

نحو تفعيل التدريب الإداري في الإدارة المحلية -دراسة في أهم الدوافع والمخرجات- Towards the Activation of Administrative Training in Local Administration -A Study in the Most Important Motives and Outputs-



ط.د/ محمد صبيان¹*

¹جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، مخبر الدراسات الإستراتيجية والبحوث السياسية، (الجزائر)

mohammed.sebiane@univ-tlemcen.dz

أ.د/ بومدين طاشمة²

²جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، مخبر حقوق الإنسان والحريات الأساسية، (الجزائر)

boumediene.tachema@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/14

تاريخ الارسال: 2023/09/23

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التدريب الإداري كمدخل لتنمية وتطوير قدرات العاملين ؛ وبين الإدارة المحلية كمنظومة إدارية تضطلع بمهمة إدارة الخدمات العمومية، لذلك فقد ركزنا خلال هذه الدراسة على قراءة في أهم الدوافع التي تستدعي تفعيل التدريب الإداري في الإدارة المحلية، وكذا قراءة في أهم المخرجات التي يفترض أن تعكسها عملية التدريب الإداري، كما أن السعي نحو تحقيق الكفاية الإدارية وتكريس سياسة التمكين الإداري وكذا بناء علاقة قائمة على الثقة بين الإدارة والمجتمع المحلي؛ تعد من أهم المخرجات التي يمكن أن يعكسها تفعيل التدريب الإداري على مستوى أجهزة الإدارة المحلية.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإداري ؛ الإدارة المحلية ؛ دوافع تفعيل التدريب الإداري ؛ مخرجات عملية

التدريب.

Abstract: This study aims to determine the relationship between administrative training as an entrance to the development and development of the capabilities of employees ; and between local administration as an administrative system undertaken by the mission of the public services management, so during this study, we focused on reading in the most important motives that require administrative training in local administration, as well as reading in the most important outputs that are supposed to be reflected by the administrative training process. and seek administrative enough and the management of administrative empowerment as well as building a relationship based on trust between management and community ; it is one of the most important outputs that can be reflected in administrative training at the level of local administration.

key words: Administrative Training; Local Administration; Motives for Activating Administrative Training; Training Process Outputs.

* المؤلف المرسل: ط.د/ محمد صبيان.

مقدمة:

حظي موضوع التدريب الإداري باهتمام كبير من قبل الباحثين في حقل تنمية الموارد البشرية وهذا بالنظر لما تؤديه العملية التدريبية من إعداد العاملين أو الموظفين وتأهيلهم وتطوير قدراتهم لتأدية وظائفهم بشكل مناسب وبكفاءة عالية، وهو ما يجعل من عملية التدريب إحدى أهم الأبعاد التي تسعى إلى تبنيها وتفعيلها مختلف المؤسسات والأجهزة الإدارية المركزية واللامركزية ومن بينها مؤسسات الإدارة المحلية.

وبالحديث عن الإدارة المحلية لا بد من الإشارة إلى أنها أصبحت تمثل أحد أهم المؤسسات المسؤولة عن معالجة مختلف متطلبات بيئتها المحلية بطريقة تحقق رضا المجتمع المحلي، غير أن تأدية المسؤوليات المحلية يتطلب التكيف مع مختلف التحديات الراهنة والمستقبلية التي قد تعكسها التطورات والتغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمعرفية، والتي من شأنها أن تؤثر على تطور مستوى احتياجات البيئة المحلية، الأمر الذي يتطلب تطوير قدرات الهيئات المحلية وفي مقدمتها مؤهلات مواردها البشرية، وبالتالي فقد أصبح التوجه نحو اعتماد سياسة التدريب الإداري استراتيجية ضرورية تسعى إلى تجسيدها الإدارة المحلية للتجارب مع ما تعكسه التحديات المعاصرة ومع ما تمليه احتياجات المواطن المحلي.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب والدوافع التي استدعت منا اختيار موضوع هذه الدراسة ومعالجته، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- أسباب ودوافع ذاتية؛ وتتعلق بالجوانب التالية:
- اهتمام الباحثان بدراسة ومعالجة الموضوعات التي تنتمي لحقل علم الإدارة العامة، لذلك فقد تم التركيز على التدريب الإداري والإدارة المحلية واللذان يصنفان من بين الموضوعات التي تنتمي لحقل علم الإدارة العامة.
- انطلاقاً من اهتمام الباحثان بدراسة موضوع التدريب الإداري والإدارة المحلية فهذا يستدعي دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرين، أي تحديد مدى تأثير المتغير المستقل "التدريب الإداري" على المتغير التابع "الإدارة المحلية".
- كما أن هناك أسباب ودوافع موضوعية ولعل أهمها ما يلي:
- باعتبار أن التدريب الإداري يصنف من بين أهم المداخل المعتمدة في تنمية وتطوير قدرات المورد البشري بصورة خاصة وقدرات المؤسسة بصورة عامة؛ وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات الأكاديمية المهمة بحقل علم الإدارة العامة، ومن منطلق أن الإدارة المحلية تصنف ضمن أهم التنظيمات الإدارية التي تضطلع بمؤسساتها بإدارة وتسيير الخدمات العمومية المحلية، فذلك يعني ضرورة سعيها نحو اكتساب القدرة على التكيف مع التطورات الراهنة والمستقبلية عن طريق تفعيل سياسة التدريب الإداري، وذلك قصد تغطية احتياجات مواردها البشرية وكذا احتياجاتها الوظيفية ومن ثم القدرة على التجاوب مع

