

تدريب الموظف العام رؤية استراتيجية*

عيشوية عمار- أستاذ متعاقد بجامعة ابن خلدون - تيارت-

طالب السنة الثانية صف دكتوراه " قانون عام مقارن"- جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس-

ملخص:

إن رفع كفاءة الموظف العام وتأهيله للقيام بالمهام الموكلة إليه بمهارة واحترافية يرتبط أشد الارتباط بمدى وجود إستراتيجية واضحة للتدريب من طرف الإدارة المعنية، تقوم على خطوات منهجية مدروسة سلفا تتماشى والسياسة العامة للدولة ككل بخصوص تسيير مؤسساتها وإدارة مواردها البشرية.

كما أن الحديث عن تدريب الموظف العام، هو حديث عن حق من حقوق الموظف العام، المحمي بموجب القانون- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية - وليس كمنزلة تفضل بها المصلحة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الموظف العام، التدريب، الإستراتيجية، الكفاءة.

Résumé:

Le perfectionnement de la compétence du fonctionnaire et sa réhabilitation pour assurer les fonctions qui lui sont confiées avec professionnalisme est très lié à l'existence de la présence d'une stratégie claire pour la formation par l'administration concernée qui se base sur des mesures méthodologiques antérieurement étudiées convenables à la politique générale de l'état concernant la gestion de ses institutions et de ses ressources humaines.

Le fait de parler de la formation du fonctionnaire c'est parler de l'un de ses droits protégé par la loi - statut général de la fonction publique - et non comme privilège offert par service administratif.

Mots clés : le fonctionnaire public, formation, stratégie, compétence.

مقدمة:

إن الدولة توكل لها مهمة القيام بجملة من الوظائف كالضبط الإداري، وأخرى إيجابية ممثلة في مرافقتها العامة بما تقدمه من خدمات متنوعة للمرتفقين والمنفعين منها، وحتى تتمكن من أداء هذه الوظائف فإنها تستعين بمجموعة من الوسائل بغية تحقيقها على غرار المال العام والموظف العام، هذا الأخير الذي يعتبر المحرك الفعال لتأدية الدولة لمهامها والظفر بالمتطلبات التي يحتاجها المواطن.

غير أن هذا المورد البشري لن يكون مؤهلاً لذلك إذا لم تقم الإدارة بتزويده بفرص ملائمة للتدريب والتكوين حتى يتم تعزيز قدراتهم وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للقيام بالمهام الموكولة إليهم في إطار السياسات والإستراتيجيات العامة المنتهجة من طرف الدولة في مجال تسيير مواردها البشرية، فهناك علاقة طردية بين تحسين أداء الموظف العام ومستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، فكلما تحسن أداء الموظف العام وارتفعت كفاءته بفعل البرامج التدريبية، كلما تحسنت نوعية الخدمات المقدمة إلى جانب السرعة في الوصول إليها من طرف المنتفعين منها.

وتبرز الأهمية البالغة للموضوع محل الدراسة، انطلاقاً من كونه يعتبر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في عصرنا الحالي نظراً لما له من ارتباط مباشر بمستوى كفاءة الموظف العام وتنمية المورد البشري بوجه عام. كما يلعب دوراً مهماً في سد العجز والقصور في الكفاءات الإدارية، إضافة إلى أن التدريب يمكن الموظفين من اكتساب المهارات والقدرات والمعارف التي تأهلهم لأداء المهام الموكولة إليهم والعمل على تغيير سلوكياتهم بالإيجاب. فالحاجة لوجود استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود بشرية فاعلة على إنتاج الاستراتيجيات.

ومن خلال ما تقدم توجب علينا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة التدريب كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الموظف العام وتحسين الخدمات العمومية؟

وحتى يتم الإجابة على الإشكالية محل البحث تم انتهاز خطة من محثين، حيث تضمن المبحث الأول ماهية التدريب، والذي خصص المطلب الأول منه لمفهوم وأهمية التدريب، أما الثاني لأنواع التدريب وأهدافه، في حين وضحنا في المطلب الثالث دور إدارة الموارد البشرية من عملية التدريب، أما المبحث الثاني عالج إستراتيجية التدريب من خلال أبعاد التدريب في مطلب أول، أما الثاني فتضمن خطوات إعدادها، وقد خصصنا المطلب الثالث لقانون إدارة الموارد البشرية القطري "نموذجاً". والتي سنأتي على شرحها تباعاً.

