له مثيل في أي حقبة سابقة من تاريخ البشرية، وأن هذه التغيرات التي تحدثت قد ألفت على عاتق المؤسسة واجبات ومسؤوليات جديدة، تمثلت في تكوين وتنمية الموارد البشرية، فالتكوين يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من هذه الموارد البشرية، وذلك من خلال اكتسابها معارف ومهارات جديدة تساعد في تحسين عملها وتطوير أداءها وبالتالي تطوير المؤسسة ككل.

إن هذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد إستراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير هذه الموارد لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وذلك يكون بالتركيز على اكتساب المورد البشري للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء وظيفته بواسطة توفير التكوين الذي يساهم في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوى العاملة، كما يؤدي التكوين إلى تخفيض حوادث العمل وتعزيز استقرار التنظيم ومرونته، وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، كما أن ما ينفق في التكوين يعد استثمارا في الموارد البشرية حيث قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أو في شكل زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

ولهذا يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، وصل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

أهمية الموضوع

تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين احد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على

حد سواء، باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

ويعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من اجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

اهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية والمتمثلة في وظيفة التكوين وكيفية أدائها وتسييرها ومدى أهميتها في تحقيق فعالية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وعليه يمكن إبراز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. تزداد طاقات المجتمع في العصر الحديث بازدياد التطور العلمي والحضاري له وفي ظل كل هذه العوامل والظروف، فان هذه الحركة بذات تسعى إلى تكوين العمال تكوينا يؤهلهم للمسايرة والانسجام مع هذه التطورات والتغيرات الحاصلة.
2. الاهتمام بتكوين الموظفين كونهم المحرك الأساسي لعناصر الإنتاج الأخرى المادية والمالية منه.
3. الاطلاع على وعي الموظف العمومي بأهمية واستفادته من برامج التكوين لتجديد معارفه وتنمية مهاراته وترقيته مهنيا واجتماعيا.
4. الاطلاع على كيفية وضع البرامج التكوينية بالنظر إلى التكوين كنتيجة حتمية للنظام الإداري الجزائري.
5. الاطلاع على مدى فعالية التكوين الإداري، وهل حقق الأهداف المرجوة منه أم لا.

أسباب اختيار الموضوع

يعد موضوع التكوين الإداري للموظف العام واحد من أهم المواضيع التي تستدعي البحث والتنقيب، ذلك كون أن التكوين له أهمية كبيرة في تأهيل العنصر البشري

بنتمية معارفه ومهاراته وتعديل سلوكه تحقيقا لحاجات الموظف من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

حيث يكمن السبب الرئيسي من وراء البحث في الموضوع هو معرفة مدى فعالية برامج التكوين الإداري في تحسين كفاءة الموظف العام، ومدى نجاعته وقدرته على تنمية أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية، فأصبح من اللازم الاهتمام أكثر بالخبرات والمعارف والقدرات الأمر الذي يستوجب إعداد برامج تكوينية من أجل تحسين أداء الأفراد العاملين ومنه تحسين أداء المؤسسة ككل.

أولاً: دوافع ذاتية: نظرا للأهمية البالغة لموضوع التكوين الإداري للموظف العام، لدي ميول شخصي للبحث في هذا الموضوع والتعرف على الدور الذي يلعبه في تسيير الحياة العملية للموظف العام ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

ثانياً: دوافع موضوعية: تتمثل الدوافع الموضوعية فيما يلي:

- معرفة دور التكوين في تنمية قدرات ومؤهلات الموظفين وتعديل سلوكياتهم بالمؤسسة حيث يسمح التكوين بتطوير كفاءات ومهارات الموظفين وجعلها أكثر تلاءماً مع المتغيرات الطارئة.
- معرفة مدى تنفيذ المؤسسة لمختلف البرامج التكوينية المعتمدة لتحسين أداء موظفيها ومستوى تأثيرها على نجاح العملية التكوينية.
- التعرف على دور المكون وتأثيره على نجاح العملية التكوينية.
- الوقوف على مستوى عملية تقييم الأداء الوظيفي للعملية التكوينية، ومدى تأثير عملية التقييم والمتابعة على نجاحها.

المنهج المتبع

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وهذا بالطبع ما اقتضاه موضوع البحث من خلال مفاهيم ومكونات نظام التكوين الإداري ومراحل العملية التكوينية وفي الأخير معرفة مدى فعاليتها كما استعنا بالمنهج التاريخي وذلك من خلال التطرق الى تطور التكوين الاداري من الناحية القانونية

طرح الإشكالية تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مكونة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، إذ للتدريب أهمية كبيرة من خلال الدور الذي يقوم به في تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة بكافة مستوياتها لذلك يجب تزويد تلك الأيدي العاملة بنظام تكوين مستمر لما لذلك من إسهامات في النتائج الموجودة من هذا النظام وحسن العطاء والكفاءة في الإنتاج فالتكوين يقدم معرفة جديدة ومعلومات متنوعة ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب إلى الأفضل مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

- ما مدى فعالية برنامج التكوين الإداري للموظف العام ؟

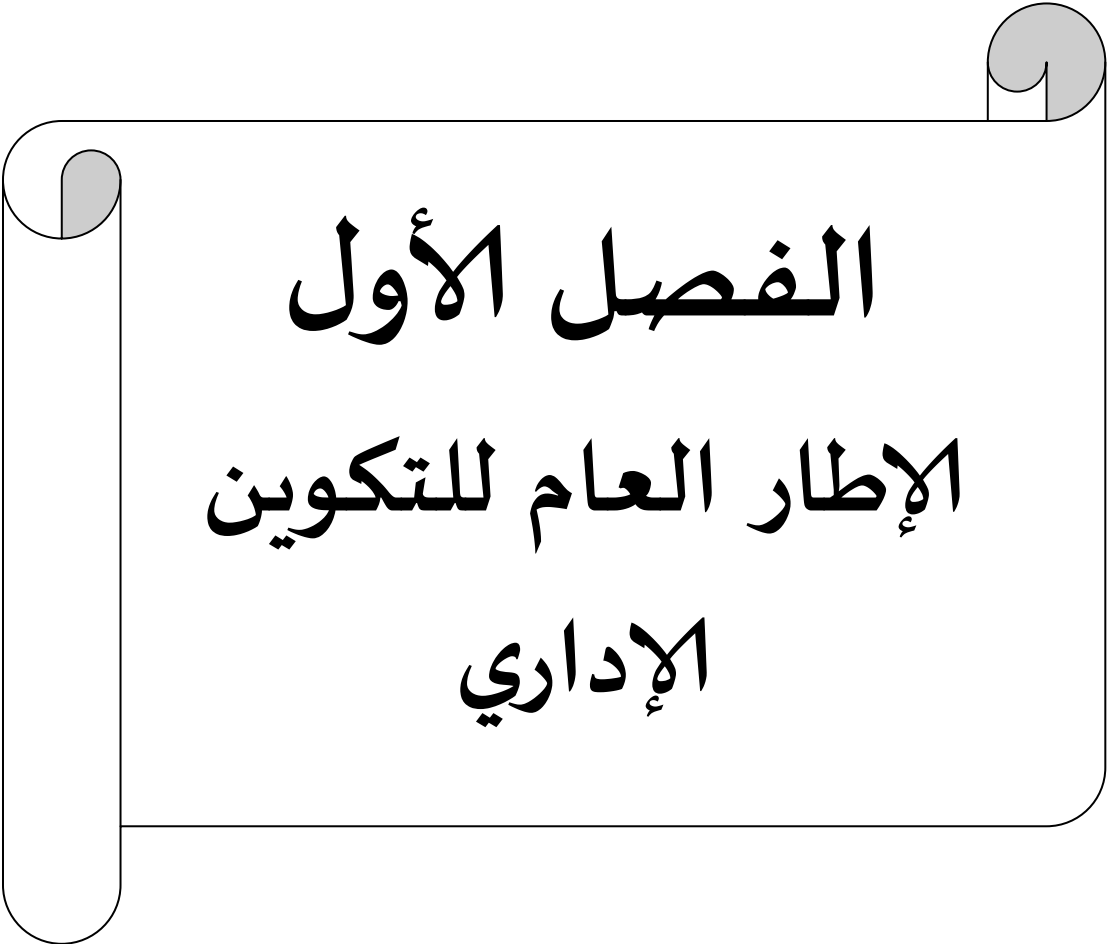
خطة البحث

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها الموضوع ومن أجل الإجابة عن التساؤل المطروح سابقا تمكنا من تقسيم الموضوع إلى فصلين.

خصصنا الفصل الأول إلى الإطار العام لتكوين الإداري والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية التكوين الإداري.
 - المبحث الثاني: مكونات نظام التكوين.
 - المبحث الثالث: تطور التكوين الإداري من الناحية القانونية.
- أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى إعداد إستراتيجية التكوين الإداري الذي تم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تحديد الحاجة للتكوين.
- المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية.
- المبحث الثالث: متابعة وتقييم البرنامج التكويني.



الفصل الأول
الإطار العام للتكوين
الإداري

يعد التكوين الإداري عنصرا مهما لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية، سواء كان ذلك من أجل شغل التخصصات الوظيفية الشاغرة أم للرسكلة، فهو يهدف بالأساس إلى إعداد الفرد للوظيفة والتقدم فيها، وذلك لا يتحقق إلا بتنظيم برامج تدريبية مختلفة سواء كان ذلك قبل الدخول في المهنة أو أثناء ممارستها لها.

فالتكوين الإداري يعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات والمنظمات فنجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء وملتزمين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم.

ويمكننا القول بأن التكوين عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المراد إنجازها وتحسين الأداء باستمرار، حيث أنه من أجل التحكم في المنظومة التكوينية من الناحية العملية التي من شأنها الاستجابة لاحتياجات المرافق العمومية كما ونوعا، يجب علينا القيام بتحضير وتكوين وانتقاء الموظفين لتولي الوظائف العامة.

سوف نعالج في هذا الفصل ثلاث مباحث :

المبحث الأول: ماهية التكوين الإداري.

المبحث الثاني: مكونات نظام التكوين الإداري.

المبحث الثالث: تطوير التكوين الإداري من الناحية القانونية.

المبحث الأول: ماهية التكوين الإداري

إن التكوين بمختلف أنواعه يعد من المقومات الأساسية للبناء العام للمجتمع وتنمية ضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يتخذ مكانة هامة في المجتمع، وحيث أن للتكوين أهمية بالغة الأثر في المؤسسات والإدارات العمومية وغيرها من متطلبات الأعمال وتظهر أهميته بالنسبة للفرد ومؤسسته والمجتمع ككل.¹

يتمثل التكوين الإداري في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها.²

المطلب الأول: مفهوم التكوين الإداري

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، فقد كنا نتمنى لو كان بالإمكان أن نورد في مجال تعريفنا للتكوين إحدى التعاريف التي استقر عليها رأي الخبراء في الموضوع المذكور.

فكل التعاريف التي سنتطرق إليها تتناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن الأخرى، إلا أننا سنتعرض إلى التعاريف التي نراها هامة ثم نبين الخصائص التي يتمتع بها التكوين الإداري.

الفرع الأول: تعريف التكوين الإداري.

الفرع الثاني: خصائص التكوين الإداري.

الفرع الأول: تعريف التكوين الإداري.

أعطى الكاتب البارز في تنمية الموارد البشرية Raymond Vatieر تعريفا شاملا للتكوين: "إن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".³

1- عبد القادر عجوط وآسيا خياط، دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات العمومية، شلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الاقتصاد والتسيير، العدد 15، 2015 ص 26.

2- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساعة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 91.

3- المرجع نفسه، ص 92.

التكوين هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وإكسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتأثر على نشاط المؤسسة.¹

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون former ذات المصدر اللاتيني former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية training الذي ترجمته مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب. حيث يرى أحمد طوطاو أن أغلبية التعاريف لا تفرق بين المصطلحين "التكوين" و"التدريب" لأن لهما نفس المدلول حيث كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه.²

التدريب نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحدا من وسائل تطوير العاملين بالمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالبا ما يوسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة.³

يمكن القول أن التدريب عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصلل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال.⁴

1- مسيكة بعداش ومروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015، ص 63.

2- نجاه بلزاید، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010-2011، ص 99.

3- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 443.

4- ليلي بوحديد، واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد 11، مارس 2018، ص 109.

كذلك يعرف التدريب على أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.¹ كذلك هناك من يعرف التدريب على أنه عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشأة لأجل مساعدة العاملين على كسب المهارات والفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعملية.²

وهناك من يعرف التدريب على أنه خبرة عملية وعلمية ينقلها مدرب إلى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو إكسابه مهارة معينة أو تعديل بعض نواحي السلوك والاتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه وذلك من أجل تحقيق نوع من التوافق والتفاعل بين الفرد وعمله بما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لقوة العمل.³

كل هذه التعاريف التي تطرقنا إليها تحمل نفس المعنى، لذا ينصرف مفهوم التكوين إلى كونه عملية تلازم الموظف في مساره المهني بإضفاء التحسينات والتكيف مع تغيرات مناهج العمل وتطور المهن المرتبطة بتقلبات المحيط، فيعود المورد البشري عنصراً إستراتيجياً فاعلاً في نجاعة المنظمات وإستمراريتها.

كذلك يتضح لنا من خلال ما تقدم، أن التدريب والتكوين يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية التدريب والتكوين، فالتدريب والتكوين لكي يكونا فعالين يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضاً تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية،⁴ فالتعليم هو حصيلة ونتائج العملية التدريبية والتنمية فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه حدث لدى المتدرب التقييم الملائم والمطلوب.

1- عبد الرحمن بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 88.

2- علي عزام ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014، ص 18.

3- محمد عبد الفتاح الصبرفي، إدارة النفس البشرية، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2003، ص 355.

4- مسيكة بعداش ومروان عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 64.

الفرع الثاني: خصائص التكوين الإداري

من البديهي أن التكوين الإداري في عصرنا الحالي المتمس بالمعرفة المتجددة الاتجاهات أصبح أحد المفاتيح التي تسمح بتهيئة الوظيفة العمومية لتقديم خدمات بفاعلية. ولهذا يجب على الدولة أن تستثمر أولاً قبل كل شيء في رأس مالها البشري وهذا بواسطة التربية. التعليم والتكوين المستمر لأعوانها، ومن هذا المنطلق فإن التكوين يتمتع بخاصيتين أساسيتين ستناول التكوين الإداري أداة استراتيجية (أولاً) والتكوين عملية استثمارية (ثانياً).

أولاً: التكوين أداة إستراتيجية

إن المؤسسات التي تعتبر الإستراتيجية شيئاً مهماً تتمتع بخصائص تنمية تربط الاحتياجات الفردية والتنظيمية بالتوجهات الحالية والمستقبلية حيث تقع تنمية المهارات من خلال التدريب.¹

إن بناء إستراتيجية بعيدة المدى لتكوين الموظفين على المستوى المركزي والمحلي من شأنها أن تحسن جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية،² كما يمتد التكوين ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والفريق بتقنيات ومدخلات التسيير الحديثة.³ يعد تكوين الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، فنجاح الإدارة يستمد قوته من قوة العاملين فيها ولاسيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة التي تستطيع تسخير إمكانياتها لتحقيق أهداف مؤسساتها.

لم يبق خيار أمام المؤسسات إلا أن تقوم بتدريب مواردها البشرية،⁴ وذلك لا يتحقق إلا بتنظيم برامج التدريب التي يدخل ضمن أهدافها إعطاء معلومات معينة أو صقلها أو

1- عبد القادر عجوط وآسيا خياط، المرجع السابق، ص 25.

2- جوري جينيفر وماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة أحمد اصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 57.

3- إبراهيمي عبد الله وحميذة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حيدر، بسكرة، العدد 7، فيفري 2005، ص 8.

4- فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاستراتيجية و التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، ص 63.

إعادة ترتيبها،¹ وبذلك تصبح الموارد البشرية بمقدورها تسخير إمكانيتها لتحقيق أهداف مؤسساتها.

فالتكوين كأداة إستراتيجية، أصبح يهتم في آن واحد بالمشاكل الآنية والمستقبلية، وذلك بمحاولة تأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب، وكذا المحافظة على قوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة، وبذلك أصبح التكوين هو أبرز المحاور الإستراتيجية لتنمية وتطوير مهارات ومعارف العمال في المنظمات ويهدف في الوقت نفسه لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.²

وبذلك فإن التكوين كأداة إستراتيجية يهدف إلى وضع الأسس السليمة لتقديم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد مواصفاتهم وخصائصهم بعناية.³

ثانياً: التكوين عملية استثمارية

إن التدريب يعتبر استثماراً هادفاً في تطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية،⁴ حيث يستهدف التدريب اكتساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء العامل وقدراته في أداء هذه المهام.⁵

كما من شأن التكوين الاستثماري في الإنسان⁶ أن يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل نتيجة لفهم العامل لطبيعة سير العمل.

