

التنمية الإدارية المحلية وأهمية اليقظة التكنولوجية في تدريب وتكوين الموظفين المحليين
**Local Administrative Development And The Importance Of The
 Technological Awakeness In The Training And The Formation Of
 Local Employees**

عدوم حميدة¹، عبد الكريم هشام²

¹مخبر الأمن في منطقة المتوسط، جامعة باتنة1(الجزائر)، hamida.adoum@univ-batna.dz

² قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة1(الجزائر)، hichem.abdelkrim@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05/07 تاريخ القبول: 2021/06/06 تاريخ النشر: 2021/06/09

ملخص:

يعتبر المورد البشري عنصرا أساسيا في ضمان وظائف الإدارة وتحسين أدائها، حيث يمثل هذا الأخير رأس مال الإدارة بشكل عام، ومن هذا المنطلق يتزايد الاهتمام بتطوير وتنمية المورد البشري وتكوينه وتدريبه بأساليب حديثة تتماشى مع المتغيرات العالمية خاصة فيما يتعلق بالتحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال. تسعى الدراسة إلى البحث في موضوع تدريب وتكوين موظفي الإدارة المحلية، واعطاء تصور لما يجب أن تكون عليه نظم تدريب الموظفين وتكوينهم بأساليب علمية متطورة تنعكس على جودة وكفاءة أداء الموظفين في مختلف المستويات، كما تقدم الدراسة بعض النماذج الناجحة في تدريب وتكوين الموظفين في الإدارة المحلية. **كلمات مفتاحية:** الموظف، التدريب، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإدارة المحلية.

Abstract:

The human resource is considered an essential element to ensuring the functions and performance of the administration, for these reasons, it became necessary to give a great importance to developing, forming and training the human resource with modern techniques that corresponds with the various global changes, especially the ones that are related to controlling the modern media and communication techniques.

The study aims to the search in the subject related to training and formatting the local administration employees, and also giving a representation to what the training approaches must be for those exact employees with techniques that manifests in their quality in performance, furthermore the study presents several successful models in the subject matter.

Keywords: Employee; Training; Configuration; Media and Communication Technology; Local Administration.

المؤلف المرسل: عدوم حميدة: hamida.adoum@univ-batna.dz

مقدمة:

تسعى التنمية الإدارية المحلية في مجمل أهدافها إلى تطوير مؤشرات العمل الإداري ودعم تطور نظام الجودة فيها، من خلال تحسين بيئة العمل في مختلف جوانبها وخاصة الجانب الذي يركز على تطوير الموارد البشرية وتكوينها والنهوض بها، فهي تعتبر رأس مال المنظمات، فلا وجود لأي إدارة مهما كان نوعها دون مورد بشري، وهذا الأخير هو أحد أهم المقومات الضرورية في تحريك الإدارة المحلية، ولهذا تعتبر تنمية المورد البشري ضرورية من أجل صقل وصياغة القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية من أجل دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري المحلي للدولة وكذلك تقليص النفقات وترشيد التكاليف.

وتقوم الدراسة على البحث في مجال تطوير المورد البشري نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها هذا العنصر في تطوير الإدارة المحلية، وعليه يحاول البحث دراسة المبادئ الأساسية التي تحكم التنمية المحلية وكذلك أسس التدريب والتكوين لمختلف موظفي الإدارة المحلية، وأفضل النماذج الناجحة في مجال تدريب وتكوين الموظفين المحليين بالإعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة أننا نعيش في نظام عالمي سريع الحركة والتغير، ولهذا يجب أن تواكب أي إدارة محلية ما يحدث في البيئة الخارجية وتكيفه مع بيئتها الداخلية لتحقيق النجاح في عملها المنوط بها، ومن خلال ما سبق يمكن لنا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- الإشكالية الرئيسية:

- كيف تساهم برامج التدريب والتكوين المبنية على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تكوين موظفين محليين أكفاء؟

- الأسئلة الفرعية:

- ماهي المبادئ الأساسية التي يجب أن تنطلق منها عملية تدريب وتكوين الموظف المحلي؟

- ماهو مفهوم التدريب والتكوين في الإدارة المحلية؟

- ماهي أهم النماذج التدريبية الناجحة في مجال تدريب موظفي الإدارات؟

- الفرضية الرئيسية:

كلما كان الموظف المحلي يعمل في بيئة عمل منفتحة على التطور وقبول التغيير الإيجابي، كلما كان التدريب والتكوين ناجحين بكفاءة وفعالية.

- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة لتوضيح أهمية العنصر البشري في الإدارة المحلية.
- تسعى الدراسة إلى توضيح أهمية تدريب وتكوين العنصر البشري في الإدارة المحلية.
- تسعى الدراسة إلى إعطاء نماذج ناجحة في تكوين وتدريب الموظفين المحليين.