المبحث الأول: ماهية التدريب

تتطلب دراسة موضوع التدريب كعامل أساسي لرفع كفاءة الموظف العام لأداء مهامه باحترافية عالية، التطرق لمفهوم هذه العملية ومن ثم الإشارة إلى أهمية وانعكاسات التدريب على الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، على أن يوكل الأمر لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة للوقوف على نجاح التدريب.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب

الفرع الأول: تعريف التدريب

رغم تعدد التعريفات بشأن التدريب إلى أنها تتفق في كونه آلية مهمة لرفع كفاءة الموظف العام وتحسين الخدمة العمومية، مما يؤدي إلى إرضاء المرتفقين من المرافق العامة للدولة.

ومن بين جملة هذه التعاريف نورد ما يلي:

" هو تلك العملية المنتظمة والمستمرة والتي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد".

فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك⁽¹⁾.

ويرى الدكتور عبد الكريم أن التدريب " هو نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والاتجاهات، بما يجعل الفرد أو الجماعة قادرين على أداء العمل بكفاءة وإنتاجية عالية⁽²⁾. أي أن التدريب يعمل على صقل المهارات والخبرات والمعلومات والمعارف، بحيث أن عملية التدريب يتفاعل فيها كل من المتدربين والمدربين وأدوات التدريب.

فالتدريب الفعال يحدث التغيير في المورد البشري، شريطة أن تكون لديه القابلية للتغيير والتطور من مستوى لآخر⁽³⁾.

كما عرف على أنه " تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الوظيفة أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بالوظيفة وتأهيل الموظف لشغل مركز أعلى مستقبلاً"⁽⁴⁾.

فهو تعبير عن جملة من الأنشطة التي تساعد الموظفين على رفع أدائهم، أي العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم⁽⁵⁾.

أما الأستاذ IVANCEVICH يرى بأنه " عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما أنه نشاط موجه يساعد في الحصول على القابليات التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل⁽⁶⁾.

ومما تقدم يتضح أن التدريب عمل هادف، تقصد الإدارة من خلاله جعل موظفيها أكثر كفاءة وفاعلية في إطار المهام الموكلة إليهم بقاعدة أساسها القدرات والمهارات وروح الإبداع التي يمتلكها الموظف، والتي تتباين من فرد لآخر.

¹ - علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد " نهج تحليلي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، صفحة 245.

² - جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، جامعة الشرق الأوسط، ماجستير، 2013، ص 33.

³ - خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 1434هـ ص 14.

⁴ - نفس المرجع، صفحة 15.

⁵ - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 239

⁶ - IVANCEVICH J.M.1998: human resource management.7/e McGraw- hall companies, Inc.,p 416

الفرع الثاني: أهمية التدريب

تنبع أهمية التدريب انطلاقاً من كونه إستراتيجية تعنى بخدمة وتطوير العنصر البشري الذي يعد محرك أي عملية تنموية أو إنتاجية وبهذا فالتدريب له بالغ الأثر في مسار الموظف من جهة، وفي تحسين الخدمة وتطوير المرفق أو المصلحة العامة من جهة أخرى.

فالتدريب يدفع الموظف إلى اكتساب المهارات والمعارف والمعلومات والاستغلال الأمثل للقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب، فهو يعتبر من بين الآليات الفعالة التي تساعد الموظف على المبادرة وتفجير القدرات الكامنة وتفعيلها وكذا حسن استغلالها ومما يزيد من قيمة التدريب أنه يجعل الموظف أكثر مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة والتنظيمية منها.

وبهذا المعنى فالتدريب له بالغ الأثر على سلوك الموظف، فمن خلاله يتم تغيير سلوكه السلبي نحو سلوك إيجابي يخدم الموظف والمصلحة المعنية، الأمر الذي يضمن جودة في الخدمات المقدمة للمرتفقين إضافة إلى سرعة الإنجاز. كما يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وتخفيض ساعات الغياب، إلى جانب تعريف الموظفين بالظروف المرتبطة بالوظيفة وتنويرهم فيما يخص علاقات هذه المصلحة سواء بالمواطن أو الإدارات الأخرى⁽¹⁾. هذا فضلاً على أنه يؤدي إلى رفع مستوى الرقابة الذاتية، فالموظف الذي يتم تدريبه يعرف ماذا يفعل؟ وكيف يؤدي عمله بإتقان؟ أما غير المتدرب فيشكل عبئاً لرؤسائه وزملائه في العمل⁽²⁾.

المطلب الثاني: أنواع التدريب وأهدافه

يتوقف اعتماد المؤسسة على نوع من أنواع التدريب كروية إستراتيجية دون غيره على فلسفة وسياسة المؤسسة في التدريب الخاصة بها، والتي ترى نجاحها بما يحقق ما تريد بلوغه من أهداف مستقبلية.

