

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة
عنوان المذكرة:

الدور التدريب في تحسين الموارد البشرية
دراسة حالة أثر التدريب على الموارد البشرية "مصلحة الرقابة ملين البلديات عين نالاس"

مقدمة من إعداد الطالبة:
تحت إشراف الأستاذ:
حمو حياة
بكريتي بومدين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم والقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الشارف بن عطية سفيان	أستاذ دكتور	جامعة مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ دكتور	جامعة مستغانم
مناقشا	بن يمينة كمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أشهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة
وأولوا العلم قائماً بالقسط
لا إله إلا هو العزيز الحكيم

صدق الله العظيم

الآية 18 من سورة آل عمران

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على ما أولانا من
الفضل والكرم، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين
أسأل الله عزوجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن
يوفقني لما يحبه ويرضاه.

بمناسبة هذا العمل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف بكريتي بومدين ، و
ذلك لقيامه بمتابعة هذه المذكرة توجيها وإرشاد مع الامتنان له على كل ما أبداه من صبر وتفهم و ما
أسداه من تشجيع، وتشكرات الخالصة إلى حمو مخلوف – حمو فتحي- حمو خالد، ودون أن أنسى الأهل
الكرام والأصحاب الأوفياء والشكر الخالص إلى خالي عثمان و خالتي منصورية، و إلى كل من ساعدني في
كتابة هذه المذكرة فريال – دنيا – نسرين- عبد الرحمان.

حياة



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى من قال فيهما ربي عزوجل:

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من حملتني ووضعتني وكانت سندي في الوجود وتولتني بالحب والرعاية إلى مفتاح الصبر على الشدائد والسراج المنير في حياتي الغالية " أمي " وحسبي لفظ أمي.

إلى أحلى كلمة يرددها لساني إلى أجمل كائن عرفته عيوني إلى أنقى وأقوى حب أحس به قلبي أبي حفظه الله أسأل الله سبحانه وتعالى أن يطيل في عمرهما على الطاعة وأن يتمتعهما بالصحة والعافية وأن يجعل عاقبتهما جنة عرضها السماوات والأرض وأن يكتب أجر هذا العمل في ميزان حسناتهما يوم العرض على رب العالمين.

إلى الشموع التي أضاءت لي مشواري إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ووفقهم في طلب العلم أحمد الحاج دنيا وإلى خالي عثمان وخالتي منصورية.

إلى كل من أحب لي النجاح والخير في دراستي، إلى كل الأصدقاء خاصة أمينة - جهاد صليحة - عائشة إلى بنات عمي فريال - نسرين - ليلي - سميرة.

إلى كل من يعرف حياة



﴿ الفهرس ﴾

1المقدمة العامة.....
	✚ الفصل الأول: الإطار النظري للموارد البشرية
5تمهيد الفصل.....
6المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....
6المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....
7المطلب الثاني نشأة الموارد البشرية.....
8المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية.....
10المبحث الثاني: أنشطة الموارد البشرية.....
10المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.....
12المطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية.....
18المطلب الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية.....
20المبحث الثالث: صياغة وانجاز وتحديد الأهداف في مجال الموارد البشرية.....
20المطلب الأول: تحديد الأهداف.....
20المطلب الثاني: تصميم وصياغة استراتيجيات الموارد البشرية.....
22المطلب الثالث: انجاز وتنفيذ استراتيجية وتقييمها.....
25خلاصة الفصل:.....
26✚ الفصل الثاني: مفاهيم وأساسيات حول التدريب.....
26تمهيد الفصل.....
27المبحث الأول: مدخل للتدريب.....
27المطلب الأول: مفهوم التدريب.....
29المطلب الثاني: أنواع التدريب.....
30المطلب الثالث: أهمية التدريب.....
32المبحث الثاني: أساسيات التدريب.....
32المطلب الأول: مبادئ
33التدريب.....

.....	•	المطلب الثاني: إجراءات التدريب
34	•	المطلب الثالث: أساليب التدريب
37		المبحث الثالث: مراحل و محتوى العملية التدريبية
37	•	المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية
39	•	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
42	•	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
45	•	خلاصة الفصل
47		الفصل الثالث: أثر التدريب على الموارد البشرية "مصلحة الرقابة المالية ما بين البلديات
47		المبحث الأول:تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزاني
47	•	المطلب الأول:المصالح الخارجية للمدير العام
50	•	المطلب الثاني:الرقابة القبلية للنفقات العمومية
53	•	المطلب الثالث:مصالح المراقبة المالية و المراقب المالي
59		المبحث الثاني: التدريب في مصلحة الرقابة المالية
59	•	المطلب الاول: أنواع التدريبات لدى مصلحة المراقبة المالية
59	•	المطلب الثاني:: دور التدريب لدى مصلحة الرقابة المالية
61	•	المطلب الثالث: أثر التدريب على الموارد البشرية
62		المبحث الثالث:أثر التدريب على الموارد البشرية
62	•	المطلب الأول: تعريف الإستبيان و الهدف منه
62	•	المطلب الثاني: مزايا الإستبيان و عيوبه
63	•	المطلب الثالث: تقييم أساليب تدريب لدى مصلحة الرقابة المالية
72		خلاصة الفصل
73		خاتمة العامة
75		قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	الاسم	الرقم
6	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	الشكل 1 - I
35	تسلسل الوظائف الإدارية	الشكل 2 - I
70	موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي	الشكل 3 - I
74	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	الشكل 4 - I
78	إستراتيجيات متكاملة للموارد البشرية	الشكل 5 - I
22	رزمة تنفيذ الإستراتيجية	الشكل 6 - I
76	مكونات نظام التدريب	الشكل 1 - II
	التوزيع حسب السن	الشكل 1 - III
	تقييم مدى مشاركة مروضين في اتخاذ القرارات	الشكل 2 - III

فهرس الجداول

الصفحة	الاسم	الرقم
6	توزيع حسب السن	الجدول 1 - III
35	توزيع حسب أقدمية في العمل	الجدول 2 - III
70	تقييم مدى مساهمة المدير في سير العمل	الجدول 3 - III
74	تقييم مهارات التي يتمتع بها المدير	الجدول 4 - III
78	تقييم عملية تحفيز في الإدارة	الشكل 5 - III
22	تقييم مدى مرونة المدير في التعامل مع مرؤوسيه	الجدول 6 - III
76	حالة التشغيل لفرع الأنثيبوتيكال	الجدول 3 - 1
103	مخطط التدريب 2005	الجدول 3 - 2
105	نتائج التدريب لسنة 2005	الجدول 3 - 3

لقد أصبحنا نعيش في عصر التحديات حيث تكثرت الأحداث وتتعاقد الأجيال مما يؤدي لتغير الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأيضا تفتح آفاق جديدة وفرص ذهبية للعمل والإنتاج، وفي نفس الوقت تخلق مشاكل جديدة على مستوى الكيان البشري للمؤسسة لذلك أصبح لزاما عليها مواكبة كل تقدم وتطور حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها في السوق.

ولقد ترتب عن هذه التطورات استخدام المؤسسات أساليب إنتاجية حديثة وظهور العديد من المنتجات، وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد، فلقد ظهرت أعمال ووظائف جديدة، واستبعدت وظائف وأعمال أخرى، فكان على المؤسسات على اختلاف حجمها وتنوع أنشطتها واختلاف فلسفتها وأهدافها ونظمها الاجتماعية والاقتصادية الحرص على تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءات عناصرها البشرية من جهة، ومتطلبات التطور التكنولوجي والعلمي من جهة أخرى، ولهذا أدركت المؤسسات أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها، مما جعلها تولي أهمية وعناية للتدريب، وتركز على تدريب العاملين فيها بما يتماشى مع متطلبات الأعمال الجديدة وبذلك فهي تحقق عملية استثمار كفو للطاقات البشرية لمواكبة كل ما هو جديد وحديث في مجال عملهم، لتدعيم كفاءتهم وإكسابهم المهارات والقدرات وتوسيع معارفهم وتجديد معلوماتهم من أداء العمل بأفضل صورة ممكنة والتأثير على سلوك الأفراد بالشكل الذي يجعل هذا السلوك ينسجم مع رغبة الإدارة في تحقيق أهدافها المحددة.

فلقد مر التدريب بمراحل عدة جعلته يتنقل من مرحلة عدم الاهتمام به حيث كان يعد وسيلة مساعدة ليس إلا، إلى مرحلة تم اعتباره فيها الركيزة الأساسية في المؤسسة حتى وصل إلى مستوى جعل المؤسسة مؤهلة لمنافسة غيرها من المؤسسات.

و هذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

إشكالية البحث:

هل للتدريب دور في تحسين أداء الموارد البشرية؟ ما مدى تأثير التدريب في تحسين أداء الأفراد؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتدريب و ما هي أهميته ؟
- كيف يمكن للإدارة العملية التدريبية أن تحقق أهدافها المختلفة ؟.
- هل يحقق التدريب حقيقة كل أهداف و غايات الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- فرضيات البحث: يمكن تلخيصها فيما يلي:
- كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، يركز التدريب بشكل أساسي على تحسين الإدارة على الأهداف البيداغوجية، و ذلك من خلال التركيز على تحسين المعارف و المهارات.
- الاهتمام بإعداد و تصميم برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات الفرد و المؤسسة.
- تركز البرامج التدريبية على الأهداف الإقتصادية مثل الأرباح، تخفيض التكاليف، الإنتاجية، النوعية الخ.
- يهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف الإجتماعية للمؤسسة و تحسين مناخ العمل.
- التدريب من أبرز عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة و الرائدة.
- أهداف البحث: من خلال بحثنا نحاول الوصول إلى:
- إظهار المفاهيم و الأهمية الأساسية للتدريب مع محاولة إبراز مكانته بالنسبة للمؤسسة.
- درجة التوافق بين تصميم البرامج التدريبية مع الواقع العملي.
- إظهار مدى تطبيق و ممارسة التدريب في المؤسسات من خلال الدراسة الميدانية.
- أسباب اختيار البحث: جاء اختياري و محط أنظاري لهذا الموضوع لعدة مبررات أهمها:
- التخصص: رغبتني في تجسيد المعلومات النظرية على أرض الواقع.
- قناعتي الخاصة بقيمة التدريب في المؤسسات الاقتصادية على الخصوص و ذلك إيماناً مني بأهمية العنصر البشري في المؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لها.
- معرفة درجة صعوبة تسيير الموارد البشرية و معرفة درجة تعقيدها و احتياجاتها الامتثالية كونها مرتبطة بالعنصر البشري.
- معالجة النقص الموجود في المكتبات و لو بجزء قليل.

الصعوبات.

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل و تجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه في موضوع ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه.

ومن بين وأهم الصعوبات التي واجهتني ووقفت أمامي في هذا البحث هي :

- قلة النسخ و انعدامها لبعض المراجع والكتب.

- صعوبات ومشاكل في ايجاد مكان التريص.

- التنقلات المتكررة إلى جامعات أخرى.

منهج وأدوات البحث.

من أجل الوصول إلى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها تم الإعتماد على المنهج الوصفي في دراسة موضوع التدريب و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية إضافة إلى منهج دراسة حالة، و لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الإعتماد على المراجع المتوفرة في الكتب، مذكرات ليسانس و ماجستير .

هيكل البحث:

قصد إيجاد حل الاشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية وهي:

الفصل الأول الذي يتحدث عن عموميات حول الموارد البشرية و هو بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ما هيت الوارد البشرية من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية من التعريف ونشأة وأهمية، ثم المبحث الثاني الذي يتضمن أنشطة الموارد البشرية من تخطيط وتنظيم و اختيار وتعيين، ثم المبحث الثالث الذي خصصناه إلى صياغة وإنجاز وتحديد الأهداف في مجال الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني، خصصناه إلى مفاهيم وأساسيات حول التدريب و الذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول الذي يتضمن مدخل التدريب من خلال جملة من المفاهيم والأنواع والمبادئ، ثم المبحث الثاني الذي يتضمن ما مكانة التدريب و احتياجاته وأساسيات التدريب الذي يتضمن إجراءات وأساليب التدريب و أهداف التدريب و مزياه بالإضافة إلى أهمية التدريب، ثم المبحث الثالث الذي يتضمن مراحل و

محتوى العملية التدريبية من خلال جمع وتحليل المعلومات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي وأخيرا تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي.

أما الفصل الثالث المعني بالدراسة الميدانية والذي يتضمن دراسة حالة المراقب المالي وذلك من خلال جمع البيانات الأولية من جانب التطبيقي، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية. المبحث الأول يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة وذلك من خلال تحديد المصالح الخارجية للمدير العام والرقابة القبلية للنفقات العمومية في حيث المبحث الثاني يتضمن المصالح المراقبة المالية و المراقب المالي ومساعد المراقب المالي، أما المبحث الثالث والأخري يتضمن التدريب في مصلحة الرقابة المالية وذلك من خلال دراسة أنواع التدريبات لدى مصلحة المراقب المالية بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان.

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاطا إداريا مستقلا عن الوظائف الإدارية الأخرى فإدارة الموارد البشرية تختص على وجه التحديد بالعنصر البشري كونه المتحدي الوحيد للصعوبات وبمعارفه العملية و التكنولوجيا وهو الذي يتوقف عليه نمو المؤسسة وتطورها، إن وجود ذلك العنصر يحد ذاته في أي منظمة، فلا بد من التسيير والمحيط الملائمين وهذا مما يجعل لهذه الإدارة أهمية بالغة والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة حيث تتضافر جهود هذه الأخيرة مع جهود العالمين المنشودة للمؤسسة.

و من هنا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أنشطة الموارد البشرية

المبحث الثالث: صياغة وإنجاز وتحديد الأهداف في مجال الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تستخدم المؤسسات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها و الموارد المادية و الموارد البشرية و هذا النوع الأخير هو المحرك و المستخدم للنوع الأول و يقصد بالموارد البشرية في المشروعات جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة و يقيمون بها بصفة دائمة و مفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد الأخرى إلا أنه مورد من أعلى الموارد فهو القادر على تحويل المورد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة و نافعة لذلك إن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد في الموارد الأخرى و هو الموظف لها.¹

هناك تعاريف أخرى للموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة"².

كما تعرف بأنها حجم القوى العاملة لبلد ما و مستوى مهارات هذه القوة.³

تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين موارد بشرية اقتصادية التي تشير إلى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة و الرغبة في العمل، و تتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.⁴

¹ لعلي بوكيميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2011 الأردن، ص 15-16.

² عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003، ص 25.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 52.

⁴ كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، سوريا، دمشق، دار طاس، 1992، ص 15.

المطلب الثاني: نشأة الموارد البشرية

لقد استهلت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين حيث ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية ، وكان رائد هذه الدراسات هو "فريدريك تايلور" ¹ ، وذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد و التكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين ، حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل و إيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد .

مما أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت و بدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة و الاستقصاء العلمي و تهدف إلى مبدأ تقسيم العمل .

فكانت مساهمة "تايلور" في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصلت إليه من نتائج أدت إلى تغير النظرة تجاه العنصر البشري و ظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً هاماً في تنمية المنظمة ، و بالتالي و بناء الاقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية

إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات .

و تمارس على العمال سلطة كاملة و بسبب الضغوطات مثل الإضراب و النزاعات انتعشت حركة العمل ، مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل و المنظمة ، و منه ظهرت وظيفة جديدة أو كلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ².

كما أحدثت الثورة الصناعية تحولاً كبيراً حتى في مجال إدارة الموارد البشرية، فأصبحت هذه الأخيرة تشغل حيزاً

هاماً في فكر الإداريين ، فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي و المعارف الجديدة التي تولد عن الثورة الصناعية فقط ، و إنما هي نتيجة التغير في تركيب قوة العمل ، و التطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني .

وقد عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد أحد رواد هذه المرحلة الذي نادى بتطبيق المنهج العلمي التنظيم في العملية الإنتاجية و إيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد ، تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العامية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم .

وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات و أهم هذه المبادئ .

¹ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، 1999، ص43.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيم و إدارة الأفراد، المكتب العربي، 2000، ص120

- العمل بمبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات .

- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم لتحسين مستوياتهم .

- تشجيع التخصص بين المهارات .

مع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضفى عليها بعدا استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية والإدارية إلى تكييف نشاطاتها ، بغية تقليص الفجوة بينها وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره وامتداد مفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" والتي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة والتجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته وقدراته وإشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكّنها من مواجهة أكبر التحديات .

إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها، تتوقف على مدى قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو والتطور الصحيحين لشخصيات العاملين فيها.¹

المطلب الثالث .أهمية الموارد البشرية

إن العنصر البشري هو قلب موازين النظر إلى الأفراد وأظهر أهميتها باعتباره الوحيد القادر على تحسين الموارد المادية والمالية المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة وتكمن أهميته فيما يلي².

1. مساهمة المورد البشري في صياغة إستراتيجية المؤسسة . ومن أهم المواقف التي تظهر فيها أهمية

المورد البشري كقوة دافعة لتكوين الإستراتيجية عند خلق قسم جديد للتكنولوجيا أو التكوين الذي يقدم فرصة لخلق ميزة تنافسية للاستجابة السريعة لطلبات العملاء .

وما زاد أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة حيث تؤكد هذه المنهجية أن بقاء المنظمة وإستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر وهذا ما يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرارية والبقاء.

2. الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية . حيث تحقق المشاركة الفعالة للموارد البشرية

في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال اعتماد الادارة المبادئ التالية .

تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة وتستمر ما دام الفرد قائما بالفعل .

أهمية تكوين مجموعة من السياسات التي تواجه الممارسات الادارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق مع أهداف المؤسسة.

¹ عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، ص121.

² عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005، ص11 .

-تكوين المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية بناء على دراسة وتخطيط هادف .
3. - دور المورد البشري في تحسين انتاجية المؤسسة . إن فعالية المنظمة و المتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية و خدمة بعد البيع و سعر مناسب لإرضاء الزبائن هي مسؤوليات جميع الموارد البشرية في المنظمة و بالتالي بقاء المنظمة و استمرارية يعتمد على كفاءة وجوده و جودتها البشرية التي تمثل العنصر الأساسي الذي يخلق قيمة مضافة لجميع موارد المؤسسة التي تملكها¹.

¹ عمروصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص12.

المبحث الثاني.أنشطة الموارد البشرية

المطلب الأول،تخطيط الموارد البشرية

أولاً:مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تعتمد عملية الموارد البشرية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل والاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي بين ما تحتاج إليه وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً، ونظراً لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمات بصفة مستمرة وينبغي على عملية تخطيط الموارد البشرية أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية القادرة على إنجاز الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ثانياً:أهمية تخطيط الموارد البشرية

تنبع أهمية عملية التخطيط الموارد البشرية من إدراك الآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال وأيضا من خلال تجنب نقاط الضعف والآثار السلبية التي تنتج بسبب عدم القيام بها على أكمل وجه أو عندما يتم تنفيذها بأسلوب غير ملائم.