1-زهرة فلاحى ، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاسات ذلك على نمو الإنتاجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007 - 2008، ص 102.

2- نجات بلزاید، المرجع السابق، ص 89.

3-وهيبة سراج ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، في إطار مدرسة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 - 2012، ص 65.

4- حمود حيزر كاظم ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 126.

5- زهرة فلاحى، المرجع السابق، ص 204.

6- وهيبة غرامى زسيدي، التكوين العالي في مجال المكتبات والمعلومات بالجزائر، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد الثالث، العدد الأول، 2006، ص 92.

ويرى الأستاذ "Alain Meignant" أنه يمكن بقياس الاستثمار في التكوين باستثمار المال في مشروع ما، حيث يوجد أشخاص يملكون أموال طائلة، غير أنهم لا يشغلونها في مشاريع مستقبلية، والمؤكد أنه مع الوقت ستبدد الأموال دون الاستفادة منها.¹

حسب رأي الأستاذ "Alain Meignant" يمكن ربط هذا بالتكوين، ولكن بشرط وضع الرهانات على المدى الطويل وذلك بتثمين كفاءات الموظفين التي تراهم المؤسسة عناصر فعالة، لاسيما بإنتاجها للتكوين الدائم والمستمر من أجل مسايرة التطور الحاصل.²

كما يضمن للمؤسسة استثمار الإمكانيات المتاحة بالمنظمة لتحقيق إنجازات،³ حيث أضحى العنصر البشري والمكون بطريقة جيدة هو الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة للتعويض بمهامها بكل كفاءة وفعالية والطريقة المثلى التي تضمن بها الاستخدام الفعال لمواردها المادية والبشرية.⁴

يرى التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأس مالي وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه ليس بتكلفة وإنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق، ففوائد الاستثمار هامة جدا تتمثل في تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المؤسسة السوقية للبقاء والنمو.

نستخلص مما تقدم، أن تكوين العنصر البشري عنصرا استثماريا، وذلك لأن التقدم العلمي التقني المتشعب في مختلف المجالات، يستلزم زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي لاسيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية، مما ينعكس أثره إيجابيا على زيادة وتحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية،⁵ وبذلك فإن التدريب الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار.⁶

1- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 101.

2- وهبة غراممي و ز سعدي، المرجع السابق، ص 92.

3- أماني غازي جرار، الإدارة والتميز (حقائب علمية تدريبية)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015، ص 336.

4- عبد القادر عجوط وآسيا خياط ، المرجع السابق، ص 22.

5- حمود حيدر كاظم، المرجع السابق، ص 128.

6- فاطمة الزهراء طيبي ومريم طبوش ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مذكرة ماستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة، 2016 - 2017، ص 6.

المطلب الثاني: أنواع التكوين الإداري.

قد أدرجت معظم الأنظمة الإدارية بما في ذلك البلدان التي تعمل بنظام الوظيفة العمومية المفتوح وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية مهمة التكوين بشقيها الأصلي والمتواصل في العناصر المكونة لسياسة تسيير الموارد البشرية.

ولم تحد الجزائر عن هذا الاتجاه إذ تضمنت كل النصوص المتعلقة بالوظيفة العمومية منذ الاستقلال مبدأ التكفل بتكوين الموظفين وتحسين مؤهلاتهم واتخاذ كل التدابير الضرورية لتجسيد هذا المبدأ كحق للموظف وواجب على الإدارة أن تستوعب كل أبعاده في إطار نظامها التسييري.¹

سنتناول (الفرع الأول) التكوين الاساسي، و(الفرع الثاني) التكوين المستمر.

الفرع الأول: التكوين الأساسي

هذا النوع من التكوين يتم من خلاله إعداد الموظف فنيا، حيث تقوم بصدد هذا بعض المؤسسات الأكاديمية كالجوامع والمعاهد القيام بإعداد البرامج التدريبية التي توفر للعديد من المنظمات العامة سبل الالتحاق بها لأغراض التدريب،² على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ذلك ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية.³

في عالم التكوين الجامعي في الجزائر وفي غيرها من البلدان، تطرح دائما مسألة العلاقة بين ما نتعلمه وبين مجال ممارسته، وهذا يرجع إلى مشكلة تحويل المكتسبات أو المحصلات المعرفية إلى ميدان الشغل الاجتماعي، وكان من المفروض أن يسمح لنا التكوين بإعادة استثمار هذه المكتسبات والمحصلات المعرفية في مجال العمل بطريقة سريعة وناجعة.⁴

1- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 145.

2- حمود حيزر كاظم، المرجع السابق، ص 137.

3- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2011، ص ص 96-97.

4- العمري حريوش، التكامل المعرفي ودوره في التكوين الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2- الجزائر، جوان 2012، العدد 37، ص 34.

إن تنمية الموارد البشرية إطار دعمي ملائم بدرجة أكبر¹، إذ يجب على الإدارة أن تتولى مهمة إنشاء مدارس و معاهد متخصصة لتدريب المترشحين لشغل الوظيفة العمومية فنيا وعلميا، فالتكوين يهدف بالدرجة الأولى إلى تكوين إنسان قادر على العمل في كل الظروف وفي كل مكان.²

تعمل مؤسسات التكوين على توفير الإمكانيات المادية والبشرية من أجل إشباع رغبات وانتظارات المتربص وتحقيق الرضا من جميع جوانبه الأمر الذي يساعد على الطموح والتفائل ذلك للحصول على تكوين جيد ونوعي³، للقدرة على القيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه، ولبلوغ هذا الهدف من الضروري السعي لتحقيق فعالية نظام التكوين العالي، إذ أن الفعالية الإدارية تشكل جزءا من قواعد هذه الدورة التدريبية.⁴

يمكن أن نبلور هدفين بدagogيين للتكوين الأساسي، وهما اكتساب المعارف وتنمية البرامج. وعليه نجد أن نظام التكوين الأساسي نابع من معطيات علمية وفنية وظروف اجتماعية وتربوية، يقوم على تنمية قدرات الأفراد للوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المعرفة ومواجهة المواقف رغم أن محتويات البرامج المسيطرة والأساليب المستعملة تحد شيئا من فعاليته مما ينبغي مراجعته والمتابعة التقويمية في نهاية كل سنة.

الفرع الثاني: التكوين المستمر "المتواصل".

يكتسي التكوين أهمية خاصة للإدارة، فبعد موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المؤسسة إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر،⁵ لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة.

فقد تكون البرامج المعدة مسبقا في المراكز التدريبية أو الجامعات لا تتلاءم أو تتسجم مع المتطلبات أو الحاجات التدريبية للعاملين أو أنها أحيانا تتسع بالجانب الأكاديمي أو النظري الذي قد لا يحقق تغطية كافية للجوانب التطبيقية التي تتوخى المنظمة الاستفادة

1- جوري جنيفر وماثيوز وآخرون، المرجع السابق، ص 141.

2- العمري خربوش، المرجع السابق، ص 24.

3- موسى مطبوش، مستوى الرضا عن تخصص التكوين المهني، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، جامعة تيزي وزو، العدد 13، جوان 2018، ص 78.

4- جوري جنيفر وماثيوز وآخرون، المرجع السابق، ص 141.

5- عبد الله إبراهيمي وحميدة مختار، المرجع السابق، ص 24.

منها،¹ فمهما كان مستوى التكوين الأساسي ومهما كانت قيمته، لا يستطيع تنمية قدرات الموظف.

يعرف التكوين المتواصل على أنه: "نظام فيه مداخلات، عمليات التحويل، مخرجات" أما مداخلات هذا النظام فهي مجموعة العوامل البشرية التي تتكون من مكونين متكونين، باقي الأفراد الذين يتضمنون عملية التكوين، ومن ذلك النفقات المالية، وبرامج المعلوماتية الخاصة بالأشخاص الطبيعيين والمعنويين المشاركين وبرامج التعليم في حد ذاتها، أما عمليات التحويل فهي مختلف التفاعلات التي تحدث بين عوامل المداخلات تخلق قيمة معنوية مضافة تتمثل في تطوير معارف الفرد العلمية والعملية والسلوكية وهي مخرجات هذا النظام التي تنعكس بالإيجاب على أداء الفرد والمنظمة.²

وبالتالي يعتبر التكوين المتواصل بهذا أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، كما أنه يمثل وسيلة لمواجهة مشاكل المنظمة وأفرادها،³ حيث ينتدب الموظفون المعنويون بالتكوين المتواصل لدى مؤسسة التكوين طبقا للتنظيم المعمول به.⁴

فالتكوين المتواصل ذو أهمية كبيرة لأن الموظف مطالب بخدمة طويلة لصعود مختلف الدرجات وفي بعض الأحيان القيام بمسؤوليات عدة مع العلم أن لاشيء يضمن أنه يستطيع الاحتفاظ أو على الأقل تحسين قدراته بدون تكوين أثناء الخدمة.

فالتكوين المستمر للإطارات وسيلة لتحديث الإدارة العمومية وإستراتيجية ضرورية ووسيلة هامة للتغيير، والتعويض بالموارد البشرية لتنمية فاعليتها وهدف العمل، إذ تؤهل جامعة التكوين المتواصل لضمان دورات تكوين عن بعد باستغلال التكنولوجيا الحديثة

1-حمود حضير كاظم ، المرجع السابق، ص 137.

2- عبد القادر داويخ وآخرون، المرجع السابق، ص 20.

3- المرجع نفسه، ص 20.

4- تعليمة رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008، تحدد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر ، ص 4.

للإعلام والاتصال¹، حيث أنه تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلقة باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية.²

يفتضي تثمين التكوين المستمر إرساء علاقة قوية وواضحة بين تطور كفاءات الموظفين ومساهم المهني، ويتعلق الأمر بالاعتماد على ما يلي:³

- أخذ التكوين المستمر التأهيلي بعين الاعتبار عند ولوج المناصب العليا أو مناصب المسؤولية.

- إدماج التكوين ومحور تطوير الكفاءات في إطار مسلسل تقييم الموظفين،

- توجيه التكوين ليساير أهداف إعادة الانتشار والحركية مما يقتضي إعادة تأهيل الموظفين كلما تطلب الأمر ذلك.....

فإستراتيجية التكوين المستمر تهدف إلى إعطاء دفعة للمجهودات المبذولة داخل الإدارة العمومية في مجال التكوين وتشجيع القطاعات التي سبق لها أن انخرطت في برامج موسعة للتكوين المستمر وإشراك باقي القطاعات الأخرى في هذا المسار من خلال تحفيزها على تبني أهداف طموحة على مستوى الكمي والكيفي.⁴ فموظف المستقبل سيحتاج أن يشترك في دورة تدريب كلما حصل تغيير في التكنولوجيا.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين الإداري.

نتيجة لزيادة الخبرة في التكوين وإعداد البرامج التكوينية، وكذلك لتعدد جهات النظر حول مشاكل التكوين، استوجب الأمر وضع مجموعة من المبادئ الأساسية للتكوين الإداري الذي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني وذلك من أجل أن يحقق التكوين الأهداف المرجوة من الأمر الذي يؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة.

1- جمال خوشي، التكوين عن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر، 19 ماي 2010، ص 1.

2- عمر قرطيط ومولود بكاي، مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة زيات عاشور، الجلفة، العدد 5، دون ذكر السنة، ص 61.

3- المادة الأولى، من قرار الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بتحديث القطاعات العامة رقم 09، 1741 صادر في 14 من رجب 1430 بتحديث استراتيجية التكوين المستمر، الجريدة الرسمية، عدد 5979، 7 يوليو 2009.

4- المادة الثانية، من نفس القرار.

سنحاول في هذا المطلب التطرق لبعض هذه المبادئ من خلال ثلاث فروع، الفرع الأول سنتناول فيه مبدأ الاستمرارية للتكوين، الفرع الثاني بعنوان مراعاة الفروق الفردية للمكونين، بينما الفرع الأخير سنتناول فيه ضرورة خلق الدافعية لدى المتكونين.

الفرع الأول: مبدأ الاستمرارية في التكوين.

تعتبر الاستمرارية أمراً لازماً للموظف مع بداية العمل الذي سوف يقوم به، حيث إعداد الموظف ما قبل العمل من خلال ما يطلق عليه بالتكوين التمهيدي ويستمر التكوين طوال حياته الوظيفية والعملية وخلال مراحل تدرجه الوظيفي وبشكل رئيسي عند الترقى إلى درجات وظيفية أعلى.¹

فالتكوين الناجح يساهم في الحد من أخطاء التسيير، الإجراءات الغير كافية، مدة التحضير الطويلة جداً، المردود القليل، ويزيد من رضا الأفراد والولاء للمؤسسة.² والتكوين يهتم بشكل أساسي بتكليف إمكانية الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المنصب حالياً ومستقبلاً، ومادام الأمر كذلك فإن النظام سيجعل من التكوين نشاطاً مستمراً يخص كل الموظفين دون استثناء خلال كامل مساره الوظيفي، كما أن النظامية للتكوين ستوفر لنا الجهد وتختصر لنا الوقت.³

إن اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، يجب ربطها بمفهوم الاستشراف واليقظة، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد وحتى تتعاضد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط.⁴ فالتدريب لا يكون مرة واحدة فقط وإنما يستمر مع العامل حتى تقاعده لأن كل يوم هناك مستجدات في بنية الأعمال.⁵

1- عمر بالخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2014-2015، ص 68.

2- سعيد يمينة، المرجع السابق، ص 103.

3- عبد الله إبراهيمي وحميدة مختار، المرجع السابق، ص 12.

4- المرجع نفسه، ص 13.

5- فريد خميلي، المرجع السابق، ص 68.

إن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التجريبي له أهمية بالغة وأثر كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمورد البشري بما يضمن التحسن المستمر في أدائه وفي تدرجه الوظيفي.¹

إن نظام التدريب مجال دائم التطور في خضم التقلبات التي تعرفها البيئة وكذا التطورات الإدارية، فهو نظام متغير ومتكيف مع المستجدات، لذلك تعد أهداف التدريب متغيرة حسب نوع وطبيعة كل منظمة ومحتويات التطورات التي تطرأ على محيطها.² تجدر الإشارة أن مهمة تحديد أهداف التدريب مرتبطة بشروط معينة يتطلب العمل بها حتى تصاغ هذه الأخيرة بطريقة علمية وعملية، وهي كالاتي:

- تحديد إن كانت الحاجة من التدريب ستتم عن طريق طلب كتابي أم تنظيمي.
- ضرورة الأهداف بحيث تكون قابلة للتحقيق والقياس.
- ضرورة تبسيط الأهداف وتنسيقها وجعلها متكاملة مع الأهداف الكلية للمنظمة.
- قابلية القياس الكمي والنوعي.
- تمحور الأهداف حول التحسين والقابلية للتغيير والتطوير.

الفرع الثاني: مبدأ مراعاة الفروق الفردية

إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد،³ فعلى ضوء هذه الفروق بين المتدربين يتحدد كمية و طبيعة التدريب المطلوب.⁴

أي لا بد على القائمين ببرامج التكوين أن يتعرفوا على المدى الواسع من الفوارق الفردية بين الأفراد الخاضعين له، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع

1- زيار ناتو، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 115.

2- فوزية شرقي، نظام التدريب الإداري كأداة للتسيير الموارد البشرية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 7، ص 56.

3- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 104.

4- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 635.

معينة من التكوين إذ توجد طرق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.¹

يختلف الموظفون عن بعضهم البعض داخل المستوى الواحد في الخلفية، القدرة والاستعداد والخبرة، لذا فالبرنامج التكويني لا بد أن يراعي هذه الفروق والاختلافات الفردية،² حيث أن عملية تحديد الفوارق بين الحد الأدنى للمستوى المعرفي والمهاري للموظف عند القيام بعمل معين والمستوى المعرفي والمهاري الواجب توفره في هذا الموظف عند القيام بهذا العمل عملية مستمرة ولا تقتصر على تحديد جوانب الخلل والقصور في الأداء للموظف في فترات متقطعة بل تمتد إلى الأبد من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في كافة الميادين وهذا ما فصلناه في مبدأ الاستمرارية للتكوين الإداري.³

الفرع الثالث: مبدأ ضرورة خلق الدافعية لدى المكونين

يقصد بهذا المبدأ وجود حافز لدى المتدرب لتحسين أدائه وتعلمه مهارات وقدرات أخرى جديدة تساعد على الأداء السليم.⁴

ويتضمن هذا الاعتبار تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التكوينية، لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي يشغلها المتكون والأجور والرواتب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلاً. فكلما كان الدفاع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.⁵ ولا شك أن عملية التدريب تسعى إلى حفز الأفراد ودفعهم ليكونوا أفضل مما هم عليه وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية وحبهم للعمل وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية.⁶

1- سليمة بوخنان، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007-2008، ص 143.

2- مسيكة بعداش ومروان عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 66.

3- المرجع نفسه، ص 74.