الفرع الأول: أنواع التدريب

أولاً: التدريب حسب المرحلة الوظيفية

أ- الموظف المترصد

وفي هذه المرحلة يحتاج الموظف باعتباره عنصراً جديداً في المصلحة المعنية إلى مجموعة من القدرات والكفاءات والمعلومات التي تأهله لمباشرة عمله.

¹ - زين تيم، إدارة الموارد البشرية "أساليب الإدارة الحديثة"، متاح على الموقع الإلكتروني: yazantayyem@live.com

² - بلهي حسينة، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم "دراسة ميدانية بمركز مطال ستيل عنابة"، ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة 2006 صفحة 38.

وهذا النوع من التدريب له بالغ الأثر على الموظف، سواء من الناحية النفسية والعملية أو الذهنية والتي يكون لها ارتباط كذلك بكامل مساره المهني⁽¹⁾.

ويتحقق هذا الأمر باعتماد إدارة الموارد البشرية على جملة من الآليات التي تقوم عليها عملية التدريب بالإضافة إلى الاحتكاك بالزملاء من الموظفين القدامى الذين يملكون الخبرة المهنية التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية، ومعنى آخر التدريب على البرامج التمهيدية والتدريبية للموظفين الجدد⁽²⁾.

ب- الموظف المرسم هذا النوع من التدريب يخص الموظف الذي ثبت ورسم في منصب دائم، غير أن تقادم المعارف والمهارات والمكتسبات الناتجة عن التطور السريع للتكنولوجيا، وكون الحاجات كذلك تتجدد لدى المواطن وتتنوع عبر الزمن، الأمر الذي يفرض على الموظف العام اكتساب معارفه وتحديث مهاراته الوظيفية باستمرار.

ثانياً: التدريب حسب نوع الوظيفة

أ- التدريب المهني والفني

يعتبر التدريب المهني أو الفني من أقدم الأساليب التي استخدمت لتعليم المهن والوظائف، الذي صاحب التوسع الصناعي الضخم الذي شهده العالم وبالخصوص في أمريكا أين تم إنشاء مدارس التدريب المهني في نيويورك عام 1907.

يشمل هذا النوع من التدريب الموظفين الذين يقومون بأعمال يدوية وعضلية من خلال الاعتماد على أسلوب التمهين الذي يتطلب الاستعانة بالورشات أو المخابر... الخ أي الاعتماد في هذا النوع من البرامج التدريبية على التدريبات الميدانية التطبيقية⁽³⁾.

ب- التدريب التخصصي

يوجه هذا النوع من التدريب لفئات الموظفين الذين هم بحاجة إلى معارف ومهارات أعلى من الوظائف المهنية والفنية التي يشغلونها من خلال تصميم الأنظمة التشغيلية والوظيفية والتخطيط لها⁽⁴⁾. وميزة هذه البرامج أنها توجه لمواجهة المشكلات الواقعية والتي تظهر خلال العمل، ويتم إعداد هذه البرامج باشتراك بين المصلحة القائمة على التدريب والجهة المستفيدة من التدريب.

¹ دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة "محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي بالجامعة، الحكيم ابن باديس قسنطينية CHUC ص 15.

² فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2013، ص 17.

³ CHUC، مرجع سابق، ص 15.

⁴ نفس المرجع، ص 16.

أ- في مكان العمل

إن هذا النوع من أنواع التدريب يقوم على فكرة أن المتدرب لابد أن يخضع لهذه العملية في نفس البيئة التي يعمل فيها، وحتى يتم أيضا تفادي الغياب، وتكيف الموظف مع المناخ والبيئة الداخلية للمصلحة المستخدمة، أما بخصوص المدرب فقد يكون زميلا ذو خبرة وأقدمية أو الرئيس المباشر للموظف.

كما يمكن أن تستعين الإدارة المعنية من أجل ذلك بمدربين من خارج المؤسسة للاستفادة من الخبرات التي يمتلكونها في هذا النوع من المجالات، وفي هذا الصدد تعتمد بعض المصالح الإدارية على الاستعانة بموظفيها الذين أحيلوا على التقاعد من أجل تدريب الموظفين الذين هم بحاجة إلى التدريب، في إطار عقود مؤقتة قابلة للتجديد حسب حاجة المصلحة.

ب- التدريب خارج المؤسسة

أي تكوين وتدريب الموظف في بيئة خارجة عن نطاق المؤسسة التي ينتمي إليها، من خلال المعاهد أو هيئات متخصصة.