ثالثاً:أساليب تخطيط الموارد البشرية .

تتنوع الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير احتياجات القوى العاملة ولهذا توجد مجموعة من المعايير والعوامل التي يجب الاسترشاد بها وتكون على النحو التالي .

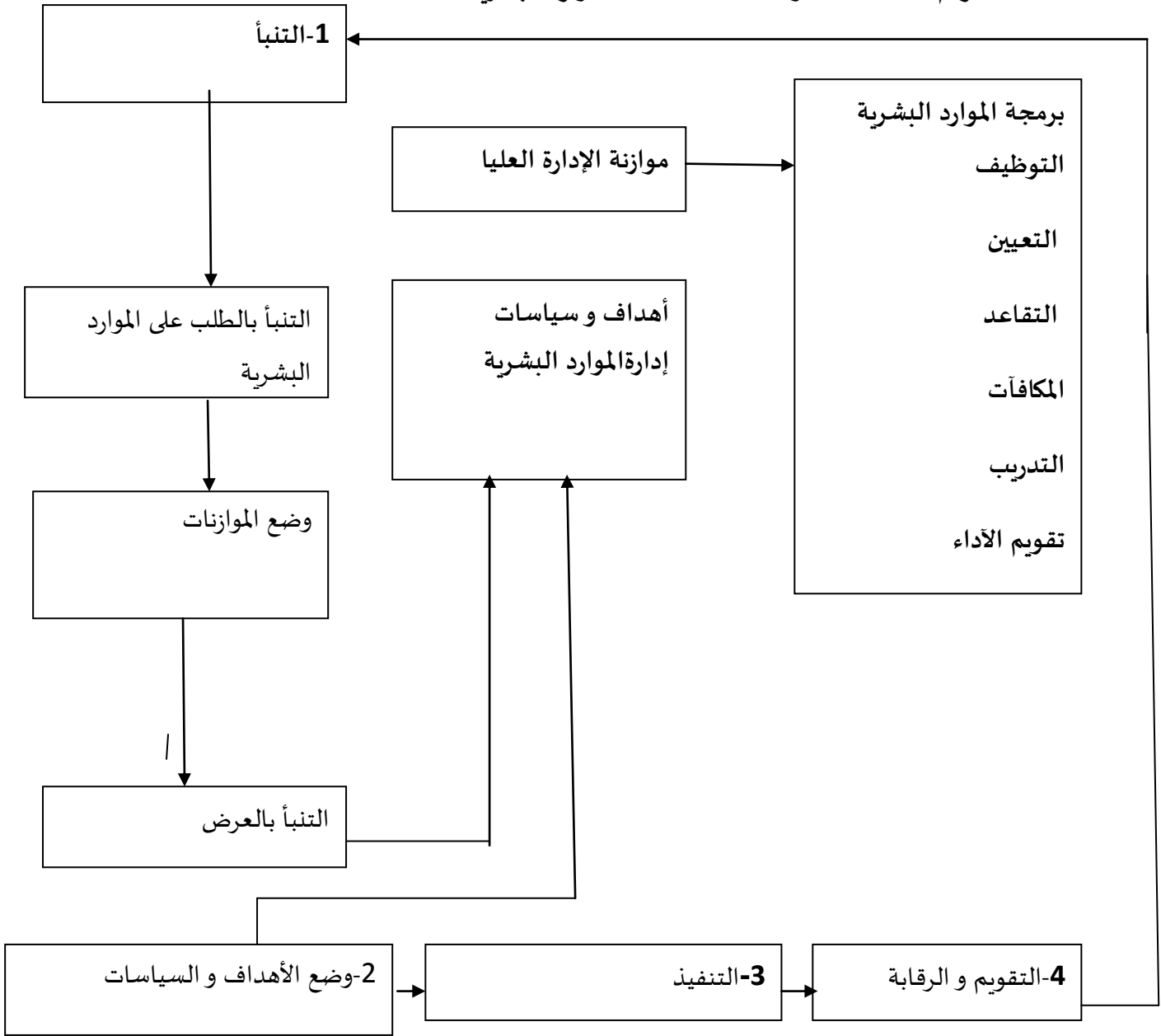
- طبيعة المهام والأنشطة التي توجد في المنظمة حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات و المخرجات .

- نوعية البيانات المتوفرة والمتاحة داخل الوحدة والتي تسمح بتخطيط الموارد البشرية كما ونوعا ، الأمر الذي يتطلب بيانات ومعلومات تفصيلية عن كل المتغيرات حيث أن التفصيل والتكامل بين هذه البيانات والمعلومات المطلوبة تمثل الإستراتيجية الحاكمة في عملية تخطيط¹.

و الشكل التالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية .

¹ مهدي ولد بابا علي،بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثاره على إدارة الموارد البشرية ،حالة فرع المضادات الحيوية،مذكرة لنيل شهادة ليسانس فرع علوم التسيير،دفعه 2004 .

شكل رقم (I-1) خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: مهديّة ولد بابا علي، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على إدارة الموارد البشرية، مرجع

سبق ذكره.

رابعاً: أهداف ومقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في النظام وهذا يعني إستراتيجية متعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.

وبصفة عامة يمكن تحقيق الأهداف الآتية من تخطيط الموارد البشرية

- التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل.
- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها.
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية ب العدد المناسب وفي المكان والوقت المناسبين.
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها؛ إنتاجية أكبر وتكلفة أقل؛ من خلال الحرص على تخفيض تكلفة العلم؛ من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
- إن تخطيط الموارد البشرية تساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف.
- تحقق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبمختلف الأنشطة الأخرى.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار وكذلك التدريب.
- من خلال التخطيط الدقيق للموارد البشرية الأخرى، من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية.¹

المطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية التنظيم وعناصره

أهمية التنظيم

لقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة والممارسين، في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداء التي تساعد المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات وتفاعلها وتوحيد الجهود الجماعية وأخيرا إتخاذ وبناء على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.

¹ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997، ص 19.

و بناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية¹:

-إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكم مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته.

-يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات.

يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات .

-إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر و

الاحتياجات ، ويتفاعل معها لخدمة أهداف أفراد التنظيم .

يمكن تعريف تنظيم تسير الموارد البشرية أنه عملية تحديد الأعمال وتجميعها في مجموعتها وظيفية

متشابهة ، ثم توزيع الأدوات والمسؤوليات وتحديد القائمين بهذه المسؤوليات ، وذلك في إطار من

التكامل والترابط بطريقة جماعية وفعالية .

عناصر التنظيم²

إن عملية تنظيم المنظمة تعتبر صعبة ومعقدة ، نظرا لتعدد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم و

تقسيم عملية التنظيم إلى:

1/ - تصميم الهيكل التنظيمي : الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة ، دون اعتبار

لمواقعهم التنظيمية ، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا ، إنما يشكل أداة تعكس فلسفة

الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية .

ومن جهة ثانية فإن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمرا سهلا ولا يتم مرة واحدة ، إنما هي عملية معقدة و

مستمرة ، وذلك لارتباطه بمجموعة من العوامل المادية والإنسانية ويكفي أن يتعرض عامل من التغيير

ليكون سببا في التأثير على كافة مكونات التنظيم ويجعله عرضه للتغيير والتطوير هذا ، وأهم العوامل هي :

- حجم المنظمة ومركزها المالي .
- طبيعة السلعة المنتجة .
- أهداف المنظمة .
- الانتشار الجغرافي للمنظمة .
- نوع التكنولوجيا المستخدمة .
- البيئة الخارجية للمنظمة .

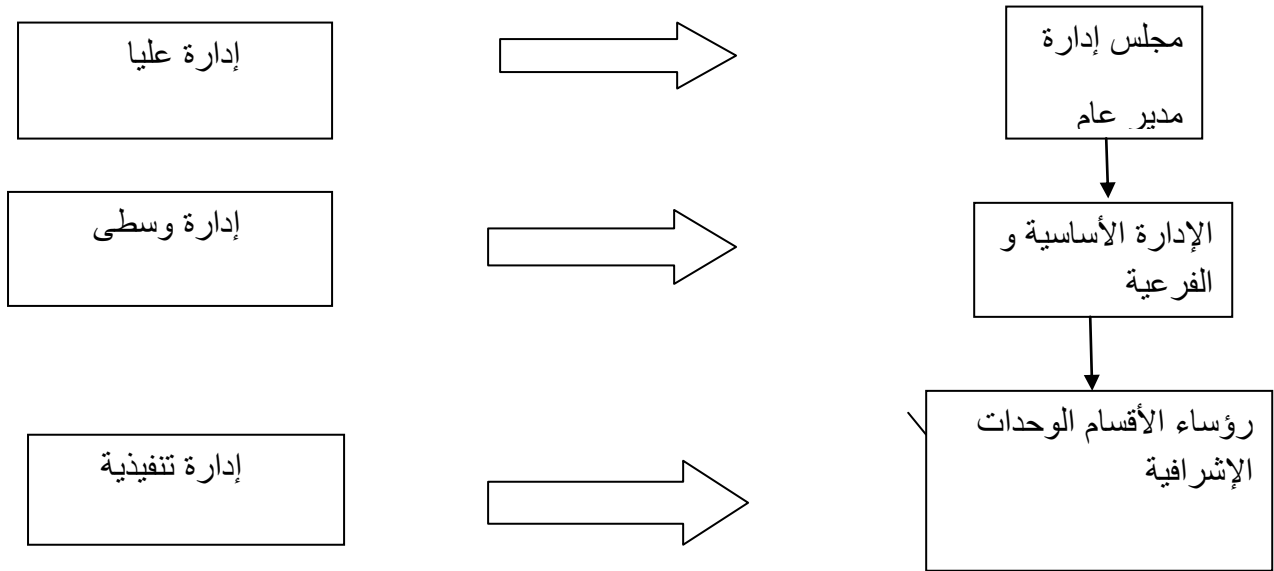
¹ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص20.

² صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار جامعية اسكندرية، 1999.

- مدى التنوع في فئات العاملين بالمنشأة .
 - مدى اقتناع إدارة المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد .
- 2 / - تحديد المستويات الإدارية في التنظيم : تتدرج المستويات الإدارية في المنظمات من أعلى إلى أسفل ، وتشكل تسلسلها الهيكل التنظيمي ، وهذا ينشأ التفكير في تكوين المستويات الإدارية لاعتبارها كثيرا منها التفريط ، ومبدأ التخصص ، وتقييم العمل إلا أن تكوين الفرد يشكل أحد الاعتبارات الأساسية أيضا في تكوين هرمية التنظيم ، لأن السلوك الإداري للفرد يخضع لتركيبية معقدة من الصعب تحليلها والوقوف على مكوناتها بسهولة ، لهذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة ، ومن ثم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استنادا إلى التوصيف الوظيفي لهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة من ثلاث مستويات هي :

- مستوى الإدارة العليا .
- مستوى الإدارة الوسطى .
- مستوى الإدارة التنفيذية .

الشكل (2-I) : تسلسل الوظائف الإدارية



المصدر: بربركامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ص42

الفرع الثاني: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

إن أي منظمة بغض النظر عن حجمها وشكل عملها تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية ، ذلك الجزء الذي يمكن أن يتخذ أشكال شتى ، اعتمادا على العوامل المشار إليها سابقا وشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حيث أن السلطة اتخاذ القرار في المنظمة والتالي يشار إليها بالمركزية أو اللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية ، والتي يمكن أن تتمثل فيما يلي:

أ- الشكل القائم على الأقسام¹:

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية و الإستثمارية و الإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية.

وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية:الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

1-قسم التوظيف:فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاول الإدارة العليا في نوع الموارد البشرية المطلوبة وضع المرشحين لأشغال الوظائف الشاغرة، علاوة على ذلك فإن القسم يجمع المعلومات من الاقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة و بالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها.

2-قسم التدريب و التطوير:يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين، أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لموقع إدارية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية و بالتشاور مع الإدارة فيما تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب.

و يمكن تحديد مهام هذا القسم في

-دراسة و تحديد الإحتياجات التدريبية لكافة العاملين من عمال و مشرفين.

-إعداد البرامج التدريبية داخل المؤسسة.

-الاتصال بجهات أو أجهزة التدريب خارج المنشأة العاملين لحضور برامج التي تعدها هذه الاجهزة.

-تزويد العاملين الجدد بالمعلومات اللازمة عن المنشأة و الإدارة

3-قسم المزايا و المكافآت:يتمثل عمله الأساسي في:تحديد الأجور و المكافآت و مزايا العاملين و إدارتها مع العلم أن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا و مقبولا و قائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل آخر.

¹ بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

و من أهم أعماله كذلك¹:

-توصيف و تحليل الوظائف و تقييمها.

-إعداد مرتبات و أجور العاملين بطريقة عادلة بناء على تقديم الوظائف.

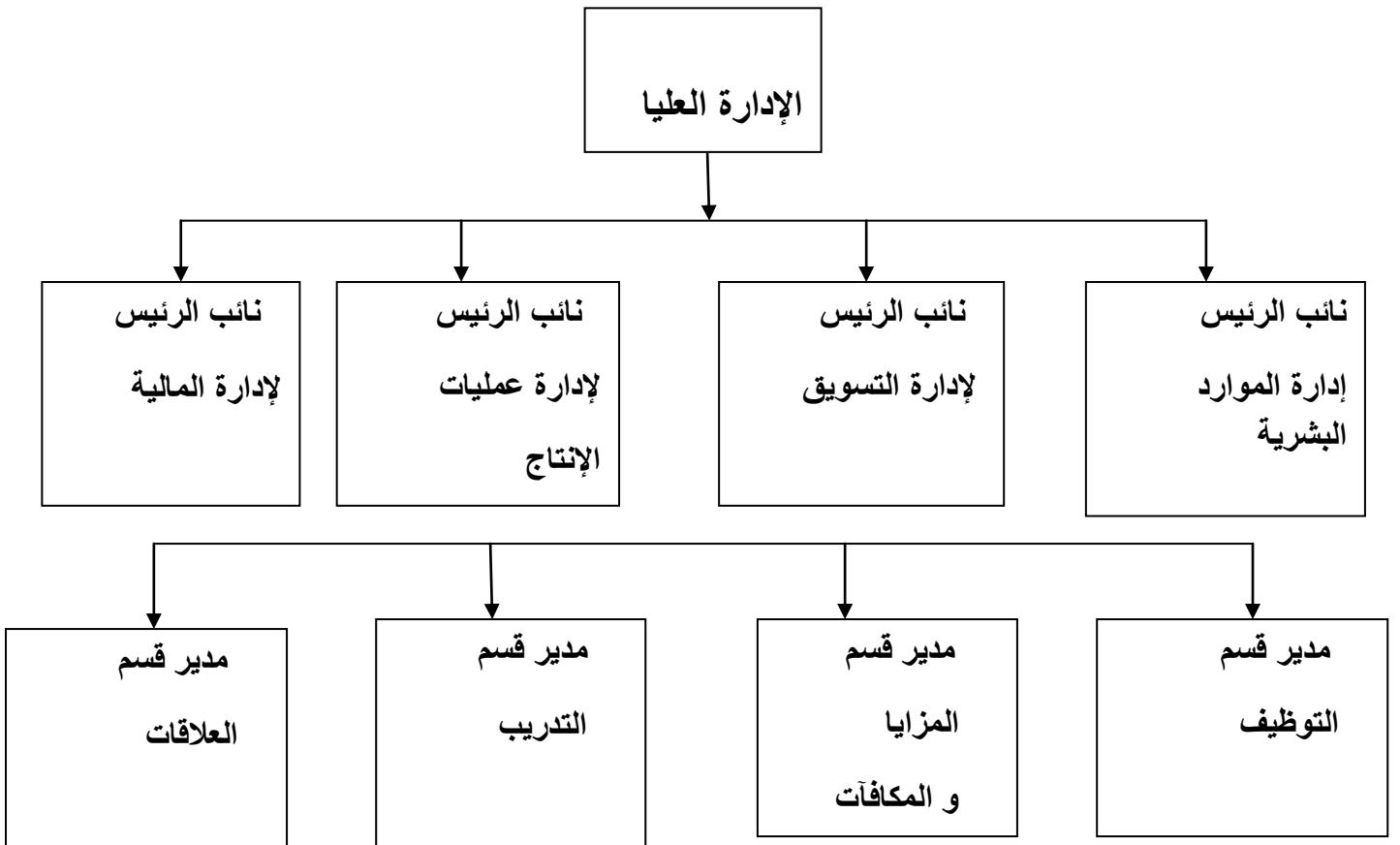
-إعداد البيانات الخاصة بالعلاوات و الحوافز.

مسك السجلات و الإحصاءات الخاصة بالأجور المرتبات.-

حيث تعتبر هذه الأقسام الأهم ، مع إمكانية وجود بعض الأقسام الأخرى مثل: قسم العلاقات، قسم البحوث و التخطيط ... الخ، إذا استدعت الضرورة ذلك.

و يظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (I- 3): موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص102.

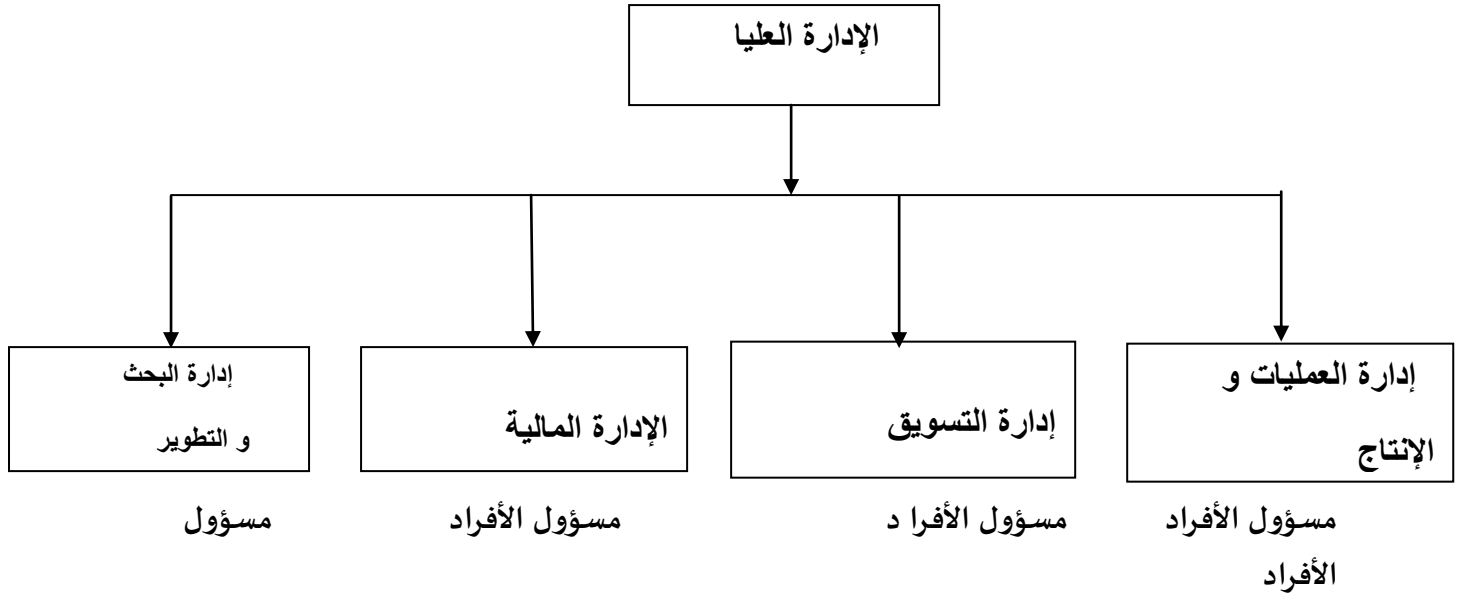
¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص100.

