

نظام التدريب والتكوين الإداري - دراسة مقارنة: ماهية التدريب في الفقه الإداري، الإطار القانوني للتدريب والتكوين

Training System and Administrative Formation – What is Training in Administrative Jurisprudence, Legal Framework for Training and Configuration: a Comparative Study

ناجي محمد الوريكات
أكاديمية الشرطة، معهد الشرطة، دولة قطر
najiwerkat@yahoo.com

ملخص الدراسة

إن بناء استراتيجية تدريبية وتكوينية فعالة تتواءم مع احتياجات وأهداف المنظمات الحكومية في الأردن والمغرب من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتبلور من خلال دراسة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحديد أماكن العمل التي فيها نقص وتحتاج إلى تسديد أو تطوير، وتحديد الهدف من التدريب والتكوين، ولا بد من النظر إلى التدريب كعملية استثمارية في الأساس تتطلب حساب الربح والعائد منها وليس مجرد عمل روتيني يتمثل في تنفيذ برامج تدريبية هنا أو هناك وفق إجراءات شكلية لا تعتمد المنهج العلمي المناسب.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التكوين، إطار قانوني، تحليل التنظيم، واجبات الموظف، فاعلية عالية، المنظمات الحكومية، الفقه الإداري

Study summary

Building an effective training and training strategy that is compatible with the needs and objectives of government organizations in Jordan and Morocco is one of the important functions of human resource management, which crystallizes through studying the strengths and weaknesses of employees, identifying workplaces that are lacking and need repayment or development, and determining the goal of training and training. Training must be viewed as an investment process that requires calculating the profit and return from it, and not just a routine work represented in

implementing training programs here or there according to formal procedures that do not adopt the appropriate scientific method.

Keywords: Training, Configuration, Legal Framework, Organization Analysis, Duties of the Employee, Highly Effective, Governmental Organizations, Management Jurisprudence

مقدمة

التدريب والتكوين عملية منظمة ومستمرة يتم من خلالها اكتساب الموظف المعارف والمهارات والقدرات، وتغيير أنماط السلوك والاتجاهات اللازمة التي تتطلبها وظيفته أو العمل الذي يقوم به في المنظمة، أو في سبيل التخطيط لعمل آخر أو مهام أخرى في المستقبل. ويأتي الاهتمام بالتدريب انطلاقاً من أهمية العنصر البشري الذي يعتبر محور عملية التدريب، وأهم الموارد التي تسهم في نجاح المنظمة، حيث يترتب على كفاءة هذا العنصر كفاءة المنظمة، في تحقيق أهدافها، وفي تحقيق التنمية الشاملة بصفة عامة في أي بلد من البلدان.

كما أن التطورات والتحديات الكبيرة التي فرضت نفسها اليوم في ميادين الحياة المختلفة يتطلب بالضرورة وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية لاستيعاب هذه التطورات والتقنية في الكم والكيف. ولذلك تسعى منظمات الأعمال المختلفة، إلى رفع مستوى كفاءة وفعالية مواردها البشرية وتحسين قدراتهم من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية وتطويرية هادفة، بما يتوافق مع طبيعة النشاط ومتطلبات التطوير والتجويد.

وللتدريب إطار قانوني تناولته قوانين الوظيفة العمومية أو قوانين ملحقة أو مكملة، تتطور بتطور الإدارة العمومية، وتوسع نشاطها وتقنية أدائها، وحددت المعنيين بالتدريب، وحقوق وواجبات الموظف المتدرب. وسيتناول البحث للنصوص القانونية التي نظمها المشرع في كل من الأردن والمغرب بالتحليل والمقارنة لموضوعات التدريب والتكوين.

إن موضوع البحث يطرح عدد من الأسئلة والمتمثلة بـ: ما مفهوم التدريب والتكوين؟ وما أنواع التدريب وطرقه وأساليبه؟ وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم المحتوى التدريبي وقيم نتائج النشاط التدريبي؟ وما المعوقات المصاحبة لعملية التدريب؟ ما لجهاث المعنية بتنظيم التدريب والتكوين؟ ماهي حقوق وواجبات الموظف أثناء التدريب والتكوين في كل من الأردن والمغرب؟

وفي ضوء ما تقدم سنحاول الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمقارن لما سيتوفر من مراجع ذات علاقة بالموضوع كالكتب والمقالات العلمية والرسائل الجامعية ونحوها وقوانين الوظيفة العامة أو أنظمة التدريب في الدول محل المقارنة في المطلبين التاليين:

- المطلب الأول: ماهية التدريب في الفقه الإداري.
- المطلب الثاني: الإطار القانوني للتدريب.

المطلب الأول: ماهية التدريب في الفقه الإداري

نتناول في هذا المطلب مفهوم وأهمية وأهداف التدريب وأنواعه وطرقه وأساليبه، بالإضافة إلى تخطيط العملية التدريبية المتمثلة بتحديد الاحتياجات وتصميم المحتوى التدريبي وتقييم النشاط التدريبي من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التدريب

أولاً: مفهوم التدريب

تعددت تعريفات الباحثين والأكاديميين وفقهاء الإدارة للتدريب والتطوير ومنهم من يركز على الجانب المعرفي والمهاري، وهناك من يركز على الجانب السلوكي والتوجيهي في العمل، ومن يشمل في تعريفه الجانبين معاً، ومن هذه التعريفات تعريف باري كشواي⁽¹⁾ بأنه "اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل، وفي تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل". وقد شمل هذا التعريف الجانب المعرفي والسلوكي للتدريب والتطوير.

ومن يُعرف التدريب بأنه "الجهود التي تؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين، بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكول إليه، فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل لسنوات يزيد من قدراته الإنتاجية"⁽²⁾.

وعرف التدريب آخرون بأنه "جهد تنظيمي مخطط، يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وصولاً لتحقيق أهداف

1 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، الطبعة العربية: دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006 ص 118.

2 - منصور بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية - المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص 251.

المنظمة"³.

وهذه التعريفات تركز بصفة أساسية على أن التدريب هو عملية تعلم تهدف إلى تمكين المتدربين من المعارف والمهارات التي تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية في العمل.

ويعرفه البعض⁴ بأنه "عملية مخططة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد والمجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال".

ويعرف عامر الكبيسي، العملية التدريبية بأنها "زيادة المعرفة وتوظيف العلم لزيادة القدرات ولتنمية المهارات والاستعدادات ولغرس القيم ولتعديل ولترشيد العادات، وتوظيفها جميعا لزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء"⁵.

وهذين التعريفين تضمننا العناصر الأساسية للتدريب والتطوير والتمثلة في النشاطات والطرق والسلوكيات والاتجاهات التي تؤدي إلى رفع مستوى المتدربين، من حيث معارفهم ومهاراتهم واستنهاض ملكاتهم الفكرية، من أجل تحقيق مصلحة مشتركة بين المنظمة ومواردها البشرية.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التدريب والتكوين بأنه: عملية تعلم معارف ومهارات وخبرات وقدرات، تؤدي إلى إتقان الموظفين لأعمالهم الحالية والمستقبلية، والتغيير الإيجابي في سلوكياتهم واتجاهاتهم.

ومن مجمل التعريفات السابقة للتدريب والتطوير يمكن أن نستنتج التالي:

- إن التدريب عملية تخضع للتنظيم والتخطيط والتنسيق المسبق، وليست عملية عشوائية أو جزافية.
- أن التدريب ينبغي أن يرتبط بأهداف واستراتيجية المنظمة، ويترتب على ذلك تحديد البرامج والأنشطة التدريبية في ضوء هذه الأهداف والاستراتيجيات.
- التدريب يعني تعلم المتدربين معارف ومهارات وقدرات واتجاهات متعلقة بوظائفهم الحالية، وتطوير هذه المعارف والقدرات لشغل وظائف أخرى في المستقبل.

3 رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية - دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 96.

4 عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 12، 13.

5 عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 20.

- أن اهتمام التدريب لا يقتصر على تحسين العمل ورفع مستوى الأداء فحسب، بل يهتم أيضا بالاحتياجات الشخصية للمتدربين.
- أن التدريب عملية منظمة ومتراطة ومستمرة ولا تنتهي بمجرد القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي، كونها ترتبط بالمعطيات والمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- لم يعد التدريب والتكوين مفهوما تقليديا يقتصر على مجرد تنظيم دورات تدريبية غير مخطط لها، بل أصبح مفهوما استراتيجيا في استثمار وتنمية أغلى وأثمن مورد وهو المورد البشري.

ثانيا: أهمية وأهداف التدريب والتكوين

أهمية التدريب:

تبرز أهمية التدريب من أنه يستهدف العنصر البشري الذي يمثل أحد الدعامات الأساسية لكفاءة وفاعلية الأداء، من خلال صقل وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته، وتغيير سلوكه واتجاهاته، بما يؤدي إلى تغيير وتطوير العمليات الإنتاجية في المنظمة أو المؤسسة.

ويُعد تدريب الموارد البشرية "وخاصة في عصر العولمة وعصر المنافسة، حيث يعتبر الأفراد المؤهلين إحدى المقومات الأساسية لامتلاك الدولة والإدارة للمزايا التنافسية، لأن الميزات التنافسية اليوم هي من صنع عقل الإنسان وقدراته"⁶. ويتزايد الضغوط على المنظمات والمؤسسات الحكومية لتقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل، فإنه يفرض عملية التدريب اهتماما كبيرا وجعله من أولويات سياساتها وخططها المؤسسية.

ومن أهمية التدريب أيضا، أن الموظفين الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة والمِمران، ليتمكنوا من القيام بأعباء وظائفهم، كون التدريب في هذه المرحلة "يعمل على جعل الموظفين الجدد يدركون بسرعة أكبر ثقافة المنظمة"⁷. كما أن من مقتضيات نظام الوظيفة أن يتنقل الموظفين بين عدة وظائف ومسؤوليات خلال فترة خدمتهم الوظيفية، وهو ما يطلق عليه بالتدوير الوظيفي أو الحركية وإعادة الانتشار، الأمر الذي يتطلب إلحاقهم ببرامج تدريبية مناسبة لأوضاعهم الجديدة. وتظهر أهمية التدريب كذلك لمسيرة التطورات التكنولوجية والتقنية ووسائل المعرفة، وإلمام الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة تبعا لذلك.

6 حنان عدلاني، تأهيل الموارد البشرية وتطوير أساليب تدبيرها بالوظيفة العمومية المغربية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2010-2009، ص 21

7 James Rajasekar Sami A. Khan, Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation, Journal of Applied Business and Economics vol. 14(2) 2013,p.40

ولقد أصبح التدريب والتكوين " أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم، وفرضت هذه المنهجية على المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء فيها، رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياساتها، إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها، وإدخال هذه التغييرات التنظيمية، ألزم المنظمات الحديثة تبني استراتيجية تدريب وتنمية مستمرة، وقائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم ... ووضعها موضع التنفيذ"⁸.

أهداف التدريب:

للتدريب أهداف كثيرة ومتعددة، تختلف من منظمة لأخرى تبعا لاحتياجاتها التدريبية، ويعتبر الهدف الأساس من عملية التدريب، هو بناء القدرات والإمكانات البشرية المتحلية بالمعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات الإيجابية، التي تنعكس على مستوى الأداء في المنظمة، وترفع من مستوى قدرتها التنافسية في تقديم السلع والخدمات واستمراريتها. وفي ضوء هذا المفهوم يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى أهداف متعلقة بالمنظمة وأخرى متعلقة بمواردها البشرية.

أهداف التدريب التي تعود على المنظمة:

- هناك أهداف كثيرة للتدريب تعود بالنفع على المنظمة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:
 - زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي، سيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين، من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية، مما ينعكس أثره إيجابيا على زيادة وتحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية؛
 - يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفعالية⁹؛
 - تخفيف العبء على المشرفين، حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتا مقارنة مع غير المتدربين.
 - تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد¹⁰.
- ومن أهداف التدريب عند البعض:

- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والمواءمة؛
- تقليص النفقات الناجمة عن الحوادث والإصابات أو عن التضخم وعدم الكفاءة؛

8 عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 436 .

9 خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 128.

10 - عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ص 16

- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع الزبائن والمتعاملين من الجمهور؛
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي؛
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والهدر فيها؛
- التعرف على تجارب المنظمات والأجهزة المماثلة، وعلى التقنيات والأساليب المعاصرة لإجراء المقارنات، وتقليل الفجوات ومواكبة المستجدات¹¹؛
- يساعد التدريب في وضع الرجل الملائم في المكان الملائم.