ومن بين خصائص هذا النوع من أنواع التدريب أن الموظف ينقطع عن العمل لفترات معينة، كما يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا، زيادة على كونه يساهم في إخراج الموظف من ضغط العمل⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أهداف التدريب

يهدف التدريب كروية إستراتيجية إلى رفع كفاءة الجهاز الوظيفي، وتزويده بالمهارات والمؤهلات بما يحقق كفاءة الأداء من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف في أداء الموظفين من خلال إستراتيجية منظمة وهادفة، وذلك بتهيئة الموظف نفسيا لمواجهة الصعوبات التي قد تواجهه مستقبلا أو قد تواجه المرفق القائم على خدمة المرتفقين المستفيدين من خدماته⁽²⁾.

- تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم، أي الاهتمام بتجديد المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الموظف العام للوصول إلى التسيير البناء⁽³⁾.

- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العالة، فإذا حدث فائض في تخصص أو مصلحة ما، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى.

¹- بلهي حسينة، مرجع سابق، ص51.

²- نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، ص03، متاح على الرابط الإلكتروني:

بتاريخ: <http://www.moe.gov.aek.2016/10/26>

³- بندي عبد الله عبد السلام وآخرون، واقع التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، ورقة بحثية جامعة تلمسان، ص02.

-تحسين مستويات الأداء، أي تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة بالاعتماد على معايير لقياس مدى تقدم الموظف الذي خضع لعملية التدريب مما يزيد معه فعالية الأداء التنظيمي⁽¹⁾.

-تطوير الإمكانيات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر، والدورات التدريبية والتطويرية، حالة أساسية تتطلبها المؤسسة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية⁽²⁾.

-تعزيز انتماء وولاء الموظفين العاملين في المصلحة المعنية، وخلق إيجابية داخلية وخارجية نحوها، كما تعتبر مخزون من الموارد البشرية يستعان بها عند الحاجة⁽³⁾.

المطلب الثالث: التدريب وظيفة إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يصعب في الواقع تحديد تعريف محدد ودقيق لإدارة الموارد البشرية، غير أنه في ما يلي سنورد جملة من التعاريف التي حاولت ضبط هذا المفهوم.

عرفها **حبيب الصحاف** على أنها: "العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على العناصر البشرية من **موظفين** ومدراء الذين يؤدون عملاً داخل المنظمة"⁽⁴⁾.

أما **ابراهيم الغمري** فيرى بأن إدارة الموارد البشرية: "هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية، واختيارها وتمهينها وتدريبها وتهئية المناخ الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى مجهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة"⁽⁵⁾.

أي أن إدارة الموارد البشرية تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بدءاً بتحديد احتياجات الإدارة ثم توصيفها ثم استعمالها تماشياً والإستراتيجية المعتمدة من الإدارة المعنية.

¹ هيثم عبد المحيد محمد وآخرون، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، السعودية، بدون سنة، ص 32.

² فالخ شجاع فالخ العبيدي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي -، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 27.

³ عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة العمال، المجلد 08، العدد الرابع 2012، ص 712 .

⁴ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، 1997، ص 01.

⁵ ابراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص 43.

الفرع الثاني: التدريب مهمة إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تتكفل بتنمية وتهذيب القدرات الموجودة - للموظفين - داخل الإدارة، أي جعل الموظف بمستوى معين يجعله يؤدي عمله بكفاءة عالية ووفق معايير حديثة لتلبي متطلبات المرتفقين وتكون عند حسن تطلعاتهم، أي تزويد الموظفين بمهارات جديدة على ضوء تقييم أدائهم⁽¹⁾.

فإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة، والتي على رأسها تنمية قدرات الموظف، وكذا اختيار الموظفين القادرين على التجديد والابتكار بما يحقق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من قبل الحكومة - مثلة في إدارتها العمومية - وهذا لا يتأتى إلا من خلال عملية التدريب الفعال والمخطط له مسبقاً⁽²⁾.

أي لبلوغ هذه الأهداف لا بد من تدريب وتكوين هذا المورد، فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أنه أصول استثمارية يجب استثمارها وإدارتها وتطويرها⁽³⁾.

المبحث الثاني: إستراتيجية تدريب الموظف العام

تقوم الجهة المسؤولة عن تدريب الموظف العام بإعداد برامج التدريب، وذلك باحترام جملة من المراحل الواجب إتباعها من تصميم وتنفيذ وتقييم للأداء، بغرض تقويم سلوكيات هؤلاء الموظفين، حتى تحقق الأهداف والأبعاد المرجوة منها، على أن يراعى في إعدادها ما يمكن أن يطرأ من ظروف قد تشكل عائقاً لتنفيذها.