4- محمد محمد إبراهيم، المرجع السابق، ص 634.

5- سليمة بوخنان، المرجع السابق، ص 142.

6- رضا هاشم حمدي، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

فلكي تتحقق الفعالية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل، كما تتوقف فعالية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز من أجل حث العمال للإقبال على التكوين بجدية، ويرتبط بنظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي والمعنوي.¹

يهتم المسيرين والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شد الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، إذ يعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة من مهام وظيفة التكوين الذي يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً.²

وبهذا ازدادت أهمية التكوين في مختلف المجالات وفي جميع الدول بزيادة الاحتياجات المهنية والتي تختلف من قطاع لآخر، مما أدى إلى تنوع أساليب وأنماط التكوين الذي يساهم بالدرجة الأولى في تحسين كمية ونوعية الشغل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانية الترقية المعروضة، فتنمية الموارد البشرية شملت مختلف الممارسات الهادفة إلى إيجاد قوة عاملة وتدريبها وتطويرها، وزيادة رغبتها في التغيير والتعلم التنظيمي من خلال نظام حوافز مشجعة على الأداء المتميز.³

الفرع الرابع: مبادئ أخرى

بالإضافة إلى المبادئ الثلاث السابق ذكرها هناك مبادئ أخرى لابد أن تراعي عند إعداد البرنامج التكويني.

أولاً: مبدأ الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل من التكوين بدون، فإرشاد المتعلم إلى طرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة من التعلم الحركات

1- سعيد يمينة، المرجع السابق، ص 104.

2- عبد الله ابراهيمي، وحميدة مختار، المرجع السابق، ص 9.

3- يخضيه سملاي وأحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 2، جوان 2017، ص 189.

الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.¹

ثانيا: مبدأ الطريقة الكلية والجزئية: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون السورة واضحة متكاملة.

ثالثا: مبدأ الواقعية: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق، ولكي يكون التكوين واقعا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون والمحتوى، وأن يتفاعل التكوين مع ما تقرره الممارسات العملية من مشكلات فنية أو إدارية، أي يكون التكوين واقعا وفقا للاحتياجات التكوينية التي يتطلبها العمل داخل وخارج المؤسسة.²

1- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 103.

2- عمر بلخير جواد، المرجع السابق، ص 70.

المبحث الثاني: مكونات نظام التكوين الإداري

إن عملية التدريب لا بد أن ينظر إليها بمنظور شامل بحيث يتم الإحاطة بها بكافة العناصر وأوجه النشاطات المطلوب تنفيذها، لكي يؤتي التدريب ثماره، ولا يجوز تجزئة أوجه النشاطات التدريبية أو عزل بعض العناصر أو مكونات النشاطات وخطط التدريب يأخذ عين الاعتبار المكونات الأساسية لهذا النظام.

إن نظام التكوين هو نظام فرعي لنظام أشمل وأهم هو نظام تسيير الموارد البشرية، وهو نظام بالغ التعقيد يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي. ولكل منها أهمية بالغة وخاصة في حركة النظام الكلية

بما أن نظام التدريب مجال دائم التطوير في خضم التقلبات التي تعرفها البيئة وكذا التطورات الإدارية، فهو نظام متغير ومتكيف مع المستجدات، ومتكون من عناصر أساسية من أجل تحقيق الهدف المنشود منه وبذلك سنتناول في مبحثنا هذا:

المطلب الأول: المدخلات

المطلب الثاني: العمليات

المطلب الثالث: المخرجات

المطلب الأول: المدخلات.

قصد تحليل هذا المطلب، يليق التعرض إلى فرعين أساسيين، (الفرع الأول) تعريف المدخلات، (الفرع الثاني) عناصر المدخلات.

الفرع الأول: تعريف المدخلات

يمكن تعريف مدخلات نظام التكوين على أنها الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدفه، فهو عبارة على مجموعة الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.¹ فالمدخلات ممثلة أساسية في العمالة المراد تكوينها، ثم الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتفاعل عمليات التكوين.²

كما تمثل المدخلات في نظام إدارة التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب.³

إن مدخلات نظام التكوين تتمثل في المعلومات والموارد المالية والبشرية التي يتم بموجبها تحويلها من خلال الأنشطة الداخلية أو عمليات التحويل إلى مخرجات تحديد الاحتياجات التدريبية في خضم هذه الديناميكية تتفاعل ثلاث أنواع من المدخلات، مدخلات إنسانية ومادية ومدخلات معنوية.⁴

الفرع الثاني: أشكال المدخلات

يمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى أربعة عناصر أساسية كما سبق الإشارة إلى ذلك والتي سنعرضها كما يلي:

أولاً: مدخلات إنسانية: تظم الإنسانية نظاماً فرعياً أصغر وهو نظام الفاعلين ويتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم يستدعي هذا الكم من المشاركين والأدوار المختلفة تجنيدهم الفعال لتحقيق أهداف نظام التدريب.⁵

1- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 108.

2- إبراهيمي عبد الله وحميدة مختار، المرجع السابق، ص 11.

3- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 278.

4- فوزية شرقي، المرجع السابق، ص 52.

5- المرجع نفسه، ص 52.

وبالتالي فإن نظام الفاعلين يضم كافة العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤسائهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلبا أو إيجابا، ولهذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفاعليته.¹

ثانيا: مدخلات تنظيمية: تشمل المدخلات التنظيمية المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية والمتصلين بهم وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراته على طبيعة العمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم.²

ثالثا: مدخلات مادية: تعبر عن الموارد المالية والتجهيزات التي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، معنى ذلك أن المدخلات المادية لنظام التدريب تعبر عن الموارد المالية الضرورية لتسيير نشاط العملية التدريبية بما يضمن استمرار تسيير مراحله.³

بالإضافة إلى ذلك فإن المدخلات المادية تضع معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير استخدامها ومستويات العائد على الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي.

رابعا: مدخلات معنوية: وتتمثل في الخبرات والمهارات والسلوكيات والمشكلات.⁴

توجد المدخلات بعناصرها الأربعة الإنسانية، والمادية والمعنوية والتنظيمية في تفاعل متبادل ومستمر، أي أنها توجد في اعتماد متبادل، وبدونها لا يوجد نظام وديمومة حركية النظام ذات الصلة باستمرارية حركية التدفق، فإذا حدث وعزل النظام عنها تعطل وتلاشى.⁵

وبالتالي فإن المدخلات عبارة عن مختلف الطاقات والموارد والمعلومات التي يتم إخضاعها لعمليات معينة من أجل تغيير طبيعتها وإدخال خصائص أخرى عليها من أجل تحقيق أهداف نظام التكوين.

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 278.

2- المرجع نفسه، ص 279.

3- فوزية شرقي، المرجع السابق، ص 53.

4- سليمة بوخنان، المرجع السابق، ص 131.

5- فوزية شرقي، المرجع السابق، ص 54.

المطلب الثاني: العمليات

قصد تحليل هذا المطلب يليق التعرض (الفرع الأول) الى تعريف العمليات ، وفي (الفرع الثاني) عناصر عمليات نظام التكوين .

الفرع الأول: تعريف العمليات

استنادا لنظرية النظام المفتوح يمكن أن نضيف العمليات بأنها وسيلة يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام بمعنى يختص التحويل بعملية التدريب نفسها.

ومعالجة جوانب القصور وقوة المدربين المراد تصحيحها أو إكسابهم الصفات والخصائص المرغوب في تحقيقها وترتكز عملية التحويل على المراحل التالية:

- المرحلة التحضيرية أو التمهيديّة تشمل كل من تحديد الحاجة للتدريب ثم تأتي عملية تصميم التدريب التي سنشرحها بالتفصيل في الفصل الثاني.
- المرحلة التنفيذية التي تتفاعل فيها عناصر المدخلات وتتم عملية تحويلها، على العموم تتضمن هذه المرحلة حل بعض المشكلات الطارئة عند تنفيذ البرنامج عن طريق المتابعة المستمرة للعملية التدريبية الخاصة بمرحلة التنفيذ.
- مرحلة المراقبة التي يتولى فيها مسؤولي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذية تصميم البرنامج التدريبي ثم تقييم نتائجه.

إن نظام عمليات التكوين في جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها لإنتاج الخدمات التدريبية المطلوبة ومتابعة وتقييم نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء.¹

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات معينة بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعالية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.²

1- محمد بن عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 279.

2- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 108.

كما يقصد بالعمليات مراحل التكوين أو النشاط التكويني وتتضمن تحديد الإنتاج من التكوين بالنوعية والكمية على مستوى المؤسسة أو المهنة أو الفرد نفسه، حصر الإمكانيات التكوينية، تصميم برامج التكوين ثم تنفيذها وتقييمها.¹

من خلال ما تقدم فإن العمليات تمثل الأنشطة والوظائف الأساسية لنظام التكوين، وتهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات على ضوء الأهداف المسطرة.²

الفرع الثاني: اشكال العمليات

إن عمليات نظام التكوين الإداري مكونة من العناصر الأساسية التالية:

أولاً: العمليات الإدارية: تختص العمليات الإدارية بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه ورسم سياسات التدريب واختيار المعايير المفاضلة بين البدائل المتاحة وإتخاذ القرارات في شؤون التدريب، وتتبلور تلك العمليات في (تخطيط التدريب، متابعة التدريب وتقييم التدريب).³

ثانياً: العمليات الفنية المتخصصة: تشمل العمليات الفنية المتخصصة على ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تطوير التدريب
- تصميم التدريب
- إنتاج الوسائل والمواد التدريبية
- إعداد وتنمية المتدربين
- تنفيذ البرامج التدريبية
- تقييم التدريب والمتدربين.

ثالثاً: العمليات الاقتصادية: تشمل العمليات الاقتصادية تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب وإعداد الموازنات التدريبية وضبط الإنفاق على تدريب ثم تقييم العائد الاقتصادي للتدريب، وتتكامل المجموعات الثلاث من العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العملاء.

1- عبد الله إبراهيم وحميذة مختار، المرجع السابق، ص 11.

2- جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 56.

3- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 280.

المطلب الثالث: المخرجات

قصد تحليل هذا المطلب يليق التعرضي (الفرع الأول) إلى تعريف المخرجات، ثم في (الفرع الثاني) عناصر المخرجات .

الفرع الأول: تعريف المخرجات

تترجم مخرجات نظام التدريب جملة النتائج التي أفرزتها الدورة التدريبية، ويقاس نجاح البرنامج التدريبي عن طريق ما يحقق من الأهداف المرغوب تحقيقها والتي حدث مسبقا في التغيير المطلوب في أنماط السلوك واتجاهات المتدربين، زيادة على ذلك الاستقرار والمرونة في المنظمة، وارتفاع درجة الروح المعنوية وتجديد القدرات.¹

إن مخرجات نظام التكوين تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة (المهارات والقدرات التي يكتسبها المتكونين عن العمليات، والتي تعتبر أن المخرجات نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى مجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، حيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنظمته.²

مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل إليها التدريب على تحقيقها وتقدم العملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسب لاحتياجات هؤلاء العملاء، وتتبلور مخرجات التدريب في الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغييرات سلوكية والتحسين في مستويات الأداء، وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية، والقضاء على مشكلات الأداء.³

ومن هذا المنطلق فإن المخرجات تمثل النتائج المحققة بفضل العمليات فهي نتيجة النظام، المتمثلة في توفير يد عاملة مكونة نفسيا وفنيا مؤهلة لأداء المهام بفاعلية وكفاءة بالإضافة إلى برامج مصممة وأدوات وطرق ومناهج مطورة.

1- فوزية شرقي، المرجع السابق، ص 54.

2- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 108-109.

3- محمد محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 280.

الفرع الثاني: أشكال المخرجات

من أجل ضمان حركية واستمرارية مخرجات نظام التكوين، يتطلب الأمر التأكد من وجود العناصر المكونة لنظام التدريب:

أولاً: مخرجات إنسانية: تتعلق هذه المخرجات بالأفراد المتدربين وقياس مدى تحصيلهم وإكسابهم للخصائص المحددة ضمن الأهداف المسطرة في البرنامج التدريبي (كثقوية الشخصية، تطوير المهارات، تجديد القدرات).¹

وبالتالي فإن المخرجات الإنسانية تشمل المتكولين بعد أن مروا بعملية التكوينية، ويفترض أنهم اكتسبوا بعد ذلك خصائص جديدة، تغير في بعض الخصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

ثانياً: مخرجات مادية: نعني بالمخرجات المادية الإنجازات التي سوف يحققها المتدربون بعد تحصيلهم للمهارات والمعارف الجديدة، وتظهر نتائج ذلك في ارتفاع مستويات الأداء، وتحقيق الوفرة من الوقت والجهد قصد تحقيق خدمة سريعة بعيدة عن التماطل.

أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكولون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، وتمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة مثل: زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق تخفيض التكاليف وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

ثالثاً: مخرجات معنوية: تظهر هذه المخرجات في درجة ارتفاع ولاء المتدربين لمنظمتهم، وإدراكهم لمشاكلهم ومشاكل منظماتهم، ووعيهم بأهمية العمل وتحسين الجو التنظيمي في العمل، وبالتالي ارتفاع درجة روحهم المعنوية، تتعكس كل هذه النتائج المحققة بدورها على الجانب المادي، إذ تترجم مدى فعاليته نظام التدريب عن طريق نسبة المخرجات وما احتوت عليه من إنجازات بالنسبة للمدخلات، معنى ذلك تحقيق الأهداف المسيطرة ضمن البرنامج التدريبي.²

بالإضافة إلى ذلك فإن المخرجات المعنوية تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي كما أشرنا سابقاً وتظهر هذه المخرجات عموماً في:

1- فوزية شرقي، المرجع السابق، ص 54.

2- المرجع نفسه، ص 56.

- تطوير معلومات المتكويين .
- ارتفاع مستوى وعيهم بمشاكلهم ومشاكل مؤسساتهم
- ازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها
- تحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقتهم.¹

1- سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 109.

المبحث الثالث: تطور التكوين الإداري من الناحية القانونية

إن التحكم في المنظومة التكوينية من الناحية العملية من شأنها الاستجابة لاحتياجات المرافق العمومية كما ونوعا، وذلك بتحضير وتكوين انتقاء المترشحين لتولي الوظائف العامة.

وفي هذا الإطار سنتناول تطوير التكوين الإداري من الناحية القانونية بداية من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي الذي تم إقراره في 2 جوان 1966 إلى غاية 2008 المتعلقة بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

المطلب الأول: مرحلة ما قبل صدور المرسوم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم

قصد تحليل هذا المطلب يليق أن نتعرض إلى فرعين: (الفرع الأول) القانون الأساسي التوظيف العمومي 1966 ، أما (الفرع الثاني) سنتناول فيه المرسوم 85-59 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

الفرع الأول: مرحلة صدور الأمر 66-133 المتضمن القانون العام للتوظيفة العمومية

إن عملية إصدار القانون الأساسي للتوظيف العمومي، كان بمثابة المحاولة من طرف المشروع الجزائري لتنظيم الحياة المهنية للموظفين داخل الإدارة العمومية وذلك باتخاذ السلطات العمومية للإجراءات الكفيلة لضمان تكوين المستخدمين للمناصب العمومية وكذا تحسين المستوى وترقية الموظفين في وضعية الخدمة.

ينص هذا القانون في مادة 22 على أنه "تتخذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لوظيفة عمومية ولهذا تحسين معارف الموظفين.... إلخ"¹

حسب هذا المفهوم فإن الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية فإنها ملزمة بتوفير التكوين للموظف الجديد والرسكلة للموظف القديم.

1- المادة 22 من الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 2 جوان 1966، يتضمن القانون العام للتوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46.

أما المادة 23 من ذات الأمر فإنها تتضمن ما يلي: "تكون للمرشحين لوظيفة عمومية، الذين يتابعون دورة تكوينية في إدارة أو مؤسسة للتكوين، صفة الموظف المتمرن... إلخ".
وفقا لهذه المادة فإن كل مترشح لوظيفة عمومية في دورات التكوين لهم صفة موظفة متمرن يستفيد من مرتب أثناء فترة التكوين.

وتطبيقا لأحكام هذا الأمر صدر مرسوم 52-69 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم وقد تعرض هذا المرسوم بصفة عامة إلى تعريف الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم وقد تعرض هذا المرسوم بصفة عامة إلى تعريف وتحديد أهداف التكوين أثناء الخدمة وتحديد طرق تنظيمه والجزاء المترتبة عنه.¹

تلزم الإدارات العمومية حسب مقتضيات هذا المرسوم بضمان تحسين إنتاج المرافق العمومية، وكذا بتكوين الموظفين والأعوان العموميين.

ولقد عرفت الجزائر سنة 1976، من خلال دستور 1976، صدور الأمر رقم 76-97 الذي يتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جاء في فصله الرابع بالحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن، إذ أن الدولة تسهر على أن تكون أبواب التعليم والتكوين المهني والثقافة مفتوحة بالتساوي للجميع.