أهداف التدريب بالنسبة للأفراد:

- من الأهداف الرئيسية للتدريب والمتعلقة بالموارد البشرية كما يراها بعض الباحثين ورجال الإدارة:
- توفير القدر المناسب من العوامل التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته من النواحي التالية:
 - طبيعة الوظيفة التي يشغلها حالياً وعلاقتها بالوظائف الأخرى؛
 - طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها؛
 - البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة؛
 - تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة، وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة¹².

ويضيف آخرون¹³ من أهداف التدريب:

- النمو والارتقاء الشخصي: حيث تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب، وترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية؛
- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرصة أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم في المؤسسة؛
- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم واستقرارهم النفسي، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها يرفع الروح المعنوية لديهم؛

11 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، كتب عربية، 2003، ص 286-287 -

12 عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري مرجع سابق ص 19 - 20.

13 عبد الكريم جميل - تدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ص 17 .

➤ كما يعد التدريب وسيلة فعالة للتحفيز، حيث أن أداء الموظفين للمهام والمسؤوليات الموكلة لهم بشكل فعال، هو نتيجة للتدريب والتطوير الذي يؤدي إلى زيادة فرصهم في الترقية والتقدم الوظيفي، والحصول على المكافآت التشجيعية وغيرها من الحوافز⁽¹⁴⁾.

➤ مساعدة الأفراد في حل المشكلات التي يواجهونها في عملهم وتقليل التوتر الناجم عن ذلك¹⁵.

ومن مجمل أهداف التدريب والتكوين يمكن أن نستخلص الهدف العام للتدريب والتطوير وهو سعى الإدارة والموظفين الى تقريب الفجوة أو القصور في الأداء بين قدرات وإمكانات الموظفين ومتطلبات وظائفهم الحالية، وتخطيط التطوير لكليهما مستقبلا بما يتلاءم مع التحديات التقنية والمعرفية، وتصحيح السلوكيات والاتجاهات غير المرغوب فيها، وتعزيز توجهات جديدة، لايجاد ثقافة تنظيمية تساهم في استقرار الموارد البشرية في المنظمة، ورفع مستواها المعرفي والمهاراتي والمعنوي والمادي، في سبيل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة للمنظمة والموارد البشرية.

ثالثا: أنواع التدريب وطرقه وأساليبه

هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب وتصنيفه الى صور مختلفة، سواء من حيث الزمان أو المكان، أو من حيث المستويات الوظيفية، أو من حيث مدده وآجاله أو غيرها من الأنواع والمسميات. كما أن طرق وأساليب التدريب هي كذلك متعددة ولها صور مختلفة.

أنواع التدريب:

صنف بعض الباحثون والأكاديميون أنواع التدريب والتكوين إلى صور متعددة منها⁽¹⁶⁾:

1. التدريب وفقا لعامل الزمن: وينقسم إلى:

- التدريب قبل الخدمة؛

- التدريب أثناء الخدمة.

2. التدريب وفقا لعامل المكان وينقسم إلى:

- التدريب داخل المنظمة؛

14 طلق عوض الله السواط، وطلعت عبد الوهاب سندي، وطلال مسلط الشريف، الإدارة العامة المفاهيم – الوظائف – الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية 1428، ص 159.

15 Leopold, J. Human Resource in Organizations, Personnel education, Inc., Upper Saddle River, New jersey, Prentice Hall International, UK. 2002

16 عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق ص 25، 26، 27، محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 182.

- التدريب خارج المنظمة.
- 3. أنواع التدريب وفق مدده وآجاله وينقسم إلى:
 - تدريب قصير الأجل؛
 - تدريب متوسط الأجل؛
 - تدريب بعيد الأجل.
- 4. أنواع التدريب وفق لمستوياته وينقسم إلى:
 - تدريب للمستويات الدنيا؛
 - تدريب للمستويات الوسطى؛
 - تدريب للمستويات العليا.
- 5. أنواع التدريب وفقا لنطاقه الجغرافي وينقسم إلى :
 - تدريب محلي ووطني؛
 - تدريب إقليمي؛
 - تدريب دولي.
- 6. أنواع التدريب وفقا لقطاعاته ومجالاته وينقسم إلى:
 - تدريب مدني يشمل القطاعات التنموية والاقتصادية والصحية والتربوية والاجتماعية؛
 - تدريب أمني وعسكري يشمل القطاعات الوقائية والدفاعية والسيادية.
- 7. أنواع التدريب وفقا لأهدافه:
 - تدريب يهدف إلى حل المشكلات؛
 - تدريب يهدف إلى الابتكار؛
 - التدريب السلوكي.
- 8. أنواع التدريب وفقا لتقنياته وأساليبه:
 - تدريب عبر المدربين (تقليدي)؛
 - تدريب سلوكي (ذاتي)؛

- تدريب عن بعد (إلكتروني)؛
- تدريب بالمحاكاة داخل الورش والمختبرات (افتراضي).
- 9. التدريب وفقا لعامل المرحلة الوظيفية:
- توجيه الموظف الجديد؛
- التدريب لغرض تجديد المهارات والمعارف؛
- التدريب لغرض الترقية والنقل.

ويشير بعض فقهاء الإدارة أن "تصنيف أنواع التدريب يُطرح لأغراض أكاديمية ونظرية، أما على صعيد التطبيق فقد يكون البرنامج التدريبي الواحد على سبيل المثال: داخل المنظمة وأثناء الخدمة، وقصير الأجل، وموجهة للقياديين، وله طابع محلي، ويدخل ضمن البرامج السلوكية، وإضافة إلى ذلك قد يكون مخصصا للمدنيين أو العسكريين أو لكليهما معا"⁽¹⁷⁾.

طرق وأساليب التدريب والتكوين الإداري:

يقصد بطرق وأساليب التدريب والتكوين، الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية. وهناك العديد من الطرق والأساليب المستخدمة، يمكن للمدرب وللمعدي خطة التدريب أن يختاروا الأساليب والطرق المناسبة، وذلك لأن "هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، وإنما لكل منها مجال الاستخدام الخاص، الذي من خلاله يتم تحقيق أفضل النتائج، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد بنفس الوقت في التدريب"⁽¹⁸⁾.

ومن طرق وأساليب التدريب والتكوين⁽¹⁹⁾:

1. أسلوب المحاضرة: وهي من أكثر الأساليب استخداما، ويتم فيها عرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد من المتدربين من قبل المدرب.
2. أسلوب حلقات النقاش: يتناول المتدربون موضوعا معينا للمناقشة وتبادل الآراء تحت قيادة المدرب وتوجيهه.
3. أسلوب الندوة: يعتمد على اشتراك أكثر من مدرب في تناول موضوع وعرضه وتحليله ومناقشته مع

17 عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، مرجع سابق ص 27 .

18 لؤي لطيف بطرس الشكر، دور التدريب في تقييم كفاءة العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد (71) 2008 بغداد، العراق ص 164 .

19 خليل إبراهيم الهلالات، معوقات التدريب الميداني لدى طلبة العمل الاجتماعي في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (42) العدد (1) الجامعة الأردنية ، 2015 ص 1113

المتدربين.

4. أسلوب دراسة الحالة: ويعرض فيها موضوعاً أو مشكلة أو حالة عملية على مجموعة من المتدربين ويطلب منهم مناقشتها والتوصل إلى حل مناسب لها.

5. أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بتمثيل موقف، ويطلب من كل متدرب أن يبدي رأيه فيه، ويقترح الحلول المناسبة له.

6. أسلوب المؤتمرات التدريبية: وهو اجتماع مجموعة من الأفراد يساهم كل منهم بخبرته واقتراحاته فيما يتعلق بالموقف أو المشكلة التي يجري بحثها ومناقشتها، وتعلم المتدربين عن طريق تبادل المعلومات والآراء.

7. أسلوب التطبيق العملي: يقوم المتدرب بتنفيذ أعمال وأنشطة بطريقة مهنية، موضحاً الأساليب والإجراءات لتنفيذ العمل.

8. أسلوب الملاحظة المباشرة: يقوم المدرب بملاحظة المتدربين في أثناء تنفيذ أعمالهم وأنشطتهم وتزويدهم بالتوجيهات.

وهناك طرق أخرى للتدريب تستخدم في المنظمات والشركات تصنف من الطرق الحديثة، ذكرها جاري ديسلر⁽²⁰⁾ منها:

1. التعلم المبرمج: سواء كان التعلم المبرمج في شكل كتاب أو نظام كمبيوتر.

2. التعليم باستخدام التقنيات السمعية البصرية: وتشمل الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية، وهي مستعملة على نطاق واسع، ولقد قامت شركة Ford Motor Company استخدام الأفلام في عمليات التدريب، وذلك لحل مشاكل وردود فعل مناسبة لشكاوى العملاء.

3. التدريب من خلال المحاكاة: وفقاً لهذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يستخدمها في عمله، بالرغم أن التدريب يتم خارج نطاق العمل، ولكن يتم خلق أو محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها.

وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على الممارسة الفعلية لبعض الوظائف.

20 - جاري ديسلر Gary Dessler، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 273 - 276.

4. التدريب باستخدام الأقراص الصلبة والإنترنت: من خلال هذا الأسلوب هناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية " الأنترنت " مثل برنامج Roadmap والذي ابتكرته جامعة Abbama وهو في شكل برامج مراسلة باستخدام البريد الإلكتروني E-Mail والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية اليومية، وفي نفس الوقت هناك برنامج آخر اسمه Listserve Software يقوم بتدريب 20.000 متدرب، ويكلف المتدربين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها، مع وجود مجموعات [مدرين] لمناقشة المتدربين ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم .

ومن ناحية أخرى تستخدم بعض الشركات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي، وذلك باستخدام الأقراص الصلبة CD Room، ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد خلال معلومات داخلية، بحيث يستفيد منها الأفراد وقت الحاجة، على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للشركة.

5. التدريب باستخدام الحاسب الآلي: التدريب بهذه الطريقة يتم من (خلال قيام المتدرب بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد أن يستفسر عنها، ويجب عليه الحاسب من خلال برامج وأنظمة خاصة)، أو يقوم البرنامج بتوجيه مجموعة من الأسئلة للمتدرب لتقييمه، فإذا كانت الإجابة صحيحة يعطيه الكمبيوتر معلومات إضافية أخرى، وإذا كانت خاطئة يعيد الكمبيوتر نفس المعلومات حتى تتم عملية التعلم.

6. التدريب عن بعد: ومن خلال هذه الطريقة يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة من خلال التلفزيون، فمثلا شركة AMP Incorporated ، تستخدم الأطباق لتدريب مهندسيها وفنييها في (165) موقعا بالولايات المتحدة، (27) دولة أخرى.

7. التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو: وهي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المتدرب، ويعرف بأنه وسيلة تربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية، وتسمح أنظمة متقدمة مثل Keypad بالتفاعل المتبادل بين الطرفين، وتجنب ما أمكن من المعوقات والأخطاء المصاحبة لاختيار أسلوب التدريب، والتي تقلل من فعالية التدريب ومنها على سبيل المثال :- عدم مراعاة الفروق الفردية والتعليمية بين المتدربين - مدى الاستفادة الحقيقية للمتدرب وليس مجرد استعراض. وهناك أنشطة وفعاليات تدريبية خارج قاعات التدريب وتتمثل على سبيل المثال بالزيارات الميدانية والرحلات ونحوها.

ومع التسليم بأهمية الأخذ بالجديد الملائم، وهو أمر يحتمه التطور العلمي والتكنولوجي في مختلف المجالات، وفي ظل تعدد أساليب وطرق التدريب والتكوين، فإنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية ومنفذي

البرنامج التدريبي، اختيار الطرق والأساليب والوسائل المناسبة والملائمة، والتي تحقق أعلى فائدة مرجوة من النشاط التدريبي، بحيث يشمل على الأساليب والوسائل النظرية والتطبيقية.

