



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس



مطبوعة بيداغوجية في مقياس هندسة  
التكوين وتصميم الاحتياجات  
التدريبية

\* المستوى: السنة الثانية ماستر

\* التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

\* من إعداد: د/ هادف رانيت

السنة الجامعية: 2024 - 2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

قسم علم النفس

اسم المقياس	هندسة التكوين وتصميم الاحتياجات التدريبية
كتاب بيداغوجي موجه إلى:	طلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم
البرنامج الرسمي للمقياس	*مدخل *1- مدخل مفاهيمي للتكوين المهني. *2- تحديد الاحتياجات التكوينية. *3- خطوات تصميم البرامج التدريبية وتقييمها. *4- التكوين المهني في الجزائر (واقع وآفاق). *5- سياسة التشغيل في الجزائر.

\* أهداف المقياس:

- 1- أن يعي الطالب كيفية إعداد وبناء برامج التكوين من خلال تحديد الاحتياجات الخاصة بمختلف التنظيمات.
- 2- أن يتحكم الطالب في الطرق العلمية المعتمدة في بناء وإعداد برامج التكوين.

## فهرس

الصفحة	العنصر	الترقيم
3-1	مقدمة	****
4	المحاضرة الأولى: مدخل	****
4	نشأة مصطلح هندسة التكوين	01
5	مفهوم هندسة التكوين	02
5	أهداف هندسة التكوين	03
6	الاجراءات المنهجية لخطوات هندسة التكوين.	04
8	المحاضرة الثانية: مدخل مفاهيمي للتكوين	****
9	تعريف التكوين	06
10	أسباب و دوافع التكوين في المنظمة	07
12	أهداف التكوين	08
15	الدور الإستراتيجي للتدريب داخل المنظمة.	09
21	المحاضرة الثالثة: أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة وذات العلاقة بالتكوين	***
22	التكوين والتعليم	10
22	التكوين والتنمية	11
23	التدريب والتطوير	12
25	المحاضرة الرابعة: الاسس السيكولوجية للعملية التكوينية	****
25	التكرار المدعم	13
26	الكف والانطفاء	14
26	الارشاد والتوجيه	15
27	الدافعية	16

33-30	المحاضرة الخامسة: مبادئ وأسس التكوين	****
34	المحاضرة السادسة: أنواع التكوين	****
34	نوع التكوين على أساس أساليبه.	17
35	على أساس الهدف من التكوين	18
36	على أساس نوع المتدربين	19
37	على أساس مكان التدريب.	20
44--39	المحاضرة السابعة: طرق وأساليب التكوين	****
45	المحاضرة الثامنة: كيفية تصميم العملية التدريبية	****
47	تعريف الاحتياجات التدريبية	21
48	أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	22
49	خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	23
49	خطوات ومراحل تحديد الاحتياجات.	24
52-49	تقدير الحاجة إلى التدريب	25
55-53	تصميم البرنامج التدريبي	26
66-55	تنفيذ البرنامج التدريبي	27
70-66	تقويم البرامج التدريبية	28
71	المحاضرة التاسعة: التكوين المهني في الجزائر (واقع وآفاق):	****
73-71	مراحل تطور التكوين المهني في الجزائر	29
74	خصائص التكوين المهني في الجزائر	30
77	التكوين المهني والطلب الاجتماعي	31
79	التكوين المهني والطلب الاقتصادي	32
82-80	معيقات ومشاكل التكوين المهني بالجزائر	33
83	المحاضرة العاشرة: سياسة التشغيل في الجزائر	****
85	مفهوم البطالة	34

86	أسباب البطالة	35
87	مفهوم سياسة التشغيل	36
88	أبعاد وأهداف سياسة التشغيل	37
88	أ. البعد الاجتماعي	38
89	ب. البعد الاقتصادي	39
89	البعد التنظيمي (الهيكل)	40
91	مبادئ سياسة التشغيل	41
92	أنواع سياسة التشغيل	42
93	خصائص سوق العمل في الجزائر	43
94	السياسات المعتمدة لمواجهة البطالة في الجزائر	44
97	أجهزة وبرامج التشغيل في الجزائر	45
101	آثار أجهزة التشغيل في الجزائر	46
103	خاتمة	48
-104 108	قائمة المراجع المعتمدة في هذا العمل العلمي	49

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الترقيم
07	يوضح خريطة ذهنية الاجراءات المنهجية لهندسة التكوين	01
46	مراحل و خطوات تحديد العملية التدريبية	02
76	أهم خصائص التكوين المهني في الجزائر	03

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الترقيم
22	الفرق بين التدريب والتنمية	01
22	الفرق بين التدريب والتطوير	02
23	الفرق بين التدريب والتعليم	03

## المقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على رسوله الكريم وعلى آله وصحبه  
الطيبين الطاهرين، وبعد...

تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس هندسة التكوين  
وتصميم البرامج التدريبية، والتي تم إعدادها وفقاً للبرنامج الرسمي السنوي  
المقرّر، والموجه لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم النفس العمل  
والتنظيم، وقد حرصنا في هذه المطبوعة على تقديم عرض مفصل ومركز  
لمختلف الخطوات والعناصر التي تتضمنها المحاور الرئيسية المتعلقة بمقياس  
هندسة التكوين وتصميم الاحتياجات التدريبية، بشكل يسمح للطلاب بتكوين  
رؤى نظرية مستقبلية بكيفية إعداد وبناء برامج التكوين من خلال تحديد  
الاحتياجات الخاصة بمختلف التنظيمات.

وعليه، ومن أجل الالمام بالبرنامج وتقديم كلّ المادة العلمية المقرّرة، تضمنت  
المطبوعة البيداغوجية على عشرة (10) محاور، وذلك على النحو التالي:

-المحاضرة الأولى: تحت عنوان "مدخل عام حول هندسة التكوين"، وتضمن هذه  
المحاضرة، لمحة موجزة عن نشأة مصطلح هندسة التكوين، مفهوم هندسة التكوين،  
مفهوم هندسة التكوين، الاجراءات المنهجية لخطوات هندسة التكوين.

-المحاضرة الثانية: موسومة ب" مدخل مفاهيمي للتكوين"، وقد تناولنا في هذه  
المحاضرة، تعريف التكوين، أسس باب و دوافع التكوين ————— ن في  
المنظمة، أهداف التكو ————— و ين إضافة إلى التطرق إلى الدور الإستراتيجي للتدريب  
داخل المنظمة.

المحاضرة الثالثة: بعنوان " أهم المفاهيم أو المصطلحات المرتبطة بالتكوين"، وفي هذه المحاضرة حاولنا التعرض إلى أهم المصطلحات المرتبطة بمفهوم التكوين وذات العلاقة به، منها: التدريب، التعلم، التعليم، التنمية و التطور.

المحاضرة الرابعة: بعنوان " الاسس السيكولوجية للعملية التكوينية"، وتم التطرق فيها إلى دور الخصائص السيكولوجية في العملية التكوينية، وهذه الخصائص شملت: التكرار المدعم، الكف والانطفاء، الارشاد والتوجيه، الدافعية.

المحاضرة الخامسة: " مبادئ وأسس التكوين".

المحاضرة السادسة: " أنواع التكوين"، حيث تطرقنا في هذه المحاضرة إلى توضيح أهم تصنيفات التي على أساسها تختار المؤسسة نوع التكوين دون غيره، إذ نجد: نوع التكوين على أساس أساليبه، على أساس الهدف من التكوين، على أساس نوع المتدربين، على أساس مكان التدريب.

المحاضرة السابعة: موسومة ب"طرق وأساليب التكوين"، أشرنا في هذه المحاضرة إلى طرق وأساليب العملية التكوينية حسب ما تفق عليه أغلبية الباحثين والمنظرين في السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات.

المحاضرة الثامنة: وتمثلت في "كيفية تصميم العملية التدريبية"، حيث شملت المحاضرة على تقديم تعريف الاحتياجات التدريبية، أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم انتقلنا في هذه المحاضرة إلى خطوات ومراحل تحديد الاحتياجات التدريبية، والمتمثلة في: تقدير الحاجة إلى التدريب، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، والمرحلة الرابعة والأخيرة وتتمثل في تقويم البرامج التدريبية.

المحاضرة التاسعة: بعنوان "التكوين المهني في الجزائر(واقع وآفاق)": حيث تم في المحاضرة تسليط الضوء على مراحل تطور التكوين المهني في الجزائر، خصائص التكوين المهني في الجزائر، التكوين المهني والطلب الاجتماعي، التكوين المهني والطلب الاقتصادي، واختتمنا المحاضرة بأهم معوقات التكوين ومشكلاته.

المحاضرة العاشرة موسومة بـ "سياسة التشغيل في الجزائر".

وأخيراً اختتمنا المطبوعة البيداغوجية التي ضمت سلسلة من المحاضرات في مقياس هندسة التكوين وتحديد الاحتياجات التدريبية بقائمة المراجع التي اعتمدنا عليها في هذا العمل العلمي.

## المحاضرة الأولى. مدخل لـ حـ و ل هندسة التكوين

إن من سمات المجتمع الانساني التطور والابداع، والارتقاء ببناء الحضارات من خلال حركة الحياة الواعية والمُدركة لما حولها والتفاعل مع مستجدات الحياة، وقصد تدليل العقبات خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي ميزت الألفية الأخيرة وُجب إعداد الفرد وتكوينه بما يتلائم ويتناسب مع المستجدات التكنولوجية والعولمة وتبعاتها في مختلف ميادين الحياة، ولعلّ المنظمات على اختلاف حجمها ونشاطها ليست بمعزل عن هذه التغيرات والتحولات الكبرى، وقصد مواكبتها والحفاظ على كينونتها واستمراريتها توجب عليها التركيز على المورد البشري بإعتباره أهم وأثمن مورد يمكن استغلاله في عمليات تحويل الموارد الأخرى إلى منتجات هادفة وفعالة وإشباع الحاجات الانسانية.

ومن أجل ذلك وُجب على المنظمات دولية كانت أو محلية إعادة تكوين وتدريب وتطوير وتأهيل العامل قصد تكييفه مع ما تتطلبه الوظيفة الملقاة على عاتقه ومع المتغيرات التي قد تطرأ على منصبه بما يتيح له زيادة في فعاليته وكفاءته في الأداء، وكذا توسيع معارفه ومدركاته ومعرفة التزاماته وحدود وظيفته وتحقيق توافقه المهني وذلك من خلال عمليات وخطط منظمة وممنهجة ومتناسقة تعرف بهندسة التكوين.

✓ فما المقصود بهندسة التكوين؟ وماهي أهدافها؟

✓ 2- ما المقصود بالتكوين المهني؟

-قبل التطرق إلى مفهوم هندسة التكوين فما المقصود بالتكوين؟

### 1- ماهية هندسة التكوين (المفهوم والأهداف)

هندسة التكوين هي منظومة حديثة تتعلق بإتباع خطوات منهجية متسلسلة، تهدف إلى الرفع من مردودية التكوين داخل المؤسسة من أجل تحقيق وتعظيم العائد، والوصول بالموارد البشرية إلى مستويات جيدة من الكفاءة وتجعل منها ثروة حقيقية لمواجهة تحديات العولمة والتغيرات المستمرة على مختلف المستويات ولاسيما المستوى التكنولوجي وأساليب الإنتاج.

-فهندسة التكوين مصطلح حديث ظهر في بداية الثمانينات (1980) وقد تمت استعارته من المجالات العسكرية والصناعية، فكما يصمم وينفذ مهندس الصناعة منتوجا معينا يجب على مهندس التكوين تصميم وتنفيذ وتقييم عمليات التكوين، وبالتالي فهندسة التكوين هي "مجموعة المساعي أو الخطوات المنهجية والمنسجمة التي يتم تنفيذها في تصميم عمليات أو أدوات التكوين من أجل بلوغ الأهداف المسطرة بفعالية.

وقد عرفت أيضا على أنها "عملية مبنية على تنظيم دقيق يتم من خلاله نقل الخبرات والمعارف لزيادة مهارات ومعلومات المستهدفين من التكوين أو تفسير سلوكياتهم وقناعاتهم للوصول إلى الأهداف الرئيسية للتدريب والتي يتوقف تحقيقها على درجة كفاءة هؤلاء المتدربين ومجهوداتهم المبذولة". (مرزوق، 2017، ص 77).

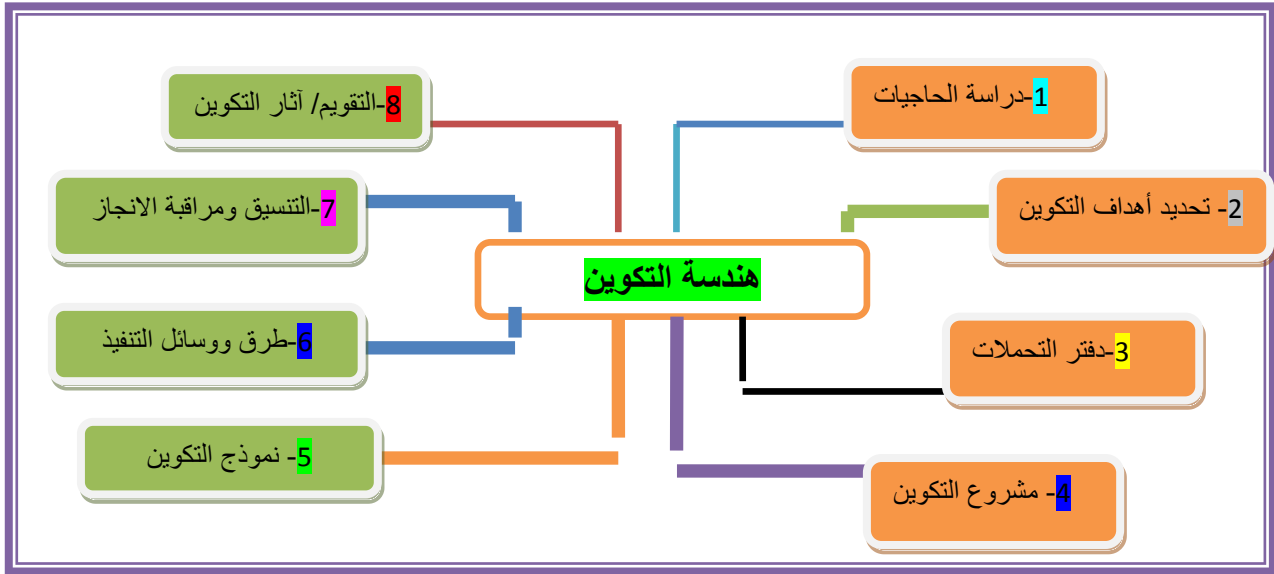
كما عرفت أيضا على أنها "عبارة عن نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي ندرّبها تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم

واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية، بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وانتاجية عالية. (محمد الدريج، 2020، ص12).

لذلك يجب النظر لهندسة التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تساهم في نوعية العمل المقدم في التحفيز عن طريق امكانات الترقية المعروضة.

-وتحدد هندسة التكوين مجموعة الاجراءات المنهجية، في تفصل منسجم مع معايير محددة، قصد تطبيقها، والتي تمكن من بلوغ الأهداف المنشودة بشكل ناجح، كما انها مجموع إجراءات منسقة منهجيا تسعى لتحقيق أهداف التكوين، فضلاً عن تقويمها، وهذه الاجراءات هي:

1. دراسة وتحليل الحاجيات.
  2. إعداد أهداف التكوين.
  3. إعداد دفتر التحملات (الجدوى المالية/ ميزانية التكوين).
  4. تصور لمشروع التكوين واختيار النموذج الملائم.
  5. اختيار طرق ووسائل التنفيذ.
  6. التطبيق والتنسيق ومراقبة الانجاز.
  7. تقويم مدى تحقيق الأهداف وآثار التكوين.
- ✓ ويمكن تلخيص الاجراءات السابقة في الشكل الآتي:



شكل رقم(01): يوضح خريطة ذهنية للإجراءات المنهجية لهندسة التكوين

## المحاضرة الثانية بعنوان "مدخل مفاهيمي للتكوين"

### 1-تعريف التكوين:

أ. لغة: اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوَّنَ معناها إعطاء الشيء شكلا معينا، وفي علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود ويقابله بالفرنسية (FORMER).

ب-اصطلاحاً: التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية، وزيادة إنتاجيته في المؤسسة (الداوي، د س، ص3).

كما يعرفه "دافيد" بأنه "النشاط المخطط الذي يهدف إلى اكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة". (بوحفص، 2010، ص 37).

وهو أيضا جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة من الاستمرارية، وتستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله، وأن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل (الهيثي، 1999، ص 202).

كما يعرف التكوين أيضا على أنه: عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً (الصيرفي، 2003، ص 13).

ويعرف أيضا على أنه " عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف لإجراء تغييرات سلوكية و ذهنية محددة من أجل سدّ احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل بها."

ويعرف أيضا على أنه: " عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية و الكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، وذلك عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب و تحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرف أيضا: "أنه عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.(مسلم 2007، ص ص 90-91).

ويتمثل التكوين في مجموعة الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة.(حمدوي 2004، ص 99).

في حين نجد أنّ المشرع الجزائري يعرف التكوين في المادتين 105/104 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن للقانون الأساسي للتوظيف العمومي يعرفه على أنه " يُعتبر التكوين حق التزام و في نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية و تنميتها و ترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة، إلتزاماً منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها

المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث، أو تعميق، أو تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجيا.

ومن خلال التعريف السابقة يمكننا القول أن فعل التكوين ليس مجرد تسجيل للمعلومات الجديدة، أو مجرد تعليم لعادات السلوك أو نقل للخبرات، بقدر ما هو فعل بناء منهجي منظم للخبرات والمعارف، يستند على تحليل المواقف المعرفية والعملية المختلفة لتطوير ما يناسبها من طرق تكوينية وتدريبية وتعليمية، وعليه فعملية التكوين هي عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة و مهاراتهم معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية و أدائهم الوظيفي بصفة عامة في الحاضر و المستقبل بما يحقق أهداف المنظمة، و يتم ذلك وفقاً لإجراءات منظمة أو مخطط لها من خلال برامج مكتوبة ومحددة في مجال معين من خلال أهداف مضبوطة، وذلك من خلال ما يطلق عليه بهندسة التكوين.