احتياجات المجتمع المحلي، وهذه تعد من أهم الدوافع التي استدعت منا تحديد مدى حاجة الإدارة المحلية لتفعيل التدريب الإداري كمدخل للتطوير والمخرجات التي يمكن أن تعكسها هذه العملية. إشكالية الدراسة:

بناء على مضمون العناصر الأولية للدراسة سنحاول طرح الإشكالية التالية:
ماهي أهم الدوافع التي تستدعي تفعيل التدريب الإداري على مستوى الإدارة المحلية؟
مناهج الدراسة:

اعتمدنا في معالجة مشكلة هذه الدراسة على توظيف المنهج الوصفي بداية بتحديد الإطار التعريفي للتدريب الإداري وأهميته، دوافع تفعيله في مؤسسات الإدارة المحلية ومخرجاته المتوقعة.
فرضيات الدراسة:

سنحاول في هذه المرحلة تقديم إجابة أولية عن الإشكالية التي تم طرحها من خلال صياغة الفرضيات التالية:

- يرتبط تفعيل التدريب الإداري في الإدارة المحلية بمجموعة من الدوافع ذات البعد الإداري والاجتماعي.
 - يساهم تفعيل التدريب الإداري في الإدارة المحلية في اكتساب رأس مال بشري مؤهل للتجارب مع متطلبات البيئة الإدارية والاجتماعية.
 - تمكن العملية التدريبية الإدارة المحلية من أداء المهام والمسؤوليات التي لها علاقة بتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي.
- أهداف الدراسة:

- تعكس هذه الدراسة جملة من الأهداف يمكن تحديد أهمها على النحو التالي:
- تحديد الدور الذي تعكسه عملية التدريب على مستوى العاملين؛ المؤسسة؛ وجمهور المتعاملين.
 - تحديد جملة الدوافع والأسباب التي تستدعي تفعيل سياسة التدريب الإداري على مستوى أجهزة الإدارة المحلية.
 - تحديد أهم المخرجات التي يمكن أن تعكسها عملية التدريب على مستوى أجهزة الإدارة المحلية؛ ومدى أهمية هذه العملية في تكييف الإدارة المحلية مع التحديات الراهنة والمستقبلية.
- تقسيم الدراسة:

- يهدف معالجة إشكالية الدراسة وتحديد مدى صدق الفرضيات التي تم صياغتها، فقد ارتأينا إلى تقسيم هذه الدراسة وفق خطة تتضمن ثلاثة مراحل هي كالتالي:
- المرحلة الأولى: وتتضمن الإطار التعريفي لمتغير التدريب الإداري وأبعاده المختلفة.
 - أما المرحلة الثانية: فنركز فيها على قراءة في أهم دوافع وأسباب تفعيل التدريب الإداري في الإدارة المحلية.
 - بينما المرحلة الأخيرة: فتتضمن أهم المخرجات التي يمكن أن تعكسها عملية التدريب الإداري على مستوى أجهزة الإدارة المحلية.

1. التعريف بمتغير التدريب وأبعاده

حضي متغير التدريب بالعديد من التعاريف من قبل الرواد والباحثين في حقل تنمية الموارد البشرية وهذا نظير ما يكتسيه من أهمية في عملية بناء وتطوير القدرات، وعليه فسنطرق في هذه المرحلة إلى التعريف بمتغير التدريب الإداري بالإضافة إلى تحديد أبعاد عملية التدريب.

2.1 تعريف التدريب:

كما سبق وأن ذكرنا فقد خص هذا المتغير بالعديد من التعاريف، وعليه سنحاول تقديم أهم التعاريف التي تعكس المعنى الاصطلاحي للتدريب على النحو التالي:

"الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة" (بربر، 1997، صفحة 161).

"عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ التعلم ويركز عادة هذا التغيير السلوكي على المعارف، المعلومات، المهارات، الأنشطة، الاتجاهات، المعتقدات، والنسق القيمي" (محريق، 2013، صفحة 22).

ويعرفه "فليبو Flippo" على أنه: "التدريب هو عملية زيادة معرفة ومهارات الموظف للقيام بعمل معين" (Tyagi, 2017, p. 88).

يعرفه "Goldstein & Ford" على أنه: "التدريب هو اكتساب منهجي للمهارات أو المفاهيم أو المواقف التي تؤدي إلى تحسين الأداء في بيئة أخرى" (Landy & Conte, 2010, p. 317).

وفقاً "لبراملي Bramley" التدريب هو عملية مخططة لتبسيط التعلم لدى الأفراد المتدربين وتمكينهم من زيادة فاعليتهم في تنفيذ مهامهم الوظيفية (Karim, Huda, & Khan, 2012, p. 142).

وتعرفه إحدى اللجان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة على أنه: "باختصار يكسب المعرفة وينمي المهارات" (الصيرفي، 2009، صفحة 16).

وقد عرفته لجنة خدمات القوى العاملة MSC بالمملكة المتحدة على أنه: "عملية مخططة لتعديل السلوك أو المعرفة أو المهارة من خلال تجربة تعليمية لتحقيق أداء فعال في أي نشاط أو نطاق أنشطة. الغرض منه، في حالة العمل، هو تطوير القدرات الفردية وتلبية احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية للمنظمة" (Masadeh, 2012, p. 63).