الفرع الثاني: تخطيط التدريب والتكوين

تخطيط التدريب يتضمن بدرجة أساسية تحديد الاحتياجات وتصميم المحتوى التدريبي وتقييم النشاط التدريبي والتكويني، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية

تعتبر مرحلة الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى من النشاط التدريبي وإحدى مدخلات النظام التدريبي والأساس الذي تركز عليه عناصر العملية التدريبية. والاحتياج التدريبي المقصود هنا، لا يعني بالضرورة وجود النقص والقصور أو الخلل في معارف الإنسان أو قدراته أو مهاراته، وإن كانت هذه تشكل البداية الأولى للتدريب. لكنه اليوم أصبح يشمل كذلك ما يحتاجه الفرد أو يحتاجه المنظمة أو يحتاجه المجتمع للتحسين والتطوير والتحديث والتميز، من أجل بناء حياة أسعد ومستقبل أفضل، والتحسب للمشاكل والتحديات والأزمات قبل وقوعها ليكون التدريب وقائياً أولاً وعلاجياً ثانياً⁽²¹⁾.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"⁽²²⁾.

ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية، جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنظيم الإداري، والعمليات الإدارية، والموارد البشرية:

1. تحليل التنظيم⁽²³⁾:

ويُقصد به دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم القائم مع متطلبات العمل ولتحقيق ذلك ينبغي:

21 - عامر الكبيسي، التدريب الإداري، مرجع سابق ص 97 .

22 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 297 .

23 - محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، الإطار القانوني - المعوقات التنظيمية والمظاهر السلوكية، تحديث التدبير، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، 2002 ص 121 - 123 .

- التعرف بدقة وبوضوح على أهداف المنظمة ومدى قبول أو عدم قبول الموظفين هذه الأهداف؛
 - دراسة وتحليل مجموعة القوانين والأنظمة والإجراءات والتعليمات ... ومدى وضوحها والالتزام بها؛
 - فحص المعلومات المتعلقة بالترتيب القائم للموظفين في الإدارة، من حيث العدد والنوع، والجنس، والعمر، والتعليم، والتدريب، والخبرة، ونوع الوظائف، ومستويات المهارة والكفاءة، من أجل تحديد مدى ملائمة الموظفين للإدارة ونوع التدريب المطلوب؛
 - تحليل معدلات الكفاءة لدى المنظمة والتعرف على مصادر التخلف في الأداء وأسبابه؛
 - تحليل المناخ التنظيمي بالملاحظة الفعلية لسلوك الموظفين؛
 - دراسة الأوضاع، والظروف المستقبلية للأنشطة الإدارية، حتى يمكن تضمين خطط التدريب بالعناصر التي تتصل بتلك التغييرات المحتملة.
- وتحليل التنظيم يعطينا مؤشر حول معرفة المكان أو الموقع في المنظمة الذي يحتاج إلى تدريب وتكوين، سواء لمعالجة مشاكل حالية، أو لمتطلبات التطوير أو تنبؤات مستقبلية.

2. تحليل العمليات (الأنشطة الإدارية):

تحليل العمليات أو الأنشطة الإدارية يعني مراجعة المواصفات والخصائص الوظيفية لتحديد النشاطات التي تنطوي عليها وظيفة محددة، والمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للاضطلاع بها. وتتطلب الخطوة الأولى تعداد كافة المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة. أما الخطوة الثانية فتقوم على تعداد الخطوات التي يقوم بها الموظف لاستكمال كل مهمة، وتحديد نوع الأداء، إضافة إلى المهارات والمعرفة الضرورية للأداء.

ويمكن تحديد أنواع المهارات والمعرفة الخاصة بالأداء، من خلال مراقبة شاغلي الوظيفة المتميزين، وطرح الأسئلة عليهم، ومراجعة الوصف الوظيفي⁽²⁴⁾. وفي ضوء نتائج تحليل العمليات، يمكن معرفة المعلومات المتعلقة بمهام وواجبات كل وظيفة، ومعلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى معرفة المهارات والمعارف ومعايير الأداء والسلوكيات المطلوبة لأدائها بصورة مرضية.

3. تحليل أداء الفرد:

ويقصد بتحليل الفرد "قياس أدائه في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف

والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو المستقبلية⁽²⁵⁾. ومن خلال نتائج تحليل أداء الفرد أو شاغل الوظيفة، يمكن تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب وفي ذات الوقت معرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجون إلى اكتسابها أو تطويرها.

وإذا كان تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمات يكون تبعاً لمشكلاتها، من خلال تحليل كل من المنظمة (التنظيم) والوظيفة ، فإن تحديد احتياجات الموظفين بصورة كفؤة، تتطلب إشراكهم واستكشاف رغباتهم الشخصية، "باعتبارهم القوى الحية الوحيدة في المنظمة، وهم الذين يعتمد عليهم في التخطيط والتنفيذ والتشخيص، ولكونهم هم الأعرف بأنفسهم، والأعلم بما يحتاجونه من معارف ومهارات تتعلق بوظائفهم، ومن ثم ينبغي لإتاحة الفرصة وبصفة دورية للتعبير عما يحتاجونه من برامج تدريبية تسد النقص والقصور لديهم أو تحسن وتطور قدراتهم وتنمي استعداداتهم وطاقاتهم الكامنة وفي ذلك تحسين وتطوير للمنظمات والمجتمعات"⁽²⁶⁾. كما أن "مشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية من الأمور الإيجابية بحيث يتقاسمون مع الإدارة المميزات والعيوب، وتولد لديهم الرغبة والدافعية والتحفيز للتدريب، ويشجعهم على نقل التعلم الى مكان العمل"²⁷

وعلى ضوء دراسة وتقييم الاحتياجات التدريبية يمكن الحصول على إجابات لبعض الأسئلة الأساسية للعملية التدريبية بأكملها وهي: ماهي الوحدات التنظيمية أو الوظائف، أو القطاعات في المنظمة التي تحتاج إلى معالجة أو تطوير في الأداء؟ ومن هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟ وما نوع ومجال التدريب والتكوين المطلوب؟

4. الإشكاليات والصعوبات التي تصاحب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

توجد العديد من الإشكاليات والمعوقات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات وفقاً للمناهج والأساليب العلمية، ومنها: ما تناوله عامر الكبيسي:

- عدم إدراك البعض (الأهمية تحديد الاحتياجات بصورة منهجية) لكونها لم تطبق أساساً لدى من سبقهم؛
- الإقرار المسبق بصعوبة هذه المهمة وعدم توافر القادرين على تنفيذها؛
- الخوف والخشية من أن لا تكون البرامج المنفذة مطابقة فعلاً للاحتياجات؛
- عدم توافر الوقت والإمكانات المالية اللازمة لإجرائها؛

25 وحيد جبران، دليل مرجعي في التدريب، الأونروا دائرة التربية والتعليم ، عمان، الاردن، 2006 ص 37 .

26 - عامر الكبيسي، التدريب الإداري، مرجع سابق ص 109 .

27 James Rajasekar Sami A. Khan, op. cit, p.44

- شيوع الأساليب التقليدية في تحديد الاحتياجات التدريبية واستفادة البعض من استمراريتها رغم عدم جدواها؛
- مقاومة التغيير والتطوير باعتماد الأساليب العلمية، كي لا يكتشف الضعف وعدم الكفاءة لدى الأجهزة والقيادات التي تديرها؛
- غياب المعاهد المتخصصة في تأهيل وإعداد أخصائي (الاحتياجات التدريبية) ومنحهم الشهادات المهنية، لكي لا تظل ممارستها مفتوحة لغير المختصين بها⁽²⁸⁾.

ومن المعوقات:

- افتقار المديرين للقدرة على تدريب مرؤوسيه، فهم يعملون كمشرفين وليس كمديرين، وليس كموجهين... بمعنى آخر ليس لديهم ما يعطونه لمرؤوسيه إما جهلاً أو أنانية⁽²⁹⁾؛
- عدم اقتناع بعض الموظفين والمشرفين الإداريين وأحياناً السلطات الإدارية العليا بأهمية برامج التدريب وجدواها، فبقيا على سلم الأولويات، نجدها في واقع الأمر تحتل مكانة أدنى بالمقارنة مع الوظائف الإدارية الأخرى⁽³⁰⁾؛
- غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح المعد بأسلوب عملي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المنظمات الإدارية أو الأجهزة الأمنية، مما يؤدي إلى سهولة تحديد مستوى التأهيل اللازم لتشغيل كل وظيفة، وبالتالي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بشكل موضوعي³¹؛
- كما يمكن أن يضاف إلى المعوقات ضعف التنسيق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية أو إدارة التدريب والإدارات والوظائف الأخرى في المنظمة، في التخطيط والإعداد للبرامج التدريبية، وأحياناً يحصل تنازع أو تداخل في الاختصاصات بين هذه المكونات في مجال التدريب والتكوين.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية

تُصمم البرامج التدريبية في ضوء نتائج عملية الاحتياجات التدريبية، بحيث يتم الربط بين الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب، ويتم من خلال هذه المرحلة تحديد موضوعات وأنشطة التدريب والطرق

28 عامر الكبيسي، التدريب الإداري، مرجع سابق ص 130 - 131 .

29 سيد محمد جاد الرب " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009، ص 21 - 23 .

30 محمد باهي، مرجع سابق ص 57 .

31 مقعد قعيد العتيبي، تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد الجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص 69

والأساليب الملائمة. فإذا كان تحديد الاحتياجات التدريبية قد تم بناء على أسس علمية ومنهجية سليمة، انعكس ذلك إيجاباً على نجاح مرحلة تصميم البرامج التدريبية أو العكس.

ويُعرف تصميم البرامج التدريبية بأنه " ذلك الجهد المخطط والهادف إلى تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أنشطة وفعاليات، ومحتوى ومضمون، يُراد منها تحسين الأداء، وتنمية القدرات وتطوير المهارات وإيصال المعلومات، وترشيد الميول والاتجاهات، من أجل أهداف وغايات فردية وجماعية وتنظيمية محددة"⁽³²⁾.

خطوات تصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تصميم البرامج التدريبية بعدد من الخطوات والمراحل ومن هذه الخطوات ما يلي:

1. تحديد الأهداف:

يعتبر تحديد الأهداف أولى خطوات تصميم البرامج التدريبية ويقصد بها " الغايات التي يؤمل تحقيقها عن طريق البرنامج التدريبي، واعتبارها بمثابة نتائج لتحقيقها وإقرارها مقدماً، ومن خلال هذه الأهداف يتضح ما يراد إحداثه من تغيير بمستوى أداء العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى أثرها يتم وضع المادة التدريبية"⁽³³⁾. ومن ناحية أخرى "ينبغي أن تكون الأهداف من عملية التدريب محددة قدر المستطاع، ذلك لأنه في حالة عدم وضوحها، فسوف يكون من الصعب تقييم ما إذا كان قد تم تحقيق هذه الأهداف أم لا. علاوة على ذلك فإن وضوح الأهداف من شأنه المساعدة في ضمان اختيار الأشخاص المناسبين للبرامج التدريبية المناسبة"⁽³⁴⁾. ومن "الأهمية بمكان أن تصمم برامج التدريب دائماً بما يتماشى مع استراتيجية أعمال المنظمة"⁽³⁵⁾.

ومرحلة تحديد الأهداف تتطلب الإجابة على التساؤلات التالية⁽³⁶⁾:

- ماهي الموضوعات والمجالات التي يركز عليها البرنامج التدريبي؟

32 عامر الكبيسي، مرجع سابق ص 137 .

33 لؤي لطيف بطرس الشكر، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (71) ، 2008، بغداد ، العراق ص 163

34 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 126 .

35 James Rajasekar Sami A. Khan, [op. cit.](#), p.39

36 عامر الكبيسي، مرجع سابق ص 146 .

- ما هي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يسعى البرنامج التدريبي إلى إيصالها وتنميتها وغرسها؟ أي نظريات ومفاهيم جديدة؟ أم مهارات ذهنية وعملية مطلوبة، أم قيم واتجاهات إيجابية وضرورية للتطوير؟
- ما هي النتائج النهائية التي يتطلع المشاركون أو جهات عملهم الوصول لها بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي؟ أي معالجة أخطاء وانحرافات؟ أم تحسين الجودة في الأداء؟ أم هي غرس قيم ومهارات للإبداع والتميز؟

ومن ثم يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها⁽³⁷⁾.

▪ أهداف تدريبية عادية:

وهي خاصة بالبرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة، وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة ونحوها. وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج ... وتأتي هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة. وفي كل الأحوال ينبغي أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس.

▪ أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وتهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية، ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلو الأهداف الروتينية في الأهمية.

▪ أهداف تدريبية ابتكارية:

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات، في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي لأهداف التدريب.