كما جعل المرسوم رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل في الباب الخامس منه الأحكام المتعلقة بالتكوين التزاما يعود بالقائدة للقطاع العمومي، فهو ضروري إذ يعرض على الجميع سواء الموظف أو المؤسسة المستخدمة وحتى الدولة بهدف تحسين مستوى الموظفين وتعميق وتجديد معارفهم وتمكينهم من الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، أي الحصول على الترقية، "إذ يعد العمل التكويني في جميع الميادين التزاما ذا فائدة وطنية يعرض على العامل والمؤسسة المستخدمة والدولة".²

1- مرسوم رقم 52-69، المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتفاق للموظفين وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 49،

2- المادة 172 من المرسوم رقم 78-12، المؤرخ في 5/08/1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32.

الفرع الثاني: مرحلة صدور المرسوم رقم 59-85 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

يعتبر المرسوم رقم 59-85 النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة العمومية سواءً على المستوى المركزي أو المحلي، حيث نص في مادته 52 من الفصل الأول، الباب الرابع المتعلق بالتكوين والترقية على ما يلي:

"كمبدأ عام أنه بغية تحسين المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين يتعين على الإدارات العمومية أن تقوم:¹

- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها.
- تتجزأ أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكيف المترشحين مع الوظيفة العمومية".

المطلب الثاني: مرحلة صدور المرسوم رقم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم

بصدور المرسوم 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وضع المشرع الجزائري حدا للفراغ القانوني في مجال التكوين وفتح آفاق جديدة لهذه العملية ومن أجل سد الثغرات وتدارك النقائص الملاحظة على مستوى النصوص القانونية السابقة المنظمة للتكوين الإداري.

الفرع الأول: أشكال عمليات التكوين

لقد عمل هذا المرسوم على تحديد مختلف عمليات التكوين الممكنة على مستوى الإدارة العمومية على النحو التالي:

أولاً: التكوين المتخصص: عبارة عن نوع من التكوين الذي يتم إما عند شغل منصب عمومي للمرة الأولى أو لالتحاق بسلك أو رتبة عالية للموظفين الموجودين في وضعية خدمة أو أخيراً في حالة التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.²

1- المادة 52 من المرسوم 59-85، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13.

2- المادة 2 فقرة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المؤرخ في 3 مارس 1966، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16.

ثانياً: تحسين المستوى: عبارة عن مجموعة العمليات التي تسمح بتكليف الموظف مع وظيفة جديدة نظراً إما لتطور الوسائل وإثرائها وتعميقها وضبطها.¹

ثالثاً: تجديد المعلومات: عبارة عن مجموعة العمليات التي تسمح بتكليف الموظف مع وظيفة جديدة نظراً إما لتطور الوسائل والتقنيات، وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها.²

ويمكن القيام بمختلف هذه العمليات حسب الأسلاك أو التي في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية:³

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر (6) أو تساويها.
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق الستة (6) أشهر أو تساوي سنة أو تقل عنها.
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة (1) أو تساوي 3 سنوات أو تقل عنها.

الفرع الثاني: الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالتكوين.

نص هذا المرسوم على مجموعة من الالتزامات والإجراءات التنظيمية الواجب احترامها عند الإقدام على أي شكل من أشكال التكوين كآتي:

أولاً: الالتزامات في مجال التكوين: يلزم هذا المرسوم الإدارة العمومية، بإعداد مخطط قطاعي سوي أو متعدد السنوات لمختلف عمليات التكوين، وإدراجه في نطاق التسيير التقديري للموارد البشرية، وفي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكليف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولوية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض.⁴

ويحدد هذا المخطط في قطاع النشاط المهني خلال سنة أو عدة سنوات مالية مختلفة العمليات التكوينية المشار إليها وكذلك:

1- المادة 2 فقرة 2، من المرسوم نفسه.

2- المادة 2 فقرة 3، من المرسوم نفسه.

3- المادة 14، من المرسوم نفسه.

4- المادة 3، من المرسوم نفسه.

- عدد المناصب المطلوب شغلها.
 - عدد الموظفين أو الأعوان المهنيين.
 - مناصب التأهيل المهنية.
 - مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن الأعمال المذكورة.¹
- تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومي عقب كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.²
- ما يمكن استنتاجه هو المجهود المعتبر الذي حاول المشرع الجزائري إدخاله على مستوى الإدارة العمومية، لاسيما عن طريق:
- إلزام الإدارة بإعداد مخطط سنوي متعدد السنوات للتكوين وإدراجه ضمن التسيير التقديري للموارد البشرية.
 - إشراك المديرية العامة للوظيفة العمومي بشكل فعال في تخطيط وتنسيق مختلف هذه العمليات وذلك وفق أهداف محددة تتعلق بالإدارة المعنية، والتطور المرتبط بالتقنيات والمؤهلات الإدارية، وكذلك وفق الضغوطات المالية.
- ثانياً: إجراءات التكوين:** هناك عدة إجراءات يجب أن تقوم بها الإدارة عند الإقدام على تنظيم مختلف أنواع التكوين، وهي على النحو الآتي:
- 1- **إجراءات الترشح للتكوين:** نص هذا المرسوم على ضرورة إنشاء على مستوى كل إدارة لجنة فيما يتعلق بالموظفين المدعويين لمتابعة دورة تكوينية. تقوم هذه اللجنة في هذا الإطار بإعداد قائمة تأهيل تستوي على الشروط القانونية والتنظيمية، وتتكون هذه اللجنة من:
- أ- السلطة المخولة صلاحية التعيين رئيساً.
 - ب- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين عضواً.

1- المادة 4، من المرسوم 96-92 .

2- المادة 6، المرسوم نفسه.

ج-مسؤول تسيير المستخدمين، والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء عضواً، ويمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشاره.¹
لا بد الإشارة بأنه لا يمكن أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة التكوين المخصص أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات نسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين.²

2-قرار التنظيم: يتم تنظيم مختلف دورات التكوين على مستوى الإدارة العمومية بواسطة:

- أ- قرار السلطة المكلفة بالوظيفة العمومي بالنسبة للوظائف التابعة للأسلاك المشتركة.
- ب-قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومي، فيما يخص الأسلاك الخاصة، ولا بد أن يحدد القرار المتعلق بالتكوين ما يلي:
 - الرتبة التي فتحت من أجلها الدورة التكوينية.
 - عدد المناصب طبقاً لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه من خلال السنة المالية المعنية.
 - الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات... إلخ من الشروط الواجب توافرها.
 - مدة الدورات ومكان إجرائها وتاريخها ولهذا شكل الدورة التتابوي أو المتواصل.³
- وتجدر الإشارة، أن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 السابق الذكر تم تعديله بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، حيث شمل التعديل إدراج ما يلي:
 - إحالة مسألة فتح دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين،⁴ بينما كانت هذه المسألة متكفلاً بها من قبل قرار تنظيم التكوين.
 - إدراج عمليات التكوين وتحسين المستوى بالخارج في مخطط التكوين بعد ما كانت غير خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي 96-92.⁵ وبهذا الصدد صدر مرسوم رئاسي رقم

1- المادة 7، من المرسوم 96-92 .

2- المادة 16، من المرسوم نفسه.

3- المادة 11، من المرسوم نفسه.

4- المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 17-04، المؤرخ في 22 جانفي 2004، يعدل ويتم المرسوم 96-92 المؤرخ في

3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

5- المادة 5، من المرسوم 96-92 .

03-309 المؤرخ في 11 ديسمبر 2003 الذي يتضمن في أحكامه تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، حيث بمقتضى هذا المرسوم يتم تنظيم برامج التكوين وتحسين المستوى في الخارج حسب الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العالين والحاجات القطاعية للتأطير والمتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية في حدود المناصب المفتوحة،¹ ولا يعني التكوين في الخارج إلا التخصصات غير الموجودة في الجزائر،² وبالتالي يجب أن تسجل جميع العمليات الخاصة بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما في المخطط القطاعي للتكوين لإدارة أو المؤسسة المعنية.³

وبصفة عامة فإن المرسوم رقم 96-92 حاول بصفة تدريجية وضع سياسة للتكوين وإعطاء انطباع بالزام المؤسسات والإدارات العمومية بدرجات متفاوتة بضمان تكوين موظفيها.

المطلب الثالث: مرحلة صدور وما بعد صدور الأمر 06-03

في هذا المطلب سنتناول (الفرع الأول) كل من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، وفي (الفرع الثاني) المرسوم التنفيذي 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

الفرع الأول: مرحلة صدور الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

نص الأمر 06-03 في عدة نصوص منه على التكوين حيث تناول في الفصل الخامس جانب التكوين في المادتين 104 و105، واشترط على الإدارة أن تنظم دورات تكوينية لفائدة موظفيها بغرض تحسين أداء الموظفين من خلال تحسن مستواهم بصفة دائمة

1- المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 ديسمبر 2003، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد 57.

2- المادة 3، من المرسوم نفسه.

3- الأستاذ رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح، الجزائر، 2012، ص 61.

لتأهيلهم وترقيتهم، على أن تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيم مدته، وواجبات الموظف وحقوقه المرتبة على ذلك عن طريق التنظيم.¹

أولاً: حق الموظف في التكوين

إن للموظف حسب هذا الأمر الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية،² فاعتبر هذا القانون التكوين حقاً معترفاً به للموظف بدلاً من إضفاء الصفة الإلزامية، بمعنى جعل الإدارة المستخدمة ملزمة بضمان التكوين الدوري لموظفيها وجعلهم يخضعون لنظام دائم للتكوين سواء كان داخلياً على مستوى الإدارات أو خارجياً على مستوى مراكز التكوين.

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة،³ كما يجب أن تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمية ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.⁴

إذ يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة،⁵ ويتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إنجازات أو مستوى التكوين.⁶

ويستفيد الموظف حسب هذا الأمر من الترقية في الرتبة من خلال التقدم في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة بعد تكوين متخصص.⁷

1- دمان دبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2014، ص 36-37.

2- المادة 38، من الأمر 06-03، المؤرخ في 15/07/2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة العدد 46.

3- المادة 104، من الأمر نفسه.

4- المادة 105، من الأمر نفسه.

5- المادة 80، من الأمر نفسه.

6- المادة 79، من الأمر نفسه.

7- المادة 107، من الأمر نفسه.

فالترقية حسب هذا المفهوم هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى، إذ أن الإدارة هي التي تتولى مهمة إعدادها بحسب ما تتطلبه مرافقها من جهة ومن جهة أخرى بحسب ما تسمح به ميزانية الدولة، وتتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة.¹

ثانياً: الالتزامات في مجال التكوين

يكلف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بتحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وهذا ما قضت به المادة 59 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

كما أشار الأمر السابق الذكر أن مهمة تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسية تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديره للموارد البشرية تركز من خلالها المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.²

كما تجدر الإشارة أنه يتم انتداب الموظف بقوة القانون لتمكينه من المتابعة تكوين أو دراسات، إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارات العمومية يعتبر تكوين الموظفين عامل أساسي لتكثيف المؤهلات والكفاءات مع تطوير مهام الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.³

وفي إطار المسار الشامل لعصرنة تحسين أداة الوظيفة العمومية يعتبر تكوين الموظفين عامل أساسي لتكثيف المؤهلات والكفاءات مع تطور مهام الإدارة العمومية.⁴

1- المادة 109، من الأمر 03-06.

2- المادة 111، الأمر نفسه.

3- المادة 134، الأمر نفسه.

4- جمال خرشي، تحسين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى تجديد المعلومات، الجزائر، 07 سبتمبر 2009، ص 2.

الفرع الثاني: مرحلة صدور المرسوم التنفيذي 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

لقد برز اهتمام الإدارة بالتكوين الإداري في المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 20 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الذي تطرق إلى إلزامية التكوين في حالة الترقية من سلك إلى سلك، إذ نجد ضمن أحكامه عدد المناصب الخاصة بالترقية بنسبة مئوية وبالتالي الترقية في هذه الحالة تقع بشروط، وكذا الموظفين الذين يخضعون للتكوين الإداري لتولي المناصب الجديدة والأسلاك المعنية بالتكوين التي تضمنها المرسوم التنفيذي 08-04 السالف الذكر هي كالاتي:

أولاً: سلك ملحق الإدارة الذي يضم رتبتين: ¹ - ملحق إدارة.

- ملحق إدارة رئيسي.

ثانياً: سلك أعوان الإدارة الذي يضم: ² - رتبة عون مكتب

- رتبة عون إدارة.

- رتبة عون إدارة رئيسي.

ثالثاً: سلك الكتاب الذي يضم: ³ - رتبة عون حفظ البيانات

- رتبة كاتب

- رتبة كاتب المديرية

- رتبة كاتب المديرية الرئيسي.

رابعاً: سلك المحاسب الإداري ويضم: ⁴ - مساعد محاسب إداري وهي رتبة آيلة إلى الزوال.

- رتبة محاب إداري

- رتبة محاب إداري رئيسي.

1- المادة 27 ، من المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين

المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 3.

2- المادة 35، المرسوم نفسه.

3- المادة 47، المرسوم نفسه.

4- المادة 63، من المرسوم نفسه.

حسب المواد المتكورة أعلاه فإن المترشحون المقبولون يخضعون قبل ترقيةهم لمتابعة تحتاج تكويناً، تحدد مدته وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وفي هذا الصدد صدرت تعليمة رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 التي تحدد كيفية تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض الرتب والأسلاك المشتركة في المؤسسات العمومية، حيث يتم منح دورة التكوين قبل الترقية بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها ضبط صلاحية التعيين إذ يجب أن يحدد هذا القرار أو المقرر لاسيما: ¹ - الرتبة أو الراتب - عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقاً لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية.

- الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين

- تاريخ بداية التكوين

- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين

يعلم الموظفون الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة بتاريخ بداية التكوين بموجب استدعاء فردي وأي وسيلة ملائمة عند الاقتضاء.²

كما يهدف المرسوم التنفيذي رقم 09-93 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة عليهم وتحديد مدونة مختلف الرتب والمناصب المطابقة وكذا شروط الالتحاق بها، حيث بمقتضى أحكامه يلزم الموظفون المذكورون في المادة 26 "موظفي التعليم، موظفي التأطير والدعم التقني، موظفي التفيتيش، موظفي التوجيه والتقييم والإدماج المهني، و موظفي المقتصدية" بمتابعة الدورات التكوينية وتحسين المستوى وتحديد المعارف التي ينظمها الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين قصد ضمان تحسين مؤهلاتهم وترقيتهم المهنية وتخضيرهم لمهام جديدة.³

1- تعليمة رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008، تحدد كيفية تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، السابق ذكرها، ص 3.

2- المرجع نفسه، ص 04.

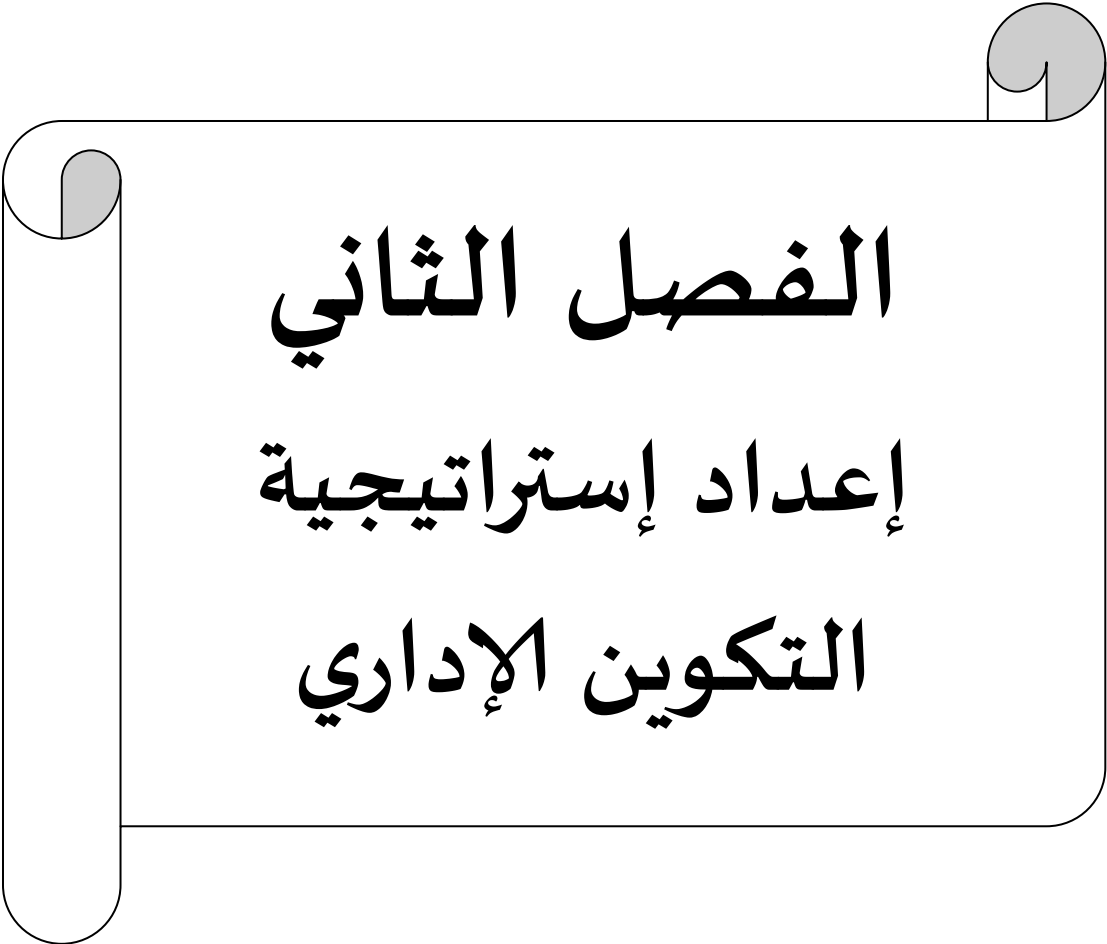
3- المادة 20 من المرسوم التنفيذي 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 13.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهمك الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطور الإدارة العمومية لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد، وتتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار واستقطاب الأفراد وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، لكن هذا ليس نهاية المطاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة أداء العاملين والموظفين وإعدادهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم وصيانتهم.