إذن بناء على التعاريف التي تم التطرق إليها نلاحظ بأن هناك إجماع على أن التدريب هو العملية التي تمكن أفراد المؤسسة من تعلم وتحصيل القدرات والخبرات والمؤهلات اللازمة التي تعكس الكفاءة والفعالية في أداء الوظائف الموكلة إليهم.

أما من الناحية الإجرائية فيمكن الاجتهاد في تقديم تعريف للتدريب على أنه منظومة من العمليات الإجرائية، المنهجية، والفكرية التي يسعى من خلالها القائمين على البرنامج التدريبي إلى تمكين الأفراد المتدربين من اكتساب أو تعديل أو تجديد المعارف، المهارات، والسلوكيات بصفة دائمة ومستمرة بهدف اكتساب القدرة على تطوير الأداء الوظيفي، الأهداف العامة للمؤسسة، والاستجابة لمتطلبات المتعاملين.

2.1 أبعاد العملية التدريبية:

انطلاقاً من معالجتنا للقراءات التعريفية التي عنيت بعملية التدريب فقد خلصنا إلى بعض النتائج المهمة والتي تعكس جملة من الأبعاد المباشرة وغير المباشرة التي تمثل غاية وهدفا رئيسيا للعمليات التدريبية، وسنحاول توضيح ذلك وفق الخطوات التالية:

1.2.1 بعد الأفراد العاملين:

يمثل الأفراد العاملين المورد الحقيقي لأي مؤسسة بمختلف توجهاتها وطابعها إنتاجية كانت أو خدمتية، وعليه فإن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها مرتبط بنسبة كبيرة بمستوى فاعلية موظفيها في تنفيذ المهام المختلفة بناء على ما يتمتعون به من مهارات وخبرات يتم اكتسابها عن طريق عدة آليات يأتي في مقدمتها التدريب بالنظر لما يعكسه من عائدات إيجابية نذكر أهمها:

- تزويد العاملين الجدد بالتعليمات المفصلة التي تمكنهم من اكتساب بعض الخبرات التي تؤهلهم لتقديم أداء وظيفي فعال.

- تمكين العاملين المتعودين على الأساليب الوظيفية القديمة من مواكبة التقنيات المتغيرة ومن ثم استخدام المعدات والأساليب المتطورة.

- إعداد العاملين للتنقل في الممارسات الوظيفية وكذا الترقية لمستويات ومسؤوليات وظيفية أعلى. (Battu, 2006, pp. 109-110).

- مساعدة الأفراد على تعلم المعارف والمهارات والمواقف الجديدة، وهو ما يمكنهم من اكتساب القدرة على أداء وظائفهم بشكل أفضل وأسرع وبجودة أعلى وهي المؤشرات التي تعكس مستوى تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي (Biech, 2015, p. 8).

2.2.1 بعد المؤسسة:

بالرغم من أن عملية التدريب تركز بصورة كبيرة على العنصر البشري إلا أن أبعاد هذه العملية لا تقتصر على العنصر البشري فقط وإنما تتعدى هذا المستوى لتشمل أيضا مؤسسة انتمائه، ويتجلى ذلك في كون أن التدريب يساهم في تحقيق جملة من المخرجات التي لها علاقة بتحسين وتطوير أداء المؤسسة والتي تشمل ما يلي:

- تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، وهو ما تم تأكيده من طرف أستاذ الموارد البشرية الدكتور ليونارد نادلر حيث صنف عملية التدريب بمثابة التعلم الذي يتم توفيره بغرض تحسين الأداء في الوظيفة الحالية (Chan, 2009, p. 3).

- التأكد من أن كل العاملين يتمتعون بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تتوافق مع الوظائف المطلوب شغلها والمهام الواجب تنفيذها، لمساعدة المؤسسة في المضي قدما نحو تحقيق أهدافها.

- التأكيد على اطلاع العاملين واستيعابهم لمضمون القوانين أو الإجراءات أو المعارف الجديدة المعتمدة على مستوى بيئة المؤسسة.

- ضمان بقاء العاملين المرغوب فيهم على مستوى المؤسسة وهو ما يمكنها من اكتساب موارد بشرية ذوي كفاءة ملتزمين تجاه خدمة أهداف المؤسسة (Van Wart, West, Bowman, & Berman, 2006, p. 222).
 - يمكن التدريب الفعال من رفع مستوى الأداء وتحسين الروح المعنوية للعاملين وتطوير إمكانات المؤسسة (Sims, 2002, p. 170)، وهو ما يعني توفر المؤسسات على مستويات متطورة من حيث تقديم المنتجات أو الخدمات، تحقيق رضا المتعاملين، القدرة على المنافسة، وتحقيق الأهداف العامة المسطرة.
- 3.2.1 بعد الأفراد المتعاملين:**

من المؤشرات التي توضح مدى ارتباط عملية التدريب بالبيئة الخارجية للمؤسسة متمثلة في بعد المتعاملين، هو ما تعكسه مخرجات التدريب على الأفراد المتدربين ومؤسستهم ومدى تأثير ذلك على تحسين المنتجات والخدمات، وبحكم أن هذه الأخيرة تصنف ضمن العمليات التي تحدد مستويات الأداء، الاستجابة، الجودة، المنافسة، والاستمرارية.