ب-الشكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو الامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الموظفين الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ولما كانت إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظرا لما تتضمنه من كلف ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية.¹

ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يظهره الشكل التالي :

الشكل رقم (I-4):إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر:عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، 1999، ص50.

وبعض النظر عن البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فإن تحديد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقا من جهة، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى .

حيث تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى :

- 1-توسع في وظائفها ونشاطاتها .
- 2-زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات .
- 3-زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية .

¹ عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ص58.

فمثل هذه الاتجاهات تحتم على إدارة المنظمات النظر بعمق أكثر إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أو لا وتحقيق أهداف المنظمة و الفرد و المجتمع ثانياً¹.

المطلب الثالث : اختيار وتعيين الموارد البشرية .

1- مفهوم وأهمية الاختيار:

بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل و الذي يعين أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن للمنظمة أن تختار من بينهم الأفضل فتعرف عملية الاختيار بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين لديهم مؤهلات ضرورية ومناسبة لشغل وظائف في المنظمة ، كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان إختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل و أي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه.

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية :

- إن الإختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت و المال الذي أنفق في عملية الإستقطاب .

- اختيار الشخص غير المناسبة من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة .

- إن تطبيق سياسات تتضمن العدالة و المساواة في التعيين يحقق للمنظمة سمعة جيدة في المجتمع و يوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة. -ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية.

2- مفهوم التعيين:

حاما يتخذ قرار تشغيل شخص ما، يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب، الفوائد النقدية، ساعات العمل و الفترة التجريبية. و إذا قبل المتقدم بشروط التشغيل المقدمة فإن عقد التشغيل يخص ظروف العمل و يجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة و العمل ، و يستهدف التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3- خطوات عملية الاختيار و التعيين :

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة و أخذ الموافقة عليها مباشرة حيث تكتفي إدارة الموارد البشرية بتخطيط القوى العاملة التي يكون اعتمادها قد تم من الإدارة العليا.

- الإعلان في الداخل و الخارج عن الوظيفة و يجب عن يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة و المستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها.

- استلام طلبات التعيين و تصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك².

¹ عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص60.

² يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع-الطبعة الأولى 2006 عمان ص186.

- فرز طلبات التعيين واستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.
- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين، وإعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، و مدير الموارد البشرية أو من يمثله، إلا أن حجم الوظيفة عادة ما يحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح.
- اتخاذ قرار الاختيار، وهو يختلف من منشأة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدرء الإدارات الموجودة في المؤسسة إلا أن معظم قرارات الاختيار عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناء على توصية مدير إدارة الموارد البشرية.
- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية، إذ تختلف متطلبات الوظيفة من الناحية الصحية من وظيفة إلى أخرى فمتطلبات الوظائف الإدارية تختلف إلى حد ما عن الوظائف الإنتاجية، كما أن ظروف العمل من حرارة ورطوبة تؤثر على تحديد المواصفات الصحية للأفراد المطلوبين.
- مباشرة إجراءات التعيين مثل تحرير عقد العمل بين الموظف الجديد والمنشأة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها وشروطها من منشأة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى في نفس المنشأة، فالوظائف ذات الأهمية الكبيرة
- تعطي مزايا أكثر من الوظائف الثانوية أو المتدنية¹.

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، ص187.

المبحث الثالث: صياغة وإنجاز وتحديد الأهداف في مجال الموارد البشرية.

المطلب الأول: تحديد الأهداف

قبل وضع أهداف المؤسسة يتعين أن تتضمن الإستراتيجية الإدارية تحليل الفرص والمخاطر التي تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على أهداف المؤسسة، إذن أن وفرة الموارد البشرية في سوق العمل، قد تُشكل فرصة هامة لتخفيض تكاليف العمالة، أما ندرة الموارد البشرية فتتكبد المؤسسة تكاليف باهظة، من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تركز من خلال إستراتيجيتها المتبعة على الفرص والعوائق معاً، وخاصة تلك المتعلقة بالعمالة والقوانين والثقافات أضف إلى ذلك أن تحليل المؤسسة لمكانن قواها ومخابئ ضعفها يساعد على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

وبالعودة إلى أهداف المؤسسة فإن الفائدة من توضيح وتحديد هذه الأهداف تتركز حول توجيه المؤسسة وتصويب مهامها وتحريك مواردها في الاتجاهات التي تخدم مصالحها المتنوعة – من بين الأهداف المتصلة بالإدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

- استقطاب وتوظيف النوعية من الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة
- تعزيز مشاركة الموارد البشرية عن طريق إشراكها بالقرارات المعبرة عن تحقيق الأهداف.
- توجيه جهود وحوافز الموارد البشرية، باتجاه الأداء الفعال وتوضيح هذه الأهداف وبالتالي للنواقص في أداء الأفراد سواء ما تعلق منها بقدراتهم ومهاراتهم أو بطرق وأساليب تدريبهم ليصادر إلى تلافها وسد فراغاتها.
- المحافضة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل، وذلك عن طريق ربط الأهداف بالأفراد وإدماجها بأهداف المؤسسة، وهذا معناه أن أهداف المؤسسة يجب أن تتضمن البرامج والخطط الإبداعية والتثقيفية / المعلوماتية التي تعزز من قدرات المؤسسة.¹

المطلب الثاني: تصميم وصياغة إستراتيجيات الموارد البشرية

يتطلب تصميم استراتيجيات الموارد البشرية الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية وهي:

أين نحن الآن ؟

أين نود أن نكون بعد خمس سنوات ؟

كيف نصل ؟

¹حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من المنظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002 ص87.

يجب أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية رأسياً مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأفقياً مع استراتيجيات الوظيفة الأخرى (التسويق، الإنتاج، العمليات المالية... الخ)، فضلاً عن أهمية تكاملها وانسجامها مع بعضها¹. ويوضح المثال التالي كيف أن تتكامل الاستراتيجيات الموارد البشرية مع المؤسسة.

الشكل رقم (I-5) تطوير استراتيجيات متكاملة للموارد البشرية

استراتيجية المؤسسة	إستراتيجية التطوير التنظيمي	استراتيجية تدير الموارد البشرية	استراتيجية تطوير العاملين
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار	تغيير ثقافة المؤسسة وتكوين فرق العمل	استقطاب والحفاظ على العاملين المبتكرين	تهيئة فرص تعلم وتطور وظيفي
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر	تطوير جودة شاملة ومبادرات للعناية بالعملاء وارضائهم	استخدام معايير الوعي بالقضايا كالجودة كأحد المعايير للمفاضلة بين المتقدمين	تطوير ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة
تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق.	تطوير ثقافة تختص وتجذب المستوى الراقى من العاملين	تطوير استراتيجيات لتدبير الموارد البشرية يؤكد على أن المؤسسة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التي تحتاجها فقط.	وضع برامج للتطوير المستمر والتحول إلى منظمة متعلمة

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منصور قرن 21، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، ص47.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ص46

المطلب الثالث: إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها

تُعد خطوة الابتكار أو صياغة الإستراتيجية كتنفيذ للاستراتيجيات الموضوعية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، والتنفيذ بحد ذاته يعني تحريك الموارد البشرية كافة لوضع القرارات الإستراتيجية المتفق عليها موضع العمل الجاد، أي تنفيذ هذه القرارات.¹

في هذا المجال أن الإستراتيجية تمر في مراحل رئيسية ثلاث هي التالية: Fred David ويرى (فريد دافيد)

(1) تحديد الأهداف

(2) تحديد السياسات

(3) تجميع الموارد

إذن يعتبر عنصر تنفيذ وإنجاز الإستراتيجية من أكثر العناصر دقة وصعوبة لأن التنفيذ يتطلب التزاما وتصفية لا مثيل لها، فالموارد البشرية التي ينقصها التحفيز الكامل لا يمكن أن تلتزم وتصغي من أجل إنجاز عملية تنفيذ الإستراتيجية.

إذن إن تنفيذ وإنجاز الاستراتيجية هو مطلب عمالي يتطلب تحفيز وماركة الأفراد لإنجاز النشاطات والأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية وحتى السنوية ، ومتابعة أعضاء المؤسسة لكافة العمليات بثبات وفعالية من جهة أخرى.

إن التنفيذ الجيد للإستراتيجية هو في حد ذاته إنجاز إداري ومن أبرز شروطه مايلي:²

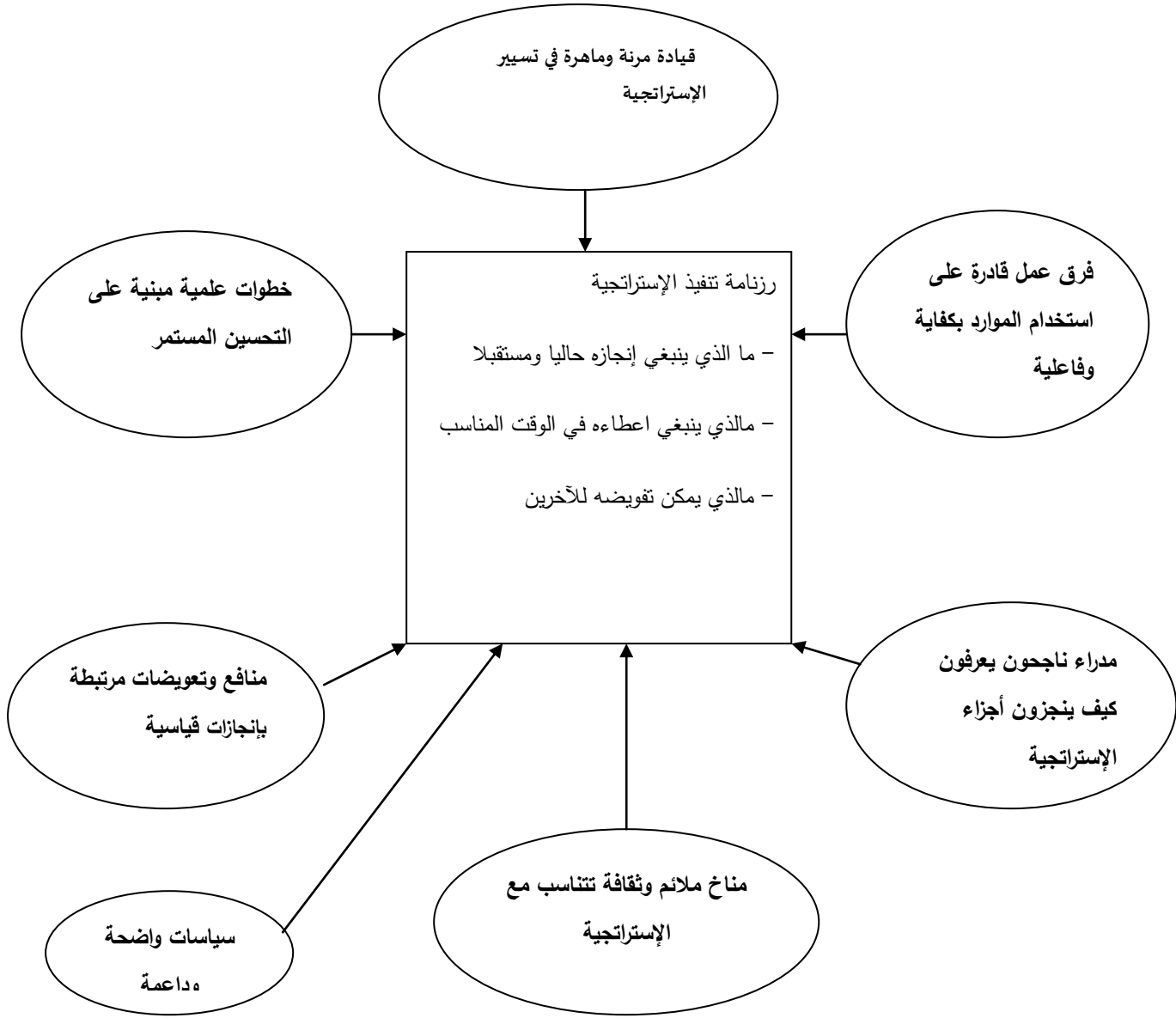
- قيادة مرنة وماهرة وقادرة على الاستعانة بمهارات وقدرات ومواهب الأفراد والعمل معهم ومن خلالهم على تحويل البرامج وخطط المؤسسة إلى أعمال وإنجازات
- مدراء ناجحون بحيث يشارك كل مدير على حدى في إنجاز وتنفيذ أجزاء الاستراتيجية لعائدة لوحده أو قسمه أو إدارته.
- فرق ومجموعات عمل تحول الموارد التي أعطيت ووزعت على الأفراد إلى نتائج ملموسة
- خلق مناخ جيد للعمل وثقافة قوية لدعم الإستراتيجية.
- خلق سياسات داعمة للإستراتيجية
- ربط المنافع والتعويضات لتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس
- تحديد الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ أهداف الإستراتيجية على أن يكون المتميز هو القاعدة وليس الاستثناء.

وباختصار المخطط التالي يبين شروط العمل الادخاري التي تؤثر على رزنامة تنفيذ الاستراتيجية:

¹ عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، ص43 .

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،، القاهرة، 1998 ص79.

الشكل (I-6) رزنامة تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 81

شروط تنفيذ الإستراتيجي

❖ تقييم أداء الإستراتيجية: تقييم أداء الإستراتيجية هو العنصر الأخير من عناصر الإستراتيجية إذن من واجب المدراء المشاركة في وضع ومتابعة وتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية، وكذلك المشاركة في تقييم أداء تلك الإستراتيجيات للتأكد من أن الرقابة والتقدم قد حصل، وتصميم الإستراتيجية قد يُطال الإدارية بكافة عناصرها أو قد يطال عناصر معينة أو خطوات لبعض العناصر، والتقييم أمر استمراري وضروري، نظرا لأن الظروف التي رافقت وضع الإستراتيجية قد تتغير فجأة وعن سابق إنذار، ونظرا للتغيير الطارئ الذي قد يصيب بعض الأهداف إما كليا أو جزئيا وباختصار يمل التقييم:

- ✓ تعديلا في رؤى وأهداف المؤسسة
- ✓ إعادة النظر في علاقة المؤسسة بمحيطها عند تنفيذ الإستراتيجية
- ✓ دروس ناجحة عن بعض محطات توقفت عندها بعض عناصر الإستراتيجية.¹

¹ علي السليبي، مرجع سبق ذكره، ص 82

خاتمة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية هي محور دعم وزيادة إنتاج المؤسسة وهذا من خلال الدور المهم الذي تقوم به اتجاه المجتمع واتجاه المنظمة ، لذا أوجب عليها عدة مهام ضرورية ودقيقة أولها :

- الاستقطاب
- الاختيار
- التعيين
- التدريب
- التكوين

بالإضافة إلى ضرورة إتخاذ القرارات الملائمة في الأوقات الحرجة .

تمهيد الفصل

مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، وتقدير درجات كفاءتها في العمل، بل تشمل مواضيع أشمل من ذلك مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق عمليات التدريب.

والتدريب بشكله الحديث ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتغيرات البيئية المستمرة، والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات وخبرات الأفراد بما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، وعليه أصبحت وظيفة التدريب تحظى باهتمام بالغ في المؤسسة، ومعاملة نفقاتها من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل، على أمل أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين فيها وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر علاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية مكتملة حيث لا تقتصر ولا تتوقف عند حد معين.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم وأساسيات حول التدريب، ففي المبحث الأول نستعرض طبيعة التدريب ويتضمن تحديد لأهم المصطلحات وتعريف خاصة بالتدريب ثم أنواع التدريب ثم نصل إلى أهمية التدريب .

و في المبحث الثاني تناولنا أساليب التدريب أما المبحث الثالث تطرقنا إلى مراحل و محتوى العملية التدريبية.

المبحث الأول:مدخل للتدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب

عند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الخلط بين التدريب وعدة مفردات مشابهة له ولهذا سنحاول إيجاد المعنى الحقيقي لكل منها وإزالة هذا الغموض.

الفرع الأول:مصطلحات التدريب

التعليم: يعتني بزيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى المتعلم تعلمه فيها وأنه الإطار الأوسع لأنه يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم¹ لم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات

التعلم: يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل¹.

الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات ويعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم .

التأهيل: يتمثل في خدمات مهياًة تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم .

إعادة التكوين: تحدث عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

التنمية الإدارية: تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع، والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، فالتنمية إذن تعني التحسين في المقدرة الإدارية.

الفرع الثاني: تعاريف حول التدريب

لقد تعددت التعاريف واختلفت من اقتصادي لآخر ومن أهمها ما يلي: عرف بعض الكتاب التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها".

ويعرف على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.

كما يعرف أيضا أنه "النشاط المخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"².

¹ رميدي عبد الوهاب ، الدور و الحاجة لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستر ، جامعة يحيى فارس ، مدية ، 2005-2006 ، ص 8.