## 2- أسس و دوافع التكوين في المنظمة:

تتلخص دوافع التكوين فيما يلي:

### 1-زيادة الإنتاج:

يكون ذلك من خلال زيادة كميته، فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة إتقانهم للعمل، و من تم زيادة قابليتهم للإنتاجية.

## 2- تحسين في نوعية الإنتاج:

إذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط، معناه أداؤه يكون بنوعية عالية الجودة.

## 3- اقتصاد في النفقات:

تؤدي البرامج التكوينية مردوداً أكثر من نفقاتها، حيث أن التكوين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وقلّة المخاطر المهنية (حوادث العمل) واقتصاد في الموارد.

## 4- قلة معدل دوران العمل:

إن تكوين الموظفين و زيادة مقدرتهم و تلقينهم المعارف، يعني اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم استقرارهم بالمؤسسة، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعقود خدمة معينة بعد التكوين، وكل ذلك يؤدي إلى الاستقرار بالعمل وقلّة في دورانه.

## 5- رفع معنويات العاملين:

فالفرد عندما يشعر بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له و رغبة حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله مما يجعله يُقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل والتماطل، و بالتالي فالتكوين مصدر لرفع معنويات العاملين في العمل.

## 6- استمرارية التنظيم واستقراره:

إن استقرار التنظيم وقدرته على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلاً يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

## 7- المرونة:

تفي قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم ، بالإضافة إلى أن التكوين يسمح بتخفيض دوران العمل، فالأفراد المكونين حتما تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها.

## 3- أهداف التكوين:

تتمثل أهداف التكوين في النقاط التي سنحاول ايجازها في النقاط الآتية:

- ✓ زيادة الإنتاج أو زيادة الخدمات.
- ✓ التقليل من النفقات و الأخطاء المهنية و تجنب الحوادث.
- ✓ رفع مستوى التعامل و التنسيق بين العاملين، كذلك التقليل من حدة التوتر عن طريق تزويدهم بالمعارف و المهارات التي تساعدهم في مجال عملهم.
- ✓ تطوير المهارات التعليمية و القيادية لدى الرؤساء و القادة و تحسينها.
- ✓ الاستفادة المثلى من القوى البشرية العاملة من المعدات و الآلات و الأدوات الموجودة بالمؤسسة.
- ✓ تطوير نوع الإشراف -تكوين اتجاهات نفسية سليمة لدى العمال و التخلص مما لديهم من اتجاهات غير مرغوبة ( رفع الروح المعنوية- تنمية المهارات الفردية للأداء).
- ✓ زيادة تقدير الفرد لعمله و الاهتمام به - تكيف العمال مع المتغيرات التكنولوجية.
- ✓ اكتساب العمال مهارات عالية أمام استعمال الآلات و الأدوات الحديثة.

✓ المساعدة في حل المشكلات الناتجة عن عمليات التشغيل فتكون سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج و يساعد على تخفيض الشكاوي و من بين المشاكل التي يساهم التكوين في حلها انخفاض الروح المعنوية، تصادم طرق العمل.

✓ زيادة المرونة التنظيمية و تحقيق الاستقرار في العمل.

✓ تكيف العمال مع التغيرات التكنولوجية.

✚ و تتمثل أهداف التدريب و التطوير أيضا حسب ما أشار إليه

عشوي (2022، ص162) فيما يلي:

✓ أن للتدريب و التطوير عدة أهداف، و قد تكون هذه الأهداف فردية أو تنظيمية أو وظيفية أو مجتمعية.

**أ- الأهداف الفردية:**

و تتعلق بإستعمال التدريب لتحسين مستوى الأفراد العاملين بمؤسسة ما بهدف الحصول على ترقية أو مكافأة أو زيادة في الراتب، أو بهذه تحسين صورة "السيرة الذاتية".

**ب- الأهداف التنظيمية:**

تتفق بعض المؤسسات أموالا طائلة في عملية التدريب و التطوير، و ذلك بهدف رفع كفاءة العاملين فيها و فعاليتهم مما يؤدي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. و مثال ذلك: تحسين طرق التدريس و إدارة الوقت لدى الأساتذة في الجامعات.

### ج-الأهداف الوظيفية:

تتعلق هذه الأهداف بأقسام وإدارات معينة في مؤسسة ما، وذلك كتحسين مهارات الموظفين بإدارة الموارد البشرية في ميدان تقنية المعلومات بهدف استعمال برامج حاسوب معينة لإدارة العاملين بالمؤسسة.

### د-الأهداف المجتمعية:

تعمل المؤسسات الصناعية وغيرها في إطار نسق اجتماعي له أهداف واضحة، وبالتالي، فإن أهداف التدريب المجتمعية لمؤسسة ما تتمحور حول التركيز على ضرورة احترام الجوانب الأخلاقية والقيم المجتمعية والمبادئ القانونية من طرف جميع العاملين فيها، ومن طرف جميع أقسامها ولوائدها ونظمها. وعليه ينبغي أن تتوافق أهداف المؤسسة الاستراتيجية مع أهداف المجتمع العامة بفضل التدريب في هذا المجال.

### 4- الدور الإستراتيجي للتدريب داخل المنظمة:

-إنه على الرغم من الزيادة الملموسة والواضحة في نشاطات التدريب إلا أن بعض المنظمات تعتبرها نشاطات هامشية، بدلاً من النظر إليها باعتبارها عنصراً أساسياً وحيوياً في ضمان فعالية أدائها، وعليه فحتى يؤدي التدريب دوره الحقيقي وجه تغيير النظرة إليه أساساً من قبل هذا النوع من المنظمات.

-وانطلاقاً من اعتبار الاستخدام الفعال للموارد البشرية أحد المهام الأساسية لأيّة منظمة، رغم ما يبدو من بعض المنظمات التي تتجاهل تلك الحقيقة بدليل ما تعانيه من أداء ضعيف وارتفاع في التكاليف فإن التدريب والتنمية يعدان جزءاً أساسياً من وظيفة إدارة الموارد البشرية، التي تجعل من

الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة فضلاً عن تحقيق أقصى استخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية وتحقيق رضا العاملين.

- ونظراً لأنّ الدور الإستراتيجي للتدريب في المنظمات يستدعي ضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية في تنمية الموارد البشرية وحتى تحقق أهدافها المنشودة وجب مراعاة عدد من المتطلبات الأساسية اللازمة من أهمها: (عبد الرحمن توفيق، 2004، ص 11).

- 1 - قبول التدريب كجزء أساسي من مسؤولية كافة المديرين.
- 2 - أن تشتق أهداف وظيفة التدريب في المنظمة مباشرة من الأهداف الأساسية للمنظمة ويجب أن تساهم مباشرة في تحقيق تلك الأهداف.
- 3 - أن يتم تخطيط التدريب كجزء من عملية التخطيط العام في المنظمة ككل ومن ثم لا يجب عزلها عن أنشطة الإدارة الأخرى نظراً لما يوفره التدريب من مهارات متخصصة ولازمة للأداء الفعّال.
- 4 - أن تسعى سياسة التدريب لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من القدرات والطاقات البشرية في المنظمة، وأن لا تضع في اعتبارها فقط القدرة التكيفية للأفراد، بل عليها أيضاً أن تضع خططها بمشاركة واستشارة أولئك الذين يتأثرون بتلك الخطط.
- 5 - أن يتم تنظيم وتنفيذ وظيفة التدريب بالطريقة التي تكفل اشتراك كافة المديرين - وغيرهم - في التدريب الفعّال للعمال باعتبار ذلك جزءاً مادياً ومكماً لأعمالهم.

6- يجب تقييم نتائج نشاط التدريب بطريقة واقعية وموضوعية بقدر الإمكان وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتحسين.

### المحاضرة الثالثة: أهم المفاهيم أو المصطلحات المرتبطة بالتكوين.

يتداخل مفهوم التدريب المهني مع العديد من المفاهيم ذات الصلة بتنظيم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وسنحاول في ما يلي توضيح مفهوم التدريب المهني مع أهم هذه المفاهيم :

#### 1- التمهين:

يعرّف على أنه " طريقة للتكوين المهني، الهدف منه إكساب تأهيل مهني أولي معترف به، يسمح للمتمهن بممارسة مهنة معينة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي الحرفي. (سلاطية، 1996، ص 29).

#### 2- التدريب المهني:

يختلف التدريب المهني من حيث الغرض منه، إذ هناك تدريب يسبق الدخول في المهنة، ويهدف إلى تعريف العامل بنوع العمل وطبيعته وإعطائه فرصة لممارسته تحت الإشراف، وهناك تدريب الأفراد داخل المهنة ويهدف إلى إمدادهم بالجديد من المعلومات والمعارف التي تكون لها إسهامات في رفع مستوى أدائهم، ويكون هذا النوع من التدريب في المصانع أو محل العمل نفسه ويتم هذا الأخير على فترات زمنية. (عبد الفتاح محمد، 2008، ص 95).

-علما أن" التدريب المهني هدفه الأساسي يتمثل في رفع مستوى الأداء وإشعار العامل بقدرته في الإنتاج. ويعتبر التدريب وظيفة من وظائف إدارة

الموارد البشرية، والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل (الشرعة، 2010، ص 18). كما أنه عملية مستمرة خلال الحياة المهنية للفرد، تبدأ من دخوله للمنظمة وتنتهي إلى حين إحالته على التقاعد، وذلك وفق احتياجاته التدريبية. (أبو النصر، 2017، ص 24).

## 2. الاختيار المهني:

يقصد به انتقاء أصلح الأفراد وأكفأهم من المتقدمين لعمل من الأعمال، ويهدف إلى وضع الفرد الصالح في المكان الصالح. (دويدار، 2008، ص 131).

## 3. التأهيل المهني:

يقصد بالتأهيل المهني لكل من تقصت قدرته على العمل والإنتاج نتيجة عجز أو عاهة جينية أو مكتسبة أثناء حياة الفرد في إثر حادث معين، ويهدف إلى إعادة تكييف الفرد من جميع النواحي الجسمية، النفسية، والاجتماعية، والمهنية والاقتصادية.

وعليه فالتأهيل المهني موجّه بصفة مباشرة إلى الأفراد المعاقين والعاجزين من أجل إدماجهم في الحياة المهنية والاجتماعية مما يشعرهم أنّهم أفراد فاعلين في الوسط المهني والمجتمع على حد سوي.

#### 4. التوجيه المهني:

يعني به "سوبر" أنه عملية مساعدة الفرد على إنماء وتقبل صورة لذاته متكاملة ومتلائمة لدوره في عالم الشغل. (عبد الهادي، 1999، ص245). ويشير تعريف الرابطة الوطنية للتوجيه والإرشاد إلى أن التوجيه المهني عملية تهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار حرفة والإعداد لها وممارستها والترقي فيها. (القذافي، 1997، ص245).

5. التربية المهنية: تهدف التربية المهنية إلى تمكين الطلبة من اكتساب المهارات العملية والمفاهيم المعرفية المرتبطة بها في جوانب مهنية متعددة تخدم برامج إعداد الطلبة ليكونوا مواطنين منتجين لديهم قاعدة عريضة من المهارات التي تمكنهم من التكيف مع واقع الحياة ومتطلباتها (الحيلة، 1998، ص230).

✚ \* علاقة التدريب المهني ببعض المفاهيم القريبة منه:

#### 1. التكوين و التعليم:

هناك فرق بين التكوين والتعليم ، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد والناجمة عن الميزات التي يمر بها، في حين أن التكوين هو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة.

## 2. التدريب والتنمية:

يعتبر كل من نشاط التدريب و التنمية من الأنشطة الأساسية والمهمة في أداء القوى البشرية ، وتولي المؤسسات أهمية بالغة بتدريب وتنمية مواردها البشرية، أملا في أن تؤدي تلك الجهود التدريبية والتنموية إلى رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم، بما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

فالتنمية تعرف على أنها: « تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع ، والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء، لمقابلة احتياجات المستقبل ». (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص222).

وعلى الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستعملة لتحقيق الهدف، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر.

فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، وعليه تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين، وهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة. وهناك من يعرف التكوين بأنه التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل مكلف به، ورغم هذا التشابه ينبغي التفرقة بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما.

في حين تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، إذا إنه مع تطور المسار المهني للفرد، تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة.

## 2. التدريب والتطوير:

التدريب كما نعلم مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تهدف إلى صقل المهارات والقدرات الأساسية للأفراد ، وإثراء معارفهم فيما يتعلق بطريقة أداءهم .

في حين التطوير يعني: «مجموعة الأساليب التي تهتم بتقديم المعارف العلمية والأدبية والسلوكية المبتكرة للإداريين ، بهدف مساعدتهم على القيام بمهام أو أعمال جديدة تحتاج إلى مستوى عال من الكفاءة ، كما تهدف برامج التطوير إلى تمكين الإداريين من القيام بتحسين قدراتهم في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الجديدة ، ودعمهم بالمعلومات الكافية لتحسين قدراتهم التفاوضية» (علي عباس، 2008، ص86).

أما "زيد منير عبوي" يشير أنه أنه توجد فروق كثيرة بين التدريب والتطوير، رغم أنهما متشابهان سطحيا. (زيد منير عبوي، 2009، ص 196).

- وعليه فالتطوير:

- يساعد الموظفين على تهيئة أنفسهم لمراكز مستقبلية في الشركة.
- يساعدهم على التنقل السهل بين الوظائف الحديثة.
- تصميم العمل و الزبائن وأسواق المنتجات.

✚ أما التدريب : فيساعد الموظفين على زيادة فعالية أدائهم الحالي.

\* وعموما يمكن تلخيص بعض أهم الفروق بين المصطلحات أعلاه في الجداول الآتية:

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين مفهومي التدريب و التنمية.

التنمية	التدريب	المعيار
المديرين	العاملون من غير المديرين	الفئة المقصودة
المفاهيم النظرية الفكرية	العمليات الفنية الميكانيكية	التعليم
المعرفة العامة	أهداف متعلقة بالعمل و الوظيفة	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني

جدول رقم (02): يوضح الفرق بين التدريب و التطوير.

التطوير	التدريب	أوجه الفرق
في المستقبل	يركز على الوقت الحالي	الوقت
عالية	منخفضة	استخدام خبرات العمل
تحضير من أجل التغيير	تحضير للوظيفة الحالية	الهدف

جدول رقم (03): يوضح الفرق بين عملية التدريب و التعلم.

التعلم	التدريب	أوجه الفرق

من إعداد : د/ هـ ا د ف ر ا ن ي ت

إكساب الفرد أنظمة منطقية تهدف إلى تكوين و إعداد معلومات جديدة.	إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد من خلال إكسابه مهارات و اتجاهات جديدة في العمل.	التعريف أو المفهوم
إمداد الفرد بمعارف جديدة تفيده في حياته بشكل عام	إمداد الفرد بمهارات و معلومات جديدة تتطلبها طبيعة العمل	الهدف
متسع وشامل.	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.	المحتوى
طويل المدى	قصير المدى	الإطار الزمني

\* **العلاقة بين التدريب والتعلم والتطوير:** تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض

للجوانب النظرية، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم لأنها تراعي فيها المبادئ السيكولوجية للتعلم.

- **فالتعلم:** هو العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد مجموعة من العادات والأفكار والمعتقدات والمهارات، التي تنمي هذا الفرد وتجعله قادرا على أن يعيش في توافق مع مجتمعه، وتساعد على أن يشق طريقه في الحياة.

- **أما التدريب:** فهو يهيئ الفرد للعمل المستمر، ويمده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل، كما أنه عملية مستمرة طول مدة العمل.

- في حين التطوير: يمكن أن يوجه للارتقاء بالسلوكات والمهارات والمعارف، من خلال برامج التعلم والإطلاع الشخصي، والتوجيه والإرشاد في موقع العمل، وكذا برامج التدريب.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن التدريب جزء من عملية التطوير، فعمليات التدريب والتعلم والتطوير أجزاء ومكملة لبعضها البعض ، فالتدريب يبدأ عندما ينتهي التعلم، والتطوير يبدأ حيث ينتهي التدريب ومن هذا المنطلق يمكن الربط بين التعلم والتدريب بحيث يتم إعداد برامج التدريب وفق نظريات التعلم متكاملة.

#### المحاضرة الرابعة: الاسس السيكولوجية للعملية التكوينية

- يعتبر التكوين سلوك يقوم به الفرد أو المؤسسة بهدف إشباع حاجة معينة يساهم في خفض التوتر واستعادة التوازن النفسي، وهذا السلوك يعتمد على مجموعة من المبادئ والقوانين التي أفاض فيها علماء مدارس التعلم وخاصة المدرسة السلوكية الكلاسيكية والحديثة، ويمكن تحديد أهم الأسس السيكولوجية للعملية التكوينية فيما يلي: (نقلا عن سفيان بوعيط، رانية هادف، مقال منشور بمجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1، ديسمبر (2017)، قسنطينة)

#### 1- التكرار المدعم:

- إن تكرار الموقف التكويني والتمرين عليه لعدة مرات قد يؤدي إلى تحسين التكوين والتعليم وقد أثبتت تجارب "ثورندايك" أن التكرار وحده لا يكفي بل يجب أن نضيف له التعزيز والتشجيع حيث يقوم المكون بتشجيع المتكون معنويا أو ماديا كإعطائه مكافأة مادية وهذا هو التعزيز الإيجابي في

حالة التقدم في التكوين، والتعزيز السلبي في حالة عدم تقدمه في عملية التكوين.

-ولاحظ العلماء أن التعزيز يكون أكثر تأثيراً إذا جاء مباشرة وراء السلوك أو بعد انتهاء العمل فتأخير التدعيم أو التعزيز يمكن أن يفسد أهمية وجدوى هذا التعزيز لأن المتكون في حاجة دائمة لمعرفة نتائج أعماله فإذا كان يؤدي العمل على النحو المطلوب فنقدم له الدليل على ذلك إما في كلمة إطراء ومدح أو توبيخ أو تقدم له علاوة مادية أو ترقية مهنية فهذا التعزيز من شأنه أن يؤدي لتحسين الأداء ورفع معدل النجاح في التكوين ومن الملاحظ أن التكرار يفيد في التعلم المهاري الحركي ولا يفيد في تعلم المعارف والمعلومات النظرية.