يمكن القول إذن بأن أبعاد العمليات التدريبية لا تنحصر فقط على مستوى الفواعل الرسمية وإنما تشمل أيضا الفواعل غير الرسمية ولو بطريقة غير مباشرة في صورة أفراد وجماعات يؤدون دور الزبون أو المتعامل مع مختلف المؤسسات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، كما يساهمون أيضا في تقييم مستوى المؤسسة بناء على نوعية وكمية المدخلات التي تعكسها مجموعة المطالب والخدمات التي يسعون لتحقيقها، وطبيعة ردود أفعالهم حول مدى فعالية وجودة المخرجات المقدمة، وبالتالي فتدريب العاملين أو الموظفين يجب أن يراعى فيه ضرورة إعدادهم للتعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة عالية قادرة على الاستجابة لمتطلباتها والتفاعل مع التغيرات والتطورات الطارئة عليها.

2. دوافع اعتماد وتفعيل سياسة التدريب الإداري في مؤسسات الإدارة المحلية

زيادة عن الوظائف التي تضطلع بها مؤسسات الإدارة المحلية وبخاصة وظيفة إدارة الخدمات العمومية، فهي مطالبة أيضا بمراعاة مسؤولية التكيف والتجاوب مع التحديات الراهنة والمستقبلية ذات الطابع المعرفي والإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وهو ما يستدعي العمل على تطوير قدراتها وهنا نشير إلى ضرورة التركيز في هذه العملية على مواردها البشرية من خلال اعتماد استراتيجية التدريب الإداري.

ومن هذا المنطلق سنحاول تحديد المعنى العام للإدارة المحلية من خلال التطرق إلى أهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ثم نتطرق إلى أهم الدوافع والأسباب التي توضح مدى حاجة الإدارة المحلية إلى تبني سياسة التدريب الإداري.

1.2 التعريف بالإدارة المحلية:

حضي مفهوم الإدارة المحلية باهتمام واسع من قبل العديد من الرواد والباحثين المهتمين بعلم الإدارة العامة، وعليه فقد تعدد التعاريف التي حضي بها هذا المفهوم، ومن هذا المنطلق سنركز على أهم التعاريف التي ساهمت في تحديد المعنى العام لمفهوم الإدارة المحلية على النحو التالي:

يمكن تعريف الإدارة المحلية على أنها: "أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة هيئة محلية تمثل الإدارة العامة على أن تستقل هذه الهيئات بـموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون" (عوفي و ساكري، 2009، صفحة 240).

ويعرفها الكاتب البريطاني " كرام مودي Grame Modi " على أنها: "مجلس منتخب تركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة" (قوال، 2022، صفحة 566).

وقد عرفها "فؤاد العطار" على أنها: "... توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها" (قصير، 2020، صفحة 16).

أما من منظور الأمم المتحدة فيعبر مفهوم الإدارة المحلية عن نظام من نظم الإدارة العمومية، وهي نموذج إداري لمساعدة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وبذلك فهي تحت على نقل بعض الوظائف والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى مؤسسات الإدارة المحلية لمواجهة مسؤولياتها، وذلك في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية (اسليماني و بايزيد، 2015، صفحة 166).

بناء على مضمون التعاريف السابقة يمكن تحديد بعض الخصائص التي تميز الإدارة المحلية كالآتي:

- أن الإدارة المحلية جزء لا يتجزأ من حقل الإدارة العامة.
- أنها تقوم على إقليم جغرافي محدد ينتمي على إقليم الحكومة أو الإدارة المركزية.
- أنها هيئة تتمتع ببعض السلطات والاختصاصات لإدارة الشؤون المحلية وبالتالي فهي وسيلة لتخفيف الأعباء الإدارية عن الإدارة المركزية. وتسريع وتيرة تنفيذ وتقديم الخدمات العامة.
- تمثل العملية الانتخابية أحد أهم الطرق المعتمدة في تشكيل أفراد أو أعضاء المجالس المحلية، وهو ما يعني من جهة أنها وسيلة لتفعيل الإرادة الشعبية في تسيير وتدير الشؤون المحلية، ومن جهة ثانية أن المجالس المحلية المنتخبة وبالرغم من أنها تعكس صورة عن مبادئ وأسس الديمقراطية وقاعدة للامركزية الإدارية، غير أن هذا لا يعني بالضرورة أن هناك حكم مطلق على أن الانتخاب هو النموذج الأوحـد لقيام المجالس المحلية، فقد يتم اللجوء إلى طريقة التعيين أو الانتخاب والتعيين معا كاستراتيجية لمواجهة بعض المشكلات التي قد تطرأ على الهيئات المحلية، وحتى في النظم التي تأخذ بطريقة الانتخاب نجد أن هيئاتها المحلية تتوفر على أجهزة إدارية مكونة من أعضاء تم تعيينهم وفقا لأحكام تنظيمية وقانونية مثلما هو متعامل به في العديد من الدول من بينها الجزائر.

وبالرجوع إلى الهيكل التنظيمي ولا سيما في جانبه المتعلق بالموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر مثلا والتي تتشكل من البلدية والولاية وهذا ما أقرته مختلف الأحكام الدستورية والقانونية آخرها التعديل الدستوري لسنة 2020 والذي أشار في نص المادة 17 على أن "الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية" (المرسوم الرئاسي رقم 20-442، 2020، صفحة 9)، فنجد بأن البلدية

تحتوي على إدارة تخضع لسلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي (القانون رقم 10-11، 2011، صفحة 19)، وكذلك بالنسبة للولاية هي الأخرى تتوفر على إدارة تخضع لسلطة والي الولاية (القانون رقم 07-12، 2012، صفحة 20).