المطلب الأول: البعد الإستراتيجي للتدريب

إن لإستراتيجية التدريب أبعاد جد هامة بدءاً باعتبارها نظاماً فرعياً، أو نظراً لاستمراريتها وتجددها الدائم، أو لكونها تشمل جميع الموظفين داخل المصلحة، والتي سنتطرق إليها تباعاً في الفروع الآتية:

الفرع الأول: التدريب نظام فرعي

إن تدريب الموظف العام جزء من الإستراتيجية المسطرة للدولة ككل، بحيث لا تأتي هذه الإستراتيجية أكملها إذا لم يحقق التدريب أثره على أداء الموظف العام، وبالتالي الخدمات المقدمة للمتفعين من المرفق.

ذلك كما سبق الذكر أن الإدارة كل متكامل بحيث أن تخلف أي جانب من هذه الجوانب سيؤثر سلباً على وظائف الدولة وواجباتها

¹ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي - دراسة حالة: شركة المناجم فوسفات تبسة، ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007 ص 65.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، بدون دار النشر، القاهرة، 2003، ص 12.

³ أماني خضر أحمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري "دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة" الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي) ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين، 2009، ص 10. للتوسع أكثر ينظر جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 40.

فالتدريب الموظف العام ليس غاية في حد ذاتها، وإنما يضحى مجرد وسيلة أمام المصلحة العامة التي تقتضي- تحسن الخدمات المقدمة وتوفيرها بانتظام واطراد مستمرين، ولا يتأتى ذلك في حال ضعف هذه الموارد البشرية .

الفرع الثاني: التدريب عملية مستمرة

إن عملية التدريب التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نشاط مستمر استمرار عمل المرفق، ذلك أن الحاجات متجددة ومتطورة الأمر الذي يفرض استمرار عملية التدريب. إن الحكمة من استمرارية التدريب لا تتوقف عند هذا الحد، وإنما تتعداه إلى جعل المورد البشري قادرا على التكيف مع التغيرات والصعوبات هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنه يمس بالجانب السلوكي لهذه الموارد البشرية لضمان انتمائها ووفائها⁽¹⁾.

وعموما فإن الاستمرار أول خطوة نحو تطوير المورد البشري للقيام بوظائف مستقبلية قد تحتاجها الإدارة.

الفرع الثالث: التدريب عملية شاملة

يعني هذا العنصر كون التدريب كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية يشمل جميع الموظفين المتمين للمصلحة المعنية من جهة أولى، ومن جانب آخر أن يشمل جل المسار الوظيفي لهذا الموظف منذ ولوجه للوظيفة- من خلال قرار التعيين- إلى غاية بلوغه سن التقاعد - قرار الإحالة على التقاعد -.

كما أن الرؤيا الشاملة للتدريب تستدعي ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية إستراتيجية ومتطلبات وخطط برامج عمل القطاعات الأخرى، وكذا عدم الخروج على الإستراتيجية العامة ككل بشأن تسيير الموظف العام داخل المؤسسة⁽²⁾.

المطلب الثاني: خطوات إعداد إستراتيجية التدريب

إن نجاح عملية التدريب يعتمد بشكل كبير على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث يعتبر ذلك المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجه الأمثل، والذي يحقق الكفاءة وزيادة الأداء للموظفين، ومن ثم زيادة فعالية الإدارة وتحقيق أهدافها المرجوة.

ويؤدي التخطيط دورا هاما في مجال إدارة الموارد البشرية- الموظفين- فالتخطيط يتمثل في عملية تحديد الموظفين المعنيين بالتدريب والنوع والوقت، في ضوء الطلبات المتغيرة والمتجددة للمنتفع أو المرتفق من المصلحة الإدارية، حيث أن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

¹ رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2014، ص56.

² Arab British Academy for higher Education، مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية متاح على الموقع الإلكتروني www.arab.co.uk، بتاريخ 2016/10/25.

3- تنفيذ خطة التدريب، وفي مرحلة رابعة يتم تقييم هذه البرامج التدريبية .

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾ جد مهمة لنجاح عملية التدريب، كإستراتيجية منظمة تنتهجها الإدارة لرفع كفاءة الموظف وعصرنة الوظيفة العامة.

ويستلم المشكلة التدريبية اختصاصي أو الهيئة المسؤولة عن التدريب، سواء كان من داخل الإدارة المعنية أو من خارجها حالة عدم توفر الخبرة و الوسائل داخل المؤسسة.

فلاحتياجات التدريبية كما عرفها **درويش وتكلا** بأنها: " مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وخبراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".

أي من خلال هذه الخطوة من مراحل استراتيجية التدريب تستطيع إدارة الموارد البشرية إعداد الخطط التدريبية لضمان معالجة التدريب. الثغرات في المعرفة أو الكفاءات للموظفين بأسلوب فعال وتكاليف مجدية⁽²⁾.