## 2- الكف والانطفاء:

-إنّ العامل خلال فترة التكوين يقوم ببعض الحركات أو بعض الاستجابات غير المرغوب فيها فكيف نساعد في هذه الحالة للتخلص منها وهذا بفنيات أشار لها أصحاب نظريات التعلم والتي من أهمها كف الاستجابة وتعتمد كف الاستجابة على وقف التعزيز فإذا حرم الشخص من المكافأة أو قدم له التعزيز السلبي مصحوباً بالاستجابة بالخطأ فإن الاستجابة الخطأ سيتم التخلص منها وستأخذ في التضاؤل والانطفاء.

## 3- الإرشاد والتوجيه:

- ويقصد به مساعدة المتدرب أو المتكون على فهم الطرائق الصحيحة للتعلم وتبصره بما يمتلكه من استعدادات وقدرات مع توجيهه للمواقع السليمة

التي يمكن أن تستثمر فيها هذه القدرات وتوعيته بالمواقف المعوقة التي ينبغي تجنبها حتى يتم تحسين التعليم والتكوين لديه، إن إرشاد المتعلم وتوجيهه يجعله يتعلم بسرعة، ففي هذا اقتصاد لوقت وجهد المتعلم فهو يستطيع أن يتعلم الاستجابات الصحيحة ويستبعد الاستجابات الخطأ في أول محاولة وذلك بفضل من يوجهه ويبصره.

#### 4- الدافعية:

- تنطلق هذه الفكرة من مقولة "فرويد": «إن كل سلوك مدفوع» وهذا ما يذهب إليه أنصار مدرسة التحليل النفسي سواء كانت الدافعية شعورية أو لا شعورية ولاقت هذه قبول كبير من طرف المنشغلين بالعلوم السلوكية وأضافوا أنه كلما زادت الدافعية قوة وقدرها معين عند الفرد زاد التنبؤ بنجاحه.

وأن إلحاق فرد بالتكوين أو برنامج تكويني من غير رغبته فيه لا يمكن أن يكتب له النجاح، وقد يبذل الفرد جهدا كبيرا في التكوين لإرضاء المحيطين به وليس ذاته ولكنه لا يحصل على النتيجة المرجوة منه على عكس من يمتلك معدلا عاليا من الدافعية وهذا يرجع إلى مفهوم الدافعية فهي الطاقة التي تحرك المرء وتثيره وتوجهه، ويتم ذلك بتقوية العلاقة بين الدوافع (الحوافز) والاستجابة والتي تعمل حثيثا على تحقيق تلك الدوافع، فوجود جائزة كبيرة أو تقدير علني يبعث على احترام الآخرين يعد من البواعث التي تعمل على محافظة واستمرارية القوة الدافعة للدافع بوصفه محركا أو قوة داخلية وخارجية، وللبواعث وجهان أحدهما إيجابي يدفع الفرد إلى الإنجاز والتحصيل، والوجه الآخر سلبي يدفعه إلى اجتناب ما قد يضره ومما سبق فإن

الباعث ما هو إلا استثارة خارجية سواء أكانت مادية أو اجتماعية يستجيب لها الدافع وهي بدورها تستثير في الإنسان دوافع مختلفة كالأمانة...إلخ.

\*وحتى تكون عملية التكوين فعالة فلا بد من التهيئة الجيدة والاستعداد الكامل لقطبي عملية التكوين (المكون والمتكون) وحتى تتم تهيئة المتكون ذهنيا فإنه ينبغي إتباع ما يلي:

### 1- التهيئة الذهنية للمتكون

حتى تكون عملية التكوين فعالة ينبغي من التهيئة الجيدة والاستعداد الكامل لقطبي عملية التكوين (المكون والمتكون) وحتى تتم تهيئة المتكون ذهنيا فإنه ينبغي إتباع ما يلي:

### 2- خفض القلق لدى المتدربين:

وهذا يتم من طرف المكون حيث يشعرهم بالود ويتقرب إليهم ويكون ببطء فيبدأ لقاءه على نحو غير رسمي حتى يبدد الهيبة التي تكون في بداية البرنامج وينبغي أن يبدأ معهم بأفكار ومهارات سبق لهم معرفتها وأن يبدأ من السهل البسيط إلى المعقد مع توظيف عملية الحوار والتفاعل لكسب ود المتكون وإصغاء لكل واحد منهم وعند تعليم وتكوين المتكون على جهاز يبدأ من النقطة الأسهل مع قوله سوف يتقن هذه المهارة.

### 3- تنمية دافعية التعلم:

إن نجاح المتكون يقف على رغبته الواضحة والدافعية للتعلم ويمكن استثارة الدوافع القيمة لدى المتكون وهذا بتبيين الهدف من التكوين وأهميته وفوائده

فإذا ترتب عليه ترقية أو بعثات لدول أجنبية للاستزادة في مجال التخصص ويمكن استثارته من خلال فنيات التدريب وتشويقه بالطرق المختلفة وأن يكون الموضوع متعلقاً بالواقع البيئي الحي الذي يعيشه المتكون ويكون البرنامج مصحوباً بمسابقات يمنح الفائزين بجوائز مادية أو مكافآت معنوية بإضافة توضيح مكانة التكوين لحصول على مراكز مهنية أو مواقع اجتماعية أرقى.

#### 4-استثارة اهتمام وانتباه المتكون:

وتتم عن طريق تعددية عرض البيانات لتجنب الملل لعامل سيعمل بطريقة واحدة في عرض المعلومات ويمكن لمكون أن يوظف المعلومة أو الحركة فهذا من شأنه أن يؤدي لتثبيت التعلم وخاصة في نمط الحركي المهاري العضلي ولكن لا يوظف التكرار في تعليم القضايا المعرفية التي تعتمد على الفهم ويكتفي بإيضاح القضية وتبسيطها دون تكرار، فقد أثبتت بحوث سيكولوجية التعليم أن التكرار في تعليم القضايا المعرفية يؤدي إلى الملل والنفور والتخمة، حتى لا يكون المتكون نمطياً في حركاته أو طريقة إلقاءه وإنما يجب عليه أن يلجأ لتنويع الذي يستثير حماس الحضور من المتدربين.

## المحاضرة الخامسة: مبادئ وأسس التدريب

يرى محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003، 256-257) أن العملية التدريبية كغيرها من العمليات التنموية تقوم على أسس ومبادئ هامة، إذا ما التزمت بها المنظمات يحقق الأثر الايجابي والفعال، وعموما يمكن ذكر أربعة (04) مبادئ هامة وأساسية للتدريب وهي كالآتي:

### 1-التدريب نشاط مستمر:

حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا، مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

### 2 - التدريب نظام متكامل:

يعتبر التدريب كيانا متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

### 3 - التدريب نشاط متجدد:

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تميز بالحركة وتتمثل في:

أ - المتدرب وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته

ب- الوظائف التي يشغلها المتدرب، وهي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير الحاصل في نظم وسياسات وأهداف المنظمة.

ج- المدربون قد يتغيرون كما تتغير الأوضاع الفنية والإدارية بالمنظمة.

#### 4 - التدريب عملية إدارية:

حتى يحقق التدريب أغراضه وانطلاقاً من كونه فعلاً هادفاً يستوجب أن تتوفر فيه مقومات عمل إداري منظم يتمثل في مايلي:

1 - وضوح الأهداف والسياسات.

2 - توافر الموارد المادية والبشرية.

3 - توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج ، وتنفيذها واختيار الأساليب التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية العملية التدريبية.

في حين يرى " بلال خلف السكارنة " (ص28) بأن العملية التدريبية تخضع إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية وهي:

أ/ الشرعية:

يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

ب/ المنطقية:

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي، و دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.

ج/ الهادفية:

يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان والمكان، الكم والكيف والتكلفة.

د/ الشمولية:

يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية من قيم و اتجاهات و معارف و مهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

ه/ التدرجية:

يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة و منظمة إلى الأكثر تعقيدا.

و/ الاستمرارية:

فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره و تنميته، حتى يساعد العاملين على التكيف و التطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية و المستقبلية.

ي/ المرونة:

يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته لمواكبة التطور و التزود بالوسائل و الأدوات و الأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب و مستوياتهم الوظيفية، و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.

ومن خلال ما سبق، عموماً هذه هي المبادئ العامة و الأساسية لعملية التدريب، و ينبغي على كل مدرب أن يتبناها حتى تكون العملية التدريبية فعالة في المنظمة و موصلة إلى الغايات و الأهداف المحددة.

## المحاضرة السادسة: أنواع التدريب

قد يصنّف التدريب بحسب عديد من المعايير لذلك فهو يختلف باختلاف نوع العمل ، ونوع المتدربين وخبراتهم ومؤهلاتهم، ومكان التدريب، والمستوى المطلوب للتدريب، وكذلك يختلف باختلاف المواد المستخدمة في التدريب والوقت والمال المخصص، والهدف المرجو من البرنامج التدريبي وفي ضوء هذه العوامل والمتغيرات يمكننا تصنيف التدريب على أساس:

### 1 - تصنيف التدريب على أساس أساليبه:

يمكن تصنيف التدريب استنادًا إلى أساليبه والطرق المستخدمة على النحو التالي ( و سيتم شرح ذلك بأكثر تفصيل في عنصر الأساليب):

#### 1 - 1 - التدريب عن طريق المحاضرات والنشرات المطبوعة:

حيث يتم إعلام العاملين وإخبارهم بالمتغيرات والتطورات التي طرأت في مجال عملهم ما يؤدي إلى مجال تحسين أدائهم.

#### 1 - 2 - التدريب عن طريق الأفلام الإيضاحية:

يتم عرض البرامج التدريبية عبر هذه الوسائل الإيضاحية لتمكين المتدربين من اكتساب بعض التقنيات والمهارات في أداء أعمالهم.

#### 1 - 3 - التدريب من خلال المناقشة الجماعية ولعب الدور:

يتم عرض المشكلة ودور المتدرب يكمن في حل هذه المشكلة في النظر في كيفية التعامل معها، ويمكن هذا الأسلوب المتدربين من تعلّم مهارات

العلاقات الإنسانية من خلال ممارسة العملية سواء لدور المشرف أو دور العامل.

#### 1 - 4 - التدريب من خلال الأداء الفعلي للعمل:

يتم التدريب في موقع العمل وعادة يقوم بدور المدرب المشرف المباشر، حيث يتمكن المتدربون من اكتساب الخبرة مباشرة تحت ظروف العمل العادية.

#### 2 - التدريب من حيث هدفه:

يهدف التدريب في المنظمات إلى تحقيق جملة من العوامل تعود بالفائدة على كل من المنظمة والفرد العامل بها - كما سبق توضيح ذلك - وعليه يمكن ذكر الأنواع التالية للتدريب على أساس معيار الهدف:

#### 2 - 1 - التدريب المعرفي:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى إحاطة المتدربين بمختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بعملهم وبمختلف مستجداتها، وكذلك يعرفهم بلوائح وأنظمة وقوانين المنظمة التي يعملون بها ومختلف الأنشطة والخدمات التي تقدمها وكذا سياستها، سواء في مجال التسويق أو المنافسة الخارجية والاحتياجات الواجب أخذها في مجال الأمن الصناعي .. الخ .

#### 2 - 2 - التدريب الاجتماعي:

يحدث هذا النوع من التدريب في مجال العلاقات بين الأفراد، وهو مطلوب في مختلف الأعمال والمستويات، بحيث يهدف إلى تحسين الاتصالات التنظيمية بين العمال ومشرفيهم، وكذا تنمية العادات الاجتماعية والاتجاهات

النفسية واحترام مواعيد العمل وقوانينه، وخلق روح التعاون بين العمّال، وتعزيز ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

## 2 - 3 - التدريب الحركي:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية القدرات والمهارات الحركية ، وتعليم المتدربين كيفية تشغيل الآلات وصيانتها ، كيفية استخدام وسائل الوقاية... وغيرها.

## 3 - التدريب من حيث نوعية المتدربين:

في هذا التصنيف يمكن تمييز نوعين من التدريب وهما:

### 3 - 1 - التدريب الموجّه للعمّال الجدد:

بحيث توجّه برامج التدريب إلى العمّال الجدد الذين التحقوا حديثاً بالمنظمة وذلك بهدف تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن عملهم، وتعريفهم بسياسة وأهداف المنظمة وثقافتها، ونوعية منتجاتها أو خدماتها.. الخ.

### 3 - 2 - التدريب الموجّه للعمّال القدامى:

يسعى البرنامج التدريبي في هذا الصنف إلى تزويد العمّال القدامى بمعلومات عن مختلف المستجدات المتعلقة بمجال عملهم، وعادة ما توضع هذه البرامج بهدف ترقية هؤلاء العمّال ( الترقية الداخلية )، سواء كانوا مديرين أو مشرفين أو عمّال بسطاء ، وذلك بالعمل على تحويلهم من عمّال شبه مهرة إلى عمّال مهرة من الدرجة الأولى مثلاً، ما يجعلهم يتحكمون في أعمالهم بصورة جيّدة.

#### 4 - التدريب من حيث المكان:

يختلف التدريب في المنظمات باختلاف المكان الذي يجري فيه ويمكن أن نميز أنواعا أهمها:

#### 4 - 1- التدريب في مكان العمل:

من أهم مميزات هذا النوع من التدريب أن يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة التدريب، ضف لذلك أن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي ، الأمر الذي يربط الفرد ماديا ونفسيا نحو العمل (سنان الموسوي، 2004، ص200).

#### 4 - 2 - التدريب في أماكن خاصة:

تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التدريب بإرسال عمالها إلى أماكن مخصصة للتدريب، بعيدة عن عملهم الحالي- عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة والوسائل التقنية اللازمة ، والتي لا تتوفر بمكان العم، ولكن يعاب على هذا النوع من التدريب أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة. كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، وهذا النوع من التدريب يعفي المتدربين من الدوام الرسمي للعمل.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ التدريب بعيداً عن بيئة ومكان العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتدربين عن ضغط العمل.

## المحاضرة السادسة: طرق وأساليب التدريب

تتعدد طرائق التدريب بتعدد الأهداف المتوخاة منه، فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع وقد يمتد ليتجاوز الأشهر، ويمكن أن يأخذ التدريب طابعا مستمرا أو مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

وعموما لا يوجد تقسيم واضح وموحد لطرائق وأساليب، وقد يعود ذلك لعدم وجود طرائق تدريبية صالحة لكل الوظائف للتفاوت الكبير في تحديد حقيقة ومستوى الاحتياجات التدريبية بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعمال على حد سوى، ورغم ذلك فيمكننا ذكر أهم الأساليب التدريبية شائعة الاستعمال وهي:

### 1 - المحاضرات:

تعد المحاضرات أسلوب من أساليب التدريب المتبعة في الدورات التدريبية، والمحاضرة من أقدم وأكثر الطرق شيوعا وتعد طريقة اقتصادية لأنها تتناول مقدارا من المعلومات وتنقله إلى عدد كبير من الأفراد في الوقت نفسه، وفي الغالب كثير من الأشخاص يتعلمون بالاستماع للمحاضرات أكثر مما يتعلمون بالقراءة وعليه المحاضرة أسلوب جيّد لنقل الأفكار إذا استطاع المحاضر أن يستحوذ على انتباه السامعين، وهذا قد يكون أمراً صعباً.

وتعتبر طريقة المحاضرة مناسبة حين عرض وتقديم المبادئ والمعلومات والقواعد العامة للعاملين ، ذلك أنّ بعض الشركات تهتم بأن يعرف العاملون الجدد بها تاريخ المنظمة وسياستها نظرا لما يتيح له من فرصة تقدير

المنظمة والاعتزاز بانتمائهم لها ، مما يخلف نوعا من الولاء لها.(عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص 215).

تتميز طريقة المحاضرة بالسهولة والسرعة، ويعتمد نجاحها أكثر على خصائص ومهارات المحاضر، وتزيد احتمالية النجاح باستخدامه للوسائل التقنية التعليمية، وتوفره على قدرة التأثير في اتجاهات المستمعين وذلك من خلال إلمامه بمهارات التعامل مع الآخر وإجادته لفنون العلاقات الإنسانية. وتستعمل طريقة المحاضرة أكثر عندما يغلب على البرنامج التدريبي الطابع النظري.

- وعموما فإن المحاضرة تعتبر نقطة البداية لأي برنامج تدريبي.

## 2 - النشرات المطبوعة:

تعتمد بعض المنظمات على النشرات المطبوعة كفنية من فنيات التدريب على أن تكون هذه النشرات مصوغة وفق طابع يتضمن اللمسة السيكولوجية من حيث الجاذبية والتشويق ، الشكل وسلامة الموضوع، المضمون علاوة على أنه يمس حاجة الناس، فليس مهما أن توزع المنظمة النشرات المطبوعة، لكن الأهم أن يُقبل عمالها على قراءتها.

وعموما تكون النشرات التي توزعها المنظمات معدة أكثر للأشخاص متوسطي المستوى ، وميزة هذا الأسلوب تتمثل في إمكانية حملها وتوزيعها بسهولة وسرعة وتكرار قراءتها في أي وقت.

وعيبها أن أغلبية العمال يهملوا قراءتها، وبالتالي فهي تحتاج إلى حفز مستمر لقراءتها.

### 3 - الأفلام الإيضاحية:

تعتمد الكثير من المراكز التدريبية على أسلوب الأفلام نظرا لما لها من عمق التأثير على نفسية المتدربين، فهي تعبر من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات الصناعية ، لذا نجد بعض المنظمات تضع أفلاما خاصة بها، كما تشتري أفلاما من صنع شركات أخرى .

ويستخدم الفيلم الصوت والصورة معاً، ويستطيع توضيح كيفية صناعة المواد وكيف تتسلسل عمليات الإنتاج والعلاقات بينها أي أنّ الفلم يمنح فرصة تتبع سير العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها، ولهذا فإنه يعتبر أداة فعالة في إعطاء صورة كاملة للعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة. غير أنّ الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية كما أنّ أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير.

### 4 - لجان المناقشة:

يؤدي أسلوب المناقشة دورا واضحا في تغيير اتجاهات الأفراد وتنمية معلوماتهم أو تعديل سلوكهم ، وهذه الفنية أو الأسلوب يحتاج إلى مجموعة من المستمعين وشخص يدير الحوار والنقاش، وينبغي أن يتحلى قائد المناقشة بخصائص عديدة منها: الفطنة واللباقة والطلاقة والذكاء الاجتماعي والقدرة على التحليل وربط ما يتم طرحه في النقاش، فضلا عن قدرته على الاستنتاج وإثارة الأسئلة وأن يهيمن على أجزاء الموضوع وقدرته على التدخل في الوقت المناسب، وعلى إنهاء أو بدء الحوار فإذا توفر مثل هذا الشخص الذي يتمتع بهذه الخصال. مع وجود دافعية عالية لدى المتدربين والموضوع المثير

للمناقشة فإن أسلوب المناقشة يحقق أهدافه، ويمكن اعتباره من أنجح الأساليب خاصة في المجالات النفسية الاجتماعية والإنسانية.