وعليه فهذه دلالة على أن الإدارة المحلية تتركب من مزيج من الأجهزة ولا يمكن حصرها في المجلس المنتخب، وبالتالي فهي تتوفر على مجموعة متنوعة من الموارد البشرية من منتخبين ومعينين، وبالنظر للدور الذي يفترض أن تؤديه هذه الطاقات البشرية على مستوى مؤسساتها المحلية لا سيما من حيث ضمان استقرارها واستمراريتها وتمكينها من إدارة الخدمات وكل أشكال التنمية، فهذا يقتضي إعداد وتأهيل العنصر البشري من خلال تفعيل عدة آليات يأتي في مقدمتها التدريب الإداري.

2.2 دوافع تفعيل التدريب في مؤسسات الإدارة المحلية:

باعتبار أن التدريب الإداري يعكس العملية التي تؤدي وظيفة التطوير والتعديل والتغيير في قدرات الأفراد بصفة دائمة ومستمرة تخضع لما تتضمنه خطوات القواعد المنهجية للتدريب، فقد شكل ذلك توجهها حتميا يتطلب اعتماده من طرف كافة المؤسسات العامة أو الخاصة ومن بينها الإدارة المحلية بغرض التكيف مع ما هو كائن وما سيكون، وتشكل التغيرات والتطورات ذات البعد الإداري والاجتماعي والمعرفي مصدرا لأهم الدوافع التي تستوجب تفعيل التدريب في الإدارة المحلية وسنوضح ذلك وفق الخطوات التالية:

1.2.2 التحول من التوجه الزراعي إلى التوجه الصناعي:

وهو التحول الذي ميز مجتمعات الدول النامية بانتقالها من التوجه الزراعي ذو الطابع الريفي إلى التوجه الصناعي ذو الطابع الحضري، وقد عكس هذا التحول توسع في الطلب على الخدمات العمومية وزيادة في مستويات الرقابة الشعبية على الخدمات التي تؤديها الإدارة المحلية، وهو ما استدعى إعادة تنظيم الهيئات المحلية وتطوير وظائفها السياسية والإدارية (طاشمة، 2021، الصفحات 222-223)، الأمر الذي يتطلب إعداد برامج تدريبية مستمرة لتغطية احتياجات الإدارة المحلية.

2.2.2 ضرورة اعتماد مداخل جديدة وفعالة في إدارة الخدمات العامة المحلية:

حيث بات من الضروري إعادة النظر في الوظائف التقليدية التي تؤديها الإدارة المحلية والتوجه نحو اعتماد مداخل حديثة في معالجة المشكلات المحلية، فالهيئات المحلية لم يعد يقتصر عملها على تقديم الخدمات وإنما توسع ليشمل وظيفة وضع وتنفيذ السياسات العامة في جانبها السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وهو ما يضع على عاتق العاملين في الإدارة المحلية مسؤوليات أكبر، فتحقيق احتياجات المواطنين المحليين لا يتم بطرق تقليدية وحلول جزئية غير متكاملة وإنما يتطلب ذلك تدبير متكامل للسياسات الموجهة لتغطية احتياجات المواطنين، وهي العملية التي تتطلب القيام بتدريب العاملين في الإدارة المحلية وبصورة خاصة القيادات والرؤساء والأخصائيين المعينين والمنتخبين، المشرفين على البرامج الحكومية لتلبية الاحتياجات المحددة لبرامج التنمية المحلية (طاشمة، 2021، صفحة 223).

3.2.2 البحث عن سبل الانتقال من المفهوم التقليدي للعاملين في الإدارة المحلية إلى المفهوم الحديث المكرس لرأس المال البشري:

يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه "المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون من ضمنها المهارات، الخبرات والابتكارات" (شتوح، 2012، صفحة 143).

كما يعرفه أيضا "Malone و Edvinson" على أنه "مجموع مهارات، خبرات ومعرفة العاملين في المؤسسة" (شتوح، 2012، صفحة 143).

ويعرف البنك الدولي رأس المال البشري على أنه "كل المعارف والمؤهلات ومحصلات الخبرة التي يمتلكها الأفراد، والتي تزيد إنتاجيتهم اقتصاديا، ويزيد رأسمال البشري بالاستثمار في التربية، الصحة والتكوين المهني" (تواتي، 2014، صفحة 184).

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله" (حمادي و بن قدور، 2018، الصفحات 320-321). إذن يمثل رأس المال البشري مجموعة الأفراد الذين يتميزون برصيد من المعارف والمهارات والخبرات والمؤهلات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم على المدى القريب والبعيد، وبالرغم من أن مرجعية هذا المفهوم تنتهي للبيئة الاقتصادية إلا أن الاستثمار فيه توسع ليشمل البيئة السياسية والاجتماعية والإدارية ومن بينها الإدارة المحلية.

ومما يؤكد الطرح القائم على أهمية استثمار المؤسسات في مواردها البشرية، هو ما توصل إليه "ثيودور شولتز" من خلال نظرية رأس المال البشري مشيرا إلى أن الاستثمار في معارف ومهارات الأفراد في المجتمعات الغربية قد حقق معدلات أسرع للنمو مقارنة بالنتائج التي حققها الاستثمار في رأس المال المادي، كما أكد أيضا "جاري بيكر" على ضرورة الاهتمام بمختلف أشكال الاستثمار في رأس المال البشري كالتعليم والرعاية الصحية ومركزا بشكل خاص على التدريب كعامل أساسي في عملية الاستثمار في رأس المال البشري (بن صوشة، 2013، صفحة 144).