والجدير بالذكر أن عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثاً، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى.

وبالتالي فإن الإدارة تسعى لتكوين موظفين من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات، ومن ناحية الأساليب في الإدارة والإنتاج والعمليات وغيرها، لأن أهداف التكوين لا تقتصر على تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم وتغيير الجوانب السلوكية لديهم.

A decorative scroll graphic with a white background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving inward. The text is centered on the scroll.

الفصل الثاني

إعداد إستراتيجية

التكوين الإداري

إن الهدف الأساسي في تشكيل وإعادة النمط السلوكي للأفراد العاملين، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة، ولذلك لابد من استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة محكمة، في شكل خطة مرنة التطبيق، لمعالجة المشكلة وتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن، وسنتناول في فصلنا هذا ثلاث مباحث.

أما المبحث الأول سنتناول تحديد الحاجة للتكوين التي تعتبر أحد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية والتنبؤ للمستقبل. أما المبحث الثاني سنتناول فيه مراحل عملية التكوين بدءاً من عملية تصميم عملية التكوين، ثم مرحلة تنفيذ هذه العملية وفي الأخير تقييم عملية التكوين وذلك ضماناً لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب.

وفي الأخير سنتناول في المبحث الثالث مدى فعالية البرنامج التكويني من خلال عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم فعاليته.

المبحث الأول: تحديد الحاجة للتكوين

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والظروف القائمة أو المحتملة والتي تساعد هذه الاحتياجات المنظمة على مواجهتها، إذ تتمثل هذه المجالات في عدد ونوعية العاملين التي تشملها عملية التدريب، المجالات المراد تدريبها عليها والتي قد تكون زيادة المهارات في المستوى التنفيذي وتطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات.¹

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية على أنها، "جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج".²

إن أحسن تنظيم للتكوين هو الذي يحقق التوازن والتوافق بين متطلبات المؤسسة ومتطلبات الأفراد وتنقسم احتياجات التدريبية إلى احتياجات حالية ومستقبلية، وبالتالي يمكن القول أن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوبة إحداثها في معلومات الأفراد ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات اللازمة والتغلب على المشاكل التي تعترض سير عمل المؤسسة، فمفهوم الاحتياجات التدريبية تتعلق ببعدين زمنيين، الحاضر والمستقبل.³

مما سبق يتضح أن زيادة فعالية التكوين تكون مصحوبة بإجراء دراسات دقيقة لتحديد احتياجات تدريبية، ومتى يتسنى لنا التشخيص الدقيق للاحتياجات التكوينية، فسوف نتناول:

- المطلب الأول: تشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد.
- المطلب الثاني: تشخيص احتياجات التكوين للتكيف مع الوظائف.
- المطلب الثالث: تشخيص الاحتياجات التكوينية من أجل الترقية.

1- فريد خميلي، المرجع السابق، ص 69.

2- ليلي بوحديد، المرجع السابق، ص 110.

3- عبد الرحمن بن عنتر، المرجع السابق، ص 99.

المطلب الأول: تشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد.

إن تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد يرتكز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي، فنجد أن الفرد بحاجة إلى التكوين بصفة مستمرة لزيادة معارفه ومعلوماته ومن ثم تحسين كفاءته ومهارته في العمل، فالقصور في معلومات الفرد يؤدي إلى اعتباره حاجة ماسة للتدريب وهذا القصور يعود إلى أسباب مختلفة إما النقل لوجود فارق بين الأداء السابق والحالي أو تقييم للأداء الذي يحدد الفرق بين الأداء المنشود والفعلي أو إلى برنامج التخطيط الوظيفي الذي يتيح إمكانية حصر الوظائف المتوقعة في المستقبل ومتطلباتها.¹

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذي يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة كذلك يتم تقييم استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبالمقارنة مع مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل.

إن تشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد يعتمد بالضرورة التطرق إلى: في (الفرع الأول) العناصر المعتمدة عليها من أجل القيام بتشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد، و في (الفرع الثاني) الخطوات المعتمدة عليها من أجل تشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد.

الفرع الأول: العناصر المعتمدة عليها لتشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد:

يستوجب إتباع عناصر أساسية من أجل تشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد نوجزها في ما يلي:

أولاً: آراء العاملين في أدائهم: يتم الأخذ برأي العاملين من خلال سؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التكوين فيها سواء في مال معرفتهم، أو سلوكياتهم وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم فالعامل نفسه هو أدري من جهة أخرى في معرفة وتحديد نقاط الضعف لديه لذلك يتوجب في هذا المجال توعية العاملين بان تطوير وتحسين أدائهم هو لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة.²

1- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 114.

2- سليمة بوخان، المرجع السابق، ص 151.

ثانيا: ملاحظات المشرفين والرؤساء:

تعتبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على احتياجاتها التدريبية، لأنهم يحكموا وظائفهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيههم ونوع التكوين المطلوب لهم للتغلب عليها. غير أنه لكي تكون آراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على احتياجات التكوينية، يجب أن يتخلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة والكفاءة التخصصية في العمل الذي يمارسونه.¹ إن الاستطلاع على آراء المشرفين والمدراء للتعرف على آرائهم في شأن ما، يعتقدون أن مرؤوسيههم في حاجة إليه من التدريب.² يعتبر ضرورة حتمية يمكن من خلالها تحديد كفاءة العمل ونقاط الضعف في المهارات وإمكانية الموظفين، وعلى أساس ما تم التوصل إليه يتم إعداد برنامج تدريبي بخصوص ذلك.

الفرع الثاني: الخطوات المعتمدة لتشخيص التكوين لتحسين أداء الأفراد:

من أجل القيام بعملية تشخيص التكوين لتحسين أداء الأفراد يستلزم إتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور: يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه وجديته في العمل، الأمر الذي يساعد الإدارة في نهاية الكشف عن احتياجات تدريبية محددة،³ ودقيقة من أجل القضاء على القصور الذي يشوب أداء العامل. تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما وفنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من موارد بشرية إلى تكوين، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيههم ونوع التكوين الذي يحتاجونه إليه لعلاج نواحي الضعف.⁴

- نميز ثلاث حالات عند تحديد الأفراد يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب والذين يعانون بقصورهم في أدائهم:

1- بلال جغري ، المرجع السابق، ص 86.

2- محمد عبد الفتاح الصيرفي،التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 281.

3- محمد محمد ابراهيم، المرجع السابق، ص 629.

4- سليمة بوخنان، المرجع السابق، ص 152.

1. جوانب الأداء التي يشوبها قصور، وكان الفرد يملك القدرات اللازمة لأدائها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب ويتبقى توجيه الدراسة نحو الجوانب الدفاعية للفرد، أو تحت ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

2. جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات اللازمة لها كما لا يملك الاستعداد التي تمكنه من اكتساب القدرات).

في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلا في برنامج للتدريب وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفرض في كل الأفراد ينتهي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إنارة واقع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في البرنامج التدريبي.¹

ثانيا: تحديد المعارف والمهارات اللازمة لمعالجة القصور: ويعني ذلك تحديد المعارف والمهارات التي يحتاجها كل فرد للتكوين عليها لمعالجة القصور في أدائه، وذلك في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء المهام الحيوية التي يمارسها الموظف حاليا، أو سوف يمارسها في المستقبل عند الترقية لوظيفة أكبر.²

إذ من الواجب إعداد برامج تدريبية غايتها تزويد العاملين بمعارف جديدة تبعا للتطورات الحاصلة لكي يؤدي العاملين مهامهم وأعمالهم في مستوى من الكفاءة العالية.³

إن الاحتياجات التدريبية هنا هي: [أوجه الضعف أو القصور في المعلومات، المهارات، اتجاهات وأنماط سلوك العاملين المطلوب تغييرها أو تعديلها أو تحديثها أو اكتسابها للعاملين لمساعدتهم في التغلب على المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم أو في التعامل مع رؤسائهم أو زملائهم أو العملاء والمتعاملين مع المنظمة.⁴

تحتل المعلومات والمهارات المتوافرة لدى الموظفين أهمية كبيرة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، حيث أن تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب إعدادها، والفئة التي تحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة أو

1- منير نوري، المرجع السابق، ص 69.

2- بلال جغري، المرجع السابق، ص 86.

3- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 115.

4- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 281.

لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها.

تجدر الإشارة على أنه بالإضافة على الخطوتين السابق ذكرهما، يجب الاعتماد كذلك عند تشخيص التكوين لتحسين أداء الأفراد، الأخذ بعين الاعتبار معايير مهمة تتعلق بالفرد المراد تكوينه وصولاً إلى تحديد نوع التكوين الذي يتناسب مع احتياجات الوظيفة التي يشغلها، وتتمثل هذه المعايير في:

- التخصصات الوظيفية (تخصصات مالية، تسويقية، هندسية...)
- المستويات الوظيفية (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة المباشرة...)
- المؤهلات التي يحوزها كل فرد.
- إن الأهداف التي يتوفى النشاط التدريبي لبلوغها، تستند أساساً على إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط بذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا يتطلب السعي للتصدي إلى الأهداف الفرعية الآتية:¹
- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.²
- التكوين كذلك من شأنه أن يساعد الأفراد في تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل.³

المطلب الثاني: تشخيص احتياجات التكوين للتكيف مع الوظائف

يعتمد هذا النوع من التشخيص في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى التدريب، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويتناول تشخيص الوظيفة إلى دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي العدد والأدوات

1- حمود حيزر كاظم، المرجع السابق، ص 127.

2- عمار طویل، التكوين الإداري في الوظيفة العامة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 5.

3- رضا هاشم حمدي، المرجع السابق، ص 201.

المستخدمة وإمكانية إدخال عدد وآلات حديثة، ثم المهارات اللازمة لأداء العمل وما هي نوعية المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل على ضوء هذه التغيرات.¹

إن الإدارات العمومية وجدت نفسها أمام تغيرات سريعة لم تكن مستعدة لمواكبتها حيث صعب عليها مواجهة هذه التحولات وتكييف وظائفها مع المتطلبات الجديدة لمحدودية كفاءات الأفراد، مما أصبح تكوين هؤلاء الأفراد للتكيف مع هذه الوظائف أمر لا غنى عنه، لذلك أضحي لازماً على الإدارة إعداد برنامج للتكوين تحضر بمقتضاه عدداً من الأفراد الذين لديهم القدرات والاستعدادات اللازمة للتكيف مع المهام الجديدة.

ويقصد بتحليل الوظيفة تحليل جوانب العمل لتوظيفه ومعرفة شروطه ومعايير وشروط إنجاز تلك الكفايات بدقة وتحديد مدى جدواها في العامل،² وعلى أساس ذلك يتم تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب.³ ومن بين المعايير المعتمدة لتشخيص احتياجات التكوين للتكيف مع الوظائف، دراسة خطوات تحليل الوظائف (الفرع الأول)، إعادة التنظيم (الفرع الثاني).

الفرع الأول: دراسة خطوات تحليل الوظائف:

تستعمل عدة طرق لوصف الوظائف والأعمال نذكر من بينها:

أولاً: وصف الوظيفة: تسهم وصف الوظيفة في تحديد الاحتياجات التدريبية بما توفره من معلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأساليب الأداء وإجراءاته، ومن ثم يتم تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاكتساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقتضي به بطاقات الوصف.⁴

والوصف للوظيفة حسب هذا التعريف يقتضي أن يشمل اسم الوظيفة على شرط أن يكون اسمها مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية، يجب كذلك وضع الغاية والغرض من هذه الوظيفة والواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة وأطرافها في الهيكل التنظيمي.⁵

1- محمد محمد إبراهيم، المرجع السابق، ص 268.

2- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 111.

3- منير نوري، المرجع السابق، ص 92.

4- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 121.

5- عمار طويل، المرجع السابق، ص 17.

ثانيا: مواصفات الوظيفة: التي تشمل خلاصة للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفعالية.¹

ثالثا: دليل النتائج: من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى النتائج ذات الأثر البالغ في زيادة الإنتاج، وهذا يؤكد أهمية تحديد النتائج ويعني تلك الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي إلى زيادة الإنتاج.

رابعا: تحديد الأهداف: بعد القيام بعملية وصف الوظيفة وصفا دقيقا وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج يطلب من كل موظف القيام بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح في تحقيقها في السنة التالية.²

الفرع الثاني: إعادة التنظيم:

يمكن النظر إلى التنظيم على أنه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقتها في العمل للوصول إلى الأهداف مشتركة.

من خلال التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الوظيفية.³

بعد القيام بالخطوتين السابق ذكرهما من وصف الوظيفة وإعادة التنظيم يجب القيام بتحديد معدلات الأداء التي هي عبارة عن مجموعة من الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية محددة، بالإضافة إلى ذلك فهو يمثل وسيلة تمكننا من مقارنة ما تم إنجازه بما يجب إنجازه، كذلك يعتبر الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج حجم معين من الوحدات المنتجة.⁴

يمكن القول أن التنظيم يكون خاضعا لتعديلات مستمرة بالأمر الذي يستوجب دراسة الاحتياجات التنظيمية باستمرار من خلال وضع إستراتيجيات مرنة تتماشى مع مختلف

1- سليمة بوخان، المرجع السابق، ص 149.

2- بلال جغري، المرجع السابق، ص 82.

3- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 85.

4- بلال جغري، المرجع السابق، ص 85.

التطورات الحاصلة، وبالتالي يجب القيام بقياس مدى ملائمة التنظيم المعمول به للأهداف المسطرة والمرجوة، وتقييم فعاليته وتحديد التعديلات اللازمة لزيادتها.

المطلب الثالث: تشخيص احتياجات التكوين من أجل الترقية.

من الطبيعي أن يتم إجراء عمليات نقل الأفراد من وظيفة لأخرى عبر المسار المهني لأي فرد سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، وسواء تم النقل على المستوى الرأسي أو الأفقي. والنقل الرأسي إما من الأسفل للأعلى وهو ما يعرف بالترقية والتي تتضمن عادة تغيير في المركز الوظيفي للفرد وما يتبعها من زيادة مسؤولياته وأعبائه الوظيفية وصلاحياته أو النقل من الأعلى للأسفل وهو ما يعرف بالتنزيل والذي يتضمن عادة تخفيض المستوى الوظيفي للفرد.¹

ويقصد بالترقية حركة الموظف إلى وظيفة أعلى في سلم الوظائف بالمنظمة التي يعمل بها. سواء كانت هذه الحركة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وتوفر مركز أفضل، أو بالحركة من درجة أو رتبة أو مجموعة وظيفية إلى أخرى مرتبها أفضل وامتيازاتها أكثر، وهي بذلك تتضمن تغييرات إما في طبيعة العمل أو مسؤولياته وواجباته، أو في المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل.²

هذه المرحلة حساسة جدا بالنسبة للفرد ويخص ذلك بشكل أكبر الموارد البشرية التي أدت مهما لفترة طويلة نسبيا. فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف ومهارات جديدة وربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، وهذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي والمنصب المقبل، وقد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية ونقلها. فمثلا عند تحويل الفرد إلى تدريب لاكتساب معارف ومهارات واتجاهات تتناسب وطبيعة العمل الجديد.

ونظرا لأهمية الترقية للموظف خلال مساره المهني نصت عليها مختلف القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية، حيث أشارت المادة 107 من الأمر 06 - 03 في بندها الثالث على الترقية بعد التكوين المخصص، وهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسين المعارف والمهارات والكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم للتكوين المتخصص.