واستخدام أسلوب المناقشة في التدريب يثير اهتمام المشتركين فيه فهو ينشط فهمهم ويتيح لهم فرصة التدرب على حل المشكلات، كما يمكنهم من استيعاب موضوع المناقشة لأنها تستغرق وقتاً طويلاً وتتناول موضوعاً محدداً عادة.

ومع ذلك قد تعجز لجان المناقشة عن تناول جميع جوانب الموضوع بتدريب وشمول، وعليه لو استعمل أسلوب المحاضرة لعرض الموضوع ثم أتبع بالمناقشة لمعالجة نقاط معينة يكون ذلك أفضل.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في أدائها، كما يجب أن يكون عدد المشتركين فيها كثيراً جداً (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 221).

#### 5 - التدريب في موقع العمل:

يعتبر التدريب في موقع العمل أو في أثناءه من أقدم الأساليب التدريبية وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا لا سيما في المجال الصناعي.

والسبب في ذلك أن الصناعة موسومة بسهولة تعلمها في فترة قصيرة. ومن مميزات هذا الأسلوب أن: مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برامج التدريب، أضف إلى ذلك أن مكان

التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد ماديا ونفسيا بجو العمل (مؤيد سعيد السالم، 2002، 143)، بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل، وعادة يهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى حفز المتدرب على ممارسة النشاط المراد التدرّب عليه ممارسة فعلية ، أي أنّ هذا الأسلوب من التدريب يركز على الجهد الشخصي ، فالمتدرب يصحح مساره وسلوكه أولا بأول في ضوء التغذية المرتدة التي قد توضح له خطأ سلوكياته ليعدله أو صحته فيستمر فيه.

ومما لا شك فيه أنّ التدريب أثناء قيام الشخص بالعمل الفعلي يكون مثمرا أكثر من التدريب القائم على الاستماع أو الاكتفاء بالقراءة ، إضافة إلى أنّ أنواعا من الأعمال لا يمكن التدرّب عليها إلاّ بمواقع إنجازها.

## 6 - لعب الدور أو تمثيل الدور:

يفيد هذا الأسلوب في تدريب الأفراد على مهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية وعلى القيادة، ويمكن هذا النوع من اكتساب المهارات اللازمة للتعامل الكفء مع الأشخاص، كما يزيد من وعي الشخص المتدرب بمشاعر الآخرين، وعموما يتمثل هذا الأسلوب أساسا في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل شائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدربين دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منهم القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات التي يرونها ملائمة، ويتخذ كل واحد دورا خاصا به ويمثله، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد. ويتمثل دور المدرب في هذه الحالة

في ترشيد سلوك المتدربين نحو السلوكات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى سلوك المناسب في ضوء الموقف القائم، فالمتدرب في المصنع قد يؤدي دور العامل البسيط، وقد يؤدي دور المدير، ولعل فكرة الإسقاط هنا تمثل جزءاً جوهرياً من عملية تمثيل الأدوار، حيث يسقط المتدرب ما بداخله من مشاعر على الدور المؤدى.

ويفيد هذا النوع من التدريب في خدمة وتطوير الذات والنظرة لها ضمن نظام وبنية العلاقات الإنسانية.

ولاحظ علماء النفس أنّ أسلوب تمثيل الأدوار يعتبر أحد المنعطفات الهامة التي تتيح للمتدربين فرصة التنفيس عن مشاعرهم عند تأدية أدوار أمام الآخرين بحرية ودون قيود، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء ما يسمى بين الجماعة بالخبرة المشتركة التي تظهر بعد الانتهاء من التمثيل في ضوء حدوث التفاعل بين أفراد الجماعة.

ويتوقف نجاح مثل هذا النوع من التدريب على مهارة المتدرب عند التطبيق بفضل توجيهه للملاحظات وإدارية للعملية، وهذا يسمح له باختبار أحاسيس وتجارب المتدربين، مما يساهم في تعزيز روح التعاون بينهم (ابراهيم بلوط ، 2002، ص 285).

## المحاضرة السابعة: تصميم العملية التدريبية

إنّ تصميم العملية التدريبية ليس بالأمر الهين في المنظمات، لأن نجاح هذه العملية على مدى التخطيط الجيد لها، قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي مجراه، وعليه يجب النظر إلى العملية التدريبية كعملية متعددة الأوجه، متماسكة تكمل بعضها البعض، بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى مرحلة تقييم العملية التدريبية ككل وتتمثل المراحل فيمايلي:

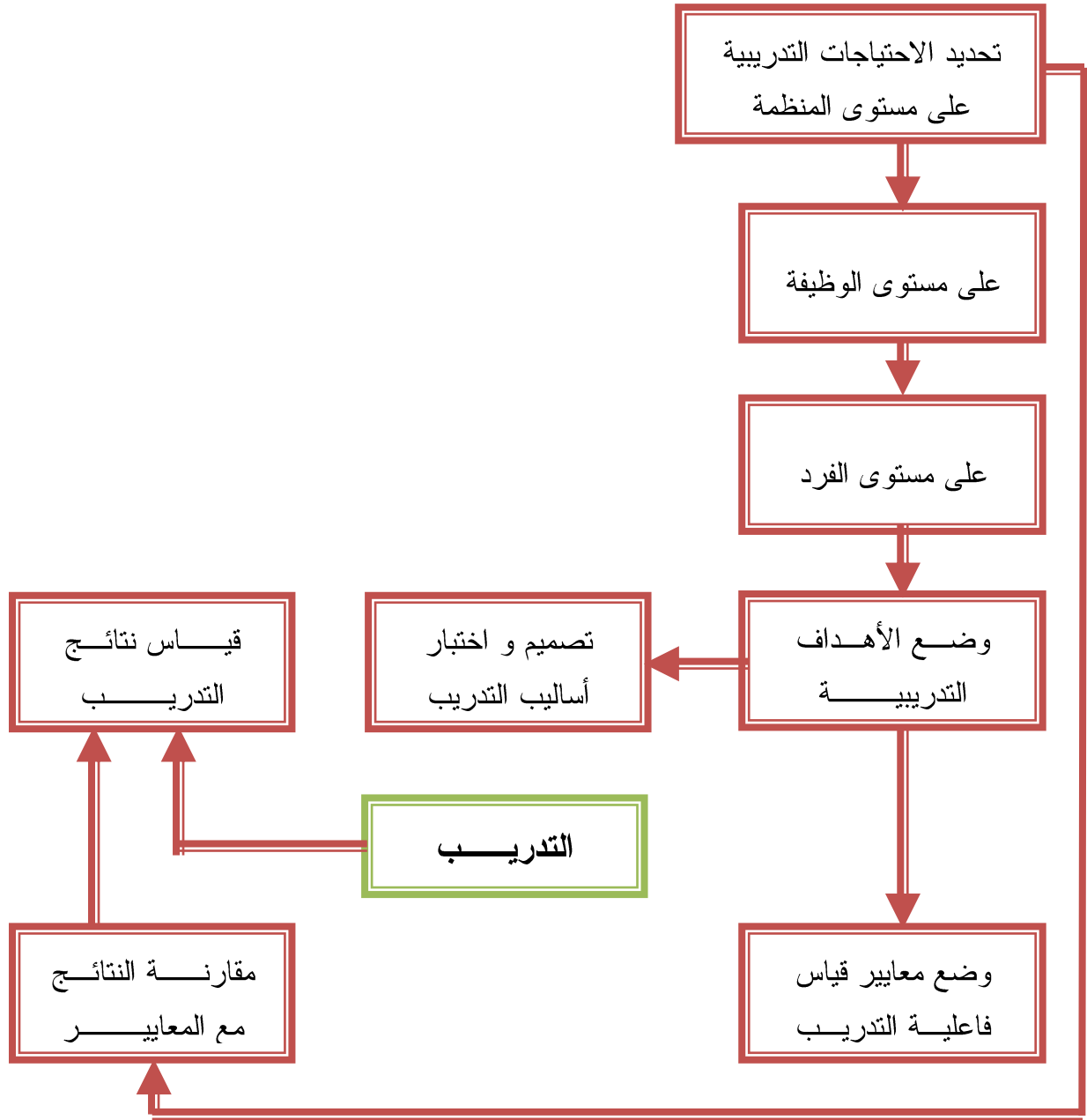
1 - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

2 - مرحلة التدريب.

3 - مرحلة التقييم.

\*وعموماً يمكن توضيح مراحل عملية التدريب من خلال المخطط

التالي:



شكل رقم (02): يوضح مراحل وخطوات تحديد العملية التدريبية

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 125.

## 1 - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يرتبط تحديد الحاجة إلى التدريب في مؤسسة ما بالأهداف المذكورة سابقاً (الفردية والتنظيمية والوظيفية والمجتمعية)، وفي الواقع فإن أهم الأهداف

المعتمدة في عملية التدريب والتطوير بمعظم المؤسسات هي الأهداف الوظيفية والتنظيمية التي ذكرت، وتخصص معظم المؤسسات نسبة معينة من ميزانياتها السنوية لعملية التدريب والتطوير، وتعد خططا سنوية لتدريب العاملين فيها في مجالات محددة حسب هذه الخطط التي ينبغي أن ترتبط بأهداف الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

-علما أنه، قبل التطرق إلى خطوات تصميم البرامج التدريبية، ينبغي علينا تحديد وبدقة معنى الاحتياجات التدريبية، وفيما يتجلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسات، إضافة ينبغي معرفة أهم خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية.

### 1- تعريف الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التكوينية على أنها "الافتقار، النقص، والاحتياج ودرجة القصور الذي يعاني منه العاملين في منظمة ما". ونتسطيع تعريف الاحتياجات أنها "حصر عدد ونوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب وتحديد البرنامج الملائم لهم". (رضوان، 2013، ص55)، وتعرف أيضا أنها عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة معينة لإكمال أدائه لعمله، ومن تم تحديد الاحتياجات في الأداء ووضع الخطط والبرامج المناسبة بشأن هذه الاحتياجات. (رضوان، 2014، ص 13).

وأشار السكارنة (2011، ص23) أن الاحتياجات التدريبية بأنها تلك التغيرات المطلوب إحداثها في سلوكيات الفرد ومهاراته وقدراته بسبب وجود فجوة بين

أداء العاملين الفعلي وأدائه المنشود، مما يتطلب إحداث التغيير لسد الثغرة وتطوير المهارات والكفاءات لنحو أفضل.

**2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية، وذلك للأسباب التالية:

- يساعد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن.
- يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية عملية حاسمة كونها الموجه لعملية التدريب.
- التركيز على عملية تحسين الأداء للأفراد. (محيريق، 2018، ص 57).
- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق إضاعة للجهد والوقت والمال.
- تعتبر الاحتياجات التدريبية المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، حيث أن أي قصور أو تماطل في تحديد الاحتياجات التدريبية سوف يكون له أثر وانعكاس سلبي على العملية التدريبية. (الأحمد، 2005، ص 208).

### 3- خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

أشار "فهد الفضالة" (2023) أن خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في مجموع الخصائص التالية:

-اختلاف تحديد الاحتياجات التدريبية من مؤسسة إلى أخرى يختلف باختلاف طبيعة عمل كل مؤسسة، الشمول والجزئية والاستمرارية.

-وان تكون الاحتياجات التدريبية مخططة، وتبنى على التحليل الدقيق للاحتياجات الدقيقة بالمؤسسة.

#### 4- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

##### 1-المرحلة الأولى: تقدير الحاجة إلى التدريب

في إطار تحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية للمنظمة، ينبغي اتباع الخطوات التالية المتمثلة في: تحليل المنظمة، تحليل المهمة، تحليل الفرد، وذلك بهدف تقدير الحاجة إلى التدريب والتطوير تقديرا دقيقا يستند إلى معطيات ميدانية، ووثائق رسمية.

-\*يعني أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات:

- مستوى المنظمة.
- مستوى الوظيفة.
- مستوى الفرد.

\*وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة:

#### أ- تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة (تحليل المنظمة :Organization Analysis)

لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلا لأهداف المنظمة ومواردها

وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغها ، ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق ذلك.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخير، دوران العمل والحوادث، المناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين، وغيرها حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب، كما يساعد هذا التحليل في تحديد الغطاء العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب.

أي أن القائمين على التدريب والتطوير بمؤسسة ما ينبغي عليهم أن يقوموا بتحليل نقاط القوة والضعف لديها وخاصة لدى العاملين فيها، كما يتوجب أن تكون لديهم معرفة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة وأهدافه، وبالإجراءات واللوائح المعتمدة فيها، ومعرفة بالموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الميزانية والموارد البشرية وغيرها كما هو مشار إليه أعلاه.

### ب - تحليل الوظائف أو تحليل المهمة Task Analysis:

إنّ تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين. ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل.

وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات جميعا للتوصل إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإمام بها، وعندها نكون قد باشرنا في تقويم أدائه.

### ج - تحليل الفرد العامل Person Analysis :

بالإضافة إلى تحليل المنظمة وتحليل المهمة ينبغي القيام بتحليل الفرد أو الشخص بهدف تحديد من يحتاج التدريب والتطوير، وتحديد من لا يحتاج إلى التدريب والتطوير.

وتتصيب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على العمل، حيث يقوم المتخصص بتحليل الفرد من وذلك من خلال إجراء مقابلات مع المعنيين بالتدريب والتطوير لتحديد ومعرفة مدى تناسب قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يُمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي ومع مساره المهني مستقبلا.

### 2 - تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب، يتضح للإدارة أنّ هناك قصورا في أداء العاملين، تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم العملية التدريبية ، وهي مرحلة تحديد الأهداف التي سيحققها البرنامج التدريبي ولا بد أن تحدد هذه الأهداف بشكل واضح ووضع معايير محددة ، وقابلة للقياس من أجل تنفيذ المراحل اللاحقة في عملية التدريب بالشكل السليم.

\*وعموما لا بد أن تحدد أهداف التدريب وفق المعايير التالية:

1- لا بد أن تكون في حد ذاتها معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب.

2- لا بد أن تكون قابلة للقياس كما ونوعا سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الأداء.

- وبغض النظر عن عدد هذه المعايير، يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة.

## 2-المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي: Desing Training Program

للقيام بتصميم البرنامج التدريبي للعمال والموظفين بعد تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي لمسؤولي التدريب بإدارة الموارد البشرية عدم الاكتفاء بتحديد الحاجة إلى التدريب، بل يجب عليهم تصميم برنامج تدريبي يأخذ بعين الاعتبار أربعة أشياء أساسية ومتكاملة ومترابطة ( عشوي، ص ص: 165-166)، وهي:

- تحديد الاهداف التعليمية من التدريب.
- استعداد المتدربين ودوافعهم .
- مبادئ التعلم وخصائص المدربين.

وسواء تم التدريب عن طريق إدارة التدريب بالمنظمة أو عن طريق مراكز تدريبية خارجية، فلا بد من أن تمر عملية تصميم البرنامج بهذه الخطوات.

### أ- تحديد الأهداف التعليمية من التدريب:

يتعلق تحديد الأهداف التعليمية من التدريب بوصف المعارف والقدرات والمهارات التي ينبغي للذين سيرسلون للدورات التدريبية اكتسابها (تعلمها). فقد تكون هذه المعارف والقدرات والمهارات المتعلقة بالجانب الذهني للشغل أو الجانب العاطفي أو الجانب التقني.

ومن الاشكالات المطروحة في هذه الخطوة قضية "نقل التعلم" من الدورات التدريبية إلى مراكز العمل بالمؤسسة، حيث تبين بعض الدراسات أن نسبة النقل أو التحويل ضئيلة جدا مما يستدعي الحرص على تحديد الحاجة إلى التدريب تحديدا دقيقا، وتحديد الأهداف التعليمية من التدريب تحديدا دقيقا أيضا.

### ب- استعداد المتدربين ودوافعهم:

ليس كل العمال والموظفين مستعدين لتلقي التدريب والاستفادة منه، الامر الذي يستدعي معرفة مدى نضج وخبرة المترشحين وما هي المعارف والقدرات التي تؤهلهم لاستيعاب ما يقدم في الدورات التدريبية من معارف ومهارات جديدة.

وينبغي أيضا معرفة رغبة المترشحين في التعلم والتطور وتحسين أدائهم، ذلك لأن هذه الرغبة تشكل دافعا قويا للاستفادة من البرامج التدريبية، ولنقل ما يتم تعلمه فيها إلى مراكز العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي. وكما كانت البرامج التدريبية مرتبطة بحاجات للمترشحين

للتدريب وبتطور مسارهم المهني كلما كان الدافع للاستفادة من التدريب أفضل.

### ج- مبادئ التعلم:

لنجاح عملية التدريب والتطوير على المستوى الفردي والمؤسسي ينبغي للمختصين في هذا المجال أن يراعوا المبادئ النفسية للتعلم مما يتطلب معرفة خصائص البرامج التدريبية التي تمكن المتدربين في فهم المعارف الجديدة التي تقدم لهم، وربطها بمسارهم المهني، ومن القدرة على نقلها إلى مراكز عملهم وتطوير أدائهم.

وحسب الخبراء مثل "سنيل" و"بولهندر" (2012)، فإن البرامج التدريبية تكون فعالة إذا أخذت بعين الاعتبار مبادئ التعلم التالية: تحديد هدف البرامج التدريبية، أن يكون لهذه البرامج مغزى (معنى)، القدوة أو تقديم نماذج عملية، مراعاة الفروق الفردية، التطبيق الحيوي والتكرار، مراعاة الكل بدلا من الجزء في التعلم، توزيع الحصص التدريبية، تقديم التغذية الراجعة والتعزيز للمتدربين.