2. تصميم المحتوى التدريبي:

يتم تصميم المحتوى التدريبي في ضوء الأهداف³⁸ والحاجات التدريبية، أي أنه ينبغي أن يكون المحتوى

37 محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 169 .

38 محمد الصيرفي، المرجع السابق ص 186

التدريبي متوافق مع الأهداف والاحتياجات.

ويقصد بالمحتوى التدريبي أو المادة التدريبية⁽³⁹⁾: "مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العلمية، التي تشرح فتوضح موضوعا معينا، حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتدربين، كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك، كما يجب أن يكون هناك تنبعا منطقيا فيعرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية".

ويتكون المحتوى التدريبي من ثلاثة عناصر هي⁽⁴⁰⁾:

الإطار المعرفي: ويتضمن تلك الحقائق والمبادئ والمصطلحات والنظريات التي تكون القاعدة التحتية والأساس المتين الذي ينشأ عليه البناء، ولذلك ينبغي تعميق الفهم وتركيز المادة المتاحة ذات الصلة بالظاهرة أو المشكلة المراد معالجتها أو بالمهارة التي يراد غرسها.

الميول والاتجاهات الإيجابية المراد إكسابها للمشاركين كأن تكون: مراعاة شروط السلامة والأمان، وتجنب الحوادث والإصابات أو تكون مراعاة القواعد والضوابط القانونية في التحقيق مع المتهمين ونحوها.

المهارات والسلوكيات التي تمكن المتدرب من توظيف المعرفة المكتسبة وتحويلها إلى عادة وسلوك في الظرف الملائم والوقت المناسب من أجل أداء عمل معقد أو إنجاز مهمة مستحدثة أو جزء منها.

وهناك جوانب ينبغي مراعاتها عند إعداد المحتوى التدريبي ومنها⁽⁴¹⁾:

- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العلمية التطبيقية؛
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم؛
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة؛
- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة؛
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة وواضحة وأن تباعد عن التكرار الممل؛
- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي؛
- أن تناسب مستوى المتدربين.

39 محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 186.

40 عامر الكبيسي، مرجع سابق ص 150

41 خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 134 .

ثالثا: تقييم العملية التدريبية أو النشاط التدريبي

1. مفهوم تقييم التدريب والتكوين:

يعتبر تقييم التدريب والتكوين من أهم مراحل النشاط التدريبي، والغرض منها تقييم مدى كفاءة وفاعلية التدريب والتكوين والنفع المتحقق منه، باعتبار أن التدريب استثمار في رأس المال البشري له عائد، وفي نفس الوقت معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، لتلافي أوجه القصور في فعاليات وبرامج التدريب اللاحقة.

وتتعدد التعريفات المتعلقة بتقييم البرامج التدريبية، حيث يعرف البعض تقييم* التدريب والتكوين بوجه عام بأنه "عملية التحقق بطريقة علمية وموضوعية من مدى ملائمة الدورات والبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها، ومدى ارتباطها بالأهداف المتوخاة منها، وقد يترافق التقييم في عملية التنفيذ أو يعقبها للتأكد من أن الخطة الموضوعية قد تم تنفيذها. والتقويم يعد من الوظائف الأساسية التي يفترض بالمديرين والمشرفين ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، لكونها تكمل وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة⁽⁴²⁾.

وعرّف تقييم التدريب بعض خبراء الإدارة ومن بينهم "كوك وريتشارد" بأن التقييم "عملية أو مسمى منظم لفهم أهمية الأنشطة التدريبية التي تم تنفيذها، من حيث الطريقة التي تم بها التدريب ومن حيث الأثر النهائي الذي أحدثه التدريب على المشاركين"⁽⁴³⁾.

والتقييم نشاط مستمر ليس فقط في نهاية التدريب "وإنما يبدأ عند تخطيط البرامج وتصميمها، من خلال وضع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها، ويستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية، من خلال متابعة العمليات التدريبية، والتأكد من استثمار الموارد المتاحة الاستثمار الأفضل، وتستكمل عملية التقييم حلقاتها بعد انتهاء النشاط التدريبي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية"⁴⁴.

* يستخدم بعض الباحثين مصطلح التقويم والبعض الآخر يستخدم مصطلح التقييم، وقد أخذ الباحث بكل منهما (التقييم والتقويم) على اعتبار أن كليهما يحملان مضمونا واحدا، وهو ما انتهى إليه المجمع اللغوي بالقاهرة إلى صحتهما للتعبير عن ذات المعنى، راجع في ذلك ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجديدة القاهرة ص 305، وسامي جمال الدين اصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1996 ص 320

42 عامر الكبيسي، مرجع سابق ص 215

43 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع جمهورية مصر العربية، 2012 ص 184

44 نادية سعد، دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني، إصدارات المعهد القضائي، 2012، ص 27

مبررات تقييم التدريب والتكوين:

هناك العديد من المبررات التي تدفع المنظمات الى تقييم مدى نجاح نشاط التدريب ومن أبرز هذه المبررات ما يلي:⁴⁵

- تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة؛
- مدى قدرة المعنيين على نقل التدريب إلى الواقع العملي؛
- تحديد الكلفة والعائد من نشاط التدريب؛
- تحديد نوعية التدريب التي يمكن الاستمرار في تقديمها، أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها؛
- المساعدة في تحديد وتصحيح أي أخطاء في تنفيذ استراتيجية التدريب؛⁴⁶
- تعتبر عملية التقييم المرحلة الأساسية من خلال سلسلة عمليات منظمة يمكن بها تشخيص نقاط الضعف ونقاط القوة الأساسية.⁴⁷

وتقييم النتائج المتحققة من البرامج يتم من خلال ثلاثة جوانب أساسية هي:

- متابعة وتقييم البرامج التدريبية: ولغرض تحقيق المتابعة والتقييم السليم للبرامج التدريبية، يتم استقراء آراء المديرين، والمدرسين، والمتدربين حول البرامج التدريبية ومدى انسجامها مع الحاجة الحقيقية لتطوير وتحسين مهارات الأفراد، واحتوائها على الأطر العلمية والتطبيقية السليمة للتحسين المستمر، ويمكن أن تجري عمليات المتابعة والتقييم قبل وأثناء أو بعد تنفيذ البرامج التدريبية، إذ يتضح بجلاء نقاط الضعف التي تنطوي عليها البرامج، ومن ثم يصار إلى اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإصلاحها وتطويرها، لكي تفي بالغرض المطلوب بكفاءة عالية؛
- متابعة وتقييم المتدربين: وتجرى عادة بعد الحصول على البرنامج التدريبي من خلال التعرف على الجوانب التالية:
- يقاس مدى التحسن في الأداء المتحقق من خلال قياس كمية العمل وجودته، والتكاليف الناجمة عنه، والوقت المستغرق في إنجازه قياساً مع الإنتاج المتحقق سابقاً، أي قبل حصول العاملين على الدورة أو

45 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 324

46 James Rajasekar& Sami A. Khan, op. cit, p41

47 Leopold, J. **Human Resource in Organizations, Personnel education**, Inc., Upper Saddle River, New jersey, Prentice Hall International, UK. 2002

البرنامج التدريبي، بغية التحقق لمعرفة التغيرات التي طرأت على الأداء نتيجة لذلك؛

- قياس المهارات والمعارف والمعلومات التي اكتسبها العاملون الذين جرى تدريبهم، وذلك من خلال استخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس مدى التعلم والمهارات التي اكتسبها المتدربون من التدريب؛
- متابعة وتقييم المدربين: ويتم ذلك من خلال استقراء آراء المتدربين والمديرين حول مدى إلمام المدرب بالمادة التدريبية وسبل استخدام الأساليب التدريبية المناسبة، وقدرته على إيصال المعارف والمعلومات بالشكل المناسب، وقدرته على إدارة البرنامج التدريبي بصورة فاعلة، من حيث تمكنه من تغطية البرنامج وتحقيق الفائدة المتوخاة من النشاط التدريبي.

ويمكن تقييم النتائج الحقيقية للتدريب من خلال مراقبة التغيير في أداء المتدربين في جوانب متعددة ومنها⁴⁸:

- استخدام الوقت: كالمحافظة على أوقات العمل ومواعيد الاجتماعات، وتقديم التقارير في الوقت المحدد، وإنجاز المهام والأعمال دون تباطؤ أو تأخير أو نحو ذلك، ويكون نتيجة لبرامج تهدف إلى استغلال الوقت؛
- الالتزام بالممارسات المتعلقة بالصحة والسلامة، وتقديم دعم أكبر للمرؤوسين وزيادة كمية الإنتاج، وخفض الكمية المهدرة، تكون نتيجة لبرامج تهدف إلى ممارسات إشرافية أو إدارية فاعلة وبرامج إدارة المشروعات؛
- العمل كفريق بدلا من مجموعة أفراد، وانسجام بعضهم مع بعض، يكون نتيجة لبرامج التطوير الجماعي والمهارات الشخصية وعلاقات العمل؛
- جودة المنتجات (سلعية، خدمية): ويمكن ذلك من انخفاض عدد المنتجات المرفوضة أو الشكاوى من جانب العملاء، وانخفاض تكاليف التشغيل مع زيادة الإنتاج، وهذا قد يكون نتيجة التدريب على برامج ضبط الجودة، وخدمات العملاء، وتطوير طرق المراقبة والتفتيش. ولكي يمكن تحقيق قياس موضوعي للجوانب محل التقييم، يتعين مقارنتها بالوضع الذي كان قائما قبل التدريب.

وأخيرا فإن التقييم كمفهوم يعني علم وفن: علم لأنه ينظم المعرفة ومبني على نظرية وله تقنيات ومناهج عمل، ويعد نوعا من الفنون لأنه يحتاج إلى تطبيق، وطريقة التطبيق تختلف من واحد إلى آخر، فالجميع يتكلم عن التقييم ولكن قلة منهم من يطبق ذلك لأن الغالبية يستخدمون المستوى الأول من التقييم لتزويد

48 - عادل عبد العزيز علي السن، تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، بحث مقدم إلى مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية يونيو 2005 ص 118

إدارات التدريب بمعلومات تعكس رضى المتلقي، وأحيانا يكون مدراء التدريب متحمسين ولكن ليس لديهم الخبرة للقيام بالعمل⁽⁴⁹⁾، غير أن عملية تقييم النشاط التدريبي تظل ضرورة ملحة، ينبغي القيام بها، ومن خلال تكرار التقييم يمكن للمعنيين بالتقييم أن تصقلهم التجربة والمران في استلهاهم الطرق والوسائل المناسبة للتقييم لكل من المنظمة والعاملين فيها. وأن لا تكون الصعوبات المصاحبة لها سببا في تقاعس أو أحجام المعنيين بالتقييم من القيام به.

وبطبيعة الحال لا يمكن تقييم أثر التدريب أو نتائجه، ما لم يطبق المتدرب ما تعلمه من معارف ومهارات وقدرات في موقع العمل. ويمثل هذا الجانب من العوائق الكبيرة في التدريب، لأن عدم انتقال أثر التدريب إلى مواقع العمل فإن هذا يعني أن العملية التدريبية فاشلة من أساسها، وأنها عبارة عن إنفاق إمكانيات وإضاعة الوقت بلا جدوى. وأسباب عدم التطبيق العملي أو انتقال أثر التدريب إلى مواقع العمل، قد تعود للمتدرب نفسه إما لعدم استيعابه أو تقاعسه وضعف الدافعية والاستعداد لديه لتطبيق ما تعلمه من التدريب، وقد تكون نتيجة قصور أو عدم ملائمة تحديد الاحتياجات التدريبية، أو برامج التدريب، أو الوسائل والطرق التي اتبعت في تنفيذ البرنامج التدريبي أو ضعف قدرات المدرب، أو قد تكون بيئة العمل غير مناسبة ومشجعة للمتدرب، وقد تجتمع كل هذه المعوقات والعوامل مع بعضها.