1- محمد محمد إبراهيم، المرجع السابق، ص 655.

2- المرجع نفسه، ص 258.

كما نظم المرسوم 96- 92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظف وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم الترقية ومنح امتيازات للموظفين الذين تابعوا تكوينا مخصصا وتتمثل هذه الامتيازات في الترقية في سلك أو في رتبة عليا،¹ يمكن أن يدوم هذا التكوين ثلاث (3) سنوات ويتم تسجيل الموظفين في قائمة التأهيل عن طريق الاختيار مع تخفيض في الأقدمية التي تساوي هذه الدورة التكوينية.

الفرع الأول: شروط الترقية عن طريق التكوين المتخصص:

تتمثل الشروط الأساسية للترقية عن طريق التكوين المتخصص فيما يلي:²

- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعينة والمصادقة عليه.
- إعداد قرار أو مقرر فتح التكوين المتخصص للالتحاق بالرتب المخصصة لها مناصب مالية بعنوان السنة المالية المعينة.
- إجراء إعلان إشهاري لهذه العملية لتمكين الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية من تقديم ترشحاتهم.
- إعلان قرار تعيين في الرتبة المعينة بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة بعد إعلان ذلك من طرف اللجنة الخاصة المؤهلة.

الفرع الثاني: إجراءات الترقية عن طريق التكوين المتخصص:

بعد انتهاء دورة التكوين المتخصص، تقوم الإدارة المعينة والمعهد الذي أشرف على التكوين بإعداد محضر يمضي عليه التكوين إلى رتبة أعلى، وهذا ابتداء من تاريخ إمضاء المحضر.

ويتم تعيين الموظفين المستفيدين من الترقية بقرارات فردية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبهم الأصلية.

مما سبق يمكن القول أنه يجب أن يتضمن برنامج الترقية إعداد وتخطيط البرامج التدريبية الملائمة تمهيد لإعداد المرشحين للترقية، خاصة إذا كانت الوظائف المرقي إليها

1- المادة 27 من المرسوم 96-92 .

2- محمد محمد إبراهيم، المرجع السابق، ص 657.

ذات طبيعة خاصة،¹ واعتبر التدريب أساسا للترقية وبصفة خاصة الوظائف العليا وتقوم هذه المنظمات حاليا بإعداد برامج تدريبية للعاملين بها لإعدادهم للترقية.

1- محمد محمد إبراهيم، المرجع السابق، ص 660.

المبحث الثاني: مراحل عملية التكوين

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة النمط السلوكي للأفراد المؤسسة، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة والتي تبدأ بتصميم البرنامج التكويني ثم مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني وأخيرا مرحلة تقييمه، وهذا سيتم التطرق إليه في بحثنا هذا:

المطلب الأول: مرحلة تصميم عملية التكوين.

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ عملية التكوين.

المطلب الثالث: مرحلة تقييم عملية التكوين.

المطلب الأول: مرحلة تصميم عملية التكوين:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي الذي يأتي مسائرا ومتماشيا مع هذه الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي على أساسها، فهي عملية تعني " تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية".¹

كما يمكن تعريف تصميم البرنامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فعالية البرنامج.² فلتصميم أي برنامج تدريبي لا بد من تحديد الأهداف المرجوة منه، وانطلاقا من هذه الأهداف الموضوعية، يتم وضع البرنامج وتحديد موضوعاته التي سيتم تكوين الموارد البشرية من خلالها مع مراعاة تسلسل هذه الموضوعات وترابطها، كما يتم تحديد الأساليب التي ستستخدم في التكوين، والتي تأخذ أشكالا متعددة منها التكوين المستمر الذي يساهم بشكل كبير في تأقلم الموظفين بصفة مستمرة مع الوظائف والمهام الجديدة الموكلة لهم، وخاصة عند شغل منصب جديد وتغيير التنظيمات، وإدخال تكنولوجيات جديدة على الوظيفة، أما الشكل الثاني للتكوين يتمثل في التكوين الأساسي الذي يتم من خلاله إعداد الموظف فنيا، لتولي مهام وظيفته عن طريق الجامعات والمعاهد والمدارس التي أنشأت لهذا الغرض.

1- ليلي بوحديد، المرجع السابق، ص 110.

2- نورة حاج علي وآخرون، التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد السادس ، جوان 2007، معسكر، العدد 13، ص 22.

عملية تصميم التدريب تتخذ منها تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات في مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عملياتها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة تصبح هي مداخلات المرحلة التالية وهكذا، ويكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسبا مع احتياجات تدريبية محددة.¹

يعد التصميم الجيد والواقعي للبرنامج التكويني، الأداة الرئيسية وراء نجاحها والجهد المبذول في هذه العملية من قبل المسؤولين والمشرفين في مجال التكوين يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها. إذن يمكن القول أنه بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي الذي يأتي متماشيا ومسايرا مع الاحتياجات مرورا بمرحلتين أساسيتين هما:

الفرع الأول: تحديد موضوع التكوين:

يقصد بموضوع التدريب المادة العلمية التي تكون محل التدريب، ويحدد تبعا للهدف المنشود من التدريب على أن يتناسب وأسلوب التدريب،² لأن هذا الهدف سوف يساعد الأفراد العاملين على حسن التعلم ويساعد المدربين على حسن التعليم والاختيار السليم للموضوعات التي سوف تدرس والأساليب التدريبية التي يتم تقديم البرامج التدريبية وفقا لها. يتضمن موضوع التكوين عدة خطوات نوجزها كما يلي:

أولاً: تحديد أهداف البرنامج التكويني:³ لابد من توضيح الأهداف المتوقعة من كل برنامج تدريبي. بمعنى ما هي المخرجات المراد بلوغها من البرنامج التدريبي، وعادة ما نميز ثلاث من الأهداف وهي:

1. **بهدف اكتساب معلومات جديدة:** إذا ما حدث تطورات جذرية في أساليب الإنتاج وجب إعداد برنامج تدريبي غايته تزويد العاملين بمعارف جديدة هو في حاجة ماسة إليها تبعا للتطورات الجديدة التي عرفها سوق الإنتاج حتى يؤدي هؤلاء أعمالهم في مستوى من الكفاءة العالية.⁴

1- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 292.

2- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 117.

3- رضا هاشم حمدي، المرجع السابق، ص 97.

4- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 115.

2. **بهدف اكتساب خبرات ومهارات جديدة:** يتطلب تحقيق هدف اكتساب خبرات ومهارات جديدة. تصميم برنامج تدريبي يسعى إلى اكتساب خبرات ومهارات وليس مجرد تزويدهم بمعلومات ومهارات، وهذا يتطلب تدريب عملي وليس مجرد قراءة،¹ تظهر مثل هذه الحاجة عند اتضاح أي تغيير في صيغ العمل يتطلب تعلم العاملين مهارات جديدة.

3. **بهدف اكتساب وتغيير الاتجاهات (القيم):** يتطلب اكتساب الاتجاهات والقيم الجديدة تغيير اتجاهات راسخة باتجاهات مغايرة، والهدف الرئيسي في بعض البرامج التكوينية تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لديهم، مثل تغيير سياسة وأهداف المؤسسة من هدف الربح إلى التوسع.²

ثانياً: تحديد أساليب البرنامج التكويني: إن تصميم البرنامج التدريبي يكون وفقاً لأساليب تدريبية معينة يتم تحديدها من خلال الاستناد إلى الموضوعات التفصيلية التي يقوم عليها البرنامج ونظراً لتنوع الأساليب التدريبية فإن اختبارها يتطلب التوفيق بين نوعيات المتدربين ومستوياتهم تبعاً للمعارف والمهارات، وعليه سوف تختلف الأساليب التدريبية التي تقدم لها الدورة التدريبية.

إن أساليب التدريب التي ينبغي اعتمادها في اكتساب المهارات والمعارف تلعب دوراً هادفاً في تحقيق المنظمة لأهدافها.³ ويمكن القول بأن الأساليب التدريبية التي يمكن اعتمادها تتضمن ما يلي:⁴

- أسلوب النقاش.
- أسلوب دراسة الحالة.
- طريقة لعب الأدوار.
- التمرين على الأعمال.
- أسلوب المحاضرة... الخ.

1-جوري جنيفر وآخرون، المرجع السابق، ص 350.

2-سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 116.

3- حمود حيدر كاظم، المرجع السابق، ص 134.

4-منير نوري، المرجع السابق، ص 97.

ثالثاً: اختيار المكونين والمتكونين

(1) **اختيار المتكونين:** يختلف تصميم برنامج التدريب باختلاف الأفراد الذين سيشاركون في كمتدربين، هؤلاء يمكن أن يكون عاملون جدد من أجل تدريبهم على الوظائف التي سينسبون إليها، أو ملمون في الخدمة تحتاج المنظمة تغيير سلوكهم الوظيفي.¹

(2) **اختبار المكونين:** عندما يحدث طلب كبير على نشاط التدريب، فقد تجد إدارة الموارد البشرية بأنها بحاجة إلى تهيئة المدربين ليتولون تصميم وتنفيذ برامج التدريب التي تحتاج تنفيذها. في هذه الحالة يركز البرنامج على تهيئة هؤلاء.²

فمن أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها.

رابعاً: تحديد موقع المتكونين: العنصر الآخر الواجب توفره عند تصميم البرنامج التكويني، هو تحديد موقع الذي يتم فيه إعداد البرنامج التكويني. وهنا تحتاج إدارة التدريب أو إدارة الموارد البشرية اختبار الموقع المناسب لكل من أهداف التدريب وإمكانات المنظمة.³

الفرع الثاني: تجديد ميزانية البرنامج التكويني

إن ميزانية البرنامج التكويني تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم، ومكان إقامة الدورة التكوينية، ومدة التكوين، بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية ومنه تحديد ميزانية التكوين وهذه العناصر سبق وان تطرقنا إليها وبالتفصيل.

وبالتالي يمكن القول بأنه من أجل تنفيذ البرنامج التدريبي على الوجه الأمثل يتطلب الأمر توفير الإمكانيات المادية والبشرية وهو ما يمثل ميزانية التدريب، وهي تشمل جميع النفقات التقديرية مثل: الأجور للأفراد الخاضعين للتدريب، أجور المشرفين على التدريب وتكاليف متعلقة بأدوات التدريب... الخ. وبالتالي يستلزم على مصممي البرامج التكوينية توفير كل المستلزمات التي تتطلب إعداد هذه البرامج من أدوات، معدات، لوازم ووسائل.⁴

1-جوري جنيفر وآخرون، المرجع السابق، ص ص 451 - 452.

2- المرجع نفسه، ص 453.

3- المرجع نفسه، ص 453.

4- رضا هاشم حمدي، المرجع السابق، ص 97.

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ عملية التكوين

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدرّبين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج¹ الذي سبق وذكرناها.

فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي وتحديد المكان والوقت والوسائل والمتدربين تأتي الخطوة اللاحقة الهامة وهي صلب الموضوع في التدريب ألا وهي إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي.²

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانياً، وحتى ينفذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية). نوعية المكونين ونوع محتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات، اجتماع، مدرجات، مخابر...). وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير وسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف لا بد أن تراعى وتضبط وتوكل لفرد أو مجموعة أفراد مختصين بذلك لمتابعتها يومياً من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

وبالتالي يمكن القول بأن تنفيذ البرنامج التدريبي أو التكويني هو خطوة لترجمة أنشطة الخطوة السابقة (تصميم البرنامج التدريبي) إلى الواقع العملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي بمرحلتين أساسيتين:

1- ليلي بوحديد ، المرجع السابق، ص 110.

2- المرجع نفسه، ص 97.

الفرع الأول: إعلان الجدول الزمني والمتابعة اليومية للبرنامج التكويني:

يقوم مسؤولي تنفيذ البرنامج التكويني بإعداد جدول زمني له يتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام.

ويتمثل الجدول الزمني في الوقت الذي يستغرقه البرنامج التدريبي وكيفية تسيير هذا الوقت على أساس أيام أو يوم، أو على أساس فترات صباحية ومساءلية، ومحتوى كل فترة من فترات التدريب.¹

أما فيما يتعلق بمدة التكوين الخاصة بكل عملية من عمليات التكوين، فهي تتمثل كالآتي:

1. **التدريب القصير الأجل:** غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة.
2. **التدريب الطويل الأجل:** هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية.

إن أحد العوامل الحتمية لنجاح البرنامج التدريبي يتمثل في تخصيص الوقت الكافي لتنفيذه وتوزيعه بطريقة تتفق مع أهمية الموضوعات التي يشملها.

ويتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكويين، فرجال الإدارة مثلا تكون فترة تكوينهم قصيرة مقارنة بعمال المستوى التنفيذي بسبب كثافة المسؤوليات الموكلة إليهم.

أما المتابعة اليومية للبرنامج التكويني هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية ومشرف التدريب وأخصائي التدريب، فيقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي خطوة خطوة للتأكد من مدى مطابقة المخطط والمنفذ، فعلى المسؤول أن يكشف أن العملية التكوينية ستساعد الموظف في معارفه المهنية أو الشخصية، على أن تمتد المتابعة كل مستلزمات النجاح للبرنامج التدريبي من خلال التدخل لحل المشكلات والعوارض الطارئة وتوفير سبل الراحة للمشاركين.²

1- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 117.

2- المرجع نفسه، ص 118.

الفرع الثاني: تحديد أماكن تنفيذ البرنامج التكويني:¹

لتنفيذ البرنامج التكويني هناك طريقتين:

أولاً: التنفيذ الداخلي: تتولى مصلحة التكوين بالمؤسسة مهمة تنفيذ البرنامج التكويني. هذا النوع يتميز بما يلي:

- إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وصفته المؤسسة.
- إمكانية فرض الرقابة من طرف المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

هذه الطريقة لا تخلو من عيب محدودية المهارات والخبرات المنقولة إلى المتكويين، والسبب راجع إلى كونها مهارات متوفرة في المحيط الداخلي للمؤسسة، وهذا ما لا يتيح الفرصة للاستفادة من المعطيات التكوينية الجديدة، أما الأساليب الشائعة للتدريب في موقع العمل، فمن أبرزها (تدريب في الوظيفة، التلمذة النظامية، التدريب من قبل المشرف).²

ثانياً: التنفيذ الخارجي: في هذا النوع يتم الاتصال بالمراكز التكوينية المختصة، ويتميز هذا النوع بما يلي:

- توفر القدرة والخبرة لدى هذه الأجهزة.
- اجتماع عدد كبير من المتكويين من مختلف المؤسسات، هذا يتيح فرصة لتوسيع الخبرات والمعلومات لديهم.
- إن الكثير من التدريب النظامي يتم في مواقع منفصلة عن موقع العمل، فقد يكون في أماكن خاصة (ورشات، مخبرات)، مركز تدريب خاص بالشركة أو المنظمة،.....الخ³

المطلب الثالث: مرحلة تقييم عملية التكوين

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الحاسمة في نجاح أو عدم نجاح برنامج التدريب فهو يحكم على البرنامج التدريبي كذلك مستقبلاً، وكذلك نجاح برنامج التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي من المتوقع القيام بها مستقبلاً.⁴

1- عبد الرحمن بن عنتر ، المرجع السابق، ص 100.

2-جوري جنيفر وآخرون، المرجع السابق، ص 454.

3- المرجع نفسه، ص 455.

4- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 118.

ويمكن تعريف تقييم عملية التكوين بأنها عملية تهدف . قياس وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، كما يعرفه البعض بأنه: " الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرنامج التكوينية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغيير المتدربين من حيث ما أحدث التدريب وأيضا كفاءة المديرين.¹" وبالتالي يمكن القول انطلاقا من التعريفين السابقين أن تقييم البرنامج التكويني عبارة عن قياس مدى فعالية البرنامج بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين ومعرفتهم وسلوكهم.

تقييم التكوين هو نظام ينطبق على العمال الذين تم تكوينهم والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم التكوين من خلال تقييم أدائهم، إلا أن التقييم موضوع له عدة أشكال حسب نوعية المهن التي تم تكوينها، ولا نستطيع استخلاص مدخل كلي لتقييم التكوين.²

كذلك يتم تقييم برنامج التدريب من خلال معرفة ما مدى نجاح التدريب، أي ما مدى اكتساب الفرد للمهارات والأفكار التي من أجلها تم التدريب وهل زادت إنتاجية العمال أو لا، وهل تغير سلوكه أم لا.³

الفرع الأول: خطوات تقييم عملية التكوين

إن مرحلة تقييم البرنامج التكويني يمر بمراحل متسلسلة لتحقيق الأهداف المرجوة منه سنوجزها كما يلي:

أولاً: تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذ التكوين:⁴ تعتبر عملية القياس لبرنامج التكوين لاكتشاف التغيرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمه، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه وعليه فإن هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة.