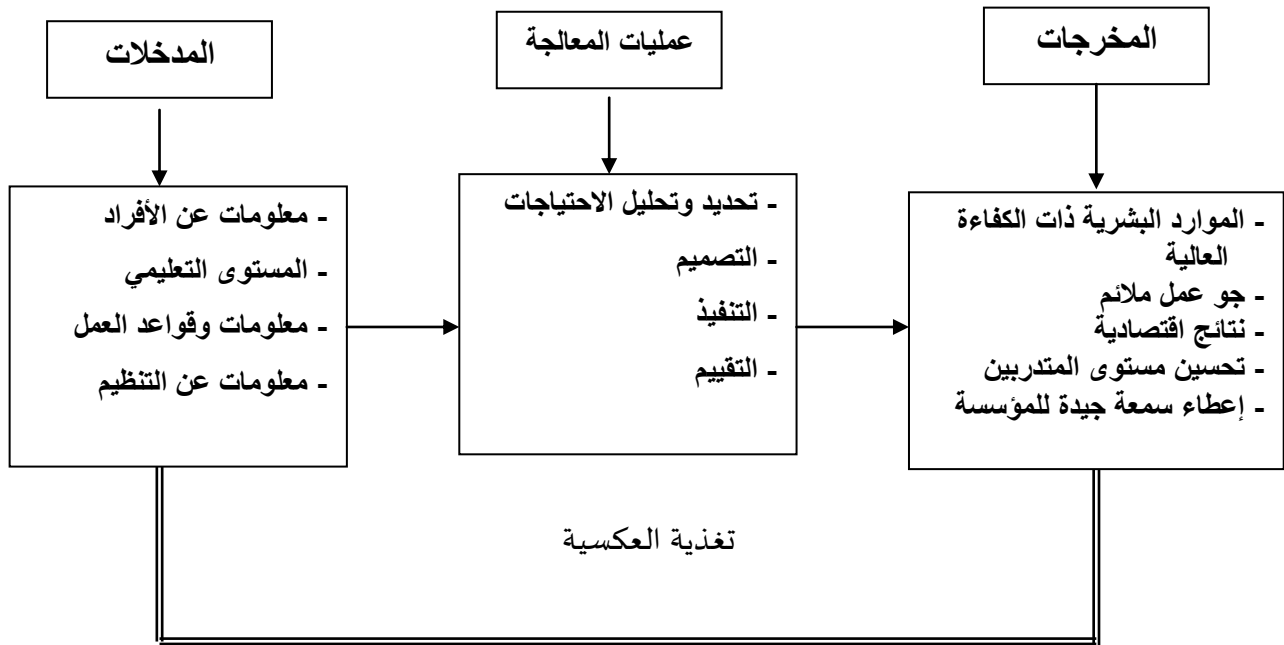
² مصطفى نجيب شاونيش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص 232.

كما يعرف التدريب أنه " عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع لنطاق معرفته للأداء الكفؤ من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءات المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

وهناك تعريف آخر "التدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل وتنميته وتطوير قدراته ومهاراته وخبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"¹.

ومن خلال هذه التعريفات وتحليلاتنا سنحاول أن نقدم تعريفا شاملا للتدريب بأنه: " مجموعة من الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلية. وفيما يلي الشكل التالي²:

الشكل رقم (II-1): مكونات نظام التدريب



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص55.

¹ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجيستر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2006-2007، ص29. (موقع الأنترنت www.sarambite.com)، تاريخ الإطلاع 18 فيفري 2017.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص54.

المطلب الثاني: أنواع التدريب

هناك العديد من أنواع التدريب وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة وما عليها إلا أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب وكذا التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة ونستطيع تلخيص أنواع التدريب إلى خمسة أقسام¹:

أولاً: يقسم التدريب وفقاً للغرض أو الهدف من إعداد البرنامج التدريبي إلى:

أ- تدريب لاكتساب مهارة. مثل مهارة إجراء المقابلات شخصياً للموظفين الجدد ومهارة التعامل مع الآخرين بشكل ايجابي.

ب- تدريب لزيادة المعلومات العامة التي تساعد المتدرب على فهم طبيعة العمل . مثل وسائل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو طرق حل المشكلات المتعلقة بمجال العمل.

ت- تدريب تشيطي لتزويد المتدرب بالمعلومات الحديثة في مجال العمل الإداري الذي يخدم الوظيفة. مثل النظريات الحديثة في إدارة الوقت وتنمية الموارد المالية والقيادة الإدارية.

ث- إعادة التدريب بمعنى تأهيل العامل للقيام بعمل آخر في مجال مختلف. مثل عندما يتم ترقية موظف إلى رئيس قسم فإننا نحتاج إلى تدريبه على بعض مهارات الإشراف المتابعة.

ثانياً: يقسم التدريب وفقاً للمرحلة التي يتم فيها إلى:

أ. تدريب سابق لدخول الخدمة (سابقا التعيين) هدف الرئيسي التعليم والتأهيل قبل أن يتولى العامل مسئولياته ومهامه فشرح له مثلاً النظام الإداري وقنوات الإتصال الرسمية.

ب- تدريب أثناء الخدمة لزيادة قرارات العاملين وفاعليتهم، وهو عملية مستمرة تشمل جميع العاملين، كما يمكن تقسيمها إلى التالي:

-تدريب توجيهي: هدفه الرئيس مساعدة العاملين على سرعة الالمام بجوانب عملهم المختلف مثل سياسات الإدارة وأهداف العمل.

-تدريب تخصصي هدفه تدريب العاملين على طريقة أداء وظائفهم. مثل المحاسبة وإدارة مشاريع وتنمية الموارد.

ثالثاً: تقسيم التدريب وفقاً للطريقة التي يعد بها البرنامج التدريبي:

أ- تدريب رسمي: يتم بإعطاء محاضرات أو تعليمات للعاملين تتعلق بالعمل عن طريق مسئولى الجهات المعنية أو معاهد التدريب المتخصصة.

ب- تدريب غير رسمي: يتم عن طريق الخبرة التي يحصل عليها العامل تدريجياً أثناء ممارسته لعمله واتصاله ببقية العاملين. وعيب هذه الطريقة البطء في التدريب واحتمال تعلم طرق أداء سيئة للعمل مما يجعلنا نؤكد على أهمية ، المشرفين على العاملين الجدد.

رابعاً: يقسم التدريب وفقاً للجهة التي تشرف على التدريب إلى:

-تدريب مركزي: يتم كل التدريب عن طريق جهة محددة مثل معهد الإدارة لموظفي الدولة .

تدريب غير مركزي: يتم التدريب داخل الجهة نفسها أو إحدى جهات التدريب المتخصصة.

¹ كمال طاطاي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة. مرجع سبق ذكره، ص56.

خامساً: ينقسم التدريب على أساس المكان الذي يتم فيه إلى:
 -تدريب داخلي: يتم داخل مكان العمل تحت رقابة الإدارة وتخطيطها وعادة يعيب هذا النوع كثرة الانشغالات بالعمل وعدم الإطلاع على خبرات أخرى وأفكار جديدة.
 تدريب خارجي: يتم في مراكز التدريب المتخصصة، يلتقي فيه أفراد مختلفون ويتم تبادل الخبرات والتجارب ولكن يعيبه صعوبة الرقابة عليه وصعوبة تقويم نتائجه إلا بعد فترة طويلة.
 المطلب الثالث: أهمية التدريب

على ضوء ما تقدم تتضح لنا مدى أهمية التدريب في المؤسسة أيا كان طبيعة ونوعية عملها الذي تقوم به.

وتمتد أهمية التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل. ويرجع السبب لتعاظم أهمية وتطبيق مبادئه في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية وكذا متغيرات البيئة الداخلية، كالتغير في الهيكل التنظيمي، شغل مناصب جديدة... الخ.

ويمكن إبراز أهمية التدريب بصورة واضحة كما يلي:

✓ أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة.

✓ أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين.

✓ أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

1 - أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المؤسسات والمنظمات الحديثة، فقد أصبح يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث.

وتكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة المهارات والخبرات والمعارف، وهذا ما ينعكس بلا شك على الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية وكذا على الأداء التنظيمي للمؤسسة أي زيادة الاستقرار التنظيمي.

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات وتغيرات البيئة الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية.

- يساهم التدريب بترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة، وذلك من خلال التنمية الإدارية والتي تهتم بتنمية وتطوير كفاءات وفعالية المدربين في المؤسسة، إذ يعتبر التدريب وسيلة المدربين في إدارة أنشطتهم الإدارية في إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة.

- يساهم التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها¹.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

2 - أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسة: بما أن للتدريب أهمية بالنسبة للمؤسسة فإن له أهمية بالنسبة للأفراد العاملين بها، وفي هذا المجال تظهر أهميته فيما يلي:

- يساعد على تطوير وتحسين كفاءة وقدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعاب دورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.
- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتميز والتطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية للعاملين.

3 - أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم، وتبرز من خلال ما يأتي:

- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
 - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
 - يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
 - يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ويتضح مما سبق أن للتدريب أهمية بالغة تعود على الأفراد العاملين والمؤسسة والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يلعب دورا هاما في تحسين وتطوير وتنمية أداء جميع الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.
- ويمكن القول أن التدريب أصبح وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وتقليل الإسراف والضياع وزيادة الإنتاج وتحسين الجودة وقد ازداد الوعي اتجاه التدريب، حتى أصبح ينظر إليه باعتباره استثمارا في رأس المال البشري¹.

¹ صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1999، ص161.

¹ صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص162-163.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب

المطلب الأول: مبادئ التدريب

حتى تكتسب البرامج التدريبية درجة من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية وهذه الأخيرة ما هي إلا قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وكمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي¹:

1 - الفروق الفردية Individual Differences

أي لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب.

2 - علاقة التدريب بتحليل الوظائف Relation to job analysis

إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف . لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد، فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنويع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، المسؤولية والإنجاز، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد فمثلا الفرد ذو مستوى المهارة المنخفض، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكّنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي

4 - الاختيار الدقيق للمتدربين

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التدريبية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التدريبية.

5 - متابعة المتدرب بعد التدريب

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتدرب بعد إكماله للبرنامج التدريبي وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغييرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التدريب عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله.

6 - ضرورة الممارسة العملية للمتدرب

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، 1998، ص170.

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة والوقت المناسب لتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وأبعده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

7 - الانتقال من الكليات إلى الجزئيات

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضه. وهناك مبادئ رئيسية أخرى يجب التركيز عليها وهي¹:

- التدريب استثمار طويل المدى لا تظهر آثاره إلا بعد أن يوضع في التطبيق.
- التدريب نشاط رئيسي مستمر.
- التدريب وظيفة إدارية أساسية.
- التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة... هو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته.
- التدريب عملية اتصال ومشاركة بين أطراف كل منها يلعب دورا أساسيا.

المطلب الثاني: إجراءات التدريب

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات هي:

إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يلم المدرب بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يدرّب الأفراد عليه، ومدخل وأسلوب تعليمهم وبمعنى آخر أن يكون مؤهلا لذلك وقادر على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ويمكنه تعليم وتدريب الأفراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل، وأن يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تحقيق هذه الغاية.

إعداد وتهيئة المتدرب: يتطلب هذا الإعداد الجيد لمكان التدريب، مع تركيز المدرب على بيان أهمية العمل وعلاقته بتدفق العمليات، وأهمية السرعة والفاعلية في التعلم وهذا يعني إعداد وتهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.

استعراض العمل وأسلوب أدائه: توجد عدة طرق لعرض وبيان كيفية التشغيل للعملية بواسطة الشرح وأيضا بيان وتوضيح مختلف النقاط من خلال الصور والأفلام والوسائل الأخرى المساعدة ومن الأنسب مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات:

- اشرح وفسر التتابع المنطقي للعمل ككل.
- أدخل في الإجراء أو المراحل الخاصة بالعمل ببطء وخطوة خطوة.
- أترك للمتدرب فرصة لتوضيح كل خطوة والتعليمات الخاصة بكل منها.
- أعطي المتدرب فرصة لشرح العمل ككل وأسلوب أدائه.

¹ علي السلي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص314.

أعطي المتدرب الفرصة للممارسة الفعلية للأداء: بعد اجتياز المراحل السابقة فإن الأمر يقتضي قيام المتدرب بالبداية بالتطبيق العملي، وقد يرى البعض أن يقوم المتدرب بشرح كل مرحلة قبل الممارسة العملية².
 المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، ونشير هنا إلى أنه ينبغي على إدارة الأفراد أن تكون على علم بالأداء للفرد قبل وبعد التدريب، والمدخل لذلك هو قياس إنتاجية الفرد المتدرب قبل التحاقه بالتدريب.¹

المطلب الثالث: أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب المحاضرة، المناقشة تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنعرض هذه الأساليب فيما يلي:

أسلوب المحاضرة The lecture method

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعلم وأخبار" وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش أو لا يتبعه، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه،، لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة، ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر.

التدريب العملي Coaching

ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

أسلوب دراسة الحالات Case study method

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم للبدائل المختلفة، وتشير البحوث إلا أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سألقة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكمل².

أسلوب النقاش المخطط Guided discussion method

يميل الكثير نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة، ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها، ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالاً مختلفة منها:

² عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، جامعة الإسكندرية رصم، 1993، ص257.

¹ عبد الغفار الحنفي: مرجع سبق ذكره: ص258.

² أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، الطبعة الأولى، دراسة المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص35.

- المؤتمرات Conférences: وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة من بينها.

- الندوات Seminars: وهي عبارة عن مناقشة جماعية Group Discussion لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها، ويقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدر¹.

البريد الوارد In basket

في محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية على المدرب يتم إعطائه دوسيه به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس (والذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمؤسسات المذكورة في الترمين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة

تمثيل الأدوار Role playing

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين .

وتفيد هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

كذلك تفيد الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتدربين بالإضافة إلى توجيهات المدرب، وليس مجرد الاعتماد على البدهة لدى المدرب الذي يقوم بتمثيل الدور، يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الغير والتدليل على آرائه ونقلها إلى أذهان الآخرين، إلى جانب قدرته على التعبير الصحيح عن نفسه

الوقائع الحرجة Critical Incident

- لملاقاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعية والممارسة.

تدريب الحساسية Sensitivity Training

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب Training group من حوالي 10 - 20 فرد على ألا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة لحل

¹ أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ومحاولة توفير هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة.²

أسلوب المباريات الإدارية Management Games Method

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5 - 7 متدربين، تمثل كل مجموعة إدارة مؤسسة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل المؤسسة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

تقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي أعطيت لها باتخاذ القرارات المناسبة ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة، نحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة هيئة التدريب ولا يعلم المتدربون عنه شيئا، وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرار التي اتخذتها، إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت.

نمذجة السلوك Behavior Modeling

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين بصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو المشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء ومع تكرار عرض الفيلم.

العصف الذهني Brainstorming

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل على المدرب العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.¹

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، دار جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 344.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 345.

المبحث الثالث: مراحل ومحتوى العملية التدريبية

المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: جمع وتحليل المعلومات

ومن الطرق المستعملة في جمع وتحليل المعلومات هي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وهذا باعتبار التدريب نظام مفتوح يحصل على مدخلاته من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي تتوفر في العملية التدريبية وكذا تحليل البيئة الخارجية باعتبار التدريب نظام يطرح

مخرجاته في البيئة التي تحيط به سواء الداخلية والخارجية. وفي تحليل البيئة الداخلية نجد أن المسؤول عن التدريب يهتم بدراسة أهم متغيراتها فيما يلي:¹

- التوسعات والتقلصات في حجم النشاط.

- التطوير في التجهيزات الآلية.

- إضافة منتجات جديدة.

- برامج الترقية أو النقل.

- إعادة تصميم طرق العمل.

- تغيرات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- إحلال خط إنتاج جديد أو أكثر بخصائص مختلفة.

ومن خلال دراسة هذه المتغيرات عن طريق جمع المعلومات وتحليلها يمكن التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمؤسسة، والتعرف على الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية السائدة في المؤسسة.

كما أن المسؤول عن التدريب يتعرف على درجة استغلال الطاقات المتوفرة ومن ثم تحديد الثغرات التي تعاني منها العمليات وبالتالي تعتبر مصدرا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية فتهتم بدراسة المتغيرات التالية:

البيئة الاقتصادية: تؤثر هذه البيئة على موازنة التدريب من خلال مستويات الأسعار ومعدلات التضخم .

البيئة الفنية: وتدعى أيضا بالبيئة التكنولوجية، والتماشي مع متغيرات هذه البيئة يستدعي تغييرا في التجهيزات وأداء العاملين وهذا يكون عن طريق التدريب، وكل هذا من أجل مواجهة المنافسة المحلية والخارجية لهذا يجب استعمال طرق وأساليب جديدة للعمل تتطلب تدريباً مسبقاً لتأهيل العاملين على الأداء الجيد للعمل.

¹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

البيئة التسويقية: وتدعى أيضا بالبيئة التنافسية، ومن أهم ظواهر المنافسة سعي المؤسسة إلى رفع الجودة في منتجاتها، وتخفيض التكاليف وهذا ما يتطلب عملا أكثر كفاءة وهذا لن يكون إلا بجهود مكثفة بالتدريب توافق الأهداف المسطرة. ويعتبر الإبداع والابتكار من أهم الطرق التي تساعد على رفع الجودة، وتخفيض التكاليف وهذا ما يولد الحاجة إلى التدريب الذي يهيئ ويصقل المهارات اللازمة لإثراء التفكير.

ثانيا: تحديد الاحتياجات التدريبية

بعد أن يتم جمع وتحليل المعلومات الخاصة لمختلف جوانب التدريب، تبدأ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، فلا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكون هناك حاجة للتدريب.

1 - تعريف الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة
بعبارة أخرى يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية " أنواع التغيرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب ¹.
وتتمثل هذه الاحتياجات بجانبين هما²:

- 1 - جانب القوة: ويتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.
- 2 - جانب قصور وضعف: ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب.
- 2 - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تكسب الاحتياجات التدريبية أهمية بالغة في تصميم البرامج التدريبية وتتجلى أهميتها من خلال التأكيد على المبادئ التالية:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ضروري لمعرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، ونوع المهارات والمعارف التي يجب أن يزودوا بها، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات العمل.
 - تجمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية وتحلل وفق منهجية علمية دقيقة.
 - عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ما هي إلا وسيلة للكشف عن مشكلات ومعوقات العمل والنقائص التي يعاني منها العمال والتي يمكن حلها وتعويضها عن طريق التدريب.
 - الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية خفض النفقات والتكاليف من خلال تحقيق أهداف التطوير والتنمية بصورة شاملة، كما تساعد على رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل .
- 3 - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية: من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنه يمكن استخدام الأساليب التالية:

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص236.

² علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص253.

- تحليل التنظيم: يقصد به دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم.
- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة): يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته ومؤهلاته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، أي تحديد نوع المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج الفرد إلى زيادتها أو تحسينها.
- تحليل المنافسة: مع التقدم التكنولوجي المتسارع تزداد المنافسة ودرجة حدتها في مجالات الجودة والسعر، وخدمات ما قبل وما بعد البيع أو الأسواق المستهدفة.