المطلب الثاني: الإطار القانوني للتدريب والتطوير في كل من الأردن والمغرب

تسعى الإدارة الحكومية الأردنية والمغربية، الى توفير فرص تدريبية وتكوينية للموظفين العموميين، بل أصبح التدريب والتكوين جزءا من الواجبات الوظيفية للموظف، بهدف إيجاد كوادر وظيفية مدربة ومؤهلة، تمتلك المهارات والقدرات اللازمة، التي تتطلبها وظائفهم والارتقاء بمستوى أدائها، إدراكا منها بأن التدريب والتكوين، أصبح قضية رئيسية للمنظمات المختلفة في جميع دول العالم، ومنطلقا حيويا تفرضه ظروف العصر وتقنياته، "فالموظف يعد أداة تحت تصرف السلطة العمومية، يسعى الى خدمة المصلحة العامة، وبالتالي إلى خدمة المواطنين، ويجب أن يعرف أنه يحمل رسالة مقدسة، وأن الدولة من جهتها مطالبة، بتكوينه تكويناً سليماً ومواكبا للواقع المعاش"⁽⁵⁰⁾.

اعتبر المشرع في البلدين التدريب والتكوين استراتيجية لها أهداف ترتبط بتنمية الإدارة العامة وإصلاحها كدعامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وارتباطها كذلك بالمسار الوظيفي وخطط التعاقب من خلال

49 نادية سعد، دليل تقييم برامج التدريب، مرجع سابق ص 55 .

(50) رضوان بوجمعة، الوظيفة العمومية المغربية على درب التحديث، مرجع سابق ص135

الترقية والترقيع لشغل الوظائف. وهو ما يفهم من المادة 120 من نظام الخدمة المدنية الأردني التي نصت على أن: تهدف عملية التدريب والإيفاد إلى رفع كفاءة الجهاز الوظيفي وتزويده بالمهارات والمؤهلات، بما يحقق كفاءة الأداء والتعامل مع المستجدات الحديثة في أساليب ووسائل العمل في مختلف المجالات واعتبارها جزءاً من برامج التطوير الشاملة.

ويراعى عند وضع برامج التدريب والإيفاد المرتكزات الأساسية التالية:

- 1- اعتماد التخطيط المسبق لتوجهات وبرامج التدريب والإيفاد، بما يتلاءم والإمكانيات المتاحة وشمول جميع الدوائر بشكل متوازن ووفق أولويات الحاجة ومصلحة العمل؛
- 2- ملائمة هذه البرامج لمتطلبات وتوجهات رفع كفاءة الأداء وتطويره؛
- 3- الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في عملية الإعلان عن برامج التدريب والابتعاث واختيار الموظفين للالتحاق بها؛
- 4- شمول التدريب للفئات الوظيفية جميعها مع مراعاة المسار التدريبي للموظف المستند الى المسار الوظيفي وطبيعة عمل الموظف وخطط التعاقب الوظيفي؛
- 5- تعزيز القدرات والمهارات القيادية ضمن برامج متخصصة ومعتمدة لدى المعهد.

وفي نفس السياق تضمنت المادة الأولى من مرسوم التكوين المستمر في المغرب لسنة 2005 التي نصت على أنه يقصد بالتكوين المستمر العمليات الرامية الى:

- تأهيل الموظفين والأعوان بتلقينهم تكويناً نظرياً وتطبيقياً قصد إعدادهم لمزاولة المهام المطابقة لهذا التكوين؛
- استكمال خبرة الموظفين والأعوان استجابة للتطورات التقنية والتحول التي تعرفها الإدارة العمومية؛
- تحسين كفاءات وخبرات الموظفين والأعوان قصد تمكينهم في إطار إعادة الانتشار أو الحركية من ولوج مناصب تتطلب مؤهلات جديدة أو لمزاولة أنشطة مهنية مختلفة؛
- إعداد الأطر العليا لتولي مهام التصور والتأطير والتدبير والتوجيه بالإدارة العمومية.

ومن هذه المبادئ والأهداف التي تناولها المشرع الأردني والمغربي يمكن القول أن العملية التدريبية والتكوينية ستؤدي إلى رفع مستوى الوظيفة العامة، إذا وضعت موضع التنفيذ وطُبقت في إطار من المساواة والشفافية والمصلحة العامة.

استخدم المشرع الأردني مصطلح "التدريب" فيما استخدم نظيره المغربي، مصطلح "التكوين" ويُعمل البعض، أن مصطلح التكوين، يُقابل بالغة الفرنسية الفعل former ذات المصدر اللاتيني formare، في حين يقابل هذا المصطلح باللغة الإنجليزية، الفعل to train الذي ترجمة مختلف الباحثين المشاركة إلى كلمة التدريب، لذلك يستخدم الباحثين في المشرق العربي، مصطلح "التدريب"، على عكس نظرائهم في المغرب العربي يستعملون مصطلح "التكوين"، ويعود ذلك إلى الارتباط بلغة المستعمر الذي استعمر كل منطقة.

ويري بعض الباحثين بأنه ليس هناك فوارق جوهرية بين المصطلحين "التدريب" و "التكوين"، ما عدا أن التكوين يعني، كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد، من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وأن كلمة التدريب، يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي⁵¹.

وفي ضوء ما تقدم عمدت الباحثة على استخدام مصطلحات التدريب والتكوين، للدلالة على ذات المعنى، وفي المواضيع التي تقتضيها سياق الدراسة والمقارنة.

يتناول الإطار القانوني الأجهزة المعنية بتنظيم التدريب والتكوين، وحقوق وواجبات الموظف الملحق بالتدريب أو الموفد للدراسة، من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: الأجهزة المعنية بتنظيم التدريب والتكوين

تتعدد الأجهزة المعنية بتنظيم التدريب والتكوين، سواء على المستوى الوطني، أو مستوى وحدات الوظيفة العمومية، وقد اتبع المشرع في الأردن والمغرب هذا المدخل على النحو التالي:

أولا: الأجهزة المعنية بالتدريب والتكوين على المستوى الوطني والقطاعي

أسند المشرع في الأردن والمغرب تنظيم وتخطيط التدريب والتكوين لأجهزة ولجان وكيانات تنظيمية سواء على المستوى الوطني أو داخل وحدات الوظيفة العمومية، يمكن استعراضها كالتالي:

51 احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص 88

الأجهزة المعنية بالتدريب والتكوين على المستوى الوطني

1- في الأردن: أسند المشرع أمر تنظيم التدريب والتكوين الخارجي، من حيث التخطيط والإشراف، على المستوى الوطني، لديوان الخدمة المدنية، حيث نصت المادة 9 من نظام الخدمة المدنية الأردني لسنة 2020 في سياق بيان مهام وصلاحيات الديوان ما يتعلق بالتدريب على الآتي:- التعاون مع الدائرة (وحدة الخدمة العامة أو الخدمة المدنية) لتحديد الاحتياجات التي تتطلبها عملية رفع كفاءتها عن طريق البعثات والدورات المتخصصة؛ - المساهمة في تأهيل الكفاءات الأردنية وتسويقها بالتنسيق مع الجهات المعنية بتشغيل الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص؛ - المساهمة في تأهيل الكفاءات الأردنية وتسويقها بالتنسيق مع الجهات المعنية بتشغيل الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص؛ - المساهمة في إعداد سياسات واستراتيجيات التدريب وبناء القدرات في القطاع العام. كما نصت المادة 125 من نفس النظام ان تحال إلى الديوان (ديوان الخدمة المدنية) أي منحة لبعثة أو دورة خارجية تقدم للدائرة من أي مؤسسة محلية أو عربية أو دولية أو غيرها مع التفاصيل المتعلقة بتلك المنحة بما في ذلك موضوع البعثة أو الدورة المقررة بموجبها، ومدتها والبلد الذي توجد فيه المؤسسة التي ستتم الدراسة أو التدريب فيها، وشروط الاشتراك في البعثة أو الدورة لتقوم الوحدة المختصة بالبعثات والدورات بدراستها وتعميمها على الدوائر المعنية واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

2. في المغرب سلك المشرع المغربي من حيث المبدأ مسلك نظيره الأردني في إسناد مهمة التخطيط والإشراف على التدريب والتكوين على المستوى الوطني، للوزارة المعنية بالوظيفة العمومية وهي (وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية)⁵²، كجهة رئيسية معنية بهذا الأمر، حيث ورد في القانون الأساسي للوظيفة العمومية المعدل والمتمم لسنة 1958 في الفصل (الثامن) الفقرة (2)، ضمن مهام الوزارة "تحضير القواعد المالية المتبعة في التوظيف، وفي تحسين وتكوين الأطر، وذلك باتفاق مع وزارة المالية، ومع الوزارات المعنية بالأمر، ثم السهر على تطبيق هذه القواعد.

ونص المرسوم رقم 2.05.1366 في ديسمبر 2005 في المادة (2)، بأن تُحدد بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بتحديث القطاعات العامة (وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة حالياً) استراتيجية التكوين المستمر، على ضوء اقتراحات لجنة تنسيق التكوين المستمر، وبعد استشارة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

ومن خلال استقراء ومقارنة النصوص يظهر أن المشرع في كل من الأردن والمغرب قد أسند إلى ديوان الخدمة

أصبح مسمى الوزارة في التشكيلة الوزارية لعام 2020 وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة 52

المدنية في الأولى وإلى الوزارة المعنية بالوظيفة العمومية في الثانية تخطيط وتنظيم التدريب والتكوين. ووسع المشرع الأردني من اختصاصات الديوان في مجال التدريب من خلال المساهمة في تأهيل الكفاءات الأردنية وتسويقها بالتنسيق مع الجهات المعنية بتشغيل الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

اللجان المركزية للتدريب والتطوير في كل من الأردن والمغرب

إلى جانب الدور التخطيطي والإشرافي الذي يقوم به الجهاز المعني بالخدمة المدنية في مجال التدريب - في التشريعات محل الدراسة - هناك دور لمجلسي الخدمة المدنية بالأردن والوظيفة العمومية بالمغرب، يتمثل في إقرار التعليمات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وخطط التدريب والتكوين⁵³، وإبداء رأيه حول توجهات السياسة الحكومية في مجال التكوين المستمر للموظفين العموميين⁵⁴.

أما اللجان المركزية التي تساهم في تخطيط وتنظيم التدريب فيمكن بيانها على النحو التالي:

أ- اللجنة المركزية للبعثات والدورات في الأردن:

شكلت هذه اللجنة بموجب المادة 122- من نظام الخدمة المدنية برئاسة أمين عام الديوان (ديوان الخدمة المدنية) وعضوية كل من مدير عام المعهد (معهد الإدارة العامة) نائباً لرئيس اللجنة ومديري الوحدات المعنية بالتدريب في كل من:-

1-وزارة التخطيط والتعاون الدولي؛

2-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛

3-وزارة المالية؛

4-مندوب عن إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء يسميه الوزير؛

5-مندوب عن الدائرة المعنية يسميه الوزير.

المادة 3/7/ من نظام الخدمة المدنية الأردني⁵³

الفصل 10 من نظام الوظيفة العمومية بالمغرب⁵⁴

- يتولى أمانة سر اللجنة المركزية للبعثات والدورات مدير الوحدة الإدارية المختصة بشؤون البعثات والدورات في الديوان للقيام بإعداد جدول الأعمال ومحاضر الاجتماعات وتنظيم السجلات والمراسلات الخاصة بالموظفين الموفدين وأي أعمال أخرى تكلفه اللجنة بها.
- تتولى الوحدات المختصة في الدوائر ومديرية البعثات والدورات في الديوان تنظيم الملفات والقيود والمراسلات الخاصة بالموظفين الموفدين ومتابعة إجراءات البعثات والإيفاد المطلوبة وفقاً لأحكام هذا النظام ومتابعة شؤونهم وتقديم تقارير دورية إلى اللجنة المركزية للبعثات والدورات.
- تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها أو نائبه عند غيابه ويكون اجتماعها قانونياً بحضور أكثرية أعضائها وتتخذ قراراتها بأكثرية أصوات أعضائها الحاضرين على الأقل وفي حال تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع.
- تجتمع اللجنة مع رئيس الديوان والأمناء العامين للدوائر المشكّلة منها كل ستة أشهر أو كلما دعت الحاجة لوضع السياسات المتعلقة بالإيفاد وإقرار برامج العمل.