فهو الفارق بين ما يجب أن يكون عليه الموظف من مهارات ومعلومات، وما يتمتع به الموظف القائم بالعمل حتى يتمكن من تحديد الاحتياجات المطلوبة.

كما تعرف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها: " مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات سلوكيات الموظفين العاملين، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة"⁽³⁾.

ويتوقف التحديد السليم لهذه المتطلبات على دراسة النقاط التالية:

1- هيكل التنظيم.

2- الوضع الحالي للموظفين: أي تحليل سلوكيات الموظفين من خلال دراسة مدى حاجة الأفراد إلى التدريب وما هو مستوى هؤلاء الموظفين من خلال قياس أدائهم.

1- الهيئة الاتحادية للإمارات العربية المتحدة للموارد البشرية الحكومية، نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، بدون سنة نشر، ص 06.

2- سعد العززي، مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007، ص 17.

3- عادل محمد زايد، مرجع سابق ص 297.

3- وصف الوظائف وذلك من خلال تحليل ما تتطلبه الوظيفة من أعباء ومسؤوليات لتحديد التدريب المطلوب⁽¹⁾.

الفرع الثاني: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

حتى يأتي التدريب بثماره يجب أن تكون عملية التدريب قائمة على خطوات ومراحل مدروسة سلفاً أي اعتماد إستراتيجية منظمة، لذا يتعين على إدارة الموارد البشرية إعداد خطة التدريب (أولاً) إضافة إلى تحديد ميزانية خاصة لهذه العملية (ثانياً)، في إطار الأهداف التي تبتغي الإدارة بلوغها.

أولاً: إعداد خطة التدريب

يتم إعداد خطة التدريب بناء على التقرير الخاص بتحليل احتياجات التدريب من طرف إدارة الموارد البشرية ضمن الإدارة المعنية.

وحتى تسائر خطة التدريب الممارسات الإدارية الحديثة لا بد أن يراعى في إعدادها النقاط التالية:

- تقسيم الموظفين إلى مجموعات ووضع حلول تدريبية لكل فئة .

- تحديد النتائج المرجوة من كل حل تدريب⁽²⁾.

- تحديد المحتوى والمدة الزمنية التي يستغرقها التدريب.

- التكلفة الإجمالية للحلول التدريبية.

ثانياً- الميزانية الخاصة بالتدريب

أي ضرورة وجود بنود خاصة في ميزانية الإدارة ضمن الميزانية الكلية المعتمدة، تضم تغطية مالية لهذه السورات التدريبية من علاوات للمدربين، وتغذية أو أماكن التدريب إذا كان التدريب خارج أماكن الوظيفة، نفقات السفر والإقامة للموظف المعني بدورة التدريب... الخ

كما تشمل الميزانية أدوات التدريب المستعملة: (أفلام، القاعات، أجهزة الإعلام الآلي...).

ثالثاً- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

بمعنى آخر ما هي الغايات المنشودة من خلال هذا البرنامج التدريبي المعتمد؟ والمتمثلة غالباً في السلوك المتوقع من الموظف بعد استكمال محاور البرنامج التدريبي، على أن تتناسب و احتياجات ورغبات هؤلاء الموظفين⁽³⁾.

1- عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر- والتوزيع، الطبعة أولى، عمان، 2003، ص190، للتوسع أكثر يراجع:

عبد عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، ماجستير جامعة الجزائر، 2002، صفحة 41.

2- يزن تيم، مرجع سابق، ص 117 .

3- نفس المرجع، ص 116.

كما لا يجب إغفال ضرورة وجود انسجام بين متطلبات الوظيفة ومحتوى البرنامج، فكلما زادت دقة تحديد الاحتياجات التدريبية كلما زادت بالضرورة فرص تحقيق أهداف عملية التدريب.

الفرع الثالث: تنفيذ خطة التدريب

تعتبر هذه المرحلة نتيجة حتمية وتابعة لمسألة وضع خطط التدريب، وإن ما يميز هذه المرحلة أنها مرحلة عملية وتطبيقية، حيث تجعل ما تم إعداده من خطط واقعا ملموسا في الحياة العملية للموظف.

حيث يجب على المصلحة المعنية بالتدريب من خلال هذه المرحلة الالتزام بما ورد في برنامج التدريب المعد سلفا من حيث أشكال التدريب، وآليات تطبيقها، والزمن المحدد لهذه العملية، وهيئة التدريب (المدرسون).