### د- خصائص المدربين:

تعتبر السمات التي يتمتع بها المدربون عاملا هاما في نجاح عملية التدريب والتطوير، وتعتبر السمات الايجابية للمدرب ضمانا لنجاح الدورة التدريبية والاستفادة منها. ويجمع الخبيران المذكوران أعلاه على أهمية توافر السمات التالية في المتدربين:

معرفة موضوع الدورة، مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين في القدرة على التعلم، الإخلاص، روح الفكاهة، الاهتمام بالموضوع المقدم، الوضوح في الشرح، المساعدة الفردية للمتدربين، الحماس في التقديم.

### 3- المرحلة الثالثة، تنفيذ البرنامج التدريبي Implementation

تتعلق هذه المرحلة بالجانب التطبيقي من أي برنامج تدريبي، حيث يتم اختيار الطريقة أو الطرق المناسبة لتقديم البرامج التدريبية، وتحدد طبيعة المعارف والقدرات والمهارات التي تقدم للمتدربين نوع طريقة التدريب، وبالتالي، هناك طرق كثيرة لتنفيذ البرامج التدريبية، بعضها يعتمد على تقديم عروض يغلب عليها الجانب المعرفي، وبعضها عبارة عن تدريب تقني يقوم على المحاكاة (Simulation)، أو تدريب في مراكز العمل، وغير ذلك من الطرق التي سنعرض أهمها أدناها.

ويصنف ريجيو (2013) طرق التدريب إلى صنفين: الصنف الأول ويتعلق بالتدريب داخل المؤسسة على مراكز العمل نفسها، والصنف الثاني يتعلق بالتدريب خارج المؤسسة أو خارج مراكز العمل، أما سنيل وبوهلندر (2012)، فيصنفان هذه الطرق إلى قسمين: قسم يتعلق بالطرق المستعملة في تدريب الإداريين، وطرق تستعمل مع غير الإداريين.

وفيمايلي عرض لأهم هذه الطرق حسب تصنيف ريجيو (2013): (نقلا عن مصطفى عشوي، 2022، ص: 167-168).

#### 1- طرق التدريب داخل المؤسسة:

هناك عدة طرق للتدريب داخل المؤسسة من أهمها: التدريب على مركز العمل، التمهين، تدريب الردهة، تدريب الدوران.

#### أ-التدريب على مركز العمل:

عادة ما يدرّب الموظفون أو العمال على مهامهم التي عينوا فيها من طرف زميل لهم يؤدي نفس العمل (المهام)، أو من طرف خبير، حيث يؤدي هذا الزميل أو الخبير دور النموذج الذي ينبغي تقليده في أداء المهام والواجبات التي يتطلبها مركز عمل ما.

### ب- التمهين: Apprenticeship

يتعلق تدريب التمهين بالتدريب على اكتساب مهارات في حرف معينة غالبا ما تتطلب مهارات يدوية مثل النجارة والحدادة والطباعة، ويكون التدريب عليها داخل المؤسسة أيضا. وغالبا ما يجمع هذا النوع من التدريب بين التدريب على مركز العمل كما هو مذكور أعلاه، والتدريب في قاعات وورش متخصصة تعطي فيها للمتدرب دروس نظرية وتطبيقية مع العلم أن هذا التدريب قد يستمر شهورا أو سنوات.

### ج- تدريب الردهة: Vestibule Training

المقصود بهذا التدريب هو تخصيص ردهة أو قاعة بمبنى المؤسسة لتقديم تدريب عملي على المتدربين من طرف مدرب معين لهذه الغاية. ومن مميزات هذا النوع من التدريب وإن كان مكلفا من الناحية المالية، أنه يوفر البيئة المناسبة، والشروط الضرورية للتعلم، وأنه يقدم هذا التدريب دون أي انقطاع أو تأخر في العمل الذي قد يحدث أثناء تقديم التدريب على مركز العمل المذكور أعلاه.

### د- دوران العمل: Job Rotation

تعتمد بعض المؤسسات على تدريب بعض موظفيها أو عمالها على التدريب في عدة مراكز شغل لفترات محددة لعدة أسابيع أو بضع شهور. والهدف من هذا النوع من التدريب هو حصول العامل أو الموظف على معارف ومهارات

تتعلق بعدة مناصب شغل بالمؤسسة، حيث يتمكن بعد ذلك من شغل أي هذه المناصب إذا تطلب الأمر.

ومن أهداف هذا الأسلوب من التدريب أيضا ترقية العمل الجماعي وتبادل الخبرات وتطوير الفهم المشترك بين فرق العمل عندما تنشأ من أقسام مختلفة. وحتى لا يكون التدريب شكليا ينبغي أن تعد قائمة بالمعارف والقدرات والمهارات التي ينبغي للمتدرب اكتسابها عندما يعطي له هذا النوع من التدريب، كما ينبغي تقويم أدائه بعد الانتهاء من كل فترة تدريبية.

## 2- طرق التدريب خارج المؤسسة:

تختار المؤسسات في تدريب منسوبيها عدة طرق تنفذها غالبا في مراكز ومعاهد تدريب متخصصة، ومن أهم هذه الطرق: الندوة، التعليم بالوسائل السمعية-البصرية، النمذجة السلوكية(القدوة)، تقنيات المحاكاة، التعليم المبرمج، التدريب المدعم بالحاسوب.

### أ- الندوة Seminar:

معظم برامج التدريب المقدمة في معاهد ومراكز التدريب تقوم على أسلوب الندوة أو المحاضرة، حيث يقوم خبير في موضوع ما بتقديم معارف ومعلومات عن موضوع ما في شكل عرض لمجموعة من المتدربين في قاعة مخصصة لهذا الغرض. وقد ينتهي هذا العرض أو لا ينتهي بأسئلة وأجوبة. ومن سلبيات هذه الطريقة أن التحصيل بها محدود، كما أن نقل المعارف إلى مجال العمل غير مضمون.

### ب- التدريب بالوسائل السمعية-البصرية-Audiovisual Training:

تعتبر طريقة التدريب باستعمال الوسائل السمعية البصرية المختلفة(الفيديو، الأفلام/ الأشرطة، منصات التعلم الالكتروني) من أحسن طرق تقديم

المعلومات والخبرات خاصة من حيث جذب انتباه المتدربين ومن حيث الوصول إلى جمهور كبير، تستعمل الآن الوسائل الالكترونية (السمعية البصرية) في توصيل المعارف والقدرات وحتى المهارات في عدة مجالات.

ونظرا للتطور التقني في مجال الشبكة العنكبوتية (النت)، فقد أصبح استعمال هذه الوسائل متاحا ومنتشرا انتشارا واسعا وكبيرا مما يسمح بتقديم عروض تدريبية عن بعد بأسعار معقولة أو مجانا.

وتتوقف جودة التدريب باستعمال هذه الوسائل على خصائص المدرب، وعلى المادة المقدمة من حيث المضمون والإلقاء والإخراج الفني.

### ج- النمذجة السلوكية: Behavior Modeling Training

تقوم هذه الطريقة على نظري التعلم الاجتماعي التي طورها "باندورا" والتي تسمى أيضا ب "التعلم بالنموذج". يقوم المدرب أو الخبير الذي يعتبر نموذجا أو قدوة في موضوع ما بأداء عمل أو مهمة ما أمام المتدربين حيث يعرض السلوك المقبول وغير المقبول في الأداء، ثم يطلب منهم القيام بممارسة السلوك المقبول في الأداء كما عرضه النموذج أو القدوة.

### د- تقنيات المحاكاة Simulation Techniques

يعتبر التدريب بالمحاكاة من أهم طرق التدريب المستعملة في تدريب المترشحين لبعض الأعمال التي تتطلب تدريباً مهنيًا عاليًا على آلات تدريبية أو مواقف حرجة وصعبة مصطنعة قبل الشروع في استخدام الآلات الحقيقية أو العمل في المواقف الحرجة الحقيقية. ومن أمثلة ذلك: تدريب الطيارين على جهاز طيران يشبه الطائرة الحقيقية ساعات طويلة قبل أن يسمح لهم بقيادة طائرة تحت إشراف طيار محترف، ومن أمثلة ذلك أيضا: تدريب رجال الإطفاء على حرائق وهمية قبل تصديهم لأي حريق حقيقي، وكذلك تدريب

الجنود والقوات الخاصة ورجال المظلات، وعمال بعض المصانع.(عشوي، ص، 170).

### ه-التدريب المبرمج Programmed Training:

يعطي المتدرب في هذه الطريقة مادة ما ليتعلمها أو يتدرب عليها وفق دليل يبين فيه للمتدرب الخطوات التي ينبغي اتباعها والأسئلة التي ينبغي الاجابة عنها قبل الانتقال من موضوع لآخر أو من مهارة لأخرى. تتبع هذه الطريقة في التدريب على عدة مهارات مثل تجميع الأجزاء لقطعة من جهاز ما، وإعداد الوجبات الغذائية وغير ذلك من المهارات التي يمكن تعلمها باتباع الدليل الخاص بتلك المهارات. يمكن أن يقدم هذا النوع من التدريب ورقيا أو إلكترونيا.

### و- التدريب المدعم بالحاسوب: Computer- Assisted Training

يعتبر هذا النوع العصري من التدريب امتداد للتدريب الفردي المبرمج بصيغ مختلفة، وقد اتسع استعمال الحاسوب ولا يزال يتسع في عملية التدريب في شتى المجالات، كتعلم اللغات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشاريع، والحصول على شهادات مهنية وجامعية متعددة بعد اجتياز الاختبارات الخاصة بذلك.

وقد حدثت تطورات كثيرة في هذا المجال، من بينها دمج عدة وسائط سمعية وبصرية مثل: الفيديو والفيلم والصور، وتقنيات المحاكاة، والتعليم المبرمج في برامج حاسوبية مخصصة للتعلم والتدرب.

وتتبع معظم الجامعات وخاصة التي تعتمد التعليم عن بعد أو التعليم الالكتروني، هذا الأسلوب في التعليم والتدريب وذلك من خلال منصات

الكرونية يدخل (يلج) إليها من طرف الطلاب والأساتذة باستعمال كلمات سرية.

\* تدريب الإداريين والقادة في المؤسسات: (عشوي، 2022)

وبالإضافة إلى الطرق المذكورة أعلاه، توجد طرق تدريب أخرى مخصصة للإداريين في مستويات إدارية مختلفة، وكذلك للقادة في مجالات معينة، وعادة ما يسمى تدريب القادة بالتطوير (Development).

**ومن أهم هذه الطرق:** أسلوب حل المشكلات، تمثيل الأدوار، الألعاب الإدارية، المناقشة الجماعية، التدريب الفعلي، المتابعة والمناصحة، التدريب الفردي.

### 1- أسلوب حل المشكلات Problem Solving

يعتمد هذا الأسلوب على تقديم مشكلات حقيقية أو افتراضية للمتدربين ليقوموا بحلها انفراديا خلال فترة زمنية محددة ثم تقدم حلولهم ضمن المشاركة في التدريب لمناقشته، وتلقى تغذية راجعة عنها.

من إجابيات هذه الطريقة، إعطاء وقت للمتدرب للتفكير في المشكلة المطروحة، وتقديم حلّ أو حلول لها، كما تمكن المتدرب من الاطلاع على حلول أخرى لم ترد إلى ذهنه، وذلك عند الاستماع إلى الحلول التي يقدمها الآخرون. وقد يتبع هذا الأسلوب ما يسمى "بالتفكير أو العصف الذهني" Brain Stroming حيث تقدم مشكلة ما أمام المتدربين ثم يطلب منهم تقديم حلول لها إما كتابيا أو شفويا ثم تكتب كل الحلول المقدمة وتعرض على المجموعة ليتم بعد ذلك مناقشتها، واختيار الأنسب منها لحل المشكلة.

### 2- تمثيل الأدوار Role-Playing

تستعمل هذه الطريقة القائمة على لعب دور موظف ما سواء كان رئيسا أو مرؤوسا بهدف فهم كيفية التعامل مع الدور الذي يباط بموظف إداري ما، ومن أمثلة ذلك: أن يقوم أحد المتدربين بلعب دور رئيس قسم إداري بينما يؤدي بقية الأفراد أو أحدهم دور مرؤوسين أو مرؤوس في حالة انفعالية ما، ثم يقوم المدرب بتقديم ملاحظات حول أداء الدور، وماهي الجوانب التي تتطلب التحسين أو الاهتمام أكثر من طرف صاحب الدور.

من إيجابيات هذا الطريقة أنها تمكن المتدرب من فهم بعض الجوانب الخفية في المنصب الإداري الذي يشغله مثل: ضرورة مراعاة الجانب الانساني بالاضافة إلى الجانب القانوني عندما يقوم باتخاذ قرار عقابي ضد مرؤوس ما.  
ومن ايجابياتها أيضا تحسين مهارات الاتصال والذكاء العاطفي عند التعامل مع الرؤساء أو المرؤوسين.

### 3- الألعاب الإدارية Management Games

يقوم المتدربون في هذه الطريقة تحت إشراف مدرب متخصص على القيام بلعبة إدارية تشبه واقعا معيناً، والتمرن على الأداء في تلك اللعبة بهدف نقل التعلم إلى الواقع بعد اتقان اللعبة ذات العلاقة بجانب إداري معين كالإشراف والقيادة أو الإدارة القانونية.

تؤدي هذه الطريقة بين فردين كما قد تؤدي من طرف فريق عمل أو عدة فرق في مؤسسة ما. وهناك مؤسسات متخصصة في إعداد مثل هذه الألعاب وتسويقها.

وتشبه هذه الطريقة طريقة التعلم أو التدريب بالحاكاة. وقد انتشرت هذه الطريقة في السنوات الأخيرة في مجال التدريب الإداري بعد أن كانت مقتصرة على الجوانب التقنية.

#### 4- المناقشة الجماعية Group Discussion

تعتمد طريقة المناقشة الجماعية في التدريب في بعض المواضيع التي تتطلب تبادل الآراء والأفكار والحجج والخبرات حول مشكلة أو مشكلات ما مطروحة للنقاش قبل الوصول إلى اتخاذ قرار بشأنها.

وتفيد هذه الطريقة في معالجة المشكلات العويصة التي تواجه بعض المؤسسات، حيث يعمل التدريب بهذه الطريقة على الاستفادة من خبرات وتجارب المشاركين الآخرين في الدورة، كما يفيد في تعلم العمل الجماعي (روح الفريق) في حل المشكلات، أو تطوير جانب إداري أو تنظيمي ما.

#### 5- التدريب الفعلي Action Learning

في هذه الطريقة تقوم عدة فرق عمل تابعة لمؤسسة ما على حل مشكلات حقيقية تتعلق بالمؤسسة، وذلك تحت إشراف المدرب الذي يكون خبيراً في موضوع التدريب.

وتتمثل أهمية هذه الطريقة في معالجتها لمشكلات حقيقية تواجهها المؤسسة في الواقع، أو تتعلق بأي جانب من جوانب تطوير المؤسسة تطويراً فعلياً مثلاً. ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تعلم مهارات حل المشكلات بصفة جماعية كما تعلم مهارات التنسيق والتواصل والتفاوض مع الآخرين، ومهارات الإقناع.

#### 6- المناصحة Mentoring

في هذه الطريقة يقوم موظف ذو خبرة على مناصحة ومتابعة أداء موظف أقل خبرة منه بهدف إعداده لمنصب أعلى في شكل ترقية. ويعتمد هذا الأسلوب في إعداد القيادات الديرية مثلاً في الجامعات أو غيرها

من المؤسسات، وغالبا ما يتمتع الموظف الأقل خبرة في هذه الحالة بالحماية من طرف الموظف الذي يقوم بنصحه والعمل على تطوير معارفه وقدراته ومهاراته بشتى السبل، وغالبا ما يدرك الموظفون الآخرون أن هذا الموظف يعد لمنصب أعلى نظرا لتلك الحماية والعناية والمتابعة التي يتلقاها.

### 7-التدريب الفردي Coaching

يعتمد هذا الأسلوب التدريبي على إقامة علاقة فردية بين موظف إداري غالبا ما يكون قياديا مع حبير ما، ويقدم هذا الخبير استشارات في مجال محدد لذلك الموظف، وأبرز مثال لذلك تعيين مستشارين قانونيين في كثير من المؤسسات بهدف الحصول على الرأي القانوني في كثير من القضايا قبل اتخاذ قرار بشأنها من طرف المدير العام مثلا. وبناء على ماسبق -فإنه- ينبغي تحديد واستخدام طرق وأساليب التدريب وأن يكون مناسب للنشاط المستهدف، وإذا لم يتوافق أسلوب التدريب مع النشاط المقصود، فإنه لن يؤدي إلى النتائج المرجوة منه.

#### \* إدارة البرنامج التدريبي:

المقصود بإدارة البرامج التدريبية ( مجموعة من التحضيرات و الإجراءات و الأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرامج التدريبية)، و على الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإنه على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج و من أهمها ما يلي:

#### أ- بالنسبة للمتدربين:

التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم، والموافقة من الجهات ذات العلاقة مع اشتراكهم، وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم وظائفهم.

**ب- بالنسبة للمدربين:**

التأكد من سلامة الاتصالات بين المدرب، و الجهة المنظمة للبرامج التدريبية وتهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، و توفير المستلزمات التي يحتاجها.

**ج- بالنسبة للتسهيلات التدريبية:**

التأكد من وجود أماكن مناسبة للتدريب، و وجود بطاقات بأسماء المشاركين، و كذا أجهزة صالحة للعرض، والمواد التدريبية المطبوعة.

**د- بالنسبة لتطبيق وتنفيذ البرنامج:**

العمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد و شرح أهداف البرنامج و متطلباته للمشاركين، و تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقويم، توزيع شهادات التخرج.

**و- بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج:**

التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج التدريبي، و تسليمه إلى الجهة المسؤولة عن التدريب لتسهيل الرجوع إليه عند الحاجة.

#### 4- المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية Evaluation:

من أهم القضايا المطروحة في مجال التدريب والتطوير بالمؤسسات المختلفة هي قضية مدى استفادة المتدربين والمؤسسة عمليا من البرامج التدريبية التي رصدت لها ميزانية خاصة، وصرفت هذه الميزانية فعلا.

فالتدريب كأى وظيفة من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من متابعته لغرض تحديد مدى فعاليته، و ذلك (لأن وجود الكادر التدريبي، أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب). (مؤيد سعيد السالم، ص 139).

وعليه، فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ، و من يحتاج إليه و نوعية ذلك التدريب، بل عليها أن تبين و بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي و يمكن تعريف تقييم التدريب بأنه تلك: « الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي، و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ، و قياس كفاءة المتدربين ، ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، و كذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي ».