مهام واختصاصات اللجنة:

تقوم اللجنة المركزية للبعثات والدورات بالمهام والصلاحيات التالية: -

- 1- إعداد التعليمات الخاصة بإيفاد الموظفين للبعثات والدورات التي تتضمن معايير المفاضلة بين المرشحين ورفعها للمجلس لإقرارها؛
- 2- دراسة خطط وبرامج الإيفاد في البعثات والدورات والتوجيه بخصوص تحديد تخصصاتها وتعميمها على الدوائر وفق أولويات المصلحة العامة والإمكانات المتاحة واتخاذ القرارات الخاصة بإيفاد الموظفين؛
- 3- اتخاذ القرارات الخاصة بإيفاد الموظف في بعثة دراسية للحصول على مؤهل علمي جديد وإيفاده في دورة خارجية مدتها شهر فأكثر؛
- 4- دراسة الاحتياجات من البعثات والدورات الخارجية وفق الأولويات المحددة من الدوائر وإحالتها إلى الجهات ذات العلاقة؛
- 5- متابعة تحديد الدوائر للفئات المستهدفة من عملية رفع الكفاءة العلمية والعملية؛

6- اتخاذ القرارات المتعلقة بالموفدين وفق أحكام هذا النظام بما في ذلك تقصير أو تمديد أو تأجيل أو تعديل أو إلغاء أو إنهاء البعثة أو الدورة أو نقل الالتزام أو المطالبة، ولا يجوز لأي جهة أخرى اتخاذ تلك القرارات أو الإجراءات أو القيام بأي منها؛

7- التوجيه بإجراء التقييم المستمر لنتائج وتأثيرات عملية الإيفاد على رفع كفاءة الموظفين وتطوير العمل.

ب- لجنة تنسيق التكوين المستمر في المغرب:

أنشأت لجنة بوزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية تسمى (لجنة تنسيق التكوين المستمر) وتتكون من شاغلي الوظائف التالية:

ممثّل عن السلطة الحكومية المكلفة بتحديث القطاعات (وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية) رئيساً وعضوية كل من:

- ممثّل عن السلطة الحكومية المكلفة بالمالية؛
 - ممثّل عن السلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية؛
 - ممثّل عن السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم العالي؛
 - ممثّل عن السلطة الحكومية المكلفة بتكوين الأطر؛
 - ممثّل عن السلطة الحكومية المكلفة بالتكوين المهني.
- ولرئيس اللجنة بعد موافقة أعضاء اللجنة، أن يدعو على سبيل الاستشارة، خبراء للمشاركة في إشغالها. وتجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها، مرة واحدة على الأقل في السنة، وتحدد كيفية سيرها، بقرار السلطة الحكومية المكلفة بتحديث القطاعات العامة، يتخذ باقتراح من اللجنة المذكورة.

المهام والاختصاصات الموكلة الى لجنة تنسيق التكوين المستمر⁵⁵:

- تقديم اقتراحات في شأن استراتيجية التكوين المستمر، بالتعاون مع القطاعات الوزارية؛
- تقديم اقتراحات لملاءمة المخططات القطاعية للتكوين المستمر، مع استراتيجية التكوين المستمر؛

المادة (5) من مرسوم التكوين المستمر لسنة 2005.55

- تقييم حصيلة التكوين المستمر، وإعداد تقرير عن الموضوع، ترفعه الى السلطة الحكومية المكلفة بتحديث القطاعات العامة (وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية)؛
- إصدار توصيات لتحسين منظومة التكوين المستمر، واقتراح برامج أفقية في هذا المجال؛
- تقديم اقتراحات لتطوير تكوين المكونين التابعين للإدارة.

ثانيا: الجهة المعنية بتنظيم التدريب والتكوين على مستوى وحدة الخدمة العامة

تتضمن القوانين واللوائح الداخلية المنظمة لاختصاصات ومهام وحدات الخدمة العامة، نصوص عامة تعطي الرؤساء الإداريين، حق تدريب وتكوين مرؤوسيههم، كمبدأ عام تقضي به علاقة التبعية التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس، وباعتبار أن الرئيس هو الذي يحيط مرؤوسيه بتوجيهاته وتعليماته والإشراف عليهم وتقييمهم، واقتراح الوسائل والبرامج التي يتطلبها المرؤوسين.

وبالإضافة الى حق الرؤساء في تدريب وتكوين مرؤوسيههم، أسند المشرع القانوني في كثير من القوانين الوظيفية، لإدارات الموارد البشرية، بوحدة الوظيفة العمومية، شأن تنظيم وتخطيط العملية التدريبية والتطويرية، وحالات قليلة أنشئت كيانات تنظيمية مستقلة عن إدارة الموارد البشرية، معنية بالتدريب والتكوين، بحسب حجم ونشاط وحدة الخدمة العامة.

ومبرر إسناد أمر تنظيم وتخطيط التدريب والتكوين في الوحدة، لإدارة الموارد البشرية، باعتبار أن التدريب والتكوين، من أهم أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، في سبيل تنمية وتطوير الموارد البشرية، من خلال تنسيق الجهود مع الرؤساء التنفيذيين chief executives، والتخطيط والإشراف على البرامج والخطط التدريبية والتطويرية بجودة وفعالية، وأن بيانات تقييم الموارد البشرية، بصفة عامة هي عادة موثقة بإدارة الموارد البشرية، والتي يمكن العودة إليها والاستئناس بمضامينها، في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

وأنّ نمط نظام إدارة الموارد البشرية بين المركزية واللامركزية، يلعب دور كبير في هذا الجانب، ففي النمط المركزي، تقوم إدارة الموارد البشرية، باختصاصات واسعة في تخطيط التدريب والتكوين وفي إجراءات التنفيذ. وفي حالة النمط اللامركزي، تُسند مهام التنفيذ والمشاركة في التخطيط والإشراف للرؤساء، ويكون دور إدارة الموارد البشرية هو التخطيط والإشراف والتنسيق، ودراسة مقترحات وتوصيات الرؤساء والمشرفين، غير أنه في ظل عدم وجود وضوح نمط نظام إدارة الموارد البشرية، يحصل التداخل في الاختصاصات بين

إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى، مما يجعل العملية التدريبية والتطويرية، تتم بصورة عشوائية وقليلة الفائدة.

موقف المشرع الأردني والمغربي من تحديد الجهة المعنية بالتدريب والتكوين بوحدات الخدمة العامة

1. في الأردن: تناول نظام الخدمة المدنية مهام واختصاصات ديوان الخدمة المدنية في جانب تدريب وتأهيل الموظفين العموميين بصورة واضحة وشاملة، حيث نصت المادة 12 بأن تقوم الدائرة بإعداد خطة تدريب سنوية في ضوء الاحتياجات التدريبية للموظفين ومتطلبات إشغال الوظيفة ونتائج تقييم الأداء الوظيفي والكفايات المطلوبة لإشغال الوظيفة وتزويد المعهد بنسخة منها ضمن المدة الزمنية المحددة في تعليمات التدريب والمسار التدريبي. ونصت المادة 124 من النظام- بأن تتولى الدائرة مهمة وضع خطط وبرامج التدريب للموظف ومتابعة تنفيذها بما يتفق والمسار التدريبي بالتعاون مع المعهد. وأضافت المادة 121- من نفس النظام بأن تتولى الوحدة المعنية بالتدريب في الدائرة المهام والمسؤوليات التالية: -

- تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديد أهدافها وفقاً للمهام الوظيفية والأهداف المؤسسية ونتائج تقييم الأداء السنوية للموظفين؛
- وضع خطط سنوية لتدريب الموظفين وتأهيلهم بما يتناسب والاحتياجات التدريبية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتزويد الديوان بها في موعد لا يتجاوز شهر كانون الأول من كل سنة؛
- قياس فاعلية البرامج التدريبية وكفاءتها؛
- متابعة الموفدين وسير دراستهم وتدريبهم وإجراء عملية تقييم لنتائج حصولهم على المؤهلات العلمية والخبرات العملية وتزويد الديوان بها بشكل دوري؛
- تحقيق مفهوم الدائرة المتعلمة من خلال نقل المعرفة وتبادل المعلومات والاستفادة من الخبرات السابقة، والاطلاع على المستجدات، وتبني أساليب وأنشطة مبرمجة واستخدام تكنولوجيا المعلومات وسيلة داعمة لذلك، والتركيز على تبني مفهوم العمل بروح الفريق وتمكين الموظفين وتعزيز صلاحياتهم، بهدف رفع قدراتهم وتطويرها. والوحدة المعنية بالتدريب قد تكون إدارة الموارد البشرية أو إدارة مستقلة خاصة بالتدريب؛
- ألزمت المادة (70/د) الدائرة (وحدة الخدمة العامة) توفير متطلبات تعزيز مهاراته وتطوير قدراته المتعلقة بطبيعة العمل من خلال برامج التطوير والتدريب المختلفة.

2. في المغرب: تقوم مديرية الموارد البشرية أو قسم الموارد البشرية بحسب الحال، بإعداد مخططات قطاعية للتكوين المستمر، بالتنسيق والتشاور مع المديريات والوظائف الأخرى في المنظمة، بصورة واضحة فيها الأدوار والاختصاصات، وهذه المخططات هي عبارة عن وثيقة مكتوبة (الأهداف، الأولويات، المبادئ)، ويهدف المخطط القطاعي إلى إبراز ما يلي⁵⁶:

- إدراج التكوين المستمر ضمن تصور شمولي، ومتناسق لاستراتيجية القطاع لبرامج عمله، لتنظيمه ولسياسة موارده البشرية؛
- العلاقة بين التكوين من جهة، والمهام والأهداف العملية لمختلف الوحدات الإدارية المكونة للقطاع من جهة أخرى.

وتتجسد استراتيجية القطاع، من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها، في أفق عدة سنوات، وعلى عدة مستويات، متضمنة البيانات التالية:⁽⁵⁷⁾

- ميزانية التكوين؛
 - عدد المستفيدين؛
 - معدل أيام التكوين في السنة؛
 - العدد الإجمالي للأيام x عدد المستفيدين.
- وبهدف أن يكون المخطط القطاعي للتكوين المستمر موضوع تواصل وحوار ينبغي:
- إخبار جميع الموظفين ببرامج التكوين، التي يمكنهم الاستفادة منها؛
 - إخبار المسؤولين التسلسليين على جميع المستويات، بعمليات التكوين المبرمجة.

وعملا بمبدأ شمولية التدريب: نص قرار الوزير المنتدب لدى الوزير الأول سالف الذكر (وزير إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية)، أن تكون عمليات وفعاليات التكوين، مختارة وتهم جميع الموظفين (الأطر العليا، المديرون والمسؤولون على مختلف درجاتهم، أطر الإشراف والتنفيذ).

وإضافة إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والرؤساء الإداريون، في تدريب وتأهيل الموارد البشرية، على مستوى وحدات الخدمة العامة، هناك أيضا لجان إدارية استشارية تمتد اختصاصاتها، لتنظيم الجوانب المتعلقة بالتدريب والتكوين، يُطلق عليها في الأردن، لجنة الموارد البشرية، والتي من ضمن

يراجع قرار الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بتحديث القطاعات العامة رقم (1741.59) الصادر في 7 يوليو 2009 بتحديد استراتيجية التكوين المستمر. 56.

(57) قرار الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بتحديث القطاعات العامة رقم (1741.59) الصادر في 7 يوليو 2009.

اختصاصاتها، اعتماد خطط الموارد البشرية متوسطة المدى والسنوية ومتابعة مراحل تنفيذها من مسارات وظيفية وتدريبية⁵⁸. وفي المغرب يطلق عليها اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء⁵⁹.

الفرع الثاني: حقوق وواجبات الموظف أثناء التدريب والتكوين

حرصاً من المشرع القانوني في الأردن والمغرب، على تشجيع ودفع الموظفين العموميين، للالتحاق بالبرامج التدريبية والتأهيلية، كفل لهم الاحتفاظ ببعض الحقوق والامتيازات، كالمرتب والبدلات والتعويضات، فضلاً عن الامتيازات الأخرى، كمقابل الانتقالات، وتكاليف السفر والإقامة على تفصيل في ذلك. وإذا كان للموظف الملحق ببرنامج تدريبي أو تأهيلي حقوق، فإن عليه واجبات ينبغي التقيد والالتزام بمقتضياتها، نتناولها على النحو الآتي:

أولاً: حقوق الموظف أثناء التدريب والتكوين

كفل المشرع في كل من الأردن والمغرب بعض الحقوق الوظيفية للموظف العمومي أثناء التحاقه ببرنامج تكويني أو تأهيلي طويل أو قصير، وعلى تفاوت نسبي على النحو التالي:

1- في الأردن

نص نظام الخدمة المدنية لسنة 2020 على استحقاق الموظف الموفد للتدريب في الداخل والخارج على الآتي⁶⁰:

- يصرف شهرياً للموظف الموفد المتفرغ في بعثة أو دورة داخل المملكة او خارجها خلال مدة الإيفاد كامل راتبه الإجمالي باستثناء العلاوة الإشرافية وعلاوة الموقع؛
- إضافة الى ما يستحقه الموظف الموفد المتفرغ في بعثة خارج المملكة بموجب أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة للمجلس بناء على تنسيب اللجنة المركزية للبعثات والدورات المستند الى توصية الوزير صرف مبلغ مالي له وفق تصنيف الدولة الموفد إليها والمحدد بموجب نظام الانتقال والسفر؛
- تطبق على الموفد أحكام نظام الانتقال والسفر المعمول به في الحالات التي لم يرد عليها نص في هذا النظام؛

المادة (3/1/39) من نظام الخدمة المدنية الأردني لسنة 2020.