4 - وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية¹:

- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشر.
- تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أداءهم لأعمالهم وأيضاً تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل أو سلوكيات غير مرغوبة.
- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف أي معرفة مهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها ومقارنتها مع الإمكانيات والمؤهلات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى ونوع حاجته إلى التدريب.
- تسارع المتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي المستمر تظهر وظائف جديدة وآلات فنية حديثة .
- طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجاتهم إلى التدريب لشعورهم بالضعف من أجل زيادة مقدرتهم.
- إجراء اختبارات العاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما
- الملاحظة غير الرسمية وذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتقصي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد .

- النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسهم ومتى وأين يمكنهم تدريبهم.
- وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها.
- تسلم شكاوى من النقابات والإتحادات العمالية، وهذه عادة ما تقدم للإدارة نتيجة لكثرة حوادث العمل أو شعور الموظفين الذين ينتسبون لهذه النقابات بأن إدارة المؤسسة لا تعطيهم الفرصة لتطوير أنفسهم ولتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

يلي تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة فعملية تصميم البرنامج التدريبي تعتبر عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب، وتمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بالخطوات التالية²:

- 1- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدماً وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكه.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص238.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 2000ص231.

2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وأن مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على آلة الكتابة، وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية، مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

3 - وضع المنهاج التدريبي: ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابع من البيئة الواقعية، وليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولية ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ المنهاج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

4 - اختيار أسلوب التدريب: بعد وضع المنهاج التدريبي المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم، وهذه العملية ليست بالسهلة فعلى الرغم من تعدد الأساليب التي سبقت الإشارة إليها، والتي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم جدا ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض الأخرى في جميع المواقف والظروف، بل لكل منها المجال أو الاستخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من المعايير لاختيار أفضل أسلوب مثل:

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.

- المستوى الوظيفي.

- المادة التدريبية.

- فترة التدريب.

- التكاليف وعدد المتدربين.

- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.

- الخلفية السابقة للمشاركين.

- المدربون المتاحون.

5 - اختيار المدربين: يعتبر المدرب الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

أ - أسلوب التدريب المراد استخدامه.

ب - المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

ج - نوعية المتدربين.

ويوجد أربعة أنواع من المدربين:

• المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

• المدرب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

• المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمنافسات.

• المدرب النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك ولزيادة فاعلية المدربين لأبد من توفر الشروط التالية:

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
- ضرورة توفر الإدراك والتحمس لدى المدرب لاحتياجات ورغبات المتدرب أثناء عملية التدريب.
- توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدربين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة اهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه.

- لتسهيل عمل المدربين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك.
- الشخصية القوية للمدرب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين وثقته بنفسه كبيرة.
- أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار.
- توفر الصبر والمرونة في المدرب.

6 - تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي: يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

7 - تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

8 - توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: تنطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم أي جميع المستلزمات الضرورية من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها وقد تشمل هذه المستلزمات أيضا لإعداد المطبوعات

والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج، كما أنه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي¹.

9 - تحديد كلفة البرنامج التدريبي: تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، وتحديد كلفة المتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجاً اقتصادياً ومحدداً في إطار الإمكانيات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس وذلك في حالة قيام جهاز خارجي للتدريب.

المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرنامج التدريبي

أولاً: يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كالآتي¹:

1 - توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه.

- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

- تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2 - بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن ما يأتي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.

- تصميم طريقة جلوس المتدربين.

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3 - تجهيز المطبوعات: بالنسبة لتجهيز المطبوعات يجب إعداد ما يلي:

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علم

- إجراء الطباعة والتجليد.

- إجراء التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

4 - بالنسبة للمتدربين: تكون متابعة المتدربين كما يلي:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب .

- إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 235.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 248-249.

5 - بالنسبة للمدربين: وتكون متابعة المدربين كما يلي:

- تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.
- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

6 - بالنسبة لافتتاح البرنامج: ويتضمن ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

7 - بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: وتكون كما يلي:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، .
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ذات طابع عملي وذات معنى للمتدربين.
- المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني.
- محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج التدريبي .
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المتدربين الذين أنهوا التدريب¹.

ثانياً: تقييم البرنامج التدريبي

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

إذن يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يلي²:

- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيتها مستقبلاً.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 251

² مريم اسكندر، وسيلة يخلف عبد الصمد، دور التدريب في المؤسسات، حالة فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس فرع علوم

• تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمدربين.
 • إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المدربين من التدريب.
 ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، هناك عدة طرق مهمة وهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، ويمكن استخدامها في تقييم فعالية العملية التدريبية وذلك من خلال تقييم المدربين والمدربين، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

- 1- بعد انتهاء البرنامج التدريبي تكون هناك ردود فعلهم ومدى استجابتهم للبرنامج. ولقياس ردود فعل المدربين هناك عدة وسائل أخرى يستعان بها منها ما يلي:
 - تقارير المشرفين على البرنامج المتعلقة بالمدربين ومدى تفاعلهم مع البرنامج التدريبي.
 - المقابلات الشخصية مع المدربين لمعرفة آرائهم اتجاه البرنامج.
- 2 - قياس السلوك والتغير فيه، إذ أنه يحدث تغير في سلوك الفرد المدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي ومن الضروري قياس هذا التغير، ويتطلب قياس وتقييم التغير السلوكي في البرنامج التدريبي ما يلي:
 - أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من أحد الأفراد أو أكثر من الأفراد التاليين: المدرب المرؤوس أو المشرف المباشر وزملاء المدرب.
 - ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل البرنامج وبعده.
- 3 - الطريقة التجريبية في تقييم البرنامج التدريبي وهنا يتم تحديد مجموعتين من الأفراد متشابهتين من حيث نوعية الوظيفة والمهارات ودرجة ذكاء الأفراد، ويتم تقييم أداء كل مجموعة في العمل، فالمجموعة الأولى تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي وتخضع له أما المجموعة الثانية فتتدرب على العمل بشكل عادي دون الخضوع للبرنامج التدريبي وبعد انتهاء التدريب يتم قياس أداء المجموعة التدريبية أي المجموعة الأولى ثم يقارن بأداء المجموعة الثانية أي المجموعة الضابطة فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالاً والعكس غير صحيح، وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم توجد بعض المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار.
 - يجب أن يكون الجهد التقييمي جهداً مستمراً، إذا كان يرجى من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التدريبية.
 - يجب أن يكون التقييم محدداً تحديداً نوعياً، فالتقييم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين في البرنامج التدريبي، والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصر.
 - يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطور والتحسين.¹

¹ مريم إسكندر، مرجع سبق ذكره، ص55، 54.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على طبيعة التدريب، فبدأنا بمحاولة تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب كالتعلم والتعليم والتكوين وإعادة التأهيل وخلصنا إلى أن كل المفاهيم اتفقت في المضمون والمحتوى ويكمن الاختلاف في زيادة المعلومات للأفراد وإكسابهم الخبرة اللازمة.

ثم بعد ذلك تطرقنا إلى مراحل ومحتوى العملية التدريبية والتي تتمثل في: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه وأخيرا تقييمه. وكل هذه المراحل مهمة وأساسية لإنجاح العملية التدريبية، وما رأينا في الفصلين الأول والثاني غير كاف لدراسة الجوانب المتعلقة بالتدريب، فيجب معرفة كيف يتم إعداد البرنامج التدريبي وتقييمه في الجانب العملي وهذا محور دراسة الفصل المقبل.

مقدمة الفصل:

بعد جمع المعلومات تطرق إلى جانب التطبيقي الذي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في جانب النظري من مفاهيم ومبادئ ومدى مطابقتها على أرض الواقع.

_ وتعتبر مصلحة المراقب المالي من الإدارات التي تحظى باهتمام كبير، وخاصة أنها ملزمة على السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية و المطبقة على ميزانيات الدولة و القيام بالدراسات المسبقة و إعداد التقارير السنوية لنشاطات المصالح المديرية الجهوية.

_ في هذا الصدد حولنا القيام بدراسة وذلك من خلال تحديد مصالح الخارجية للمديرية العامة و إعطاء مفهوم للمراقب المالي و دراسة مهامه و وظائفه.

المبحث الأول: التعريف بالمصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية

المطلب الأول: المصالح الخارجية للمديرية العامة

يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها المرسوم التنفيذي رقم

75-11 المؤرخ في 16 فيفري 2011.

بحيث يهدف هذا المرسوم إلى تحديد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية في وزارة المالية و تنظيمها وسيرها.

تشمل المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية، تحت سلطة المدير العام للميزانية، على ما يأتي¹:

❖ المديرية الجهوية للميزانية.

❖ المديرية الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية.

كما تحدد قائمة المناصب العليا التابعة لهذه المصالح الخارجية شروط الإلتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها، ما عدا مصالح المراقبة المالية، وهي ك التالي²:

(1) المديرية الجهوية للميزانية:

• نائب مدير.

• رئيس مكتب.

(2) المديرية الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية:

• رئيس مصلحة.

• رئيس مكتب.

حيث يعين نواب المدير بالمديرية الجهوية للميزانية، و رؤساء المصالح بالمديرية الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية من بين:

1. الموظفين المرسمين المنتمين إلى رتبة مفتش محلل مركزي للميزانية على الأقل أو رتبة معادلة لها، و الذين يثبتون ثلاث سنوات من الأقدمية بصفة موظف.

2. الموظفين المنتمين إلى رتبة مفتش محلل رئيسي للميزانية أو مفتش محلل للميزانية أو رتبة معادلة لها، و الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

كما يعين رؤساء المكاتب أيضا بالمديرية الجهوية للميزانية، و من بين:

¹ المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 75-11 المؤرخ في 16 فيفري 2011 المتعلق بتحديد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية.

² المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 420-11 المؤرخ في 08 ديسمبر 2011، المحدد لقائمة المناصب العليا بالمصالح الخارجية للمديرية العامة.

1. الموظفين المرسمين المنتمين إلى رتبة مفتش محلل مركزي للميزانية على الأقل أو رتبة معادلة لها.
2. الموظفين المرسمين المنتمين إلى رتبة مفتش محلل رئيسي للميزانية أو مفتش محلل للميزانية أو رتبة معادلة لهما، والذين يثبتون ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

❖ الفرع الأول: المديرية الجهوية للميزانية

يحدد عدد المديريات الجهوية للميزانية بسبع مديريات، كما يحدد قرارا مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية مقراتها الإدارية و كذا عدد المديريات الولائية للبرمجة و متابعة الميزانية و مصالح المراقبة المالية للولايات التابعة لها بعنوان اختصاصاتها الإقليمية. تنظم المديريات الجهوية للميزانية في ثلاث مديريات فرعية و مكتبين تابعين مباشرة للمدير الجهوي للميزانية، كما يأتي¹:

- المديرية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة و الجماعات المحلية و المراقبة المالية في الولاية و البلديات.
- المديرية الفرعية لتقديرات الميزانية و التنمية الجهوية.
- المديرية الفرعية لمتابعة الميزانية للمشاريع و البرامج المحلية.
- مكتب الوسائل و التكوين.
- مكتب الطعون و التفتيش و المنازعات.

يحدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية تنظيم المديريات الفرعية في مكاتب و سيرها على أن لا يتجاوز عددها ثلاثة لكل مديرية فرعية.

تكلف المديرية الجهوية للميزانية بما يأتي:

1. في مجال الميزانية:²

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم الخاصين بالميزانية، و تقديم الإقتراحات المناسبة لتكييف التشريع و التنظيم المتعلقين بتخصيص و كذا مراقبة النفقات العمومية.

- المشاركة في وضع و تسيير نظام جمع و معالجة المعلومات لتأطير تقديرات الميزانية التي تدخل في إطار عملية إعداد ميزانية الدولة.

- جمع المعطيات الضرورية لإنشاء البيانات الكرتوغرافية اللازمة لكل ولاية للتحليل المالي لسياسية التنمية الجهوية و تقييم إنعكاسات المخططات المقترحة.

¹ المادة 5،4 من المرسوم التنفيذي رقم 11-75، مرجع سبق ذكره.

² المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 11-75، مرجع سبق ذكره.

- متابعة استهلاك الإعتمادات الممنوحة في إطار ميزانية الدولة تماشيا و التقدم المادي لإنجاز المشاريع و البرامج من كل نوع التي تشكل الغلاف المالي للولايات الواقعة في مجال اختصاصها.
 - إنجاز الحصيلة التنفيذية السنوية و التقارير الدورية حول نشاط المراقبة المسبقة للنفقات العمومية وإجراءات التسجيل و عقود التسيير للميزانية و لبرامج المشاريع المحلية.
 - تطبيق القرارات الناجمة عن المشروع الخاص بعصرنة عملية الميزانية و تعميم مضمون إصلاحها.
2. في مجال التسيير:

- ضمان تسيير و متابعة و كذا تقييم المستخدمين تحت سلطتها و الوسائل الموضوعة تحت تصرفها و الإعتمادات المخصصة لها و مسك حساباتها، طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.
- القيام أو المرافقة لكل مهمة تتعلق بالتفتيش و تقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج المسطر من قبل المديرية العامة للميزانية.
- ضمان الحفاظ على الأرشيف و مسك جرد أملاكها المنقولة و العقارية و صيانتها، طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

❖ الفرع الثاني : مديرية البرمجة و متابعة الميزانية

تنظم مديريات البرمجة و متابعة الميزانية على مستوى الولاية في أربع مصالح و مكتب تابع مباشرة للمدير، على النحو التالي:¹

- مصلحة التنمية البشرية و النشاط الاجتماعي و الاقتصادي.
- مصلحة تنمية البرامج المحلية.
- مصلحة تنمية المنشآت و الضبط.
- مصلحة تلخيص الميزانية.
- مكتب الوسائل و التكوين.

كما يحدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، تنظيم و سير المصالح في مكاتب، على أن لا يتجاوز عددها ثلاثة لكل مصلحة.

¹ المادة 07 من المرسوم التنفيذي 11-75، مرجع سبق ذكره.

1. في مجال الميزانية:¹
 - إقتراح تسجيل البرامج و المشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة، على الإدارة المركزية للميزانية طبقا لما تنص عليه أحكام المرسوم التنفيذي رقم 98- 227 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1419 الموافق ل 13 يوليو سنة 1998، و المشاركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج في حدود ما تسمح به الميزانية.
 - حوصلة تقديرات الميزانية الضرورية لإنجاز البرامج المحلية الممولة من ميزانية الدولة، و تبليغها للإدارة المركزية للميزانية.
 - متابعة إنجاز المشاريع غير الممركزة، بالاتصال مع الأمرين بالصرف المعنيين، طبقا لمواعيد الإنجاز و الإستلام لهذه المشاريع مع تقديم التقارير اللازمة كل ثلاثة أشهر، و كلما استوجبت الضرورة ذلك، و تحليل أثارها على الميزانية.
 - إنشاء بنك معطيات يتضمن أهم المعايير التقييم للحالة الاجتماعية و الاقتصادية و كذا المالية للقطاعات و الجماعات المحلية و هذا في إطار مخطط رئيسي للمعلوماتية تضبطه المديرية العامة للميزانية تطبيقا لإصلاحات الميزانية.
 2. في مجال التسيير:
 - تحضير و تنفيذ ميزانية المديرية و ضمان متابعتها و تقييمها إضافة إلى تسيير المستخدمين و الوسائل الموضوعة تحت تصرفها وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.
 - دعما كل مهمة تفتيش و تقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج الذي تحدده المديرية العامة للميزانية.
 - ضمان حفظ أرشيف المديرية و السهر على مسك جرد الممتلكات المنقولة و العقارية و كذا صيانتها
 - طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما في هذا المجال.
- المطلب الثاني: الرقابة القبلية للنفقات العمومية**
- أسست الرقابة السابقة بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92- 414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالرقابة المسبقة للنفقات الملتزم بها ؛ الذي جاء تطبيقا لأحكام المادة 58 من القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.
- تنص المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المشار إليه أعلاه على ما يلي:
- تخضع، مشاريع القرارات المبينة أدناه و المتضمنة التزاما بالنفقات لتأشيرات المراقب المالي. شروط تسليم التأشيرة:²
- تخضع مشاريع القرارات المبينة أدناه و المتضمنة التزاما بالنفقات لتأشيرات المراقب المالي قبل التوقيع عليها.

¹المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 11-75، مرجع سبق ذكره.

²المادة 05 م.ت 92-414 معدلة و متممة بأحكام المادة 05 من م.ت 09-374 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009 متعلق بالرقابة القبلية للنفقات العمومية.

1. مشاريع قرارات التعيين و الترسيم، و القرارات التي تخص الحياة المهنية و مستوى المرتبات للمستخدمين باستثناء الترقية في الدرجة.

2. مشاريع الجداول الاسمية التي تعد عند قفل كل سنة مالية.

3. مشاريع الجداول الأصلية الأولية، التي تعد عند فتح الإعتمادات وكذا الجداول الأصلية المعدلة خلال السنة المالية.

4. مشاريع الصفقات العمومية و الملاحق.

يخضع أيضا لتأشيرة المراقب المالي¹:

كل التزام مدعم بسندات الطلب و الفواتير الشكلية و الكشوف أو مشاريع العقود عندما لا يتعدى مبلغ المستوى المحدد من قبل التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية .

- كل مشروع مقرر يتضمن مخصصات الميزانية و كذا تفويض و تعديل الاعتمادات المالية .
- كل التزام يتعلق بتسديد المصاريف و التكاليف الملحقة و كذا النفقات التي تصرف عن طريق الوكالات و الإثبات بالفواتير نهائية .

تختم رقابة النفقات الملتمزم بها بتأشيرة توضع على بطاقة الالتزام و عند الاقتضاء على الوثائق الثبوتية (فاتورة، سند طلب، مقرر في حالة التأشير على ملفات المستخدمين..)، عندما يستوفي الالتزام الشروط التنظيمية .

تعتبر التأشير الممنوحة من طرف لجنة الصفقات العمومية المختصة في إطار الرقابة السابقة لمشاريع الصفقات العمومية إلزامية على المراقب المالي.

كما تختم الرقابة السابقة للنفقات الملتمزم بها في هذا الإطار و بغض النظر عن تقييم ملاءمة النفقة التي هي من مسؤولية المصلحة المتعاقدة بتأشيرة تضمن:

- توفر ترخيص البرنامج أو الاعتمادات المالية .
 - تخصيص النفقة .
 - مطابقة مبلغ الالتزام للعناصر المبينة في مشروع الصفقة.
 - صفة الأمر بالصرف.
- غير أنه و في حالة ما إذا لاحظ المراقب المالي نقائص بعد التأشير على مشروع الصفقة يقوم بتبليغ كل من الوزير المكلف بالميزانية و رئيس لجنة الصفقات العمومية المختصة و الأمر بالصرف المعني عن طريق إشعار.

يجب أن يطلع الأمر بالصرف في الحالات المنصوص عليها سابقا في مرة واحدة على كل الأسباب التي تعارض تأشيرة الملف.