غير أن هذا الالتزام لا يمنع من مراجعة هذه الخطة إذا ما اقتضت المصلحة العامة ذلك كحصول تعديلات بالنسبة للميزانية، أو تغيير ظروف العمل في مستوى معين من الإدارة، أو ظهور تكنولوجيا حديثة، أو لصدور تعديلات قانونية جديدة، أي لا بد من توقع العقبات التي تعترض التدريب⁽¹⁾.

ومن بين هذه المعوقات التي تحول دون تحقيق التدريب لكامل آثاره ما يلي:

- 1- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي للتدريب .
- 2- عدم وضوح الأهداف والسياسة العامة للدول ككل بالنسبة لبرامج التدريب.
- 3- عدم توفر الآليات المحققة لإستراتيجية التدريب كنظم المعلومات، نظم الاتصال، التكنولوجيا الحديثة.
- 4- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التدريب⁽²⁾.

الفرع الرابع: تقييم البرامج التدريبية

ويرى كمال المفتي أن التقييم أو التقويم وسيلة للحصول على حقائق وبيانات محددة لأنها تساعد على تحليل وتقييم أداء الموظف ومسلكه في العمل خلال فترة معينة، ومدى كفاءته للنهوض بالأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبلي.

وعرف جرينيل التقييم بأنه: "الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح عمل معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمها من أجله"⁽³⁾.

ويتم من خلال هذه المرحلة الوقوف على مدى فعالية التدريب وقياس مردوديته وأثره في سلوكيات هؤلاء الموظفين؟

¹ بندري عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، صفحة 03

² عبد الله بن عطية الزهراني، مرجع سابق، صفحة 713.

³ خالد عبد الله المرابطي الغامدي، مرجع سابق، ص 41، للتوسع أكثر ينظر تحسين أحمد الطراونة، الإلتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 26، العدد 51، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2010، صفحة 260 وما بعدها.

وعموما فإن الهدف الرئيسي للتقييم هو قياس مدى تأثير النشاط التدريبي على الموظفين المستهدفين في البرامج التدريبية.

فعملية التقييم تتطلب تحديد مدى الالتزام بخطة التدريب، والزمن المستغرق، وهل تم احترام المديرين للبرنامج المسطرة في برامج أو خطة التدريب؟ وهل هذا النوع من البرامج التدريبية ملائم لهذه الفئة من الموظفين محل العملية أم لا؟ وهل استطاع الموظفون من خلال هذا البرنامج التدريبي تجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة؟ أم أن مستوى الموظفين لم يعرف أي تغير يذكر. لأن هذه المسألة يتوقف عليها مدى الاستمرار بالعمل بهذا البرنامج أو ضرورة إعادة تغييره مستقبلا.

وقد ابتكر **دونالد كير كاتريك** منهج قياس العائد على التدريب عام 1959 ومازال هذا المنهج صالحا للتطبيق العملي إلى يومنا هذا- المرجع الأساس لعملية التقييم-، حيث اقتضت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله⁽¹⁾.

وفي الختام يمكن القول أن عملية أو مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم نتائج عملية التدريب، فنشاط التدريب نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة مقابل ما تم إنفاقه من مخصصات مالية لهذا النشاط⁽²⁾.

المطلب الثالث: قانون إدارة الموارد البشرية القطري " نموذجاً "

ارتأينا من خلال هذا المطلب التطرق لقانون إدارة الموارد البشرية "لدولة قطر" كمثال نموذجي عن الدول التي اهتمت بإستراتيجية تدريب الموارد البشرية بالغ الاهتمام، حيث ألغي قانون الخدمة المدنية القطري الذي كان المرجع العام لتنظيم الوظيفة العامة في دولة قطر بموجب قانون إدارة الموارد البشرية المذكور أعلاه⁽³⁾

حيث أضحي الاهتمام بإدارة المورد البشري محكماً بموجب قانون، وهذا يوضح درجة التطور والرؤيا الإستراتيجية المسطرة من طرف الحكومة القطرية بخصوص تنمية قدرات مواردها البشرية وخصوصا الموظف العام.

ويعد هذا القانون مكسبا هاما كونه تضمن الآليات النظرية وكذا العملية منها، والتي تجعل حق الموظف العام في التدريب والتكوين موضع التنفيذ، حيث تضمن الفصل الثاني (02) من هذا القانون والمعنون بـ " تخطيط وتنظيم الموارد البشرية". والذي ألزم المشرع القطري بموجبه الجهة الحكومية بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة بما يحقق تطوير القدرات الفردية لموظفيها⁽⁴⁾.

1-الهيئة الاتحادية للإمارات العربية المتحدة للموارد البشرية الحكومية، نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، صفحة 16.