في الفصل 11 من الظهير الشريف بشأن النظام الأساسي للوظيفة العمومية لسنة 1958.

المادة 132 من النظام 60

- تُدفع للموفد الرسوم الجامعية وأثمان الكتب والبديل الذي تحدده اللجنة لتنقلاته.⁶¹

2- حقوق الموظف الذي يلتحق بالتكوين والتأهيل في المغرب

تضمن المرسوم رقم (2.05.1366) لسنة 2005 بشأن التكوين المستمر، في الفصل الثالث المادة (8) على النحو التالي:

يعين موظفو أعوان الدولة لمتابعة التكوين المستمر من طرف رئيس الإدارة، لتلبية حاجات الإدارة ويستمترون في هذه الحالة في تقاضي: -

- الأجور المطابقة لوضعيتهم النظامية؛
- التعويضات المرتبطة بمزاولة المهام العليا، إذا كانت مدة التكوين، تساوي أو تقل عن ثلاثة أشهر؛
- يتقاضون في حالة عدم استفادتهم من النقل والتغذية والإقامة مجاناً، تعويضاً يومياً عن مصاريف التنقل، إذا كان هذا التكوين، منظماً بالمغرب وخارج المدينة التي يوجد بها مقر عملهم، وإذا كانت مدة التكوين المستمر لا تتعدى ستة أشهر؛
- يستفيدون من التعويضات عن التنقل بالخارج، في حالة متابعتهم دورات للتكوين المستمر بالخارج، في إطار اتفاقيات الشراكة والتعاون المبرمة بين المغرب والدول أو الهيئات الأجنبية أو المنظمات الدولية؛
- في حالة استفادة المعنيين بالأمر من منح ممولة من قبل هذه الدول أو الهيئات أو المنظمات، فإنه لا يحق لهم الاستفادة من هذه التعويضات عن التنقل بالخارج، إلا في حدود الفرق بين هذا التعويض والمنح الممولة؛
- تتحمل الإدارة مصاريف التسجيل، التي تستلزمها عمليات التكوين المستمر، بالمؤسسات التي تقدم هذه الخدمات.

ومن خلال استعراض النصوص المنظمة لحقوق الموظف أثناء التدريب والتكوين في كل من الأردن والمغرب يمكن القول أن المشرعين في البلدين قد كفلا للموظف المتدرب بصفة أساسية لمرتبه الشهري الكامل باستثناء بدل طبيعة العمل التي يرتبط صرفها بطبيعة الحال بقيام الموظف بالمهام الموكلة اليه. بالإضافة الى بعض التعويضات المرتبطة بذلك كالمساعدة المالية التي تصرف للمتفرغ في بعثة دراسية في الخارج حسب تصنيف الدول الموفد إليها. إضافة الى مصاريف التنقل، إذا كان التدريب منظماً داخل الدولة وخارج المدينة التي يوجد بها مقر عمله.

من المادة 131/ب من نظام الخدمة المدنية الاردني⁶¹

وإذا كان المشرع الأردني والمغربي قد تناول الحقوق الأساسية للموظف أثناء التدريب والتكوين، فإن هناك حقوق أخرى مكملتها تناولتها بعض القوانين ويستحسن عدم إغفالها ومنها:

- تحمل الجهة الحكومية التي يعمل بها الموظف رسوم التدريب والدراسة ونفقات العلاج إذا كان التدريب والتأهيل في الخارج؛
- حصول للموظف المبتعث للدراسة في الخارج تذكرة طيران ذهاباً وإياباً وكذلك لزوجته وأولاده عند سفرهم للإقامة معه في بلد الدراسة، وعند رغبتهم العودة إلى البلد في منتصف مدة الدراسة، إذا كانت مدة البرنامج ثلاث سنوات فأكثر؛
- مراعاة أن تكون التعويضات مقابل التنقل والسفر للتدريب في الداخل متوائمة مع مستوى المعيشة.

ثانياً: واجبات الموظف الملحق بالتدريب والتكوين وتقييم الإطار القانوني

تقع على عاتق الموظفين الملحقين بالتدريب والتكوين في الأردن والمغرب، عدداً من الواجبات ينبغي القيام بها، تضمنتها التشريعات الوظيفية في البلدين. ومحاولة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، فإنه يتطلب تقييم للنصوص المنظمة للتدريب والتكوين في سياق المقارنة بين موقف المشرع في كل من الأردن والمغرب.

واجبات الموظف الملحق بالتدريب والتكوين في الأردن والمغرب

1- في الأردن:

تضمن نظام الخدمة المدنية عدداً من الواجبات التي تقع على عاتق الموظف أثناء التدريب والتكوين ومنها الجوانب التالية⁶²:

- إذا أوفد الموظف في بعثة أو دورة خارج المملكة فيكون التزامه بالخدمة لمدة تعادل ثلاثة أمثال المدة التي استغرقتها البعثة أو الدورة بما في ذلك أي مدة تم تمديدتها إليها؛
- إذا أوفد الموظف في بعثة إلى إحدى الجامعات أو المعاهد الأردنية للحصول على درجة علمية أو شهادة أو مؤهل علمي تدريبي بعد أوقات الدوام الرسمي فيكون التزامه بالخدمة بعد انتهاء بعثته مساوياً للمدة التي استغرقتها البعثة أما إذا كان الموظف متفرغاً للبعثة فيكون التزامه بالخدمة لمدة تعادل مثلي المدة

المادة 131 من نظام الخدمة المدنية الأردني 6262

- التي استغرقتها البعثة؛
- إذا أوفد الموظف في دورة سواء كانت متصلة أو متقطعة داخل المملكة أو خارجها بكلفة تساوي أو تزيد على (1000) دينار يلتزم الموظف بالخدمة لمدة ستة أشهر من تاريخ انتهاء الدورة وبخلاف ذلك تتم مطالبته بالمبالغ التي أنفقت عليه وفق أحكام هذا النظام؛
- إذا أوفد الموظف في دورة ولم يجتز متطلبات النجاح المقررة لها يلتزم الموظف بدفع المبالغ التي أنفقت عليه.

كما أضافت المادة 133- من النظام الجوانب التالية:

- على الموفد في بعثة أن يزود كلا من رئيس اللجنة المركزية للبعثات والدورات والدائرة التي أوفد منها بالوثائق التالية مصدقة من المؤسسة التي أوفد إليها في أسرع وقت بعد حصوله عليها: -
- 1- تقارير تثبت مواظبته المنتظمة في الدراسة والسير الدراسي على أن لا تزيد المدة الفاصلة بين التقرير والآخر على ستة أشهر؛

2- النتائج النهائية التي يحصل عليها في كل فصل أو سنة دراسية.

- ويحرم الموفد في بعثة من المخصصات والنفقات المقررة له بقرار من اللجنة المركزية للبعثات والدورات عن أي سنة، إذا لم يكن قد قدم في السنة السابقة لها أو في أي سنة أخرى الوثائق المنصوص عليها في هذه المادة؛
- على الموفد في دورة تدريبية أن يزود دائرته بتقرير عن الدورة التي أوفد إليها معززا بالوثيقة التي حصل عليها من المؤسسة التدريبية، وفي حال عدم تقديمها يحرم الموظف من إيفاده في أي دورة خلال ثلاث سنوات.

2- في المغرب:

- الزم المشرع المغربي الموظف الملحق ببرنامج تكويني القيام بالآتي⁶³:
- حضور دورات التكوين والأنشطة المنظمة لفائدتهم ويعتبر أي تغيب دون مبرر مقبول إخلالا بواجباتهم المهنية يعرضهم للعقوبات التأديبية الجاري العمل بها؛
 - إعداد تقرير حول دورات التكوين الذي استفادوا منه وتقديمه الى الإدارة المعنية؛

المادتين 9 و11 من مرسوم التكوين المستمر في المغرب لسنة 632005

- التوقيع على تعهد لخدمة الإدارة لمدة لا تقل عن ثمان سنوات بالنسبة للتكوين الذي يختتم بالحصول على الدبلوم أو الشهادة؛
- في حالة عدم الوفاء بالتعهد المذكور إرجاع المبالغ التي استفادوا منها كلياً أو جزئياً أثناء التكوين ماعدا إذا كان عدم الوفاء بالتعهد خارجاً عن إرادتهم.

ثانياً: تقييم الإطار القانوني للتدريب والتطوير في كل من الأردن المغرب

من خلال استقراء وتحليل النصوص المنظمة للإطار القانوني للتدريب والتطوير في كل من الأردن والمغرب نستنتج ما يلي:

- أسند المشرع في كلٍّ، شأن تخطيط التدريب والتكوين، على المستوى الوطني بدرجة أساسية، لديوان الخدمة المدنية في الأردن، ووزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية في المغرب⁶⁴ وهو توجه موضوعي، باعتبار أن هذين الجهازين هما المعنيان بتنظيم شؤون الوظيفة العامة والموظفين العموميين، وممارسة هذا الاختصاص من قبلهما يأتي مكماً لمهامهما واختصاصاتهما الأخرى، في رسم وتخطيط استراتيجيات التوظيف والتقييم، وتخطيط المسار الوظيفي ونحو ذلك؛
- اتفق المشرعان الأردني والمغربي فيما يتعلق بتشكيل اللجنة المركزية لتدريب وتأهيل الموظفين العموميين - وفق مسماها في كل - وفي مجمل الاختصاصات، وفي تبعيتها التنظيمية للجهة المعنية بالوظيفة العمومية. وهو مسلك إيجابي من وجهة نظر الباحثة، في إطار تنسيق الأدوار وتجنباً لوجود نوعاً من الازدواج والتضارب في الاختصاصات، يؤثر سلباً على عملية التدريب والتكوين برمتها؛
- يوجد تنسيق وتكامل في الأدوار إلى حد ما بين الأجهزة المعنية بالتدريب والتكوين في كل من الأردن والمغرب، حيث تسير العملية التدريبية بصورة أكثر ترتيباً وانسجاماً، سواء في الجانب القانوني أو المؤسسي، فوحدات الخدمة العامة، تُعد مخططات قطاعية للتدريب والتطوير المستمر، بما ينسجم مع طبيعة وخصوصية نشاطها، عبر إدارة الموارد البشرية أو كيان تنظيمي آخر معني بذلك، ومن خلال التواصل والحوار بين كافة المعنيين والمدراء التنفيذيين فيها، وتُرفع إلى اللجنة المركزية للبعثات والدورات بديوان الخدمة المدنية في الأردن، ولجنة التكوين المستمر بوزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية بالمغرب، لتقييمها

مسمى الوزارة حالياً بوزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة⁶⁴

ودراسها وتضمينها في الاستراتيجية العامة للتدريب والتطوير على مستوى الدولة بعد استشارة المجلس الأعلى للخدمة المدنية / الوظيفة العمومية؛

- اللجنة المركزية المعنية بالتدريب والتكوين، والمتمثلة في الأردن " اللجنة المركزية للبعثات والدورات " ، وفي المغرب "لجنة تنسيق التكوين المستمر" ، قد تشكلتا من بعض الجهات ذات العلاقة المباشرة بتنظيم أوضاع الوظيفة العمومية، كديوان الخدمة المدنية والوظيفة العمومية، والتعليم العالي والبحث العلمي، والمالية، والتخطيط والتعاون الدولي، وأضاف المشرع في الأردن، الى عضوية اللجان، مدير معهد الإدارة العامة، باعتبار أن هذه المؤسسة المعنية بالدرجة الأولى، بتدريب وتطوير الموظفين العموميين، ومن قبيل التنسيق والتكامل بين الجهات المختلفة، لإعداد استراتيجية التدريب والتأهيل. بينما أغفلت عضوية مدير المدرسة الوطنية العليا للإدارة في المغرب؛ الأمر الذي قد يدعو المشرع المغربي، إعادة النظر ودراسة إمكانية إضافة شاغل هذه الوظيفة الى عضوية اللجنة المركزية للتأهيل المستمر للمبررات سالفه الذكر؛