وبالتالي يعد الاستثمار في رأس المال البشري من بين أهم الخطوات التي يجب مراعاتها في إطار الإصلاحات التي تعنى بالإدارة المحلية بهدف التمكن من سد الفجوة في معارف ومهارات وسلوكيات الفاعلين، ومن ثم القدرة على الاستجابة لمختلف متطلبات إدارة الشؤون المحلية، غير أن الوصول لمرحلة اكتساب رأس مال بشري متكامل القدرات يتطلب تكريس فلسفة التدريب ضمن السياسات الرئيسية المعتمدة في الهيئات المحلية.

4.2.2 الحاجة إلى تقوية الروابط على المستوى الداخلي والخارجي للإدارة المحلية:

وتعد هذه العملية من بين أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها في السياسات التدريبية على مستوى الإدارة المحلية، وتشمل العناصر التالية (طاشمة، 2021، الصفحات 226-227):

- البعد الداخلي للإدارة المحلية:

ويتضمن هذا البعد العمل على تدريب الموظفين الحكوميين المكلفين بوضع السياسات المحلية على استثمار جهودهم في تقوية قدرات الإدارة المحلية بدلا من إضعافها، وذلك من خلال إمداد أعضاء الهيئات المحلية بالقيم والمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ سياسات محلية رشيدة.

- البعد الخارجي للإدارة المحلية:

وهو البعد المتعلق بالتعامل والتجاوب مع المواطنين المحليين، حيث ينبغي إعداد برامج تدريبية تمكن الموظفين من ترجمة احتياجات المواطنين على مستوى برامج التنمية المحلية التي يشرفون على إعدادها وتنفيذها، بالإضافة إلى تدريبهم على توجيه جهودهم وقدراتهم نحو استحداث مؤسسات تطوعية كآلية من آليات التعبير عن انشغالات المواطنين واحتياجاتهم.

وتشير بعض التقارير الصادرة عن عدد من الخبراء الدوليين في حقل الإدارة العامة بأن هناك ثلاثة دوافع تستدعي التعجيل بسياسة التدريب من أجل الوظيفة العامة على مستوى الدول النامية، نوضحها فيما يلي (عبد الهادي، 2008، صفحة 82):

- الحاجة إلى تجديد الأجهزة الإدارية لتمكينها من مواكبة مستويات التطور في النظم الاقتصادية والاجتماعية.

- التوسع السريع في الوظائف، وهو ما يتطلب من الحكومة النهوض بها.

- الافتقار إلى الموظفين المدربين على مستوى الدول النامية، وعليه فعملية التدريب لا بد وأن تحظى بالاهتمام اللازم والمكانة الأولية في ترتيب أعمال التنمية في هذه الدول.

وبحكم أن الإدارة المحلية أصبحت تشكل أحد أهم صور الإدارة العامة اللامركزية في الدول النامية من جهة، ومن جهة أخرى فهي مطالبة باكتساب موارد بشرية متمكنة وذات كفاءة عالية لتكييف الجهاز الإداري مع مختلف التطورات والاستجابة لمختلف متطلبات البيئة المحلية، فإن هذه العمليات تتطلب اعتماد سياسة التدريب الإداري في مقدمة مداخل التنمية والتطوير الإداري.

3. أولوية المخرجات التي ينبغي أن تعكسها عملية التدريب على مستوى الإدارة**المحلية**

إن تفعيل التدريب الإداري على مستوى مؤسسات الإدارة المحلية لا يعني اعتماده كمدخل ظرفي مؤقت لمعالجة فجوات الأداء ومشكلاته، وإنما تفعيله يكون من خلال اعتماده كاستراتيجية لتطوير القدرات والأداء وحتى الأهداف على المدى الآني والمتوسط والبعيد غير المنظور، ويرجع ذلك إلى كون اعتماد التدريب الإداري كاستراتيجية دائمة ومستمرة من شأنه أن يعكس العديد من المخرجات التي تساهم في تمكين الإدارة المحلية من تحسين وتطوير أدائها للخدمات العمومية، ويمكن تحديد أهم المخرجات وفق الخطوات التالية:

1.3 تحقيق الكفاية الإدارية:

تعد من بين الأهداف التي يفترض أن تعكسها البرامج التدريبية، ووفقا للتقرير الصادر عن لجنة "أسشيتون" البريطانية والمتعلق بتدريب الموظفين المدنيين تم التساؤل فيه عن أهداف التدريب ولا سيما في جانبه المتعلق بتحقيق الكفاية، وقد تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن بلوغ أعلى درجات الكفاية يتطلب من جهة تحديد أكثر لمصطلح الكفاية، حيث أن هناك مستويين للكفاية وهما، الكفاية الفنية للموظف في أداء الوظائف، وكفاية المؤسسة متمثلة في الروح الجماعية للأعضاء المكونين لها، كما يتطلب من جهة أخرى أن تركز عملية التدريب على هذين المستويين من الكفاية بحيث من الضروري أن يكونا ضمن المخرجات التي تعكسها البرامج التدريبية (عبد الهادي، 2008، صفحة 83).