¹ المادة 07 م.ت 414-92 معدلة و متممة بأحكام المادة 06 من م.ت 374-09، مرجع سبق ذكره .

- تكون الإلتزامات غير القانونية أو غير المطابقة للتنظيمية، و حسب كل حالة موضوع رفض مؤقت أو رفض نهائي، حيث يعتبر المراقبة المالي¹ مسؤولاً شخصياً عن سير مجموع المصالح الخاضعة لسلطته و على التأشيرات التي يمنحها و مذكرات الرفض التي يبلغها.
- يبلغ الرفض المؤقت في الحالات الآتية:
- إقتراح إلتزام مشوب بمخالفات للتنظيم قابلة للتصحيح.
 - انعدام أو نقصان الوثائق الثبوتية المطلوبة.
 - نسيان بيان هام في الوثائق المرفقة.
- يبلغ الرفض النهائي بما يلي²:
- عدم مطابقة اقتراح الالزام للقوانين و التنظيميات المعمول بها.
 - عدم توفر الاعتمادات أو المناصب المالية.
 - عدم إحترام الأمر بالصرف للملاحظات المدونة في مذكرة الرفض المؤقت.

على الأمر بالصرف أن يطلع، في الحالات المنصوص عليها أعلاه على كل أسباب الرفض في مذكرة رفض واحدة، و عليها أن تحتوي على كل الملاحظات التي عاينها و كذا مراجع النصوص المتعلقة بالملف المدروس و التي أدى عدم احترامها إلى رفض التأشيرة، كما يجب أن يكون الرفض المؤقت مكرراً.

يرسل المراقبة المالي في حالة الرفض النهائي نسخة من الملف مرفقا بتقرير مفصل إلى الوزير المكلف بالميزانية، حيث يمكن له في هذه الحالة إعادة النظر في موضوع الرفض عندما يعتبر أن العناصر المبني عليها الرفض غير مؤسسة.

❖ آجال تنفيذ الرقابة المسبقة على النفقات الملتمزم بها :

يجب أن تدرس و تفحص ملفات الالزام التي يقدمها الأمر بالصرف و الخاضعة للرقابة السبقة في اجل اقصاه عشرة ايام³.

تسري هذه الآجال ابتداء من تاريخ استلام مصالح الرقابة المالية لاستمارة الالزام ، وذلك تبعا لختم البريد الوارد الخاص بالمصالحة .

كما يترتب على الرفض المؤقت الصريح و المعلل ، إيقاف سريان تلك الآجال ، ويحدد تاريخ اختيار الالزام بالنفقات يوم 20 ديسمبر من السنة التي يتم فيها .

¹ المادة 31 من م.ت 92-414 معدلة و متممة بأحكام المادة 22 من م.ت 09-374 ، مرجع سبق ذكره.
² المادة 11 و 12 من م.ت 92-414 معدل و متمم ب م.ت 09-374 ، المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالرقابة القبلية للنفقات العمومية.
³ المادة 14 و 15 من م.ت 92-414 ، مرجع سبق ذكره.

غير انه يمكن في حالة الضرورة المبررة قانونا تمديد هذا التاريخ بمقرر من الوزير المكلف بالميزانية.

❖ رفض المراقب المالي التأشير على النفقات الملتزم بها¹:

يمكن الأمر بالصرف في حالة الرفض للالتزام بالنفقات المنصوص عليها في المادتين 6 و 7 من هذا المرسوم أن يتغاضى عن ذلك وتحت مسؤوليته، بمقرر معلل يعلم به الوزير المكلف بالميزانية.

يرسل الملف الذي يكون موضوع التغاضي مباشرة حسب كل حالة إلى الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني.

يجب على المراقب المالي بعد تأشير الأخذ بالحسبان إرسال نسخة من ملف الالتزام الذي كان موضوع التغاضي مرفقا بتقرير مفصل إلى الوزير المكلف بالميزانية.

يرسل الوزير المكلف بالميزانية نسخة من الملف الذي كان موضوع التغاضي إلى المؤسسات المتخصصة في رقابة النفقات العمومية.

المطلب الثالث: مصالح المراقبة المالية و المراقب المالي

الفرع الأول مصالح المراقب المالي

ينظم المرسوم تنفيذي 11 - 381 مصالح المراقبة المالية ، حيث يهدف إلى تحديد صلاحياتها و تسييرها.

تتكون مصلحة المراقبة المالية من مكتبين إلى أربعة مكاتب ، توضع تحت سلطة المراقب المالي الذي يساعده من ثلاثة إلى خمسة مراقبين ماليين مساعدين ، كما يمكن أن تهيكّل المكاتب في فروع يحدد عددها بثلاثة فروع على الأكثر.

تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم خمسة مراقبين ماليين مساعدين في أربع مكاتب:

- مكتب محاسبة الالتزامات.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب عمليات التجيز.
- مكتب التحليل و التلخيص.

أما مصلحة المراقبة المالية التي تضم أربعة مراقبين ماليين مساعدين فهي تنظم في ثلاثة مكاتب وهي²:

- مكتب محاسبة الالتزامات و التحليل و التلخيص.

¹المادة 16 م.ت 92- 414 معدلة و متممة بأحكام المادة 10 من م.ت 09- 374 ،مرجع سبق ذكره.
²المادة 14 و 15 م.ت 92- 414 ، مرجع سبق ذكره.

- مكتب الصفقات العمومية. مكتب عمليات التجهيز.

كما هو الحال بالنسبة لمصلحة المراقبة المالية لولاية مستغانم والتي تضم أربعة مراقبين ماليين مساعدين.

و أخيرا تنظم المصلحة التي تضم ثلاثة مراقبين ماليين مساعدين في مكاتبين وهما:

- مكتب محاسبة الالتزامات و التحليل و التلخيص.

- مكتب الصفقات العمومية و عمليات التجهيز.

❖ دور مكاتب المراقبة المالية:

✓ مكتب محاسبة الالتزامات و التحليل و التلخيص

- مسك محاسبة التزامات النفقات بإنشاء عمليات التجهيز العمومي.

- مسك محاسبة المناصب المالية.

- مسك الدفاتر المودعة و التأشير و الرفض.

- جمع الوثائق المتعلقة بالمالية و الوظيف العمومي.

- تحكيم التقارير المحررة من طرف المكاتب و الأقسام.

- حفظ و تسيير أرشيف المصلحة.

ينقسم هذا المكتب إلى ثلاثة أقسام:

1. قسم محاسبة الالتزامات و نفقات المناصب المالية.

2. قسم الإحصاء و التحليل و التلخيص المالي.

3. قسم الإعلام الآلي و الإنترنت و الأرشيف.

✓ مكتب الصفقات العمومية

- فحص المشاريع و دفاتر الشروط المناقصات بالتراضي الذي يكون فيه المراقب المالي أو ممثله محررا لتقريره أو عضوا في لجنة الصفقات.

- فحص مشاريع الصفقات العمومية و الملاحق التي يكون فيه المراقب المالي أو ممثله محررا لتقريره أو عضوا في لجنة الصفقات.

- إعداد تقرير تقييمي و تحليلي المتعلق بمشاريع العقود التي قد تم فحصها.

- التنسيق مع مكتب عملية التجهيز في فحص المشاريع و دفاتر الشروط للصفقات العمومية و ملاحق دون التأشير.

- تحضير العلاقة عم مكتب عملية التجهيز ، نقاط الملاحظات المتعلقة بالصفقة العمومية و الملاحق

المؤشرة من طرف لجنة الصفقات العمومية المختصة.

- متابعة حركة الملفات الموضوع الرفض أو التناضي.

- إعداد التقارير حسب المرسوم التنفيذي 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المعدل م المتمم والمتعلق بالرقابة القبليّة للنفقات.
 - جمع الوثائق المتعلقة بالصفقات العمومية والنفقات العمومية.
 - إرفاق مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل وتلخيص بمجموعة المعلومات المطلوبة. ينقسم هذا المكتب إلى قسمين:
 1. قسم الصفقات العمومية.
 2. قسم التوثيق وتلخيص ومتابعة الصفقات العمومية.
 - ✓ مكتب عمليات التجهيز.
 - يتكفل برخص البرنامج والتعديلات المطروحة.
 - المراقبة القبليّة لمشاريع التزامات النفقات التي يتكفل بها المكتب.
 - مسك محاسبة التزامات النفقات التي يتكفل بها المكتب.
 - تحرير مذكرات الرفض.
 - مسك الدفاتر والتأشيريات والرفض.
 - متابعة الملفات موضوع الرفض أو التفاوض.
 - التنسيق مع مكتب الصفقات العمومية في فحص الملفات الصفقات وتبادل المعلومات.
 - إعداد الوضعية الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات النفقات خاصة منها الاستثمارات العمومية.
 - إرفاق مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والترخيص لمجموعة المعلومات المطلوبة. ينقسم هذا المكتب إلى ثلاثة أقسام:
 1. قسم المراقبة القبليّة لالتزامات النفقات.
 2. قسم محاسبة الالتزامات النفقات لعملية التجهيز.
 3. قسم التوثيق والإحصاء والنفقات والعمليات والتجهيز.
- يحدد عدد المراقبين الماليين لدى الإدارة المركزيّة والولاية والبلدية ، و عدد المراقبين الماليين المساعدين الملحقين بكل مراقب مالي ، وكذا تنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب ، وعند الاقتضاء ، في فروع، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية¹.

❖ الفرع الثاني: المراقب المالي

المراقب المالي، هيئة رقابية، وظيفته الأساسية الرقابة المسبقة للنفقات العمومية وكذا التأشير على مشروع الالتزام الذي يحزره الأمر بالصرف ، كما له صلاحية رفض الالتزامات المخالفة للقانون.

¹المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 11-75، مرجع سبق ذكره.

يدير المراقب المالي، مصلحة المراقبة المالية، تحت سلطة المدير العام للميزانية.

كما يمارس مهامه الرقابية لدى¹: الإدارة المركزية، الولاية، البلدية.

إضافة إلى ذلك، فإن المراقب المالي، يمارس رقابة النفقات التي يلتزم بها، على ميزانيات المؤسسات والإدارات التابعة للدولة، و الميزانيات الملحقة، وعلى الحسابات الخاصة للخزينة، و ميزانيات الولايات و ميزانيات البلديات، و ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، و ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني و ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري المماثلة.

كما يتم تنفيذ إجراءات توسيع الرقابة السابقة على البلديات، تدريجيا، وفقا لبرنامجا تحدد من طرف الوزيرين المكلفين على التالي بالميزانية و الجماعات المحلية.

❖ تعيين المراقب المالي:

يعين المراقب المالي بقرار من الوزير المكلف بالميزانية من بين¹:

- (1) رؤساء المفتشين المحليين للميزانية.
 - المتصرفين المستشارين الذين يثبتون خمسة سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية.
 - (2) المفتشين المحليين المركزيين للميزانية الذين يثبتون خمسة سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية.
 - المتصرفين الرئيسيين الذين يثبتون.
 - خمسة سنوات من الأقدمين بإدارة الميزانية.
 - (3) المفتشين المحليين الرئيسيين للميزانية الذين يثبتون سبع سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية.
- المفتشين المحليين للميزانية و المتصرفين الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية.

❖ دور المراقب المالي:

تتمثل مهمة المراقب المالي² في الحرص على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالنفقات العمومية، فهو مسؤول عن سير مجموع المصالح الموضوعة تحت سلطته و عن التأشيرات التي يسلمها.

و يكلف بهذه الصفة، على الخصوص بما يأتي³:

- تنظيم مصلحة المراقبة و إدارتها و تنشيطها.
- تنفيذ الأحكام القانونية و التنظيمية فيما يتعلق بمراقبة النفقات الملتزم بها.

¹ - المادة 02 من م.ت 11-381، المؤرخ في 21 نوفمبر 2009، المتعلق بتنظيم مصالح المراقبة المالية.

² المادة 11 من م.ت 11-381، مرجع سبق ذكره.

³ المادة 31 من م.ت 92-414، مرجع سبق ذكره.

- القيام بأية مهمة أخرى مترتبة عن عمليات الميزانية.
 - تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية ولدى المجالس الإدارية و مجلس توجيه المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات الأخرى.
 - إعداد تقارير سنوية عن النشاطات و عروض الأحوال الدورية الوافية التي توجه إلى الوزير المكلف بالمالية.
- يرسل المراقب المالي، في نهاية كل سنة مالية، إلى الوزير المكلف بالميزانية، تقريراً مفصلاً، على سبيل العرض، يتضمن¹:

- ظروف تنفيذ النفقات العمومية.
 - الصعوبات المحتملة، التي واجهته في تطبيق التشريع والتنظيم.
 - النقائص الملحوظة في تسيير الأموال العمومية.
 - كل الاقتراحات التي من شأنها تحسين ظروف تنفيذ النفقات العمومية.
 - تنفيذ كل مهام الفحص و الرقابة المتعلقة بجوانب تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالمالية العمومية، بناء على قرار من الوزير المكلف بالمالية.
 - ممارسة السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه و تأطيرهم.
 - المشاركة في تعميم التشريع و التنظيم المرتبط بالنفقات العمومية.
 - المشاركة في دراسة و تحليل النصوص التشريعية و التنظيمية المبادر بها من المديرية العامة للميزانية، و التي لها أثر على ميزانية الدولة و/ أو على ميزانية الجماعات المحلية و الهيئات العمومية.
 - إعداد تقييم سنوي و دوري حول نشاط المراقبة المالية.
 - مساعدة أية مهمة رقابية أو تقييم لمصالحه في إطار البرنامج المسطر من المديرية العامة للميزانية.
 - تقديم نصائح للآمرين بالصرف على المستوى المالي قصد ضمان نجاعة النفقات العمومية و فعاليتها.
 - المساهمة في الأعمال التحضيرية للميزانية المعهودة إليه و ضمان متابعتها و تقييمها و كذا اقتراح كل تدبير ضروري يسمح بتسيير ناجع و فعال للنفقات العمومية.
- فضلاً عن الاختصاصات التي يسندها إليه القانون الأساسي الخاص، يتكفل المراقب المالي، بالمهام التالية²:

- يقوم بمسك تعداد المستخدمين و متابعتها حسب كل باب من أبواب الميزانية.

¹ المادة 25 من م.ت 92-414 المعدلة و المتممة بأحكام المادة 17 من م.ت 09-374 مرجع سبق ذكره.
² المادة 23 من م.ت 92-414 المعدلة و المتممة بأحكام المادة 15 من م.ت 09-374 مرجع سبق ذكره.

- مسك سجلات تدوين التأشيرات و مذكرات الرفض.
- مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات.

بحيث يهدف مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات إلى تحديد في كل وقت:

- مبلغ الالتزام بالنفقات المنفذة.
- مبلغ الأرصدة المتوفرة.

تحدد إجراءات و كفيات و محتوى محاسبة الالتزام بالنفقات بقرار من الوزير المكلف بالميزانية.¹ يرسل المراقب المالي إلى الوزير المكلف بالميزانية، الوضعيات الدورية قصد إعلام المصالح المختصة بتطور الالتزام بالنفقات وبالتعداد الميزانياتي، كما يرسل له أيضا في نهاية كل سنة مالية، تقريرا مفصلا على سبيل العرض يتضمن²:

- ظروف تنفيذ النفقات العمومية.
- الصعوبات المحتملة ، التي واجهته في تطبيق التشريع و التنظيم.
- النقائص الملاحظة في تسيير الأموال العمومية.

كل الاقتراحات التي من شأنها تحسين ظروف تنفيذ النفقات العمومية.

أنظر الملحق رقم 01

¹ المادة 27 من م.ت 414-92 المعدلة و المتممة بأحكام المادة 19 من م.ت 09-374، مرجع سبق ذكره.
² المادة 25 من م.ت 414-92 المعدلة و المتممة بأحكام المادة 17 من م.ت 09-374، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: التدريب في مصلحة الرقابة المالية

المطلب الأول: أنواع التدريبات لدى مصلحة المراقبة المالية.

1. التدريب التحضيري : يكون خاص بمفتش محلل رئيس للميزانية بعد الاختبار على أساس الشهادة ويتم بالمدرسة الوطنية للضرائب (ENE) يكون قبل التوظيف ملاحظة سنة (12 شهر)¹.
2. التدريب بعد التوظيف بفرض الترسيم ويكون بعد التوظيف لمدة 09 أشهر التي تعتبر فترت تربص و يكون في (ENE).

- و المعهد العالي للتسيير و التخطيط، ببرج الكيفان خاص برقبة مفتش محلل للميزانية رئيس مفتش محلل للميزانية مراقب مالي _ عون معاينة².

3. تدريبات دورية بعد الترسيم و تكون على مستوى الجهوي أو المحلي خاص بجميع رتب الموظفين على كامل مساره المهني قصد تحسين مستواهم و اكتساب الخبرة³.

المطلب الثاني: دور التدريب لدى مصلحة المراقبة المالية .

تغفل الكثير من المؤسسات على دور التدريب بمختلف أشكاله في تحسين أداء الموظفين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات الضرورية التي تساهم في تطوير قدراتهم ومن ثم تقديم خدمة نوعية للمواطنين .

ويعتبر الموظف أنه لا يمكن تطوير عمل أي مؤسسة دون تلبية الاحتياجات التدريبية لموظفيها ، كما أن مثل هذا الأمور تساعد الموظف على التخلص من الروتين وتجعله في حالة تواصل مع التطورات .
ويؤكد المدرب ، أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل المؤسسات لتكون معياراً أو مؤشراً لمدى الفائدة التي سيكتسبها المتدربون من البرنامج أو الدورة، لافتاً إلى أهمية ترشيح الموظفين على أسس معرفية بحيث يرتبط الجانب التدريبي في أي دورة بالمسار الوظيفي
وبين أن التطوير يحدث عند الارتقاء بالعمل الوظيفي الحالي، والتطوير المؤسسي القائم على تطلعات المؤسسة مستقبلاً.

بعد أن شارك المتدرب ، في دورة تدريبية وجد أنه من المهم معرفة الفائدة التدريبية التي ستعود على المؤسسة ضمن وحدات متخصصة تقوم بقياس أثر التدريب ، وخاصة انها تعتمد على التدريب التطبيقي.
ويرى الموظف أن الإدارة هي التي توفر الأثر التدريبي من خلال انتقاء المتدربين بموضوعية ومتابعتهم بعد انتهاء العملية التدريبية، لتطبيق ما اكتسبوه من معارف ومعلومات تحسن أداءهم الوظيفي وتحقق أهداف المؤسسة سواء في زيادة الانتاجية أو تجويد الخدمة للجمهور⁴.
ويؤكد مدير عام ، أن المؤسسة هي التي تحدث الأثر التدريبي وليس البرنامج، عن طريق توفير بيئة مريحة

¹ المرسوم التنفيذي 227-10 ، الخاص ب الموظفين المنتمين بالأسلاك الخاصة ب الإدارة المكلفة ب الميزانية ،

² المادة 21-35-42 ، من المرسوم التنفيذي 10-279 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010.