- تناول المشرع الأردني واجبات الموظف أثناء التحاقه بدورة تدريبية أو إيفاده للدراسة في الداخل أو الخارج بصورة أكثر تفصيلا وخصوصا ما يتعلق بالتزام الموظف بالعمل بوحدة بعد انتهاء البرنامج التدريبي أو الإيفاد، وفرق في ذلك في حالة الإيفاد في بعثة أو دورة في الخارج، فيكون التزام الموظف بالخدمة لمدة تعادل ثلاثة أمثال المدة التي استغرقتها البعثة أو الدورة، وإذا كان الإيفاد في الداخل للحصول على درجة علمية أو شهادة أو مؤهل علمي تدريبي بعد أوقات الدوام الرسمي، فيكون التزامه بالخدمة بعد انتهاء بعثته مساويا للمدة التي استغرقتها البعثة، أما إذا كان الموفد متفرغا للبعثة فيكون التزامه بالخدمة لمدة تعادل مثلي المدة التي استغرقتها البعثة، وفي حالة الإيفاد لدورة تدريبية متصلة أو متقطعة في الداخل أو الخارج بكلفة 1000 دينار، فيلزم بالخدمة لمدة ستة اشهر من تاريخ انتهاء الدورة والتفصيل الذي اتبعه المشرع الأردني ربما أقرب للصواب لتعامله مع الحالات المختلفة للموظف أثناء تدريبه وتأهيله. في حين أن المشرع المغربي الزم الموظف بالخدمة في حالة واحدة وهي عندما يختتم التكوين بالحصول على الدبلوم او الشهادة وحددها بمدة لا تقل عن ثمان سنوات، ورتب على عدم الوفاء بهذا التعهد إرجاع المبالغ التي استفاد منها الموظف كليا أو جزئيا أثناء التكوين ماعدا إذا كان عدم الوفاء بالتعهد خارجا عن إرادته؛

- رتب المشرع الأردني عقوبة حرمان الموظف الموفد من المخصصات والنفقات المقررة له عن السنة التي لم يقوم فيها بتزويد رئيس اللجنة المركزية للبعثات والدورات والدائرة التي أوفد منها بتقارير تثبت مواظبته المنتظمة في الدراسة والسير الدراسي وكذلك عن النتائج النهائية التي يحصل عليها في كل فصل أو سنة دراسية. وإذا كان الموظف موفدا في دورة تدريبية وقصر في عدم موافاة دائرته بتقرير عن الدورة، قرر المشرع

حرمائه من إيفاده في أي دورة خلال ثلاث سنوات. وهي عقوبات ربما مبالغ فيها وفي رأينا اتباع مبدأ التدرج في العقوبة، بحيث تطبق العقوبة المقررة في حالة تكرارها من الموظف الموفد بعد إنذاره في المرة الأولى. في حين سكت المشرع المغربي عن تقرير عقوبات لذات الأسباب، وترك الأمر لتقديرات السلطة الإدارية.

خاتمة

التدريب والتكوين في حقيقته هو استثمار في رأس المال البشري، وإحدى وسائل الحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة واستخدامها وتحويلها إلى سلع وخدمات. ويعد التدريب من أولويات الإدارة الحديثة، كوسيلة لتطوير وتنمية مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات واتجاهات مواردها البشرية، باعتبار أن العملية التدريبية ستعود بالفائدة على كل من المنظمة والعاملين فيها، وأن برامج التدريب تلعب دورا حيويا في تعزيز مستويات الأداء العام للمنظمات والمؤسسات، ولكي تحقق النتائج المتوقعة والثمرة المرجوة من التدريب بفعالية عالية، فإن الأمر يستوجب من الإدارة وكل المعنيين بتدريب وتكوين الموارد البشرية، أن يولوا هذه العملية بجميع خطواتها جل الاهتمام والرعاية، وأن يتم تخطيط التدريب وفق المبادئ والأسس السليمة، ابتداء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي غالبا ما تبدأ إخفاقات التدريب والتكوين في هذه المرحلة، بسبب عدم التحليل والتشخيص الدقيق أو الأقرب للصواب للاحتياجات التدريبية لكل من: المنظمة والأفراد، وما يقتضيه روح التغيير والتطوير المتجدد والمتسارع في مختلف مجالات الحياة. ومن خلال هذه المرحلة يمكن التعرف على حاجات المنظمة وحاجات الأفراد بالإضافة إلى معرفة المهارات والمتطلبات لكل وظيفة من وظائف المنظمة، والتنبؤ بالاحتياجات التطويرية المستقبلية لكل من المنظمة والأفراد.

كما أن تصميم البرامج التدريبية والتطويرية، ينبغي أن يكون وفق أسس علمية وموضوعية، تترجم عمق أهداف التدريب، وتلبي المتطلبات المعلوماتية والمهاراتية والسلوكية. وينبغي مراعاة جوانب مهمة أثناء إعداد وتصميم البرامج التدريبية منها: الاستئناس بآراء المتدربين للحصول على مؤشرات توجهاتهم ورغباتهم والتعبير عن تشخيص مشكلاتهم، والتي لها أهمية كبيرة باعتبارهم هدف رئيس من أهداف التدريب، بالإضافة إلى ارتباط موضوعات التدريب بمعطيات وظائف وأنشطة المنظمة وطبيعة أعمال المتدربين وتخصصاتهم، وأن تحمل بعدا تطويريا وتساعد على الإبداع والابتكار، وتمكن المتدربين من تعدد مهاراتهم وقدراتهم، وغرس القيم الإنسانية والأخلاقية الحميدة.

تتعدد طرق وأساليب تنفيذ البرامج التدريبية تناولها الباحثين والأكاديميين بصور مختلفة، من أساليب عرض، ومشاركة، وزيارات وأنشطة ميدانية، ولكل طريقة أو أسلوب مميزات وعيوب، ومن ثم ليس هناك أسلوب أو طريقة بعينها تعد الأصلح والأمثل دون غيرها، وإنما هناك عوامل وظروف يتعين مراعاتها عند اختيار أسلوب التدريب، كالفرق الفردية بين المتدربين في العمر والجنس والمستوى التعليمي والخبرات ونحوها، بالإضافة إلى مضمون المحتوى التدريبي، والميزات التي يحصل عليها المدرب، والوقت المحدد للتدريب، وموازنة التدريب ونحوها، وفي ذات الوقت من المستحسن استخدام الأساليب والطرق الحديثة، كتقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي، والتقنيات السمعية والبصرية، والتدريب عن بعد ونحوها، حيث تشير الدراسات بأن هذه التقنيات الحديثة تحقق نتائج إيجابية بسرعة ومهارة عالية، كما أنه قد يتقرر استخدام أكثر من أسلوب للبرنامج التدريبي الواحد، وينبغي في كل الأحوال الجمع بين الأساليب النظرية والعملية التطبيقية.

مرحلة تقييم أو تقويم نتائج التدريب كأحد أهم عناصر العملية التدريبية والنشاط التدريبي، وذلك بهدف التعرف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية، بالإضافة إلى تقييم مستوى جودة البرامج التدريبية، ومدى الحاجة إلى تطويرها، وكفاءة المدربين والمؤسسة التدريبية. ولا يقتصر التقييم نهاية التدريب فقط، بل يشمل مرحلة ما قبل التدريب وأثناء التدريب أيضا. وهناك عدة مناهج أو نماذج لتقييم برامج التدريب، تناولها الباحثين ورجال الإدارة كان أشهرها نموذج الخبير (كبير كباتريك)، وذلك لسهولة ووضوح هذا المنهج، والذي يقوم على أربعة مستويات للتقييم هي قياس ردة فعل المتدربين، ومستوى التعلم، قياس السلوك، قياس النتائج.

ورغم صعوبة عملية التقييم وخصوصا تقييم الجوانب التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي، فإن الحاجة للتقييم تبقى ضرورية وملحة، وإلا فلا جدوى من العملية التدريبية. ويمكن التغلب على صعوبات ومعوقات التقييم، من خلال التدرج في مستويات التقييم، ومن خلال التكرار والمران، والاستفادة من الأخطاء والإخفاقات السابقة.

التوصيات

ولكي تحقق النتائج المتوقعة والثمرة المرجوة من التدريب بفعالية عالية في الوظيفة العمومية، فإن الأمر يستوجب من الإدارة العليا وكل المعنيين بتدريب وتكوين الموارد البشرية، أن يولوا هذه العملية بجميع خطواتها جُل الاهتمام والرعاية، وأن يدركوا جدّة وحجم المنافسة في جميع المجالات، الأمر الذي يحتم التكيف مع هذه المتغيرات، وضرورة تطوير مهارات وقدرات العاملين، في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وأن

يتم التخطيط للتدريب والتطوير، وفق المبادئ والأسس السليمة، ابتداء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي غالبا ما تبدأ إخفاقات التدريب والتكوين في هذه المرحلة، بسبب عدم التحليل والتشخيص الدقيق أو الأقرب للصواب للاحتياجات التدريبية، لكل من: المنظمة والأفراد، وما يقتضيه روح التغيير والتطوير المتجدد والمتسارع في مختلف مجالات الحياة.

- حث المشرعين الأردني والمغربي تحديد نسبة من كتلة الأجور والمرتبات، تُخصص لمواجهة نفقات التدريب والتكوين، بهدف الخروج من دائرة التنظير الى واقع التنفيذ العملي لخطط وبرامج التدريب؛
 - ضرورة مشاركة الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مشاركة فاعلة وتؤسس كثافة في ميدان التدريب والتأهيل الوظيفي، على اعتبار أن الموظف في الغالب يكون أكثر دقة في التعبير عن احتياجاته التدريبية وجوانب الضعف والقصور والمشكلات التي يعاني منها في الوظيفة؛
 - حث المشرعين الأردني والمغربي بإضافة نص قانوني الى نظام التدريب يقضي بتشجيع الموظفين المتميزين في اجتياز البرنامج التدريبي او التميز عند الحصول على الشهادات والدرجات العلمية، من خلال منحهم مكافآت وحوافز مادية ومعنوية، كالمكافأة النقدية او العينية وشهادات التقدير ونحوها.
- والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، الطبعة العربية: دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006.
- جاري ديسلر Gary Dessler، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: احمد سيد احمد عبد العال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012.
- حنان عدلاني، تأهيل الموارد البشرية وتطوير أساليب تدبيرها بالوظيفة العمومية المغربية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2010-2009.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

- خليل ابراهيم الهلالات، معوقات التدريب الميداني لدى طلبة العمل الاجتماعي في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (42) العدد (1) الجامعة الأردنية ، 2015 .
- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية . دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- سامي جمال الدين أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1996.
- سيد محمد جاد الرب " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009.
- طلق عوض الله السواط، وطلعت عبد الوهاب سندي، وطلال مسلط الشريف، الادارة العامة المفاهيم . الوظائف . الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية 1428.
- عادل عبد العزيز علي السن، تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، بحث مقدم إلى مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية يونيو 2005 .
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية . رؤية استراتيجية، كتب عربية، 2003.
- عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري والأمني . رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع جمهورية مصر العربية، 2012 .
- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- قرار الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف يتحدث القطاعات العامة رقم (1741.59) الصادر في 7 يوليو 2009 بتحديد استراتيجية التكوين المستمر.
- لؤي لطيف بطرس الشكر، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، دراسة ميدانية لآراء عينية من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (71) ، بغداد ، العراق 2008.
- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة 2000.
- محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، الإطار القانوني . المعوقات التنظيمية والمظاهر السلوكية، تحديث التدبير، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، 2002 .

- مرسوم التكوين المستمر في المغرب لسنة 2005.
- مقعد قعيد العتيبي، تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد الجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
- منصور بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية. المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
- نادية سعد، دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني، إصدارات المعهد القضائي، 2012.
- نظام الخدمة المدنية الأردني لسنة 2020.
- نظام الوظيفة العمومية بالمغرب لسنة 1958.
- وحيد جبران، دليل مرجعي في التدريب، الأونروا دائرة التربية والتعليم، عمان، الأردن، 2006.
- James Rajasekar Sami A. Khan, Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation, Journal of Applied Business and Economics vol. 14(2) 2013.
- Leopold, J. Human Resource in Organizations, Personnel education, Inc., Upper Saddle River, New jersey, Prentice Hall International, UK. 2002.