2.3 الوصول لمستويات التمكين الإداري:

قياسا بالدور الذي تؤديه عملية التدريب في تنمية قدرات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم بشكل أفضل ومن ثم إدماجهم مع قيم مؤسساتهم وتأهيلهم لتقديم أداء أفضل ومشاركة فعالة في تحقيق أهدافها، فهذا يعكس مدى أهمية التدريب كوسيلة فعالة في تمكين العاملين من ممارسة وظائف ومسؤوليات أعلى (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، صفحة 35). ويعد أسلوب التعلم من طرف القائد الإداري من أهم الطرق المعتمدة في التدريب على تمكين الموظفين (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، صفحة 43).

وبالتالي فتفعيل التدريب على مستوى الإدارة المحلية سيسهم في تمكين موظفي الإدارة المحلية من ممارسة بعض الوظائف العليا التي قد تؤثر إيجابا في تسريع عملية إدارة الخدمات والتنمية المحلية، والتي عادة ما تكون محصورة في أجهزة الإدارة المركزية.

إذن يمكن القول بأن عملية التدريب فضلا عن كونها الاستراتيجية التي تؤدي وظيفة تحقيق مؤشرات الكفاية والتمكين الإداريين على مستوى مختلف المؤسسات ومن بينها مؤسسات الإدارة المحلية، فإن توفر الأفراد العاملين على خصوصيات الكفاية الإدارية والتمكين الإداري سيسهم في تأهيلهم للانتقال إلى وظيفة الابداع والابتكار، ومن ثم القدرة على التجاوب مع مختلف المهام الموكلة لهم وفي مقدمتها متطلبات المجتمع المحلي، وأيضا التفاعل مع مختلف المداخل الإدارية الحديثة وبخاصة الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة، وبالتالي تأهيل مؤسساتهم المحلية للتكيف مع التحديات الراهنة والمستقبلية وتوطيد العلاقة فيما بينها وبين المواطن.

3.3 بناء علاقة ثقة ما بين الإدارة المحلية والمواطنين المحليين:

يؤدي التدريب الفعال لأعضاء الإدارة المحلية إلى توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي وذلك قياسا ببعض النتائج التي يحققها أهمها (طاشمة، 2021، صفحة 231):

- توفير موظفين أكفاء ينفذون برامج الإدارة المحلية وفق ما يتماشى مع رغبات المجتمع.
- تغطية الاحتياجات المتزايدة إلى مختلف أنواع ومستويات الموظفين في الهيئات المحلية من قادة إداريين وأخصائيين إداريين وفنيين، وهذه التغطية لا يتم تحقيقها إلا من خلال التدريب.

- رفع كفاءة العمل داخل مؤسسات الإدارة المحلية وهو ما يزيد من ثقة المواطنين بها ويوسع من أعمالها بما يضمن مستقبلا أفضل لموظفيها.
- أن تكاليف التدريب لا تزيد من التكاليف التي يتم صرفها على المتدربين، لأنه مهما ارتفعت هذه التكاليف سيتم تغطيتها من خلال أفضل الخدمات التي ستوفر للمجتمع المحلي.
- إذن يمكن القول بأن اعتماد مؤسسات الإدارة المحلية لاستراتيجية التدريب الإداري سيمكنها من اكتساب رأس مال بشري ذو كفاءة عالية، ويؤهلها لتأدية مختلف المهام والوظائف التي تقع على عاتقها.

4.الخاتمة:

بناء على ما تضمنته مختلف العناصر المعتمدة في تحليل مشكلة الدراسة يمكن القول بأن التطورات ذات الأبعاد الإدارية والاجتماعية والمعرفية شكلت سلسلة من التحديات التي تواجه مؤسسات الإدارة المحلية، ومن ثم فقد أفرزت مجموعة من الدوافع التي تستوجب تفعيل التدريب الإداري في الإدارة المحلية بهدف اكتساب رأس مال بشري ذو جودة وكفاءة عالية، وهو ما يمكن من تأهيل مؤسسات الإدارة المحلية للتفاعل والتجاوب مع متطلبات البيئة الإدارية والاجتماعية والمعرفية الراهنة والمستقبلية. ومن هذا المنطلق سنحاول تقديم جملة من النتائج والتوصيات التي خلصنا إليها على النحو الآتي:

1.4 النتائج:

- أن عملية التدريب الإداري تعكس استراتيجية لتغطية احتياجات ومتطلبات الأفراد العاملين والمؤسسات وجمهور المتعاملين.
- تعكس الإدارة المحلية إحدى أهم المؤسسات التي تضطلع بمهمة معالجة مشكلات ومتطلبات المجتمع المحلي وبالتالي فهي مسؤولة عن تقديم خدمات عمومية تتوافق مع مستوى هذه المتطلبات.
- تشكل التحديات ذات الطابع الاجتماعي والإداري والمعرفي مصدرا يعكس جملة من الدوافع التي تستدعي تفعيل استراتيجية التدريب الإداري في مؤسسات الإدارة المحلية، وذلك بغرض إعداد وتأهيل الأفراد المعنيين والمنتخبين للتجاوب مع مستوى التغيرات والتطورات التي لها علاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم.
- يؤدي تفعيل التدريب الإداري في مؤسسات الإدارة المحلية إلى اكتساب رأس مال بشري ذو كفاءة عالية، ومن ثم قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي متطلبات جمهور المتعاملين.