² محمد عادل زايد، مرجع سابق، صفحة 298.

³ قانون إدارة الموارد البشرية القطري رقم 08 لسنة 2009، الصادر بموجب الديوان الأميري بتاريخ: 1430/04/06هـ الموافق ل 2009/04/02.

⁴ المادة الأولى من قانون إدارة الموارد البشرية القطري رقم 08 لسنة 2009.

أما الفصل الخامس (05) منه وسم بعنوان "التدريب والتطوير"، الأمر الذي لم يتم الإشارة إليه في أغلب القوانين التي تنظم مجال الوظيفة العامة في الدول المقارنة العربية، رغم وجود بعض المواد القليلة جدا والتي تحيل غالبا إلى التنظيم.

حيث ألزمت المادة الثالثة وخمسون (53) من هذا الفصل الجهة الحكومية بتطوير مواردها البشرية، من خلال تزويد موظفيها بفرص ملائمة للتدريب والتطوير والتأهيل، والغرض من هذا الإلزام هو تنمية وتعزيز قدرات الموظف العام لتأدية مهامه بكفاءة عالية، مما يتحقق معه القبول بالخدمات المقدمة للمرتفقين.

على أن المادة الخامسة والخمسين (55) وما بعدها من هذا الفصل نصت على الكيفية التي يتم بها تحليل الاحتياجات التدريبية، هذا ما يعزز من مكانة هذا القانون، كونه تضمن في طياته الآليات العملية لتطبيق إستراتيجية التدريب التي يخضع لها الموظف العام .

على أن الفصل السادس (06) تضمن نظام تصميم وإدارة الأداء بهدف تحفيز الإنجازات الفردية التي كانت كأثر مباشر للتدريب⁽¹⁾.

الفرع الثاني: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري

تنظم الموارد البشرية في مجال الوظيفة العامة في الجزائر بموجب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري⁽²⁾، والذي نص الفصل الخامس (05) منه والمعنون بـ "التكوين" والذي تضمن مادتين فقط وهو حجم ضئيل جدا مقارنة بقانون إدارة الموارد البشرية القطري الذي تطرق إلى التكوين والتدريب جملة وتفصيلا. فلقد نصت المادة 38 منه على كون التكوين والتدريب حق من حقوق الموظف العام.

أما المادة 104 فجاء نصها كالآتي: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

في حين أحالت المادة 105 على التنظيم فيما يخص شروط الالتحاق بالتكوين، كما لا يجب إغفال ما نصت عليه المادة 59 على اعتبار المجلس الأعلى للوظيفة العمومية مسؤولا عن تحديد سياسة تكوين الموظفين وتدريبهم لتحسين مستواهم⁽³⁾.

وكما سبق الذكر تبقى مجرد أحكام عامة لم تحدد بدقة آليات وكيفية تطبيق البرامج التدريبية للنهوض بكفاءة الموظف العام في الجزائر بغية تحسين نوعية الخدمة العمومي.

¹ المادة 62، من نفس المصدر.

² القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري الصادر بموجب الأمر 03/06 والمؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية العدد 46، ص 03 لسنة 2006.

³ إضافة إلى المدرسة الوطنية للإدارة التي أنشأت بموجب المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 8 جوان سنة 1964، ج.ر رقم 48، وهي مؤسسة عمومية.

خاتمة:

ختاماً لهذه الدراسة التي عنيت بمسألة التدريب الذي يخضع له الموظف العام منذ حصوله على قرار التعيين إلى غاية إحالته على التقاعد، فالوظيفة العامة يحميها مبدأ المسار والذي يشكل هو الآخر مدرسة مستمرة وحقائقية للتكوين تتطور من خلاله الكفاءات.

وحتى يكون التدريب فعالاً باعتباره إستراتيجية هادفة ذات أبعاد ومعالم تنهجهما الإدارة بغرض رفع كفاءة موظفيها وعصرنة قطاع الوظيفة العامة، فلا بد أن يمر بخطوات معينة تحدد سلفاً.

مع الإشارة إلى أن هذا الدور يناط بإدارة الموارد البشرية والتي في سبيل قيامها بهذا الدور تستند إلى مجموعة الآليات والوسائل التي يعتبر القانون بنصوصه التشريعية والتنظيمية الإطار العام لها الأمر الذي يقتضي - معه إعادة النظر في القوانين والأنظمة لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التدريبية.

ومن هنا وجب التذكير بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري واستغلاله استغلالاً أمثل، مع فتح المجال للمبادرات الفردية والجماعية أي ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للنشاطات التدريبية، فهو المحرك الأساس لعملية التنمية، والرأس المال الحقيقي والدائم للدولة والأمة ككل .