1- ليلي بوحديد ، المرجع السابق، ص 110.

2-نورة حاج علي وآخرون، المرجع السابق، ص 22.

3- فريد خميلي، المرجع السابق، ص 70.

4-بلال جعري ، المرجع السابق، ص 137.

ثانياً: تقييم برنامج التكوين أثناء تنفيذ التكوين:¹ تهدف هذه العملية إلى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقاً للمخطط الذي سبق وتم إعداده، ثم يتم متابعة وتقييمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالتالي:

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني، ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية، والتأكد أن المجهودات توجه جميعاً نحو هذه الأهداف.
- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة والتي يراد تحقيقها.

- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقاً للخطة.

ثالثاً: تقييم البرنامج التكويني بعد التكوين:² بعد أن ينتهي البرنامج التكويني، يأتي دور قياس ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه وبالتالي ابرز ما حققه من فائدة بالمقارنة لها لما كلفه من نفقات مالية.

فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومدى بلوغه لأهدافه المرجوة منه، فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين، إلا أن قياس هذه النتائج أمراً ليس بالسهل، فالجانب الخاص بأثر التكوين على أداء الموظف وفعالية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة، وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يعمل بها.

الفرع الثاني: الأهداف المرجوة من عملية تقييم البرنامج التكويني.

تتمثل الأهداف عملية تقييم البرنامج التكويني فيما يلي:

1) تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة من التدريب، فقد يكون الهدف من التدريب هو علاج واقع غير مرغوب فيه فيكون تقييم التدريب منصبا عما إذا كان التدريب قد أدى فعلاً إلى تحسين الوضع غير المرغوب فيه أم لا مثلاً: المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسة قد تم تفاديها فعلاً بعد تنفيذ البرنامج التكويني أم لا.³

1- بلال جفري ، المرجع السابق ، ص 138.

2- المرجع نفسه، ص 140.

3- سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 119.

- (2) تقييم التدريب يعد من الأهمية التي تؤدي إلى إعطاء مصداقيته في زيادة كفاءة الأداء من خلال المقارنة بين مستويات الأداء قبل وبعد البرنامج التدريبي، ويعتبر التدريب ناجح إذا ساهم بصورة واضحة في زيادة القابلية للفرد على التغيير للأحسن وينمي لديه القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار.¹
- (3) وأخيرا معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.

1- سعيد بن يمينة ، المرجع السابق، ص 119.

المبحث الثالث: مدى فعالية برنامج التكوين

يقصد بالمتابعة العملية المستمرة لمراقبة تنفيذ النشاط التدريبي للتأكد ولضمان أن التنفيذ للبرنامج التكويني يتم طبقاً للمخطط من حيث (المشاركين، المدربين، العملية التدريبية بمحتوياتها...) هدفها التدخل السريع وفي الوقت المناسب بهدف تعديل المسار وتقليل الأخطاء.¹

أما التقييم فهو مجموع الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

فالعمليتين تهدفان إلى الارتقاء بالتكوين ومستوياته والعمل على تطويره بإصلاح مواقع الضعف التي ترافق العملية التكوينية.

ولغرض تحقيق المتابعة والتقييم السليم للبرامج التدريبية أن يتم استقراء آراء المديرين والمدربين والمتدربين حول البرامج التدريبية ومدى انسجامها مع الحاجة الحقيقية لتطوير وتحسين مهارات الأفراد واحتوائها على الأطر العلمية والتطبيقية السليمة للتحسين المستمر، ويمكن أن تجري عمليات المتابعة والتقييم قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرامج التدريبية.²

مما سبق يمكن القول أن التقييم يستند إلى ثلاث عناصر أساسية:

المطلب الأول: متابعة وتقييم المتكويين.

المطلب الثاني: متابعة وتقييم المكونين.

المطلب الثالث: متابعة وتقييم الهياكل المتعلقة بالتكوين.

1- أماني غازي جرار، المرجع السابق، ص 336.

2- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 279.

المطلب الأول: متابعة وتقييم المتكويين.

إن تقييم المتدربين بعد الانتهاء من برنامج التدريب ضرورة حتمية لمعرفة مدى استيعاب العاملين للتدريب، وهل غطى البرنامج التدريبي ما يلزم من الاحتياجات التدريبية؟ وهل هناك نتائج غير مرضية لإعادة تقويم البرنامج، ومن هنا لابد من تقييم التدريب، وتهدف عملية التقييم إلى التعرف على ما تم تنفيذه في البرنامج التدريبي.¹

من الأفضل أن تتم متابعة وتقييم المتكويين بعد عودتهم إلى جهات عملهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج حتى تكون فترة كافية يتم التفاعل فيها بين الخبرة والمعلومات التي اكتسبها المتكوي والتعرف على الفوائد التي حققها المتكويين الذين تلقوا هذا التكوين.²

وهناك عدة طرق تكشف من خلال مدى استفادة المتكويين من المنهج التكويني، وهي كالآتي:

الفرع الأول: متابعة وتقييم ردود فعل المشتركين في البرنامج التكويني.

يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرامج التكوينية، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة، أي الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأيها أكثر صعوبة أو سهولة وهكذا، ميزة هذا المعيار سهولة قياسه، إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل ذلك لان تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته ومهاراته.

وغالبا ما يتم ذلك بتصميم استمارة استبيان يسأل من خلالها المشاركين في البرنامج عن جوانب مختلفة له، كالفائدة النهائية، كفاية المدى، سلامة المواضيع وفائدتها، كفاية المستلزمات.³

1- رضا هاشم حمدي، المرجع السابق، ص 94.

2- بلال حجري، المرجع السابق، ص 135.

3- سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص 461.

هذه الاستبيانات توزع على المشاركين في البرنامج التدريبي بعد الانتهاء من التدريب، تتضمن أسئلة حول البرنامج كما سبق الإشارة إلى ذلك لمعرفة مدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملائمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.¹ إن هذا المقياس من المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا يعكس درجة فعالية البرنامج التدريبي بموضوعية وبصدق كبيرين.²

إذن يمكن تعريف الاستبانة على أنها استمارة توزع على المتكويين بعد الانتهاء من عملية التكوين، تتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجيب عنها هؤلاء المتكويين، والذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه وتصميمه، أو تنفيذه، وأيضا رأيهم بالمكويين، ومن خلال هذه الاستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه.

الفرع الثاني: متابعة وتقييم مستوى التعلم لدى المتكويين.

نقصد بالتعلم هنا المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها وأدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التكوين لدى الموظف، من أجل معرفة المهارات التي تم اكتسابها من خلال هذا البرنامج.³ يمكن التأكد من مدى التعلم المحقق إما من خلال قياس التغيير في أداء المشاركين أو بالاستفسار من رؤسائهم، هذا الأسلوب يصلح لبرامج تهدف إلى إكساب معارف ومهارات محددة تنعكس على الأداء.⁴

وبالتالي فإن عملية متابعة وتقييم مستوى التعلم لدى المتكويين يتم من أجل معرفة مدى استيعاب وفهم المتكون للمادة والحقائق والمهارات التي اكتسبها خلال عملية التكوين، وذلك عن طريق إجراء اختبارات لقياس مدى التقدم الذي حدث على المعلومات والمعارف المحصل عليها في العملية التكوينية، حيث تعد الامتحانات التي تجرى في نهاية

1- نوري منير، المرجع السابق، ص 106.

2- المرجع نفسه، ص 107.

3- حيزر كاظم حمود، المرجع السابق، ص 135.

4- سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص 462.

الدورة ضرورية لأنها تساعد على تأمين الجدية في إعدادها وإنجازها وإتباعها من قبل الجميع ومما سبق نستنتج طريقتين مهمتين للقيام بعملية متابعة وتقييم مستوى التعلم:

أولاً - الطريقة الأولى: قياس مدى التحسن في الأداء المحقق من خلال قياس كمية العمل وجودته والتكاليف الناجمة عنه والوقف المستغرق في إنجازه قياساً مع الإنتاج المحقق سابقاً أي قبل حصول العاملين على الدورة أو البرنامج التدريبي بغية التحقق لمعرفة التغيرات التي طرأت على الأداء نتيجة الدورة التدريبية.

ثانياً - الطريقة الثانية: قياس المهارات والمعارف والمعلومات التي اكتسبها العاملون الذين جرى تدريبهم عليها وذلك من خلال استخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس مدى التعلم والمهارات التي اكتسبها هؤلاء المتدربون من البرامج التدريبية.¹ ويمكن تقسيم التعلم إلى ثلاث جوانب أساسية:

1-المعارف: يقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات، وهذا الجانب من التعلم

قد لا يكون مهماً بدرجة كبيرة في المنظمات الإدارية، حيث أن التركيز لا يكون على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون على المهارات التي تعلمها.

2-المهارات: يقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل بشكل يتسم بالدقة والسهولة ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التكوين ومقارنته بأدائه قبل التكوين.

3-الاتجاهات: يقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها الفرد من التكوين، ومدى التغيير الذي حدث للقيم السابقة.

وجدير بالإشارة كذلك أنه متابعة وتقييم المتكويين في البرنامج التكويني لا بد من قياس معرفة التغيير في السلوك الفرد في العمل من قبل المشرف قبل البدء بالبرنامج وبعد الانتهاء منه لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين، بالإضافة إلى قياس أثره على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغيابات وتكاليف الأداء.... وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد الانتهاء منه.²

1-حمود حيزر كاظم ، المرجع السابق، ص 139.

2-المرجع نفسه، ص 135.

المطلب الثاني: متابعة وتقييم المكونين.

يتم تقييم المكونين ومتابعتهم من خلال استقراء آراء المتدربين والمديرين حول مدى إلمام المدرب بالمادة التدريبية وسبل استخدامه الأساليب التدريبية المناسبة وقدرته على إيصال المعارف والمعلومات بالشكل المناسب وقدرته على إدارة البرنامج التدريبي بصورة فاعلة من حيث تمكنه من تغطية البرنامج وتحقيق الفائدة المتوفاة من البرنامج التدريبي.¹ إن المكونين هم الدعامات الرئيسية التي يستند إليها برنامج التكوين، وأن أي قصور في إمكانياتهم أو قدراتهم وكفايتهم يمثل خطر بالغاً تنعكس آثاره على المستوى العام للتكوين وفاعليته وكفاءته.²

فمتابعة وتقييم المكونين تعد من الأنشطة التي لا بد من التركيز عليها في العملية التكوينية، إذ لا يكفي إعداد المكون لمهنته بل لا بد من مواصلة متابعة لتطويره، فإذا لم يكن المكون على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والقدرة على توصيل المعلومات إلى المتكون، فإن ذلك يؤثر سلباً على عناصر العملية التكوينية ومن ثم فعالية التكوين. وتتم متابعة وتقييم المكونين أثناء وبعد العملية التكوينية، وابتداءً الأساليب المناسبة في عملية التقييم.

الفرع الأول: متابعة وتقييم المكونين أثناء وبعد عملية التكوين.

تقتصر متابعة وتقييم المكونين أثناء وبعد تنفيذ عملية التكوين، حيث أنه قبل تنفيذ عملية التكوين يتم إعدادهم عن طريق تنمية القدرات التكوينية لهم، والهدف من ذلك هو تحديد ومعرفة مدى نجاح المكونين في قيامهم بعملية التكوين ونقل المادة التكوينية للمتكونين، والكشف عن نقاط الضعف في أداء مهمتهم، إذ هناك بعض النقاط التي ينبغي ملاحظتها عند إجراء تقييم المكونين وهي:

- تهيئة المكون لكفاءة متطلبات التدريب من وسائل تدريب وكذلك ما لديه من خطة للتدريب الذي يجب عليه أن يكون بأسلوب تحضير جيد وملائم مع وسائل التدريب المستخدمة.
- المظهر الشخصي للمكون حيث لا بد أن يكون حسن المظهر والسلوك.

1-حمود حيزر كاظم، المرجع السابق، ص 139.

2-بلال جغري، المرجع السابق، ص 135.

- مدى إلمامهم بالمادة العلمية موضوع التكوين، مع قيامهم بتلخيص المادة في نهاية الحصة للتأكد من توضيح الغرض من التكوين.
- استخدام التوقيت بشكل جيد مع ضرورة عدم تجاوز الوقت المخصص لذلك.
- حسن المعاملة مع المتكويين.

وبصفة عامة، وباعتبار التكوين استثمار الرأس المال البشري لا بد أن يخضع للمتابعة والتقييم، من أجل استخلاص النتائج والفائدة من التكوين، فتقييم هذا الأخير يعتبر عملية عكسية للمعلومات التي يستغنى عنها المسؤولون عند إقرار أو إلغاء أو تعديل البرامج التكوينية، أي أن التغذية العكسية للمعلومات تتخذ كأساس لترشيد عملية التكوين في جميع خطوات الأسلوب العلمي للتكوين.

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة للمتابعة و التقييم.

تتم متابعة وتقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة التي سنشرحها تفصيلا كما يلي:

أولاً: الاستبانة: توزع على المتكويين بعد الانتهاء من عملية التكوين، تتضمن مجموعة من الأسئلة يجيبون عنها، ومن خلالها يدلون عن رأيهم فيما يخص المكونين، إذ من إجاباتهم يمكن التعرف على نقاط الضعف والتغيرات.

ثانياً: الملاحظة المباشرة: يكون هنا تقييم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبذلها المتكويين اتجاه البرنامج والمكونين، ويكون من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوى التي يوجهها للمشرفين على البرنامج التكويني.

وعموماً يتم التقييم حسب مبدأ المراقبة المستمرة والامتحان المهني، بهدف اكتشاف الأخطاء والانحراف عن تحقيق الأهداف مبكراً والتدخل في الوقت المناسب لتوفير الوقت والأموال المختلفة وإعادة تعديل الاستراتيجيات وتخطيط النشاط من أجل سلامة سير العملية التدريبية في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة.¹

وهناك عدة أهداف تتحقق من خلال عملية تقييم برامج التدريب تبرز أهمها على

الوجه الآتي:

1- حمود حيدر كاظم ، المرجع السابق، ص 334.

- تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية ومستوى التحقيق وتحديد الوسائل التي يتعين اتخاذها لتحقيق الأهداف المرجوة على الوجه الأكمل.
- الوقوف على أسباب نجاح وفشأ برامج التدريب للاستفادة منها عند التخطيط للتدريب في المستقبل.
- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع الأهداف المنظمة بصفة عامة.¹
- قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي تحصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
- تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة المنشأة.²

المطلب الثالث: متابعة وتقييم الهياكل المكلفة بالتكوين

تقاس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب فقط، كأن تلاحظ التكاليف، كمية الإنتاج... الخ، أن هذا المعيار يقيس عائدة التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، وسنتناول في (الفرع الأول) الهياكل المكلفة بالتكوين ، وفي (الفرع الثاني) تقييم ومتابعة الهياكل المكلفة بالتكوين .

الفرع الأول: الهياكل المكلفة بالتكوين

تسعى المؤسسات التكوينية بتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية لممارسة وظائفهم على أتم وجه، فهي عديدة وسوف نذكر الهياكل المكلفة بالتكوين على سبيل المثال ما يلي:

- أولاً: المدرسة الوطنية للإدارة: تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، بموجب المرسوم رقم 64-155 مؤرخ في 1964/06/08، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ألحقت بالمديرية العامة للوظيفة العمومية، ثم وضعت تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ سنة 1987.

1- محمد محمد ابراهيم، المرجع السابق، ص 643.

2- أماني غازي جرار، المرجع السابق، ص 345.

فالمدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر أعطت مقياسا جديدا للتكوين الإداري وهذا بوضع تدريس ذو مستوى عال بين أيادي الإطارات المستقبلية الذين هم مطالبون للقيام بوظائف هامة في هياكل الدولة. إذ يجب على المدرسة أن تتأقلم مع تطور الإدارة حسب التغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية للبلد، وهذا أدى إلى حركة لتحرر المجتمع.¹

– **ثانيا: المركز الوطني للتكوين الجمركي:** أنشأ المركز الوطني الجمركي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 142/98 المؤرخ بتاريخ 10/05/1998 والمتضمن إحداث المركز الوطني للتكوين الجمركي.² وذلك عقب حل المدرسة الوطنية للجمارك التي تأسست 1965.

يتضمن المركز نوعان من التكوين الجمركي:

✓ **الأول:** التكوين المتخصص ويوجه لدفعات المتمرنين الذين تستقبلهم المدارس الجمركية، بعد إجراء المسابقات الخارجية للتوظيف في مختلف الأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للجمارك.

✓ **الثاني:** التكوين المستمر والمتمثل في برامج دورات تجديد المعلومات وتحسين المستوى، وهو موجه إلى الموظفين الموجودين بالخدمة بهدف رفع مستواهم والارتقاء بمعارفهم وكفاءاتهم في التنفيذ مع العمل على تحسين أدائهم وتجديد معلوماتهم.