و يفهم من ذلك بأننا بحاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها:

✚ التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف المسطرة.

✚ لمعرفة مدى تلبيته للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل.

✚ لمعرفة مدى تلبية البرنامج لاحتياجات المنظمة و الفرد على حد سواء.

✚ لتحديد مدى فعالية و ملائمة أساليب التدريب المعتمدة.

✚ مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور... وغيرها).

ويلاحظ أن معظم المؤسسات لا تقوم بعملية تقويم البرامج التدريبية على أسس علمية، وبناء على معايير موضوعية تبين فعلا أن للبرامج التدريبية أثرا ايجابيا على الأداء الفعلي للعمال والموظفين الذين تلقوا التدريب، وعلى أداء المؤسسة ككل.

ولكي يحقق التدريب أهدافه المرسومة له ينبغي أن توضع معايير محددة، ومؤشرات موضوعية لتقويم البرامج التدريبية المختلفة التي نفذتها مؤسسة ما لصالح عمالها وموظفيها.

#### \* معايير تقويم مدى فعالية البرامج التدريبية:

تختلف معايير تقويم مدى فعالية البرنامج باختلاف الهدف منه من جهة، و كذا من منظمة إلى منظمة أخرى، وعموما هناك أربعة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي التي نفذتها مؤسسة ما لصالح عمالها وموظفيها.

ويتفق الخبراء في هذا المجال مثل: ريجيو، 2013، وسنيل وبوهلندر، 2012 على أربعة معايير وهي: معايير رد الفعل، معايير التعلم، معايير السلوك، معايير النتائج. (عشوي، 2022، ص 175).

### أ/ معايير رد الفعل ( ردود فعل المتدربين): Reaction Criteria

ويقصد بها مدى رضا المشاركين، و يمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء (استبانة) لإبداء آرائهم حول المدرب والمادة المقدمة، ومدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة التدريبية، و أي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها. و ميزة هذا سهولة قياسه، كونها تقدم بعض المعلومات عن البرنامج التدريبي المقدم، غير أنها قائمة أساسا على الانطباع الذي يشكله المتدربون حول المدربين والمادة التي يعرضونها دون أي ضمان أو دليل على أنهم تعلموا فعلا، وعلى أنهم سيحسنون من أدائهم فعليا.

### ب/ معايير التعلم (الذي اكتسبه المتدرب): Learning Criteria

أي المبادئ و الحقائق و الطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها المتدرب نتيجة إشراكه في البرامج التدريبية. ويتطلب تطبيق هذه المعايير استخدام مقاييس محددة أو اختبارات معينة لمعرفة درجات التعلم (تحصيل معارف جديدة، قدرات ومهارات جديدة)، و يقيس هذا المعيار التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى العامل.

### ج/ معايير السلوك (سلوك المتدرب في العمل): Behavioral Criteria

أي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك المتدرب في العمل نتيجة اشتراكه في البرنامج التدريبي، و مقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غاياته أو علاقاته مع زملائه في العمل... الخ.

ولتطبيق هذه المعايير يقوم مسؤول ما بملاحظة سلوك (أداء) المتدرب أو المتدربين بعد عودتهم إلى المؤسسة عند انتهاء البرنامج التدريبي، وتسجيل التغير أو التطور الذي يحدث في سلوك العامل والمهارات المطبقة بعد الانتهاء من التدريب. وعليه، فهذه المعايير تتعلق بنقل التعلم من التدريب إلى الأداء الفعلي.

### د/ معايير النتائج (على مستوى المؤسسة) Criteria Rusults :

تتعلق هذه المعايير بمدى استفادة المؤسسة من البرامج التدريبية التي صرفت عليها ميزانية خاصة وفق معايير موضوعية (كمية)، غالباً ما تكون مادية (مالية)، أي من خلال هذه المعايير يتم قياس آثار التدريب على مستوى المنظمة ككل، و ليس الفرد المتدرب فقط، كأن نلاحظ التكاليف، أو كمية الإنتاج و مستوى جودته، حجم المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، انخفاض شكاوي العمال والموظفين، انخفاض الخسائر، وارتفاع العوائد.

\* وهذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، وهو بالتالي يمثل الاختبار النهائي لفاعلية البرامج التدريبية.

وأخيراً، فإن تدريب العاملين في مؤسسة ما ينبغي أن يكون جزءاً أساسياً من عملية إدارة الموارد البشرية، وجزءاً أساسياً أيضاً من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. وحسب ما أشار إليه، عساف (2000، ص 328)، "أن فهم وبناء التدريب كنظام هو مطلب استراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه، ولكنه يحتاج لمطلب مرادف ويتمثل في ضرورة أن يؤدي التدريب أيضاً كنظام، وهذا مطلب استراتيجي آخر لا يمكن نجاح التدريب بدونه".

## المحاضرة الثامنة: التكوين المهني في الجزائر (واقع وآفاق).

يعد التكوين عنصر مهم لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية، سواء كان ذلك من أجل شغل التخصصات الوظيفية الشاغرة أم للرسكلة. بالرغم من تزايد ما ينفق على التكوين والتصاعد المستمر في المؤسسات والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات التكوين في عالمنا العربي عموما وفي الجزائر خصوصا، إلا أن الواقع يشهد بأن جانبا كبيرا من أثر التكوين غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على العمال المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع القدرات.

وقد عرف التكوين المهني في الجزائر عدة تطورات وتغيرات والتي يمكن تلخيصها في المراحل الآتية:

### أولا/ مراحل تطور التكوين المهني في الجزائر:

#### 1-المرحلة الأولى 1962-1969:

شهدت هذه المرحلة عجزا كبيرا سواء من ناحية إعداد مراكز التكوين من جهة و النقص الفادح في المؤثرين نتيجة الحقبة الاستعمارية، فلم تكن الجزائر تتوفر سوى 22 مركزا، بطاقة استيعاب 5000 متربصا، وقد تركز التكوين خلال هذه المرحلة على الأنماط التالية: التعليم التقني قصير المدى، التعليم التقني طويل المدى، التعليم الفلاحي قصير المدى.

#### 2-المرحلة الثانية 1970-1980:

عرفت هذه المرحلة تنظيم ملتقيين وطنيين للتشاور حيث أعطى الملتقى الأول الأولوية للمبادئ الأساسية منها الاختيار العلمي و التقني، و أكد الملتقى

الثاني على ضرورة التنسيق و التكوين و إجبارية الانسجام و التخطيط حسب الاحتياجات المسجلة التي حثت عليها مخططات التنمية.

### 3- المرحلة الثالثة 1981-1990:

امتازت هذه المرحلة باستقلالية قطاع التكوين المهني و تنشيطه عن طريق إنشاء وزارة التكوين المهني، كذلك من أجل الاستجابة للاحتياجات المحلية للشباب عن طريق تنويع شعب التكوين الموجودة.

### 4- المرحلة الرابعة 1991-2004:

من خلال هذه المرحلة شهد القطاع ما شهد من تخريب للمراكز و المعاهد و تخلي المتربصين عن مقاعد التكوين بسبب الظروف الأمنية أو حتى غلق البعض منها.

### 5- المرحلة الخامسة 2004-2010:

حيث شهدت هذه المرحلة أنها كانت بداية تنفيذ حملة من الإصلاحات التي باشرها القطاع منذ 2002 لتتزامن مع إصلاح المنظومة التربوية، حيث بدأت بواد الإصلاح على منظومة التكوين المهني سنة 2004 أين أصبحت توجد مؤسسة تكوينية موزعة على كافة التراب الوطني.

- وفي سنة 2011 صدر المرسوم التنفيذي رقم 11-333 والذي بموجبه تم إنشاء خلايا الارشاد والتوجيه في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، وكذلك انشاء اللجنة الولائية المشتركة بين القطاعات.

- وفي سنة 2013 صدر منشور وزاري مشترك رقم 1387 مؤرخ في 26 جوان 2013، يتضمن ضرورة وضع ترتيبات مكملة لجهاز توجيه التلاميذ إلى مساري التكوين المهني والتعليم المهني، والذي يهدف إلى وضع آليات

مكملة للإجراءات المتخذة في إطار النصوص التنظيمية، ومن أهم هذه الآليات مايلي:

+ تدوين قرارات مجلس القبول والتوجيه المشترك في محضر مهني من الطرفين.

+ التزام مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني بتنفيذ قرار مجلس القبول والتوجيه.

### 5- المرحلة السادسة 2010-2014:

شهدت هذه الفترة المخطط الخماسي 010-014 الذي نتج عنه القانون التوجيهي لسياسة قطاع التكوين المهني و التي بموجبه تم التركيز فيه على الجوانب التالية: عصرنة الإدارة ، مواصلة إصلاح قطاع التكوين و التعليم المهني.

### ثانيا/ خصائص التكوين المهني في الجزائر:

يتميز التكوين المهني بمجموعة من الخصائص تتجلى فيمايلي: (بن شتاج، 2023، ص 34).

### 1- الحاجة إلى قاعدة علمية وتكنولوجية متينة

فالمهن اليوم تحتاج إلى قاعدة علمية متينة، وخبرات مهنية تطبيقية، والقدرة على التكيف مع المستجدات.

### 2- التكوين على تقنيات دقيقة ومتطورة:

ويتم ذلك من خلال تجهيز مراكز التكوين المهني بالآلات وأجهزة تكون ذات جودة وفي مستوى يتماشى ومتطلبات سوق العمل.

### 3-التكوين على تقنيات متغيرة ومتجددة:

التكنولوجيا في تطور مستمر ومن الضروري إعادة للفنيين والتقنيين مع ضرورة المشكلة ونوع الاحتياج وإعادة التكوين كلما دعت الحاجة له.

### 4-استراتيجية عامة للتكوين المستمر مدى الحياة:

نتيجة للتغير السريع في تقنيات العمل وأساليبه، أصبح من الضروري تقسيم مدة التكوين لفترات قصيرة، وهذا بالسماح للأفراد المتدربين بالعودة للتكوين كلما دعت الحاجة، وذلك مع الاعتماد على التكوين التناوبي كإستراتيجية في التكوين.

### 5-تثمين الخبرات المهنية:

ينبغي على مراكز التكوين المهني في الجزائر، عدم الاقتصار على حاملي بعض الشهادات لمتابعة نوع من التكوين أو أنواع منه، بل ينبغي القبول بالتجربة الفردية والخبرة المهنية ومتابعة التدريب بالمزج بين النظري والخبرة المهنية المتحصل عليها.

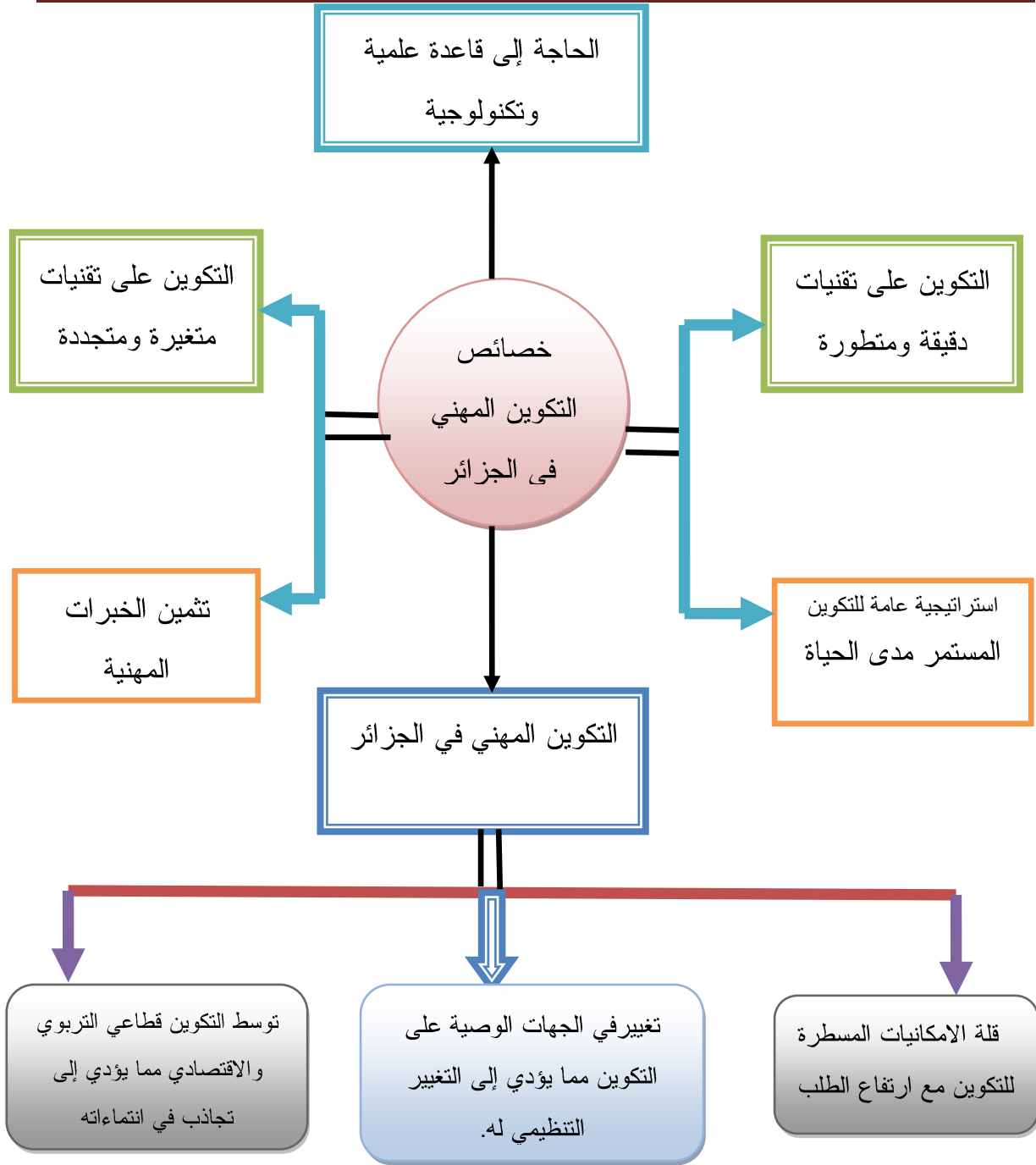
كما يتميز التكوين المهني في الجزائر بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

-قلة الامكانيات المسطرة له مع ارتفاع الطلب عليه.

-التكوين المهني في الجزائر يتوسط القطاع التربوي والقطاع الاقتصادي مما يؤدي إلى تجاذب في انتماءاته.

-تغيير في الجهات الوصية عليه، مما يؤدي إلى التغيير التنظيمي له.

ويمكن توضيح خصائص التكوين المهني في الجزائر وإيجازها في المخطط الآتي:



شكل رقم (03): يوضح أهم خصائص التكوين المهني في الجزائر.

### ثالثا/ واقع وآفاق التكوين المهني في الجزائر:

هناك جملة من الصعوبات يواجهها قطاع التكوين المهني في الجزائر، وهذه الصعوبات تكمن في الخلل الواضح بين امكانيات التكوين المتاحة

والطلب الاجتماعي والاقتصادي الفعلي. وفيمايلي سنحاول توضيح هذا الخلل بشيء من التفصيل.

## 1-التكوين المهني والطلب الاجتماعي:

يشير بوطاف (ص 309)، أنه رغم المجهودات المبذولة في قطاع التكوين المهني من أجل توفير مناصب تكوين للتلاميذ المتسربين من قطاع التربية فإن هذه المناصب لا تمثل سوى 25% من الطلب الاجتماعي، إن هذا العجز الواضح في توفير مناصب تكوين كافية يفسر لنا حدة التوتر الذي يعاني منه من مرحلتي التعليم الأساسي أو الثانوي وأولياءهم إذ أننا نلاحظ بأن هؤلاء الشباب بعدما يفصلون من التعليم الرسمي، يحاولون الحصول على أي منصب تكوين في أي مركز أو معهد، دون مراعاة لميولهم ورغباتهم المهنية.

وتجدر الإشارة بأن الطلب الاجتماعي على التكوين المهني في ارتفاع مطرد مع الزمن، وذلك بسبب النمو الديمغرافي والنسبة العالية للفئة العمرية التي تتراوح بين (15 إلى 24 سنة)، وهي الفئة المعنية بالتربية والتكوين.

إن مشكلة الشباب الباحثين عن تكوين مهني أو عمل أصبحت ضرورة اجتماعية واقتصادية ومطلب حتمي لا بدا منه، ينبغي اعتمادها في البرامج والمخططات الحكومية خلال المدى القريب والمدى المتوسط على الأقل.

وبناء عليه، إن رفع نسبة استجابة جهاز التكوين المهني للطلب الاجتماعي لا يمكن أن تتم فقط من خلال توسيع القدرة البيداغوجية لشبكة هياكل التكوين المهني، وإنما يتعدى الأمر كذلك من خلال إعادة النظر في العلاقات الموجودة بين مختلف عمليات التربية والتكوين، وذلك بهدف إحداث توازن وتفاعل

أحسن فيما بينهما. وهذا يتطلب خطوات ضرورية التي يمكن اعتمادها في ذلك وتمثل في مايلي:

أ- العمل على تحقيق توازن أكبر بين التعليم الأساسي والتعليم الثانوي، حيث أنه يوجد حاليا أقل من 50% فقط من التلاميذ الذين يواصلون تعليمهم الثانوي، لأن عدم تحسين هذه النسبة يؤدي إلى ضرورة الزيادة في حجم الطلب على جهاز التكوين المهني من جهة، ومن جهة أخرى حجم فئة ذوي المستوى البسيط والتي تطرح مشاكل كثيرة من حيث عملية إدماجها الاجتماعي والمهني.

ب- العمل على تحسين نسبة التوازن بين التعليم الثانوي والتعليم العالي.

ت- العمل على الرفع من نسبة مساهمة أشكال التكوين المهني المتمثلة في التمهين والتكوين عن بعد، هذا فيما يخص قدراتها الاستيعابية وتصنيفات المهن المقرر تعليمها، خاصة أنها تعتبر مناسبة من حيث التكاليف مقارنة مع أشكال التكوين الأخرى.

أن هذه الاجراءات والعمل بها يمكن أن تقلل من الضغط الملاحظ على قطاع التكوين والمتمثل في الطلب المتزايد مقارنة بالامكانيات المتاحة.