³ الأمر رقم 06-03 المتضمن قانون الأساسي العام للتوظيف

⁴ مقابلة مع موظف من الإدارة، مكتب التحليل و التلخيص، 11 ماي 2017.

للموظف وتزويده بالأدوات اللازمة، في حين يجب أن يكون البرنامج في ساعات تدريبية متدرجة لتمكين المتدرب من تطوير قدرات المتدرب وخصوصاً انه في مرحلة يحتاج بها إلى كسب خبرات متعددة. ويبين المدير أن الإدارة تقوم على تنمية الموارد البشرية وتطوير أداء الموظفين من خلال التدريب، الذي يقود إلى التحسن في الأداء سواء في القطاع الرسمي أو القطاع الخاص، حيث يحرص على عقد البرامج التدريبية وإجراء الدراسات وتقديم الاستشارات إضافة إلى برامج تنظم بالتنسيق مع مؤسسات الدولة. ويشير مدير عام ، إلى أن من أهداف العملية التدريبية صقل وإكساب الموظف المهارات والمعارف المتعلقة بعمله الوظيفي، بحيث يلم بالغطاء التشريعي الذي يؤهله توفير الخدمة المناسبة للجمهور، وإعطاء صورة مثالية عن المؤسسة وتطويرها بكل أبعادها. ويؤكد أهمية تأهيل العاملين على مختلف المراحل من الإشرافية إلى المرحلة القيادية، وضرورة إتاحة الفرص التدريبية في الدرجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه من خلال ابتعاثهم للمؤسسات التعليمية في الداخل والخارج كهدف في تطوير كفاءة العاملين ومتطلبات العمل¹.

¹مقابلة مع الموظف من الإدارة، مكتب التحليل و التلخيص، يوم 11 ماي 2017.

المبحث الثالث : أثر التدريب على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة

للتعرف على أنماط وأساليب التدريب في مؤسسة وكذلك على العلاقات القائمة بين الموظف و المرؤوسين فقد لجأنا إلى الإستبيان للحصول على أكبر قدر من المعلومات .

المطلب الأول : تعريف الإستبيان و الهدف منه

يعتبر الإستبيان أدوات لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب .

كما يعتبر على أنه مجموع من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجابات أو الأراء المحتملة أو بفرغ للإجابة حيث أن الإستبيان في الحصول على معلومات أو بيانات وحقائق غير معروفة لدى الأفراد المعنيين بموضوع الإستبيان ولا نستطيع الحصول على هذه المعلومات بواسطة أداة أخرى وللاستبيان خطوتين مهمتين زهما :

1. تحديد هدف الإستبيان في ضوء أهداف البرنامج التدريبي .

2. وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الإستبيان في ضوء الأهداف الخاصة .

ثانيا : الهدف من الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة المهارات ونمط التدريب المعتمد من طرف المدير وذلك عن طريق جمع آرائهم حول موضوع التدريب ودورها في تسيير موارد البشرية في المؤسسة على اعتبار هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية التدريب من حيث تحقيق أهداف العمل ورضا المرؤوسين ولذلك سنحاول من خلال هذا الإستبيان تطبيق المفاهيم النظرية في الفصلين السابقين .

المطلب الثاني : مزايا الإستبيان و عيوبه

✓ مزايا الإستبيان

للإستبيان مزايا عديدة نذكر منها :

1. يمكن بواسطته الحصول على المعلومات من عدد كبير من الأفراد متباعدين وبأقصر وقت ممكن بالمقارنة مع وسائل جمع البيانات البديلة .

2. يعتبر الإستبيان من أقل الوسائل تكلفة سواء في الجهد المبذول أو المال ولا يحتاج تنفيذ وإدارة الإستبيان إلى عدد كبير من الباحثين المدربين وذلك لأن الإجابة عن الأسئلة وتدوينها متروك للمستجيب ذاته .

3. إن طبيعة الإستبيان توفر له ظروف التقنين أكثر مما يتوفر لوسائل أخرى وذلك بسبب التقنين في الألفاظ

وترتيب الأسئلة وتسجيل إجابات مما يزيد من قيمة الإستبيان .

4 . يوفر الإستبيان وقتا كافيا للمستجيب للتفكير في إجاباته مما يقلل الضغط عليه ويدفعه إلى التدقيق في معلوماته

✓ عيوب الإستبيان

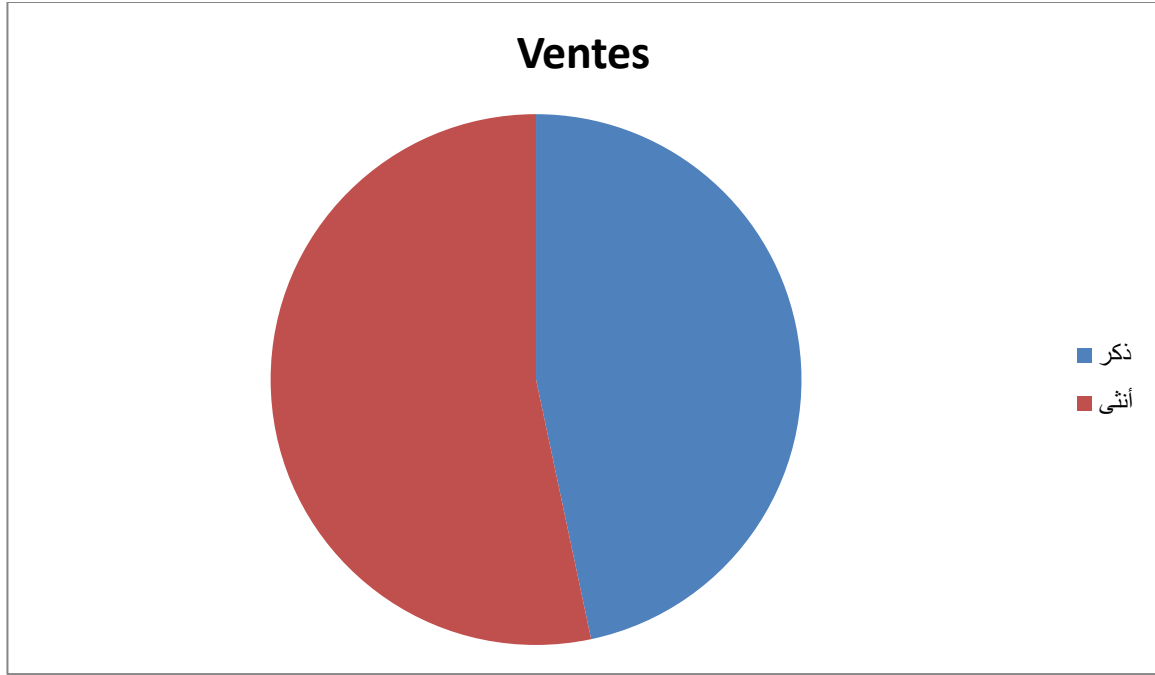
كما توجد للإستبيان مزايا عديدة إلا أن لديه بعض العيوب نذكر منها:

- 1 . من المعروف أنه لا يعيد جميع الأفراد الذين ترسل إليهم الاستبيانات تلك الاستثمارات وذلك ما يقلل من تمثيل المعلومات للعينات التي توزع عليهم وقد دلت تجربة الباحثين الذين استخدموا الاستبيان أن نسبة إعادة الإستبيان تتراوح بين 20 إلى 25 من الاستثمارات المرسلة إلى المستجيبين .
 - 2 . قد يعطي المستجيب إجابة غير صحيحة حين يملأ الإستبيان ولا يستطيع أحد أن يتابع النقطة أو بند ما بأسئلة متشابهة كي يعطي المستجيب ويسبب الوقوع في هذا الخطأ وهو أن الكثير من العبارات والمصطلحات تحمل أكثر من معنى للأفراد المختلفة مما يحد من قيمة الإستبيان .
 - 3 . يستطيع الباحث أن يلاحظ ويسجل ردود فعل المستجيب بسبب فقدان الإتصال الشخصي معهم.
 - 4 . يمكن إستخدام الإستبيان في مجتمع لا يجيد معظم أفراده الكتابة والقراءة ولهذا يمكن جمع المعلومات بواسطة الإستبيان في مثل هذه المجتمعات .
 - 5 . يجب أن يحافظ الباحث على حجم معقول من للإستبيان فلا يوجد أسئلة كثيرة كي لا يدفع المستجيب إلى الملل وبالتالي عدم تعبئته كي لا يأخذ منه وقتا طويلا وهذا العامل يحد من الإعتماد على الإستبيان إذا كانت المشكلة أو موضوع البحث تملي على الباحث أن يوجه أسئلة متعددة .
- المطلب الثالث : تقييم أساليب التدريب في مصلحة الرقابة المالية.

أولا : تحليل عينة المرؤوسين

- 1 . التوزيع حسب الجنس : يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ما كانت الإدارة تحتوي الذكور أكثر أو الإناث وهذا ما أوضحه الجدول التالي :

الشكل رقم (III-1) التوزيع حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن عدد الذكور و الإناث تقريبا متساوي حيث أن عدد الذكور يقارب ما نسبته (46.67) أما الإناث (53.33) وهذا أفضل بالنسبة للإدارة لأن عمل يحتاج إلى المساوات بين الجنسين و التعاون بينهما لكي يكون العمل جيد و متقن وذلك عكس عمل الفريق الذي يكون من جنس واحد .

2. التوزيع حسب السن : حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة عمر المرؤوسين الذين يعملون بالإدارة وذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (III-1): التوزيع حسب السن

النسبة	العدد	البيان
		العمر:
%33.33	5	1. أقل من 30 سنة
%40	6	2. بين 30 و 40 سنة
%20	3	3. بين 40 و 50 سنة
%6.67	1	4. أكثر من 50 سنة
%100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين يتراوح عمرهم بين الثلاثين و الأربعين سنة (40) ثم يليها العمال الذين لا يتجاوز عمرهم الثلاثين بنسبة (33.33%) وهذا شيء إيجابي بالنسبة للإدارة كون أن باستطاعة المدير تدريبهم وتكوينهم لتعلم المهارات العالية وبسرعة كبيرة وذلك لخدمة الإدارة أما العاملين الذين يفوق عمرهم الخمسين سنة فنسبته ضئيلة جدا حوالي (6.67%) وهذا راجع إلى إستراتيجية الإدارة في التوظيف والتي تركز على فئة الشباب .

3. التوزيع حسب الأقدمية في العمل : حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة المدة التي قضها المرؤوسين في خدمة الإدارة وهذا ما سيبينه الجدول التالي :

الجدول رقم : (III-2) التوزيع حسب الأقدمية في العمل

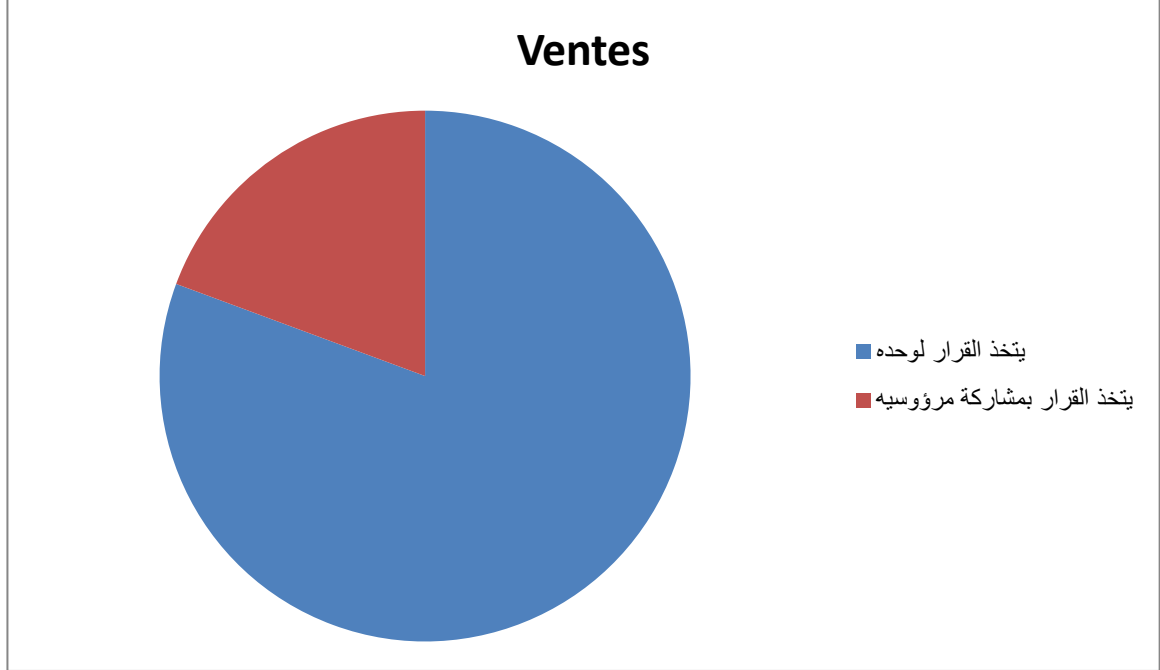
النسبة	العدد	البيان
53.33%	8	كم تقدر مدة عملك بالإدارة؟ 9. أقل من 5 سنوات
46.67%	7	10. أكثر من 5 سنوات
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين عملوا بالإدارة لمدة اقل من خمس سنوات حوالي (53.33%) أما الذين تفوق مدة عملهم خمس سنوات بالإدارة حوالي (46.67%) فهما تقريبا متساويان ومن المعروف أن العمال الذين تكون مدة عملهم كبيرة تكون لهم خبرة ومهارات عالية وينجزون عمل أفضل من العمال الجدد.

4. تقييم مدى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات : حيث هذا السؤال يهدف إلى معرفة ما إذا كان المدير في الإدارة يشارك مرؤوسيه في إتخاذ القرار أم أنه يتخذها لوحده وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم : (III-2) : تقييم مدى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات

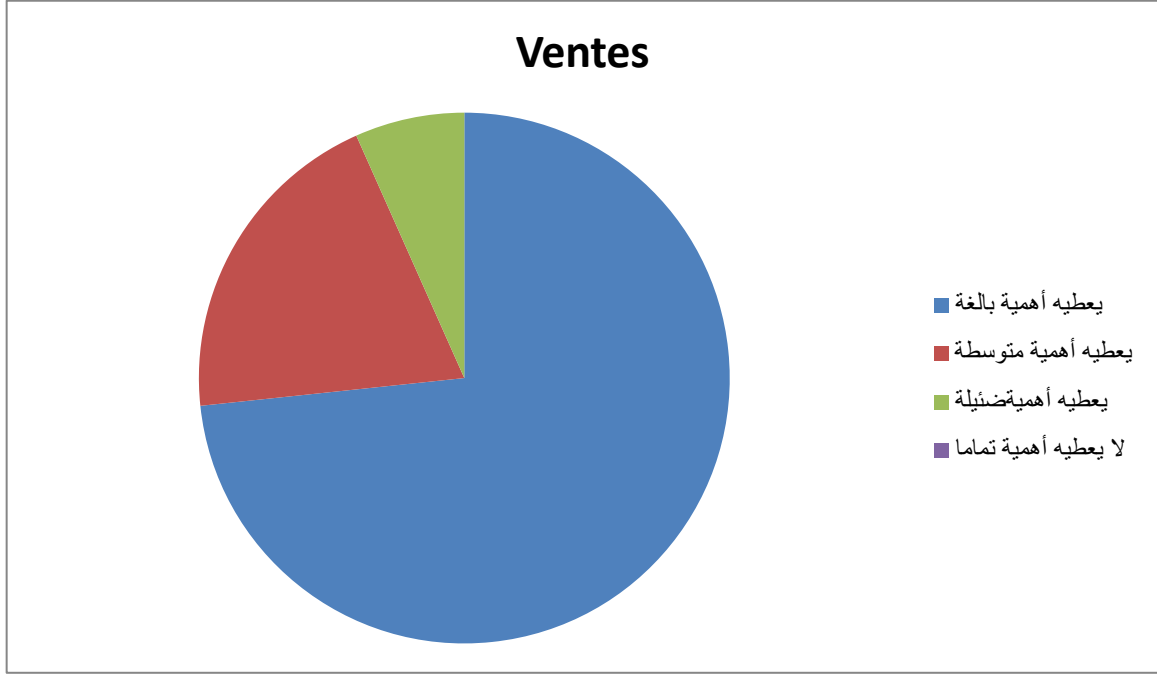


المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن (86.67%) يصرحون أن مديرهم يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات وبذلك فإن المديرين بالإدارة يتبعون النمط الديمقراطي في إيخاذ القرارات حيث نجد أنه يتيح لأكبر عدد من المرؤوسين للمشاركة في إتخاذ القرارات المختلفة.

5. تقييم مدى اهتمام المدير بعمل الفريق : يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ما كان المدير الإداري يهتم بعمل الفريق ويقوم بالتنسيق بين أعضائه ويوجه جهودهم وقدراتهم أم أنه لا يعطي لعمل الفريق أي اهتمام وهذا ما سيوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (III-3): تقييم مدى اهتمام المدير بعمل الفريق



المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن أغلب المرؤوسين يؤكدون أن مديريهم يهتم بدرجة كبيرة بعمل الفريق (73.33%) وهذا ما يساعد المرؤوسين على تجميع جهودهم والتوافق بينها كما أن عمل الفريق يسهل عملية الإتصال بين المرؤوسين ولا يجدون أي صعوبة في ذلك حيث ان المدير يلعب دورا كبيرا في عمل الفريق من خلال التوجيه و الربط والتنسيق بين أعضائه .

6- تقييم مدى مساهمة المدير في سير عمل الإدارة : حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة قدرة المدير في توزيع المهام على المرؤوسين وتوفير لهم كل مايلزم من وسائل لتأدية عملهم وهذا ما سيوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (III-3): تقييم مدى مساهمة المدير في سير العمل

النسبة	العدد	البيان
26.67%	4	هل تصادفك مشاكل أثناء العمل ؟
73.33%	11	. نعم . لا
100%	15	المجموع
25%	1	إذا كان الجواب نعم فألى ماذا يعود ذلك ؟
75%	3	. نقص عملية التدريب . عدم تخصصك في المجال الذي تعمل فيه . نقص وسائل العمل
0	0	. كل ما سبق
0	0	
100%	4	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (73.33%) يصرحون أن عند تأديتهم للعمل لا تواجههم مشاكل أما البقية (26.67%) فقد أشاروا بأن بعض الأحيان تواجههم مشاكل بسيطة وذلك بسبب عدم ملائمة الوظيفة لهم وهذا يقع على عاتق المدير الإداري وذلك بتخصيص العامل المناسب في المنصب المناسب له وإذا ما تجاهل المدير هذه النقطة فسوف يكون العمل المنجز ناقص وغير فعال وذلك لا يصب في صالح الإدارة .