– **ثالثا: المدرسة العليا للشرطة:** أول ما قامت به الجزائر مباشرة بعد الاستقلال في المجال الأمني، هو إنشاء المديرية العامة والتي بدورها انتهجت سياسة تكوين مهنية وبتقنية لموظفيها قصد تأهيلهم وتحضيرهم للقيام بالمهام الصعبة والمتعددة، وذلك بإنشاء مدارس تكوينية ترمي إلى إعداد موظفين مسلحين بالمعارف والمهارات لتلبية الاحتياجات الميدانية.

تساهم المدرسة إلى جانب التكوين الأولي إلى التكوين المستمر، حيث بهذا الصدد تنظم الإدارة المكلفة بالأمن الوطني حلقات تجديد التأهيل وتحسين المستوى قصد التكيف، وتأهيل الموظفين المعنيين مع المتطلبات الجديدة لمنصب العمل المعين فيه.¹

1- عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 100.

2- المرسوم التنفيذي رقم 142/98، المؤرخ بتاريخ 10/05/1998، المتضمن إحداث المركز الوطني للتكوين الجمركي، الجريدة الرسمية، العدد 29.

الفرع الثاني: تقييم ومتابعة الهياكل المكلفة بالتكوين

تقاس فعالية التدريب بآثارها على النتائج وذلك بقياس عائدة التدريب بالنشيد لأهداف المؤسسة المباشرة، إذ يمثل ذلك الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.²

وبالتالي فإن آثار التكوين يتم على المؤسسة ككل وليس على الفرد المتكون فقط، كأن تلاحظ التكاليف، كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل.

إذ أن إحدى مقاييس كفاءة المنهج التدريبي قد تظهر في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة وذلك لأن هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل، ولنجاح مثل هذا التقييم لابد من احتساب الكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجاً تدريبياً، وكذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن كلفة أي برنامج تدريبي تتضمن كلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته وكلفة تقويم فعالية البرنامج، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسباً للمنظمة وفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.³

مما سبق يمكن القول أن البرنامج التدريبي الفعال هو الذي تزداد فيه العوائد على التكاليف أو تتساوى كل من العوائد والتكاليف، وتحقيق الغاية المرجوة منه.

1- المادة 52 من المرسوم التنفيذي رقم 524/92 ، المؤرخ في 1992/12/25، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الأمن الوطني، الجريدة الرسمية، العدد 69.

2- منير نوري ، المرجع السابق، ص 102.

3- المرجع نفسه، ص 104.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن التكوين وظيفية أساسية من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف والسلوكيات الإيجابية لأداء مختلف المهام الموكلة لهم فالتكوين نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك.

ولفرض نجاح وظيفة التكوين وتحقيق النتائج المتوقعة منها ولزيادة فعالية التكوين يستوجب الأمر الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتكوين، ابتداء من تحديد الحاجة للتكوين، إلى غاية تنفيذ البرنامج التكويني ثم تقييمه وقياس مدى فعاليته.

التدريب هو جهد مخطط ومنظم تمارسه المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي من أجل أن يصبحوا أقدر على مواجهة التغيرات المتجددة بشكل متواصل، وبالتالي فإن التدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى إستراتيجية محكمة من أجل تحقق الفوائد المتوقعة منها.



الخاتمة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة أن التكوين الإداري يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الأساسية والضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها وزيادة إنتاجيتها.

لقد تبين منذ البداية أن التكوين سيرورة نظامية وجهود هادفة لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة والإدارات العمومية بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وهذا ما يجعله يواكب التطورات المعرفية والتغيرات المختلفة وبالتالي يتم تحقيق استثمار له عائد على الفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث من خلال دراستنا لهذا الموضوع خرجنا بالعديد من النتائج وجزناها في ما يلي:

1. التكوين هو خبرة عملية وعلمية ينقلها مدرب إلى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بعلميات جديدة من مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو اكتسابه مهارة معينة أو تعديل بعض نواحي السلوك والاتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه وذلك من أجل تحقيق نوع من التوافق والتفاعل بين الفرد وعمله بما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لقوة العمل.
2. التكوين الإداري عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة.
3. يعتبر التكوين الإداري أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفاً، كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته.
4. التكوين يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات داخل المؤسسة ويستمد نشاطه من ارتباطه بالموارد البشري الذي يعتبر العنصر الجوهري في

العملية الإنتاجية، وعليه فإن المؤسسة تحتاج إلى بدل جهود لتدريب القوى العاملة البشرية لإثراء معارفهم وتوسيع مداركهم.

5. التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بتغيير الآراء والأفكار والأداء وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية، إذ يتم التركيز على تعليم الفرد التقنيات اللازمة لأدائه المنصب الموكل له.

بناء على ما تقدم نجد أنه هناك بعض النقائص في هذا الموضوع ونجيزها فيما يلي:

(1) عدم التركيز على تصميم الدورات التدريبية على الأساليب الحادثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري.

(2) نقص الإهتمام بتقييم العملية التدريبية والتكوينية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

(3) عدم تفعيل دور إدارة التكوين من خلال توفير قاعدة بيانات بما يخدم منظومة العملية التكوينية.

(4) عدم الحرص على توفير هياكل مكلفة بتقييم ومتابعة البرنامج التكويني ومعرفة مدى تحقيقي الأهداف المرجوة منه.

(5) لكي يقوم التكوين بالدور المناسب له يقتضي الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة الموظفين للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات حتى يتحقق الهدف منه.

(6) يفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة، بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح العملية التكوينية.



قائمة المراجع

أولا النصوص القانونية والتنظيمية

أ-القوانين

- 1) الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 2 جوان 1966، يتضمن القانون العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46.
- 2) الأمر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46.

ب-التنظيمات

ب-1-المراسيم الرئاسية:

- 1) المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 ديسمبر 2003، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد 57 .

ب-2-المراسيم التنفيذية:

- 1) مرسوم تنفيذي رقم 69-52، المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتفاق للموظفين وأعاون الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 49، 20 ماي 1969.
- 2) المرسوم تنفيذي رقم 78-12، المؤرخ في 5/08/1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل الجريدة الرسمية، العدد 32.
- 3) المرسوم تنفيذي 85-59، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13.
- 4) المرسوم التنفيذي رقم 92/524، المؤرخ في 25/12/1992، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الأمن الوطني، الجريدة الرسمية، العدد 69.
- 5) المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المؤرخ في 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16.
- 6) المرسوم التنفيذي رقم 98/142، المؤرخ بتاريخ 10/05/1998، المتضمن إحداث المركز الوطني للتكوين الجمركي، الجريدة الرسمية، العدد 29.

- (7) المرسوم التنفيذي رقم 04-17، المؤرخ في 22 جانفي 2004، يعدل ويتم المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- (8) المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. الجريدة الرسمية، العدد 3.
- (9) المرسوم التنفيذي 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 13.

ج-القرارات:

- (1) قرار الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بتحديث القطاعات العامة رقم 09، 1741 صادر في 14 من رجب 1430 بتحديث إستراتيجية التكوين المستمر، الجريدة الرسمية، عدد 5979، 7 يوليو 2009.

د-التعليمات:

- (1) تعليمة رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008 تحدد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر .

ثانيا: الرسائل والمذكرات

أ- أطروحات الدكتوراه

- (1) بالخير عمر جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالفايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
- (2) بلزايد نجاة، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010-2011.

ب- مذكرات ماجستير

- 1) بوخنان سليمة، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007-2008.
- 2) جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 3) سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، في إطار مدرسة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 - 2012.
- 4) عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2001. 2002.
- 5) فلاح زهرة، سياسات تاهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاسات ذلك على نمو الانتاجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007-2008.

ج- مذكرات الماستير

- 1) طويل عمار، التكوين الاداري في الوظيفة العامة، مذكرة ماستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
- 2) طيبي فاطمة الزهراء وطبوش مريم، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مذكرة ماستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني بونعامة، خميس مليانة، 2016-2017.

المجلات:

- 1) إبراهيمي عبد الله وحميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حيضر، بسكرة، العدد 7، دون ذكر السنة .

- (2) بعداش مسيكة ومروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد31، 2015.
- (3) بوحديد ليلي، واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد 11، مارس 2018.
- (4) حاج علي نورة وآخرون، التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين، مجلة التنظيم والعمل ، معسكر ، المجلد 6، العدد13، جوان 2007.
- (5) خميلي فريد، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم .
- (6) خرشي جمال ، تحسين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات ، الجزائر ، 7 سبتمبر 2009.
- (7) خرشي جمال ، التكوين عن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية ،الجزائر ، 19 ماي 2010.
- (8) شرقي فوزية، نظام التدريب الإداري كأداة للتسيير الموارد البشرية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد7، دون ذكر السنة.
- (9) عجوط عبد القادر وآسيا خياط، دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد و التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير وعلوم التسيير ، العدد 15، 2015.
- (10) العمري حريوش، التكامل المعرفي ودوره في التكوين الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2-الجزائر، العدد 37، جوان 2012.
- (11) غرامي وهيبية و ز سعيدي، التكوين العالي في مجال المكتبات والمعلومات بالجزائر، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد الثالث، العدد الأول، 2006.

- 12) قرطيط عمر ومولود بكاي، مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة زيات عاشور، الجلفة، العدد 5، دون ذكر السنة.
- 13) مطيوش موسى، مستوى الرضا عن تخصص التكوين المهني، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، جامعة تيزو وزو، العدد 13، جوان 2018.
- 14) ناتو زيار، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في التنمية، إدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
- 15) يخضيه سملاي وأحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 2، جوان 2017.

الكتب:

- 1) البرنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 2) بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 3) بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
- 4) جنيفر جوري ومانيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ترجمة أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 5) حباني رشيد، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح، الجزائر، 2012.
- 6) حيدر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 7) دمان دبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2014.

- 8) السالم مؤيد سعيد إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9) الصيرفي محمد عبد الفتاح ، إدارة النفس البشرية، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003.
- 10) الصيرفي محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11) عزام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014.
- 12) علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 13) غازي جرار أماني، الإدارة والتميز (حقائب علمية تدريبية)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 14) محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 15) نوري منير، الوجيز في تفسير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2011.
- 16) هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 17) هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.



الفهرس

	شكر وتقدير
	إهداء
2	مقدمة
7	الفصل الأول: الإطار العام للتكوين الإداري
8	المبحث الأول: ماهية التكوين الإداري
8	المطلب الأول: مفهوم التكوين الإداري
8	الفرع الأول: تعريف التكوين الإداري
11	الفرع الثاني: خصائص التكوين الإداري
11	أولاً: التكوين أداة إستراتيجية
12	ثانياً: التكوين عملية استثمارية
14	المطلب الثاني: أنواع التكوين الإداري
14	الفرع الأول: التكوين الأساسي
15	الفرع الثاني: التكوين المستمر المتواصل
17	المطلب الثالث: مبادئ التكوين الإداري
18	الفرع الأول: مبدأ الاستمرارية في التكوين
19	الفرع الثاني: مبدأ مراعاة الفروق الفردية
20	الفرع الثالث: مبدأ ضرورة خلق الدافعية لدى المكونين
21	أولاً: مبدأ الإرشاد والتوجيه
22	ثانياً: مبدأ الطريقة الكلية والجزئية
22	ثالثاً: مبدأ الواقعية
23	المبحث الثاني: مكونات نظام التكوين الإداري
24	المطلب الأول: المدخلات
24	الفرع الأول: تعريف المدخلات
24	الفرع الثاني: أشكال المدخلات

24	أولاً: مدخلات إنسانية
25	ثانياً: مدخلات تنظيمية
25	ثالثاً: مدخلات مادية
25	رابعاً: مدخلات معنوية
26	المطلب الثاني: العمليات
26	الفرع الأول: تعريف العمليات
27	الفرع الثاني: أشكال العمليات
27	أولاً: العمليات الإدارية
27	ثانياً: العمليات الفنية المتخصصة
27	ثالثاً: العمليات الاقتصادية
28	المطلب الثالث: المخرجات
28	الفرع الأول: تعريف المخرجات
29	الفرع الثاني: أشكال المخرجات
29	أولاً: مخرجات إنسانية
29	ثانياً: مخرجات مادية
29	ثالثاً: مخرجات معنوية
31	المبحث الثالث: تطور التكوين الإداري من الناحية القانونية
31	المطلب الأول: مرحلة ما قبل صدور الرسوم 96-92
31	الفرع الأول: مرحلة صدور الأمر 66-133 المتضمن القانون العام للتوظيف العمومية
33	الفرع الثاني: مرحلة صدور المرسوم 85-59 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية
33	المطلب الثاني: مرحلة صدور المرسوم رقم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم
33	الفرع الأول: أشكال عمليات التكوين

33	أولاً: التكوين المتخصص
34	ثانياً: تحسين المستوى
34	ثالثاً: تجديد المعلومات
34	الفرع الثاني: الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالتكوين
34	أولاً: الالتزامات في مجال التكوين
35	ثانياً: إجراءات التكوين
37	المطلب الثالث: مرحلة صدوروما بعد صدور الأمر 03-06
37	الفرع الأول: مرحلة صدور الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
38	أولاً: حق الموظف في التكوين
39	ثانياً: الالتزامات في مجال التكوين
40	الفرع الثاني: مرحلة صدور المرسوم التنفيذي 04-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية
42	خلاصة الفصل الأول
44	الفصل الثاني: إعداد إستراتيجية التكوين الإداري
45	المبحث الأول: تحديد الحاجة للتكوين
46	المطلب الأول: تشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد
46	الفرع الأول: العناصر المعتمدة عليها لتشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الأفراد
46	أولاً: آراء العاملين في أدائهم
47	ثانياً: ملاحظات المشرفين و الرؤساء
47	الفرع الثاني: الخطوات المعتمدة لتشخيص التكوين لتحسين أداء الأفراد
47	أولاً: تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور
48	ثانياً: تحديد المعارف والمهارات اللازمة لمعالجة القصور
49	المطلب الثاني: تشخيص احتياجات التكوين للتكيف مع الوظائف

50	الفرع الأول: دراسة خطوات تحليل الوظائف
50	أولاً: وصف الوظيفة
51	ثانياً: مواصفات الوظيفة
51	ثالثاً: دليل النتائج
51	رابعاً: تحديد الاهداف
51	الفرع الثاني: إعادة التنظيم
52	المطلب الثالث: تشخيص احتياجات التكوين من أجل الترقية
53	الفرع الأول: شروط الترقية عن طريق التكوين المتخصص
53	الفرع الثاني: إجراءات الترقية عن طريق التكوين المتخصص
55	المبحث الثاني: مراحل عملية التكوين
55	المطلب الأول: مرحلة تصميم عملية التكوين
56	الفرع الأول: تحديد موضوع التكوين
56	أولاً: تحديد أهداف برنامج التكوين
57	ثانياً: تحديد أساليب برنامج التكوين
58	ثالثاً: اختيار المكونين والمتكونين
58	رابعاً: تحديد موقع المتكونين
58	الفرع الثاني: تجديد ميزانية البرنامج التكويني
59	المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ عملية التكوين
60	الفرع الأول: إعلان الجدول الزمني والمتابعة اليومية للبرنامج التكويني
61	الفرع الثاني: تحديد أماكن تنفيذ البرنامج التكويني
61	المطلب الثالث: مرحلة تقييم عملية التكوين
62	الفرع الأول: خطوات تقييم عملية التكوين
62	أولاً: تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذ التكوين
63	ثانياً: تقييم برنامج التكوين أثناء تنفيذ التكوين
63	ثالثاً: تقييم برنامج التكوين بعد تنفيذ التكوين

63	الفرع الثاني: الأهداف المرجوة من عملية تقييم البرنامج التكويني
65	المبحث الثالث: مدى فعالية برنامج التكوين
66	المطلب الأول: متابعة وتقييم المتكويين
66	الفرع الأول: متابعة وتقييم ردود فعل المشتركين في البرنامج التكويني
67	الفرع الثاني: متابعة وتقييم مستوى التعلم لدى المتكويين
69	المطلب الثاني: متابعة وتقييم المتكويين
69	الفرع الأول: متابعة وتقييم المتكويين أثناء وبعد عملية التكوين
70	الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة للمتابعة و التقييم
70	أولا: الإستبيان
70	ثانيا: الملاحظة المباشرة
71	المطلب الثالث: متابعة وتقييم الهياكل المكلفة بالتكوين
71	الفرع الأول: الهياكل المكلفة بالتكوين
71	أولا : المدرسة الوطنية للإدارة
72	ثانيا : المركز الوطني للتكوين الجمركي
72	ثالثا : المدرسة العليا للشرطة
73	الفرع الثاني : تقييم و متابعة الهياكل المكلفة بالتكوين
74	خلاصة الفصل الثاني
76	خاتمة
79	قائمة المراجع
85	الفهرس