## 2- التكوين المهني والطلب الاقتصادي: (بوظاف، ص 310).

إن جهاز التكوين المهني عرف منذ نشوئه مشكلا كبيرا يتصل بتحديد التخصصات المهنية يجب تعليمها وعدد المتربصين الذين ينبغي تكوينهم في كل تخصص، وهذا على أساس حاجيات الطلب الاقتصادي الوطني، إن تجاوز

هذا الخلل يتطلب إنشاء مراكز متخصصة في البحث والتطور سواء على مستوى الوزارة المكلفة بالتكوين المهني أو القطاعات الاقتصادية، والتي تتمثل مهامها فيما يلي:

أ- تحديد تصنيفات المهن التي تحتاجها مختلف القطاعات الاقتصادية والمؤسسات، وهذا من حيث أنواع التخصصات المهنية والمستويات المهنية بناء على مستوى المهارات والتقنيات المطلوبة.

ب- نظرا للإصلاحات الاقتصادية الجديدة والتي تهدف إلى فتح مجالات أمام الاستثمارات الأجنبية، ونظرا للتطور التكنولوجي العالمي، فإن هذا يتطلب تحديد طبيعة الإدخالات التكنولوجية في القطاعات الاقتصادية والتطور المرتقب في هذه الإدخالات على المدى القريب والمتوسط، وبالتالي تحديد نوع التخصصات المهنية الجديدة التي ستصبح مطلوبة في سوق الشغل والتي ينبغي إدراجها في تصنيفات المهن المعتمدة في جهاز التكوين المهني يقدم فعلا خدمة للطلب الاجتماعي والاقتصادي معا.

#### رابعاً/ معوقات التدريب و مشكلاته:

-هناك مشكلات ومعوقات عديدة تحول دون إمكانية تنفيذ برامج التدريب و تحقيق أهدافه، مما يعرقل في النهاية حركة التنمية التنظيمية داخل المؤسسات، و فيما يلي سنحاول تلخيص أهم المشكلات و المعوقات التي تعرقل السير الحسن و الفعال للعملية التدريبية:

1- افتقاد الرؤساء و القادة الإيمان بأهمية التدريب و دوره في تنمية المنظمة، إضافة إلى سيادة الاعتقاد بينهم من أن صغار الموظفين و بعد خضوعهم للتدريب سيتفوقون عليهم بفضل استزادتهم معرفيا من خلال برامج التدريب، الأمر الذي يخلق فجوة بينهم و بين صغار الموظفين ما يؤدي إلى عدم إعطائهم الفرصة ، و هذه تمثل معوقات ترتبط بأبعاد ذاتية و نفسية.

2- وجود اعتقاد سائد بين العاملين يفيد بأن الخضوع لدورات تدريبية يمثل عدم قدرتهم على القيام بعملهم، وهذا يؤكد افتقادهم للفهم السليم لأهمية التدريب وماهيته، ومدى منفعتة لهم وللمنظمات التابعين لها على حد سواء، وهذا يؤدي بهم إلى النظر سلبا للتدريب وكأنه يقلل من مكانتهم ومشكك في قدراتهم.

3- عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعدادا جيدا ومناسبا يمكنهم من فهم العملية التدريبية، أو فهم نفسية العامل المتدرب، فالتدريب علم له منهجه و أصوله العلمية، ومبادئه وأدواته وأساليبه، لهذا فعدم وجود مدربين متخصصين يحول دون تحقيق الهدف المرجو منه.

4- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية، فقد لا يتوفر لبرنامج التدريب المدعمات التالية:

❖ عدم توفر المنظمات على أماكن مناسبة للتدريب.

❖ عدم تخصيص ميزانية كافية لعملية التدريب.

❖ عدم وجود قاعات مجهزة بالوسائل السمعية -البصرية- اللازمة.

5- عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي، فبانعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالبرنامج ينعدم التقويم السليم له.

6- افتقاد القائمين على الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ، وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي.

هذا إضافة إلى:

-استغراق الوقت: حيث يمكن للتكوين أن يتسبب في تعطيل سير العمل المعتاد أو تأخير الانتاجية خلال فترة التدريب.

-مقاومة التغيير: حيث أن بعض الموظفين والعاملين قد لا يكون لديهم الرغبة في التكوين والتكيف مع الوضع الجديد، أو التغيرات التي يتطلبها التدريب.

-قلة التفاعل العملي: حيث أن بعض أنواع التكوين مثل ( التكوين الإداري أو النظري) قد تكون بعيدة عن التطبيق الفعلي في بيئة العمل، وبالتالي يكون هناك قلة التفاعل حول هذا النوع من التدريب.

الاعتماد على مدربين ومكونين غير مؤهلين: غالباً ما قد لا يمتلك المدربون المهارات أو الخبرة اللازمة لتقديم التدريب بشكل فعال.

-الفجوة بين التدريب والواقع: حيث أن بعض برامج التدريب يكون محتواها غير مناسب للعمل الفعلي أو قد لا تغطي المهارات اللازمة والكافية التي يحتاجها الموظف في المهام التي يتطلبها العمل الحالي.

## المحاضرة التاسعة: سياسة التشغيل في الجزائر.

تطرقنا في هذه المحاضرة إلى جملة من العناصر والمفاهيم التي تتماشى وطبيعة المحتوى المرجو الوصول إليه، حيث أشرنا إلى ماهية سياسة التشغيل، تعريف التشغيل، تعريف البطالة، أسباب البطالة، سوق العمل، أهداف سياسة التشغيل، الأبعاد الرئيسية لسياسة التشغيل، أنواع سياسة التشغيل، أجهزة وبرامج التشغيل في الجزائر، واختتمنا المحاضرة بأفاق سياسة التشغيل في الجزائر.

إن الحديث عن مسألة التشغيل بمختلف جوانبها أمر ضروري نظرا لكونه يعبر عن واقع أي مجتمع، ومحور اهتمام مختلف شرائحه، فسياسة التشغيل وضعتها الحكمة نتيجة لانتشار ظاهرة البطالة في مختلف دول العالم بمختلف مستويات تقدمها، التي أدت إلى ضعف الأداء الاقتصادي الوطني وقصور الجهاز الانتاجي مما جعل هذه الظاهرة تهدد المسار التنموي وإضعاف القدرات البشرية، نتيجة انعدام التخصص في ميدان العمل والتكوين فيه، والاستقرار به، لكن بالمقابل لا يمكن إدراك الدور والأبعاد العميقة لموضوع سياسة التشغيل إلا في ظل طرح متكامل يشمل مختلف جوانب الموضوع.

وبناء عليه، يمكننا تعريف سياسة التشغيل على أنها جزء مهم من سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، على اعتبار أنه لا يمكن الاهتمام بالجوانب المالية في غياب الجوانب البشرية والاستثمار الامثل لرأس المال البشري، بحكم أن هدف التنمية هو توفير القدر الكافي من سبل العيش الكريم للمواطن.

قبل الخوض في أبعاد وأهداف سياسة التشغيل ينبغي التطرق إلى مفهوم البطالة ولاسيما في الجزائر ، وأسباب هذه الظاهرة التي أصبحت تمثل هاجسا خطيرا على حياة عوائل ومجتمعات، وماهي الحلول التي جيئت بها أهم مراكز التشغيل بسياساتها المتخلفة للتخفيف من حدة البطالة وعمق آثارها.

## أولا- البطالة

### 1- مفهوم البطالة:

تشكل البطالة مشكلة كبيرة، تواجهها أغلبية دول العالم، متقدمة كانت أم نامية، ويعود ذلك أساسا إلى النسيج الديمغرافي الذي يتشكل منه المجتمع والذي يغلب عليه طابع الشباب المنافع بقوة وكثافة نحو سوق العمل للبحث عن وظيفة تسمح له بضمان العيش الكريم والاندفاع في حركية المجتمع، خاصة في حالة الدول النامية التي لا تقدم إعانات للعاطلين(البطالين)، الأمر الذي يترتب عليه العديد من الانحرافات الاجتماعية والأخلاقية خاصة.

وعليه، فقد تعدد تعريفات البطالة تبعا لاختلاف بيئاتها والجهات المعنية بها دراسة تحليليا وحلا، فهي مشكلة ومعضلة عالمية.

فتتمثل البطالة في وجود أشخاص في مجتمع معين قادرين على العمل ومؤهلين له بالنوع والمستوى المطلوبين، وراغبين فيه، وباحثين عنه، وموافقين على الولوج فيه في ظل الأجور السائدة ولا يجدونه خلال فترة معينة.(محمد إبراهيم مقداد، دس، ص47).

وتعرف البطالة حسب منظمة العمل الدولية بأنها" تشمل كافة الأشخاص الذين هم في سن العمل وراغبين في العمل ولكنهم لا يجدون عمل، وذلك

خلال فترة الإسناد والمقصود بفترة الإسناد هي تلك الفترة التي تقاس بها البطالة، وعادة ما تكون أسبوعاً أو أسبوعين". (حسام علي دواد، 2010، ص 74).

2- أسباب البطالة: يمكن حصر أسباب البطالة في النقاط الآتية: (محمود حسين الوادي، 2010، ص 307).

❖ انخفاض معدلات الاستثمار كنتيجة للندرة النسبية في رأس المال، وبالتالي عدم وجود فرص عمل جديدة.

❖ سوء التخطيط التعليمي، وعدم تنظيم سوق العمل وربطه بالمؤسسات التعليمية.

❖ عدم الاستقرار السياسي وانعدام الثقة التي تؤدي إلى انخفاض معدلات الاستثمار.

❖ زيادة عرض العمل نتيجة للهجرة من الريف إلى المدينة.

❖ التغيرات التي تحدث في التقنية الانتاجية نتيجة للتقدم التقني والعلمي، والذي يؤدي إلى الاستغناء عن العامل وإحلال الآلة مكانه.

- بالإضافة لهاته الاسباب نجد أسباب مرتبطة بالجانب الاقتصادي والاجتماعي نذكر منها: (ناصر دادي عدون، عبد الرحمن العايب، ص 250-252).

• فشل جهود التنمية وتأكيد، وذلك من خلال المؤشرات الاقتصادية المتدهورة، الأمر الذي يساعد في تنامي واستمرار العجز في الميزانية العامة.

- اضطراب بيئة الاقتصاد الدولي، نتيجة تفاقم الركود الاقتصادي في الدول الصناعية الكبرى، بعدما كانت الهجرة إلى الخارج من بين قنوات تصريف فائض العمالة.
- تسريح العمال والإحالة على التقاعد المسبق (المبكر).
- عدم الاهتمام الكافي والتخطيط المستقبلي والاستراتيجي لسياسة التشغيل على المدى الطويل بشكل دائم ومستمر.

ثانيا/ سياسة التشغيل:

### 1- مفهوم سياسة التشغيل:

للتشغيل مفهومين، مفهوم تقليدي ومفهوم حديث، فالمفهوم التقليدي يقصد بالتشغيل فيه على أنه تمكين الشخص من الحصول على العمل والاشتغال به في مختلف الأنشطة الاقتصادية بعد الحصول على قدر معين من التدريب والتأهيل والتكوين، في حين يشير المفهوم الحديث على أن التشغيل لا يعني العمل فقط وإنما يشمل الاستمرارية في العمل، ويعطي الحق للفرد في رفع مستوى مؤهلاته عن طريق التكوين والتدريب والتقاعد حسب الشروط التي يوضحها القانون، فالتشغيل يتطابق مع التوظيف، ويؤدي بالضرورة إلى مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة.(زايدى 2017، ص 187).

فسياسة التشغيل تعرف أيضا على انها" مجموعة التدخلات المتعددة الأبعاد، والمتوخاة من أجل تحقيق أهداف وأغراض محددة كمية ونوعية، وهي تشمل على خطة لما يجب القيام به تم اختيارها من بين البدائل في ظل ظروف معينة تم اعتمادها على أساس اتفاق مشترك توصلت إليه جميع الأطراف المهتمة

بذلك، وتقوم الحكومة بمتابعتها من أجل التصدي للتحديات".(سياسات التشغيل الوطنية دليل استرشادي، منشورات منظمة العمل الدولية2014، ص 15).

وقد عرفها Marc Olivier بأنها" استخدام قوة العمل في مختلف الأنشطة الاقتصادية، حيث يشترط أن يشارك الشخص المشتغل في العمل وأن يكون له حق رفع مستوى مؤهلاته عن طريق التكوين والتدريب، وكذا حقه في الامتيازات التي ترتب عن مساره الوظيفي، بما في ذلك الترقية وحق الاستفادة من الخدمات الاجتماعية والتأمين والتقاعد حسب الشروط التي يحددها القانون.(ناصر دادي عدون، عبد الرحمن العايب(2010)، ص 37).

## 2-أبعاد سياسة التشغيل:

توجد عدة أبعاد لسياسة التشغيل، منها ما هو اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، ومنها ما يتعلق بالجانب الهيكلي والتنظيمي، ومنها ما هو متعلق بالجانب السياسي. (بحوش هشام،2011)،، وفيمايلي شرح لهذه الأبعاد.

### أ- البعد الاجتماعي:

يرتكز البعد الاجتماعي كبعد من أبعاد سياسة التشغيل على ضرورة القضاء على مختلف الآفات الاجتماعية الناجمة عن ظاهرة البطالة، لاسيما بالنسبة للشباب وذوي المؤهلات الجامعية، والعمل على توفير الظروف المناسبة لإدماج هؤلاء الشباب في المجتمع وابعادهم عن كل ما يجعلهم عرضة للتهميش والاقصاء. وما يترتب على ذلك من تصرفات بالشباب أولا، وبالبلاد ثانيا، مثل الهجرة غير الشرعية، الادمان على مختلف أنواع المخدرات، وما ينتج عنه مظاهر إجرامية متعددة الأوجه.

### ب- البعد الاقتصادي:

يرتكز البعد الاقتصادي كأحد الأبعاد الهيكلية لسياسة التشغيل على ضرورة استثمار القدرات البشرية، لاسيما المؤهلة منها، في خلق الثروة الاقتصادية من خلال توظيفها الأمثل في مختلف المجالات وقطاعات النشاط سواء العامة أو الخاصة بما يسمح بإحداث تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة للبلاد، وتطوير أنماط الإنتاج، وتحسين النوعية والمرودية ومنافسة المنتج الأجنبي، وبالتالي ربح المعركة التكنولوجية سريعة التطور.

### ج- البعد التنظيمي (الهيكلية):

يقصد بالبعد التنظيمي كأحد أبعاد سياسة التشغيل هو مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية، خصوصا في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات الخاصة بالتشغيل وتنفيذها، والتي تبدأ من المستوى المكاني المحلي أي مستوى التجمعات السكانية سواء كانت مدن أو قرى.

### 3- أهداف سياسة التشغيل:

تهدف سياسة التشغيل عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في النقاط الآتية:

➤ توفير فرص العمل، وهذه العملية تخضع للتخطيط من أجل تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة.

- تكوين وإعداد القوى العاملة أي تنمية مهاراتها وقدراتها، مع تنظيم أساليب ومواعيد إدخال التحسينات التقنية، بحيث لا يؤثر على القوى العاملة بعد تعيينها.
  - توفير حرية اختيار العمل لكل فرد من أفراد القوى العاملة الراغبة في العمل.
  - استقرار العمل، ويقصد به دوام استخدام العامل في عمله ونقله والتغيرات إلى أدنى حد ممكن عن طريق حماية العامل من الفعل التعسفي.
  - تنظيم علاقات العمل من خلال الإطار القانوني والتشريعي الذي تحدده مراسيم وتشريعات العمل لكل دولة.
- وقد أشار "عمرة مهديد(2016، ص 15)" أن سياسة التشغيل تسعى إلى تحقيق إلى الأهداف الآتية والتي تتمثل في:
- ✓ مكافحة البطالة.
  - ✓ تنمية ثقافة المقاول.
  - ✓ الاهتمام بمعالجة الفوارق بين العرض والطلب.

### 3- مبادئ سياسة التشغيل:

تسعى سياسة التشغيل إلى تحقيق مبدئين أساسيين هما:

#### أ- المبدأ الأول:

يرتكز على الاهتمام بتوجيه السياسات غلى المجموعات التي تجد صعوبات في سوق العمل، دون تحديد نوع معين من المستفيدين، حيث يستثني هذا المفهوم المعايير العامة التي تهدف إلى زيادة الطلب على العمل أو فرص التشغيل الشامل كتدابير الإعفاء من الضمان الاجتماعي الرامية إلى زيادة الطلب على العمل أو معايير تشجيع العمل من خلال آليات فرض الضريبة السلبية تفاديا لظاهرة فخ الخمول.

#### ب- المبدأ الثاني:

توزع منظمة التعاون والتنمية سياسات التشغيل على تسعة فئات وهي: (خدمة التوظيف الحكومية، التكوين المهني، الدوران الوظيفي وتشارك العمل، التشجيع على التوظيف، حماية الشغل، وإعادة التأهيل، خلق مباشر للوظائف، إعانات لإنشاء المؤسسات، دعم الدخل والحفاظ عليه عند غياب التشغيل، التقاعد المبكر).

#### 4-أنواع سياسة التشغيل

تنقسم سياسة التشغيل إلى نوعين هما: (معتصم دحو، 2016، ص 34)

#### أ- سياسة التشغيل المحفزة أو النشطة Politiques Actives

يسعى هذا النوع من سياسة التشغيل للحفاظ على مناصب الشغل وخلق فرص جديدة، إضافة إلى السعي لتطوير مهارات وقدرات القوى العاملة.

ويمكن أن تتضمن هذه السياسات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) المصالح العمومية للتشغيل ، مصالح التكوين المهني، الإجراءات الخاصة بتشجيع الشباب، الإجراءات الخاصة باليد العاملة غير المؤهلة والإعانات على التوظيف إضافة إلى تحفيز المؤسسات على التوظيف مقابل إعانات أو إعفاءات معينة.

### ب- سياسة التشغيل السلبية *Politiques Passives*

تعمل هذه السياسة حسب حالة سوق العمل، من خلال العمل على الحد من آثار البطالة والتخفيف منها التي تولدها اختلالات سوق العمل والتعديل الهيكلي (الجزائر)، كما تعمل على تكييف التكوين المهني مع حاجيات سوق العمل، وتتجلى هذه السياسة بتقديم إعانات اجتماعية مقابل تقليص العمالة.

وتتلخص هذه السياسة حسب (OCDE) في إجرائين هما: منح تعويضات البطالة والتقاعد المسبق.