7. تقييم المهارات التي يتمتع بها المدير: حيث يهدف هذا السؤال إلى تقييم المهارات التي يتمتع بها المدير والتي تسمح له بممارسة عمله التدريبي على أكمل وجه وهذا ما سيوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (III-4): تقييم المهارات التي يتمتع بها المدير

النسبة	العدد	البيان
86.67%	13	كيف ترى المهارات التي يتمتع بها المدير؟ يتقن مهارات عالية أفضل من مرؤوسيه
13.33%	2	مهاراته مساوية لمهارات مرؤوسيه
0	0	مهاراته أقل من مهارات مرؤوسيه
100%	15	المجموع
84.62%	11	إذا كان جوابك أن له مهارات عالية ، فهل تحصلت منه على بعض المهارات ؟ نعم
15.38%	2	لا
100%	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان

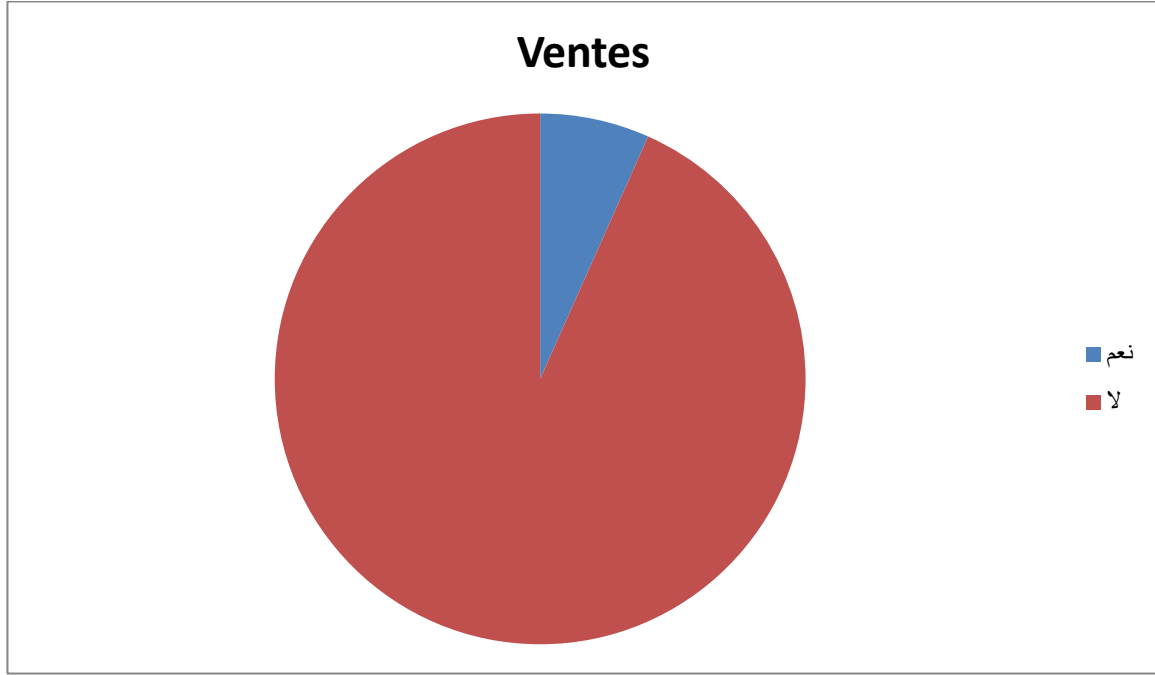
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المرؤوسين (86.67%) يشيرون أن مديريهم يملك مهارات عالية وأفضل من مهاراتهم وهذا ما يساعد المدير على تحقيق النجاح ومواجهة الصعوبات التي يصادفها في عمله فكيف سيكون المدير مديرا إذا كان مرؤوسيه يمتلكون مهارات أفضل منه ففي هذه الحالة لا يكون للتدريب فعالية في الإدارة .

كما أن معظم المرؤوسين الذين يعترفون بمهارات المدير (84.62%) يصرحون أنهم قد تحصلوا من مديريهم على بعض المهارات حيث سيساعدهم ذلك على إتقان عملهم وتفادي الأخطاء وهذا سيكون في صالح الإدارة .

8_ تقييم عملية التدريب في الإدارة :

يهدف هذا السؤال إلى إكتشاف إمكانية التدريب بين المرؤوسين ومديريهم ، وبين المرؤوسين فيما بينهم وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-4): قياس إمكانية التدريب داخل الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان

يتضح من خلال الشكل أن معظم المرؤوسين (93.33%) يشيرون بأنه لا توجد أي صعوبات في التدريب مع بعضهم البعض أو مع مديرهم ، ولهذا الاتصال الدائم مع المرؤوسين يوفر للمدير فرص لتدريبهم و الشرح لهم

9. تقييم عملية التحفيز بالإدارة : حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان يتبع المدير أسلوب التحفيز في الإدارة ، وهذا ماسيبيته الجدول الموالي :

الجدول رقم(III-5): تقييم عملية التحفيز في الإدارة

النسبة	العدد	البيان
60%	9	هل يستعمل مديرك وسائل معينة لتحفيزك على العمل؟ - نعم
40%	6	- لا
100%	15	المجموع
11.11	1	إذا كان جوابك نعم، فيما تتمثل هذه الوسائل ؟ - وسائل مادية
55.56	5	- وسائل معنوية
33.33	3	- كلاهما معا
100	9	المجموع

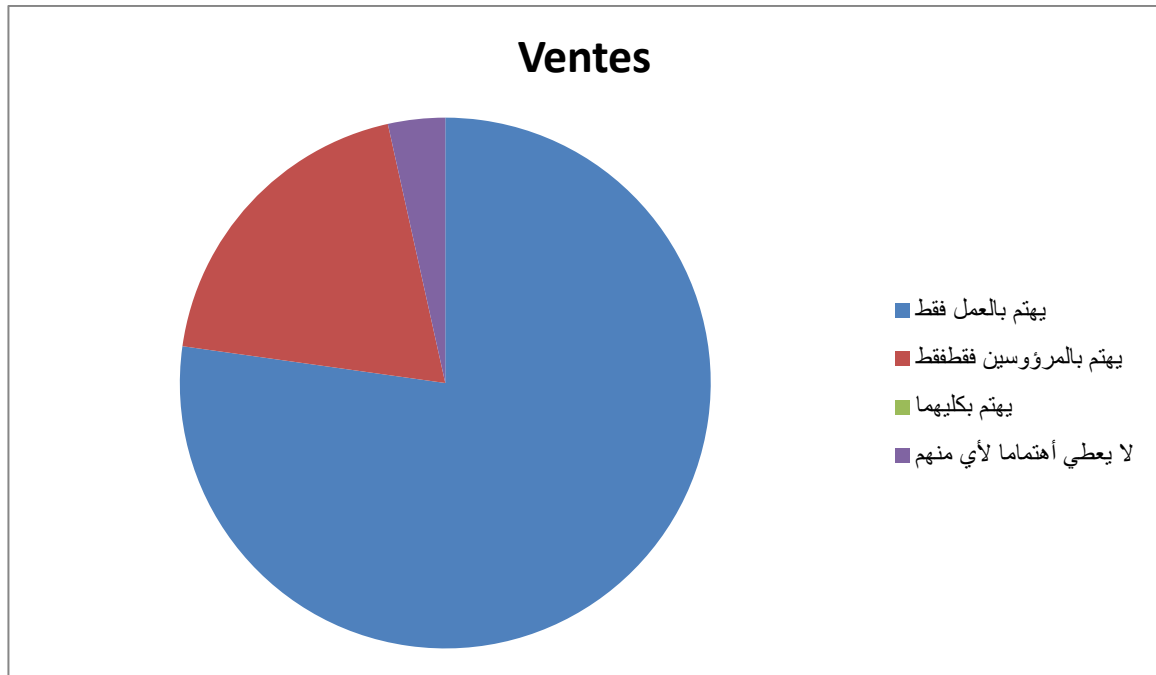
المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم المرؤوسين (60) يشيرون إلى أن مديرهم يستعملون وسائل مختلفة لتحفيزهم على العمل الجيد ، كون ذلك يخلق علاقات جيدة بين المرؤوسين ومرؤوسهم ، كما يساهم ذلك في إنجاز عمل جيد وامتقن من طرف المرؤوسين.

أما فيما يخص نوع التحفيز فأغلبية المرؤوسين (55.56%) يصرحون انى هذه الوسائل التحفيزية تكون معنوية اكثر منها مادية ، وذلك عن طريق العلوات وغيرها من الوسائل المعنوية الأخرى .

10-تقييم علاقة المدير بالمرؤوسين :تقييم مدى إهتمام المدير بالعمل و بالمرؤوسين حيث أن هذا السؤال يهدف إلى إكتشاف ما إذا كان المدير يعطي إهتماما للعمل و المرؤوسين ، أو أنه يهتم باحدهما ، أو أنه لا يعطيها أي اهتمام ، وهذا ماسيبيته الشكل التالي :

الشكل(III-5) : تقييم مدى اهتمام المدير بالعمل و المرؤوسين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الإستبيان

نلاحظ من الشكل أن المدير يهتم أكثر بالعمل و المرؤوسين معا (66.67%) ويحاول التوفيق بينهما لتحقيق أكبر مردودية ممكنة ، وذلك لأن الاهتمام بأحدهما لا يخدم الأخر ولا يخدم الإدارة ككل ، فإذا ما كان اهتمام المدير كله يصب في مصلحة العمل فقط مما يولد للمرؤوسين الشعور بأهم منبوزين من طرف مديرهم وهذا قد يؤدي بتراجع عمل المرؤوسين .

11 - تقييم مدى مرونة المدير في التعامل مع مرؤوسيه :يهدف هذا السؤال إلى معرفة الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه ، وهذا ما سيبينه الجدول التالي :

الجدول رقم(III_6) : تقييم مدى مرونة المدير في التعامل مع مرؤوسيه

النسبة	العدد	البيان
6.67%	1	ماهي طريقة معاملة مديرك لك ؟ - كأنك عامل بسيط ، ولا يستمع إليك
93.33%	14	- كأنك صديق له ، ويصغي إلى ما تقول
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (93.33) يؤكدون أن مديريهم يستمعون إليهم ويتيحون لهم الفرصة للتعبير والتعاون معهم ، كما يسمحون لهم بالعمل عبر مجموعات ، وهذا ما يميز المدير ذو المرونة العالية ، حيث يساهم ذلك في توجيه المرؤوسين نحو التعاون وتحقيق التجانس والتنسيق مما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة .

خلاصة الفصل:

_ من خلال هذا الفصل ركزنا على التدريب في مصلحة الرقابة المالية وذلك من خلال إعطاء مفاهيم عامة وتعريفات للإدارة، كما أننا تناولنا علاقة التدريب بمصلحة الرقابة المالية ، أما من خلال تحليل نتائج الإستبيان في الفصل الثالث توصلنا إلى عدت نتائج أهمها اهتمام المدير بمروؤوسيه و المساهمة في تحقيق التجانس و التنسيق بينهم مما يؤدي بهم بالعمل بجدية كبيرة مما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة، كما يعتمد المدير في الإدارة على أسلوب التدريب لجعلهم أكثر نشاطا و يقدمون أحسن ما عندهم لفائدة الإدارة.

الخاتمة العامة

- من خلال هذه الدراسة يمكن القول أن وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية والمهمة لإدارة الموارد البشرية حيث أصبحت ضرورة ملحة تفرضها الظروف البيئية الحاصلة باختلاف أنواعها.
- وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلت إلى جملة من النتائج منها:
- أن المورد البشري يحتاج إلى مهارات ومعارف من أجل الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى ومنه تحسين مستوى المؤسسة.
 - الفهم السليم للعملية التدريبية وتطبيق أسسها ومبادئها بطريقة صحيحة يسمح للمؤسسة بتنمية قدرتها التنافسية، وكذا تكيفها مع التغيرات البيئية الحاصلة.
 - كما أن الاهتمام بالتدريب لم يكن من باب الصدفة، بل جاء كنتيجة منطقية للعديد من الأسباب (تحسين أداء العمال، الرفع من جودة المنتجات، رفع القدرة التنافسية...الخ).
 - البرامج التدريبية فضاء للتعلم وتحسين القدرات وتنميتها، واكتساب الخبرات وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.
 - تصميم البرامج التدريبية يتطلب وجود بحث وتخطيط ودراسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب، فهو عملية تمر بعدة مراحل وخطوات متتابعة ومتكاملة.
 - أما في دراسي التطبيقية للإدارة المراقب المالي وصلت إلى عدة نتائج منها:
 - التدريب بالمؤسسة من الأمور الجديدة وظهر منذ البداية.
 - إدارة المراقب المالي تولى أهمية كبيرة للتدريب وهي تعمل جاهدة على تصميم برامج تدريبية باستمرار من أجل إكساب العمال مهارات وتجديد معلوماتهم.
 - التدريب مرتبط بالتسيير والجودة، إذ يسمح بتطوير ثقافة المؤسسة وتحسين أدائها، وبالتالي إرضاء المتعامل.
 - وجود إرادة لدى المسؤولين والموظفين لتطوير وحدتهم والارتقاء بها .
 - التدريب يركز إلى حد بعيد على رجال الإدارة مما خلق غياب لثقافة التدريب بالمستويات المتعامل معها
- ### التوصيات
- يجب معرفة الفجوات في البرامج التدريبية السابقة واختيار الأسلوب المناسب لسدها وتجنبها في المستقبل.
 - يجب العمل على توسيع المجالات التي تغطيها برامج التدريب المستقبلية بحيث تشمل كافة الأفراد.
 - منح حوافز مادية حتى وإن كانت رمزية للعاملين من أجل تشجيعهم.
 - العمل على برمجة مقابلات شخصية مع المتدربين والمسؤولين عنهم لمعرفة آرائهم اتجاه البرنامج التدريبي والموضوعات المقترحة.
- ### آفاق الدراسة
- في نهاية البحث أأمل أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة من جوانب أخرى وأقترح المواضيع الآتية:
- التدريب الإداري في عصر العولمة.

- التدريب والانتزنتت.
- آثار ونتائج التققتم بعد التدرتت.

قائمة المراجع

أ / الكتب

الكتب بالعربية

- 1- لعللي بوكيميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
- 2- عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعي، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003.
- 3- مصطفى محمود أبو بكر، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 4- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، سوريا، دمشق، دار طلاس، 1992.
- 5 سهيلا محمد عباسي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999.
- 6- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي، 2000.
- 7- عمرو صيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005.
- 8- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت 1997.
- 9- عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية.
- 11- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان 2006.
- 12- حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من المنظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
- 13- أحمد الخطيب، رادح الخطيب، الحقائق التدريبية، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
- 14- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21، 2000، المكتبة الإنجلو مصرية، القاهرة.
- 15 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 16 - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة بغداد.
- 17 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- 18- سهيلا محمعباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر 2000.
- 19- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، جامعة مالقا، أسبانيا، 1994.
- 20 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر 1999.
- 21 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 1999.
- 22- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1993.
- 23- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998.
- 24- عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1991.
- 25- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان، الأردن 1996.
- 26- نظمي شحادة، محمد الباشان، محمد رسلان الجيوشي، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

- 27- كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تاريخ الإطلاع - 02-2006.
- 28- ولد بابا علي مهدي، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على إدارة الموارد البشرية، حالة فرع المضادات الحيوية، مذكرة شهادة ليسانس فرع علوم التسيير، دفعه 2004.
- 29- علي عبد الله، محاضرة في مادة تسيير المواد البشرية، السنة الثالثة علوم تسيير، تخصص إدارة الأعمال 2005.

* الكتب بالإنجليزية

1- P F Eleger, R H KLVWE and B Boussoufara (Gds) human evar and syslien design and management Stringer, LONDON, Great Britain, September 1999.

ب / المذكرات

- 1 - مهدي ولد بابا علي، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على إدارة الموارد البشرية، حالة فرع المضادات الحيوية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس فرع علوم التسيير، دفعة 2004.
- 2 - مريم اسكندر، وسيلة يخلف عبد الصمد، دور التدريب في المؤسسات، حالة فرع أتيبوتيكال بالمدينة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس فرع علوم التسيير.

د/ موقع الأنترنت

www.Sarambite.Com كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير.

المراسم

- المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المعدل والمتمم، و المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1413 الموافق ل 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها.
- المرسوم التنفيذي رقم 09-374 المؤرخ في 28 ذي القعدة 1430 الموافق ل 16 نوفمبر 2009 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 92 – 414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1413 الموافق ل 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها.
- المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1432 الموافق ل 16 فبراير 2011، يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها و سيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة 1432 الموافق ل 21 نوفمبر 2009، المتعلق بمصالح المراقبة المالية.
- المرسوم التنفيذي رقم 11-420 المؤرخ في 13 محرم 1433 الموافق ل 8 ديسمبر 2011 المحدد لقائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية و شروط الإلتحاق بهذه المناصب و كذا الزيادة الإستدلالية المرتبطة بها.

ملخص:

كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، يكتسي التدريب أهمية كبرى. فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تثمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف . و بناء على ذلك، فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الإقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الإجتماعية-الثقافية، في سبيل تحقيق مستوى الأداء الإقتصادي و الإجتماعي المطلوب، تحتل المؤسسة مكانة مركزية، و ذلك من خلال تحقيقها للأهداف المنوطة بها (الأهداف الإقتصادية، الإجتماعية،... إلخ). و للقيام بذلك، يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تدريب الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة و كذلك لتحسين مناخ العمل. ابتداء من ذلك، تتجلى ضرورة العمل على ضمان التوافق بين أهداف وظيفة التدريب و الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى التأكد من مدى فعالية منظومة و برامج التدريب .

الكلمات المفتاحية: التدريب، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة

Résumé:

Dans une entreprise ou une organisation, La formation représente un outil de gestion des ressources humaines d'une très grande importance. Il s'agit à la fois d'un instrument de constitution et de valorisation du capital humain, et d'un facteur d'adaptabilité de premier plan. De ce fait, la formation permet à l'entreprise de faire face aux changements économiques, technologiques, organisationnels et socioculturels.

En quête de la performance économique et sociale, l'entreprise occupe une place centrale, car Elle doit réaliser les différents objectifs qui lui sont confiés (objectifs économiques, sociales, etc.). Pour ce faire, l'entreprise peut s'appuyer sur la formation en tant qu'outil de gestion efficace et instrument d'amélioration du climat du travail. Des lors, il devient nécessaire de faire en sorte que les objectifs de l'entreprise et ceux de la formation aillent dans le même sens, et de s'assurer de l'efficacité du système de formation et de ses programmes

Mots clés: formation, gestion des ressources humaines, entreprise,