2.4 التوصيات:

- ينبغي على مؤسسات الإدارة المحلية أن تعتمد التدريب الإداري كاستراتيجية للتنمية والتطوير بصفة دائمة ومستمرة، وليس كمجرد إجراء ظرفي مؤقت ينتهي بانتهاء المشكلة القائمة.
- من الأمور التي ينبغي مراعاتها، تبني سياسة محلية قائمة على قراءة وتحليل الوضع الراهن والاستشراف للأحداث المستقبلية، وذلك بهدف إعداد برامج تدريبية تتوافق مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمؤسسات الإدارة المحلية ومواردها البشرية ولأفراد المجتمع المحلي.

- ضرورة مراعاة ما تملّيه مخرجات السياسات الاستشرافية أثناء إعداد البرامج التدريبية، وذلك لما لها من أهمية تكمن في جعل عملية التدريب تؤهل الأفراد في ظرف يستبق وقوع المشكلات أو المتطلبات أو الأحداث المستقبلية، وهو ما يسهل من عملية التكيف والتجاوب معها.
- ينبغي أن تشمل عملية التدريب كافة الأفراد العاملين في الإدارة المحلية من معينين ومنتخبين بمختلف مستوياتهم ونوعية وظائفهم، كما يجب أن تشمل أيضا أفراد المجتمع المدني باعتبارهم فاعلين يساهمون في رسم سياسات وأهداف وتطلعات الإدارة المحلية.
- يتوجب على مؤسسات الإدارة المحلية أن تستند في إعداد البرامج التدريبية إلى أهل الاختصاص من خبراء ومختصين ممن يتميزون بخبرة مسبقة في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- من المهم جدا إبرام اتفاقيات شراكة وتعاون في مجال التدريب فيما بين مؤسسات الإدارة المحلية الوطنية والأجنبية، وكذا مع المؤسسات والمراكز الرائدة في مجال التدريب والتنمية والتطوير من جامعات ومعاهد الوطنية منها والأجنبية، وذلك بهدف الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال إدارة وتسيير هيئات الإدارة المحلية، واكتساب الخبرات اللازمة لدى المدربين والمتدربين.

5. قائمة المراجع:

1.5 القوانين:

1. القانون رقم 10-11. (03 يوليو، 2011). المتعلق بالبلدية. المادة 125(37). الجزائر: الجريدة الرسمية.
2. القانون رقم 07-12. (29 فبراير، 2012). المتعلق بالولاية. المادة 127(12). الجزائر: الجريدة الرسمية.
3. المرسوم الرئاسي رقم 442-20. (30 12، 2020). المتعلق بإصدار التعديل الدستوري. المادة 17(82). الجزائر: الجريدة الرسمية.

2.5 الكتب:

1.25 باللغة العربية:

4. بومدين طاشمة. (2021). سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة. - مصر- الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
5. حمدي أمين عبد الهادي. (2008). إدارة شؤون موظفي الدولة أصولها وأساليبها وإصلاحها. - مصر- القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
6. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. - مصر- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

7. كامل بربر. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. -لبنان- بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
8. مبروكة عمر محيريق. (2013). *أساسيات تدريب الموارد البشرية*. -مصر- القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
9. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2009). *التدريب الإداري للمدربون والمتدربون وأساليب التدريب*. -الأردن- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

2.2.5 باللغة الإنجليزية:

10. Battu, N. (2006). *Human Resource Management*. New Delhi: Published By: Discovery Publishing House.
11. Biech, E. (2015). *Training & Development For Dummies*. -USA- New Jersey: Published By: John Wiley & Sons.
12. Chan, J. (2009). *Training Fundamentals: Pfeiffer Essential Guides to Training Basics*. San Francisco: Published By: John Wiley & Sons.
13. Landy, F., & Conte, J. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons.
14. Sims, R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*. Greenwood Publishing Group.
15. Tyagi, A. (2017). *Strategic Measurement of Human Resource Management*. Printed and Published by: Horizon Books.
16. Van Wart, M., West, J., Bowman, J., & Berman, E. (2006). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. SAGE Edition.

3.5 الأطروحات الجامعية:

17. أمال قصير. (2020). *آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة*. قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة باتنة 1.

4.5 المقالات:

1.4.5 باللغة العربية:

18. أميرة تواتي. (2014, 12 31). *الرأسمال البشري مفهومه، نظرياته، مشكلاته وأساليب إعداده*. *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée*, 11 (2)، الصفحات 184-198.
19. رياض بن صوشة. (2013, 08 01). *الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال. دراسات اقتصادية*, 7 (2)، الصفحات 139-155.
20. فاطمة قوال. (2022, 06 15). *دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: دراسة لدور البلدية. الفكر المتوسطي*, 11 (1)، الصفحات 563-578.
21. محمد اسليماني، و علي بايزيد. (2015, 01 01). *أهمية الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. الاقتصاد والتنمية*, 3 (1)، الصفحات 161-185.
22. محمد شتوح. (2012, 10 01). *مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. دراسات اقتصادية*, 6 (3)، الصفحات 142-152.

23. مروة حمايدية، و علي بن قدور. (30 06, 2018). قياس العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الجزائر. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*, 2(2)، الصفحات 318-330.
24. مصطفى عوفي، و الصالح ساكري. (01 12, 2009). تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر المفهوم والنشأة. *الإحياء*, 11(1)، الصفحات 237-266.

2.4.5 باللغة الإنجليزية:

25. Karim, M., Huda, K., & Khan, R. (2012, 09 16). Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK. *International Journal of Business and Management*, 7(18), pp. 141-148.
26. Masadeh, M. (2012, 05 20). Training, Education, Development and Learning: What is The Difference? *European scientific journal*, 8(10), pp. 62-68.