#### 5- خصائص سوق العمل في الجزائر:

لسوق العمل في الجزائر مجموعة من الخصائص ونذكر منها:

(1) غياب المنافسة الكاملة: وهو عدم وجود أجر واحد لنفس الأعمال المشابهة، بسبب نقص المعلومات لدى العمال عن فرص التوظيف ذات الاجور المرتفعة من جهة، ولعدم رغبتهم في التنقل الجغرافي من جهة أخرى.

(2) سهولة التمييز بين خدمات العمل: حتى وإن تشابهت لأسباب عنصرية كالجنس، اللون والدين، أو لأسباب أخرى كالسن أو الثقافة.

3) تأثر عرض العمل بسلوك العمال وتفضيلاتهم: سواء تعلق الأمر بكمية وقت الفراغ، مستوى الدخل، نوعية العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، نظام التأمين والمعاشات، وهو ما يختلف عن طبيعة العمل في سوق السلع والخدمات الذي يخضع فقط لظروف البيئة الاقتصادية للإنتاج.

4) تأثر عرض العمل بالتقدم التقني: وهو ما ينعكس على معدلات البطالة من حيث:

-إلغاء بعض الوظائف في صورة الأداء البشري أين حلت الآلة محل الانسان.

-ظهور خبرات لم تكن موجودة، ومستوى تعليمي أعلى بما يكفل سلامة التعامل مع الآلة.

#### 6- السياسات المعتمدة لمواجهة البطالة في الجزائر:

تعددت السياسات الاقتصادية للشغل أنطلاقا من أسباب البطالة لدعم الشغل وتوفير المزيد من فرص العمل، نذكر منها: (مولاي لخضر عبد الرزاق، 2012، ص193).

#### 6-1. سياسة تنشيط جانب الطلب في سوق العمل:

تهدف هذه السياسة إلى زيادة فرص العمل من خلال تحسين مناخ الاستثمار ورفع معدلات النمو الاقتصادي، والتحفيز على إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفيمايلي أهم السياسات لتنشيط جانب الطلب في سوق العمل:

### أ- سياسة مناخ الاستثمار:

وذلك من خلال تشجيع دور القطاع الخاص من خلال سياسة الخصخصة، إضافة لمنح الحوافز المالية والضريبية للمستثمرين وتشجيع الصادرات، والاندماج الكامل مع العالم الخارجي، إضافة إلى خفض سعر الفائدة والتحكم في الاتفاق الحكومي، وخفض عجز الموازنة العامة وتخفيض التضخم، وتطوير سوق رأس المال وخفض الاجراءات والقيود المتعلقة بالاستثمار.

### ب- سياسة التشغيل من خلال تنمية المشروعات الصغيرة:

تعتبر المشروعات الصغيرة إحدى آليات توفير المزيد من فرص العمل، حيث هذه المشروعات أكثر من 75% في التشغيل في أكثر من الدول المتقدمة.

### ج- برنامج التشغيل في قطاع الخدمات:

وتتمثل في تصميم برامج المتعطلين في قطاع الخدمات من خلال ما يسمى ببرامج العمل الجماعي.

### 6-2. سياسة تحسين كفاءة جانب العرض:

تستخدم هذه السياسة عندما لا تتوافق خصوصيات القوى العاملة مع احتياجات سوق العمل، عن طرق سياسات التدريب والتعليم، وتتفرع هذه السياسات إلى: سياسة التعليم، سياسة التدريب.

### أ- سياسة التعليم:

تعد العملية التعليمية من أهم عوامل تحسين المهارات وقدرات قوة العمل، ومن ثم فإنّ تكيف وتطوير سياسات التعليم يعد عاملاً أساسياً لتقليص البطالة الهيكلية.

#### ب- سياسة التدريب:

تتم سياسة التدريب من خلال تأهيل قوة العمل وتحسين كفاءة العرض، ويتوقف نجاح هذه السياسة على الوصف الدقيق للمتطلين عن الشغل وخصائصهم، أيضا ينبغي التتبع (متابعة) المستمر لاحتياجات سوق العمل، وقد يكون التدريب في أماكن حكومية أو خاصة.

#### 3-6. سياسة تحسين نظم المعلومات (سوق المعلومات):

تهدف هذه السياسة إلى إحداث مقابلة بين جانبي العرض والطلب في سوق العمل، أي التوافق بين الوظائف الحالية والباحثين عن العمل. ومن بين الآليات المعتمدة لفعالية هذه السياسة نجد:

✚ إقامة معارض تساعد على التقاء الباحثين والعارضين للعمل.

✚ تكوين هيئات مسؤولة عن توفير خدمات التوظيف.

✚ تطوير البنية التحتية لسوق العمل من خلال شبكات ربط مكاتب التوظيف.

#### 4-6. سياسة سوق العمل النشطة:

تهدف برامج هذا السوق على زيادة كفاءة العمالة المعروضة وزيادة الطلب على العمل، وتحسين آليات المواعمة بين كل من العمالة المعروضة والوظائف الحالية.

#### 6-5. سياسة الاستقرار الوظيفي:

وتتمثل هذه السياسة في تشجيع أو تحقيق الاستقرار الوظيفي وخفض دوران العمل، وتخفيض عقود العمل المؤقتة ومن بين أدواتها خفض نسبة مساهمة أصحاب العمل في التأمينات الاجتماعية.

#### 6-6. سياسة زيادة مرونة السوق:

تهدف هذه السياسة إلى تخفيض القيود في سوق العمل كخفض الحد الأدنى للأجور، أو الحجم القانوني لساعات العمل، تكاليف فصل العمل غير الماهرة والتخفيض من قوة النقابات.

#### 6-7. سياسة تقديم إعانات مالية للمتطلين وأصحاب العمل:

تقوم هذه السياسة على تقديم منح للمتطلين أثناء فترة تعطيلهم حتى التحاقهم بسوق العمل، بالإضافة إلى تقديم منح مالية لشركات وأصحاب الأعمال لتحفيزهم على تدريب وتشغيل العاطلين. (مولاي لخضر، مرجع سابق، ص 194).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن جميع السياسات المشار إليها أعلاه تسعى إلى تبني استراتيجية محكمة للتشغيل، وإلى تحقيق التوافق بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التكوين والتعليم، وأن هذه السياسات بمختلف أنواعها هدفها الأساسي يكمن في التقليل من ظاهرة البطالة.

## 7- أجهزة وبرامج التشغيل في الجزائر:

تتخذ سياسات التشغيل في الجزائر عدة مظاهر وأشكال، وسنحاول فيما يأتي تصنيف هذه الأشكال حسب طبيعتها.(مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 194).

### 7-1/ أجهزة التشغيل القائمة على أساس العقود والأنشطة: وتتمثل في:

أ-الوكالة الوطنية للتشغيل(ANEM): أنشأت سنة 1990، خلفاً للديوان الوطني لليد العاملة، تعتبر أول الهيئات العمومية للتشغيل. تتمثل مهامها في التقريب بين أرباب العمل وطالبي العمل، بالإضافة إلى مايلي:(بن عزوز صابر، 2010، ص 42).

- ✓ رسم السياسة العامة للتشغيل داخل الوطن وخارجه.
- ✓ جمع عروض العمل وطلبات العمل بغية الوصول إلى عملية التتصيص.
- ✓ استقبال طالبي العمل وإعلامهم وتوجيههم، والقيام بالبحث عن عروض العمل لدى الهيئات المستخدمة.
- ✓ متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية بالجزائر في إطار التشريع والتنظيم المتعلقين بتشغيل الأجانب.
- ✓ ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل.

وعليه، فالوكالة تعتمد على تقديم الدعم المالي والمعنوي والفني، وتعمل في مجالات مربحة ومستمرة لضمان الشغل، حيث أنها تقوم بإعلام وتوجيه طالبي

العمل عن طريق تطوير وعقلنة أدوات تسير سوق العمل وطلبات عروض العمل.

### ب-برنامج الشبكة الاجتماعية Filetsocial

يمثله جهاز الإدماج المهني، حيث تم في جوان 2008 الشروع في تنفيذ إجراءات تتضمن عقود إدماج حاملي شهادات التكوين والتعليم المهني، وعقود التكوين والإدماج الموجهة للفئات الغير مؤهلة.

### ج-برامج تشغيل الشباب (PEJ)

تتمثل هذه البرامج في تشغيل الشباب بشكل مؤقت ورشات ذات منفعة عامة، تنظم من طرف الجمعيات المحلية، والمديريات الوزارية المكلفة بقطاعات الفلاحة والرّي والغابات والبناء والأشغال العمومية، إضافة إلى برامج تكوين طالبي العمل دون أي تأهيلات، خاصة الراسبين في المنظومة التربوية.(بن بركة، بن عيسى، 2011، ص 6).

### د-برنامج عقود ما قبل التشغيل(CPE)

هذا البرنامج مسير من طرف التنمية الاجتماعية، انطلق في شهر جويلية 1998، وتتكفل به الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية، هدفه إدماج خريجي الجامعات الذين تتراوح أعمارهم ما بين(19 إلى 35 سنة)، ولقد عرف عدة تعديلات، أهمها: تحديد مدة العقد، تحسين مخصصات الأجور سنة واحدة قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي، وثلاث سنوات قابلة للتجديد في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية وفي الهيئات والمؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص.(معتصم دحو، مرجع سابق، ص 37).

وبناء علي ما سبق الإشارة إليه أعلاه، فإن الوكالة الوطنية للتشغيل تعدّ أقدم هيئة من حيث النشأة، ولها مهام متعددة، وأن هذه المؤسسات والبرامج المعتمدة في التشغيل بالعقود تركز على مجموعة من التدابير والإجراءات التي تسهل عملية توظيف العمال وتقلل في نسبة البطالة.

7-2/ آليات التشغيل بالأنشطة: حسب ما أشار إليه (معتصم دحو، ص 38)، تتضمن هذه الآليات برامج مختلفة، تهدف لإنشاء أنشطة لتشغيل الشباب، وتمثل فيمايلي:

#### أ- الأنشطة ذات المنفعة العامة (AIG)

وهو برنامج شرع في تنفيذه سنة (1995)، من طرف وكالة التنمية الاجتماعية، وبدعم من البنك العالمي منذ أكتوبر (1994)، بهدف توفير مداخل لفئة البطالين خاصة الشباب منهم، ويكون ذلك مقابل القيام بأشغال وأنشطة للصالح العام، ويتضمن برنامج الأنشطة ذات المنفعة العامة إدماج الفئات الاجتماعية الهشة في إطار برنامج التعويض مقابل نشاطات ذات منفعة عامة على مستوى ورشات البلديات، ويعتبر هذا النوع من الأنشطة مجرد شكل من أشكال التضامن لضمان التغطية الاجتماعية، حيث يستفيد من هذا البرنامج شخص واحد من كل عائلة.

#### ب- أشغال المنفعة العامة ذات الاستخدام المكثف لليد العاملة (TVP.HIMO)

أنشأت أشغال هذا البرنامج سنة (1997)، بقرض من البنك الدولي، بهدف تطوير المجتمعات السكانية الأقل نمواً لاسيما الفئات الشابة غير المؤهلة

بتوفير مناصب شغل مؤقتة لها على مستوى ورشات المؤسسة القاعدية كالطرق والرّي والبيئة وغيرها.

### ج-برنامج الشغل المأجور بمبادرة محلية (ESIL)

تم إنشاء البرنامج مع بداية سنة (1990)، بهدف إدماج الشباب بصورة مؤقتة ولمساعدتهم على اكتساب خبرة مهنية تتراوح ما بين (3-12 شهراً)، حيث تتكفل الجماعات المحلية بالتوظيف وبسير هذا الجهاز بالتنسيق مع وكالات التنمية الاجتماعية ومديريات النشاط الاجتماعي.

إضافة إلى أجهزة التشغيل القائمة على تنمية ودعم التشغيل الذاتي، التي تهدف إلى تقديم الدعم للشباب لإنشاء مشاريعه الخاصة، والتي تتضمن:

-الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

-الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC).

### 8-آثار أجهزة التشغيل في الجزائر:

لقد حققت سياسات التشغيل في الجزائر بعض النتائج الايجابية بفضل العديد من العوامل التي ساعدت على تقليص نسبة البطالة والتي نذكر من بينها: (معتصم دحو، ص 80).

(1) انخفاض مستوى التسرب المدرسي في السنوات الأخيرة (2005-2013)، نتيجة انخفاض معدلات البطالة وزيادة التشغيل.

(2) دخول المرأة عالم الشغل، حيث بلغت نسبة 14,18% سنة 2013.

(3) ارتفاع نسبة الفئة النشطة لتصل 40,7% سنة 2014.

(4) انخفاض معدلات البطالة في الجزائر إلى حدود 10% سنة 2014.

(5) استحداث سنوي قدره 100,000 منصف شغل في إطار الأجهزة

المسيرة من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

وكحوصلة لما سبق، يمكن القول أن الآثار الايجابية لسياسات التشغيل في الجزائر اتضحت معالمها من خلال تحسين المستوى المعيشي وانخفاض معدل البطالة في الاقتصاد الوطني، وأن معظم الأسر والعائلات أصبحت تملك دخل أو أجر من خلال أحد أفرادها.

وأن سياسات التشغيل أسهمت في استفادة البطالين من تغيير نمط حياتهم، وتحسين مستوى معيشتهم.

## الخاتمة:

من خلال ما سبق قد يتجلى لنا أن مفهوم التكوين والتكوين المهني على أنه تلك البرامج المعدة والمصممة لرفع الكفاءة والمهارة التي تتماشى مع احتياجات سوق الشغل والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما يضيف على الأفراد الخاضعين لهذه البرامج العديد من المؤشرات التي من شأنها أن تحقق فعالية العاملين وكفاءتهم، كزيادة الانتاجية وزيادة ثقة الافراد وقابلية حصولهم على منصب في سوق الشغل، ولا يمكنه ذلك إلا إذا توافرت فيه مميزات قد تلقاها من خلال البرامج التدريبية المدروسة-التكوين المهني-، كاستمراريتها والدقة والقاعدة العلمية والتكنولوجية الجيدة، ولكن عند الاخذ بمدى وجود هذه المميزات في البرامج التدريبية بالمؤسسات الجزائرية يتضح قلة الامكانات المسخرة وضعف الجهات الوصية من ناحية التأطير، وانحصار الرؤية فيه كبديل عن القطاع التربوي أي كخيار جانبي.

## قائمة المراجع:

- سنان الموسوي (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ط1، الأردن.
- إبراهيم بلوط (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان.
- أبو الشنار، فؤاد أحمد (2023)، المنهج الاكلينيكي والفحص النفسي والمقابلة العيادية، اليازوري العلمية، الأردن.
- الأحمد خالد طه (2005): تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- بحوش هشام (2011)، الآليات القانونية والتنظيمية والبرامج المختلفة التي وضعت لتجسيد وتنفيذ سياسات التشغيل، ورقة بحث (مداخلة) قدمت في الملتقى الوطني بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة (الجزائر).
- بن بريكة عبد الوهاب، بن عيسى ليلي (2011)، سياسة التشغيل في الجزائر منذ الاصلاحات، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، بسكرة.

بن شتاه انيس(2023)، واقع سوق العمل في الجزائر - خريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني - جامعة 08 ماي 1945، قالمة - (الجزائر).

بن عزوز صابر (2010)، نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

جمال الدين محمد المرسي(2003)، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

جودة عزت عبد الهادي، حسين سعيد (1999): التوجيه المهني ونظرياته، دار مكتبة الثقافة، مصر.

حسام علي داود(2010)، مبادئ الاقتصاد الكمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

حسن مؤيد سعيد السالم(2002)، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن.

حمداوي وسيلة(2004)، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر -جامعة قالمة، الجزائر.

رضوان عبد الفتاح(2013)، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

رضوان عبد الفتاح(2014)، تصميم وتنفيذ وتقييم برنامج تدريبي ط2، الدار العربية للتدريب والنشر، مصر.

رمضان محمد القذافي(1997)، التوجيه والارشاد النفسي، دار الجبل، ط1، بيروت.

زايدي سعدية(2017)، سياسة التشغيل في الجزائر، مقال منشور بمجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 13، جامعة الحاج لخضر- باتنة-(الجزائر).

زيد منير عبوي(2009)، التخطيط و التطوير الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، عمان.

سفيان بوعطيط، رانية هادف:(2017)، مقال منشور بمجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1، ديسمبر ، قسنطينة)

سكارنة، بلال خلف(2011)، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، دار المسيرة، عمان.

الشرعة، عطا الله محمد تيسير(2010)، استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الأردنية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.

صلاح الدين عبد الباقي(2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

عبد الرحمن توفيق(2004)، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط 1.

عساف، عبد المعطي محمد(2000)، التدريب وتنمية الموارد البشرية-الأسس والعمليات-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).

علي عباس (2008)، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار الإثراء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن.

عمرة مهدي (2016)، تحليل سياسة التشغيل في الجزائر-دراسة حالة جهاز المساعدة على الادماج-، مقال منشور في المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 09، فيفري.

الفضالة فهد (2023)، تحديد الاحتياجات التدريبية، المعهد الوطني للتخطيط، الكويت.

محمد الدريج (2020): هندسة التكوين الأساسي للمدرسين وتمهين التعليم، مجلة كراسات تربوية، الجزء الأول، ردمك، الأردن.

محمد دويدار (2008)، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية.

محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003)، إدارة النفس البشرية، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن.

محمد محمود الحيلة (1998): التربية المهنية وأساليب تدريسها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.

محمود حسين الوادي (2010)، مبادئ علم الاقتصاد ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).

محيري، مبروكة عمر (2018)، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار النشر، حميثر للنشر والتوزيع، مصر.

مصطفى عشوي (2022)، علم النفس الصناعي التنظيمي شركة الأصالة للنشر، الجزائر.

معتصم دحو (2016)، سياسات التشغيل والوساطة في سوق العمل بالجزائر بين حتمية تنفيذ البرامج ومنطق الاستجابة لاحتياجات سوق العمل، منشورات البحث والحكومة والاقتصاد الاجتماعي، العدد 02.

مولاي لخضر عبد الرزاق (2012)، تقييم سياسات الشغل في الجزائر 2000-2010، مجلة البحث، العدد 10.

ناصر دادي عدون، عبد الرحمن العايب (2010)، البطالة واشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.