- خطة الدراسة:

- المحور الأول: المبادئ العامة في التنمية الإدارية لتدريب وتكوين الموظفين المحليين.
- المحور الثاني: ماهية وأسس التدريب والتكوين في الإدارة المحلية.
- المحور الثالث: نماذج ناجحة لأساليب تدريب وتكوين مختلف أنواع الموظفين.

1. المبادئ العامة في التنمية الإدارية لتدريب وتكوين الموظفين المحليين:

1.2- تعريف الإدارة المحلية:

تعرف الأمم المتحدة الإدارة المحلية بأنها: " نظام من نظم الإدارة العامة وهي وسيلة لمساعدة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة أكثر فعالية وكفاءة، وهي بذلك تحت على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي". (قرواط، 2018، ص31)

كما يقصد بها توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة، وتمارس

الهيئات المحلية الوظائف تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية. (الطماوي، 1996، ص25).

من خلال هذا التعريف بأن الإدارة المحلية عبارة عن تنظيم إداري قائم على تقاسم المسؤولية بين الموظفين المركزيين والمحليين، و نقل لسلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين (شطناوي، 2007، ص20)، لهذا تسعى التنمية المحلية في مجمل أهدافها إلى الارتقاء بمؤشرات العمل الإداري ودعم نظام الجودة فيها، من خلال تحسين مناخ العمل والنهوض بالموارد البشري الذي يعتبر رأس ماله الأول، وكذلك تقليص التكاليف وترشيد النفقات.

يعتبر تنمية المورد البشري هي أحد أهم المقومات الضرورية والأساسية في التنمية الإدارية من أجل تحريك وصقل وصياغة القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والفنية والسلوكية من أجل دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري المحلي.

1.2. عناصر التنمية الإدارية:

وعليه نجد بأن التنمية الإدارية تقوم على عدة عناصر أساسية هي (كعباش، 2010، ص33):

- الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين.
 - التدريب والتمهين العلمي لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي.
 - التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المحلية المعاصرة.
 - الإشراف والتوجيه والقيادة للمتدربين وتقييم أدائهم على أسس ومعايير علمية سليمة.
- ولا يمكن الحديث عن أي إصلاح أو تنمية إدارية محلية خارج المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على الإدارة المحلية، ومع تزايد عدد السكان وتزايد احتياجاتهم، وكذلك تزايد الوظائف وتعقيدها على المستوى الإداري وسرعة انتشار المعلومات عبر مختلف وسائل الاتصال الحديثة، كل هذا فرض على الجهات الرسمية تبني نوعا من اليقظة التكنولوجية بهدف سد الفجوة بين واقع الإدارة المحلية وما يعيشه العالم من تطورات في شتى المجالات.

3.2. تعريف اليقظة التكنولوجية:

وتعرف اليقظة التكنولوجية على أنها: " ذلك البحث الجاد والمستمر أو بالأحرى الرصد الاندفاعي والمنظم للحصول على الجديد والأحداث ، خاصة في مجال الابتكارات والإبداعات والمعلومات والمعارف العلمية والتكنولوجية التي يمكن أن تكون مفيدة في تحسين أداء المؤسسة". (مدوي، 2010، ص87).

وعليه لا يمكن الحديث عن تنمية المورد البشري في أي إدارة محلية دون الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحديث وتطوير مختلف برامج التدريب والتطوير التي تستهدف المورد البشري من أجل النهوض بعمليات التنمية الإدارية، وعليه لابد من أن يتمتع الموظف بقدرات ومعارف في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتعرف تكنولوجيا الإعلام والاتصال بأنها: " مجموعة التقنيات والوسائل والعتاد الموجه لايجاد واستبيان وجمع المعلومات وتصفيتها ونشرها، فهي تشكل نظاما تفاعليا بواسطة الخدمات المختلفة التي تقدمها وهي القاعدة الأساسية للتكنولوجيات المعاصرة، فهي تعتبر صيغة

عامة تشمل مجموع التكنولوجيات المستعملة في مراكز البحث المعاصرة من أجل التطبيقات العلمية". (Antonio, Abdelkader, 2004).

4.2. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموظفين:

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر معنوي على الموظفين يعود بالنفع على الإدارة، وهذا الأثر المعنوي يتمثل في: (مدوي، 2010، ص ص 104-107)

- العمل الجماعي: إن التحفيزات الكبيرة التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة تسمح بتحسين تنظيم العمل وتسييره بين الموظفين في ظل تقاسم المهام وتجزئة الأدوار وصولاً إلى إتمامه، وهذا يتطلب وسائل تكنولوجية مثل الرسائل الالكترونية.

المنتديات: تسمى بمنتديات الحوار وهي طريقة منتشرة في التكنولوجيا الحديثة وهذه الساحة تسمح لمجموعة من الأشخاص بالارتباط على الشبكة وتبادل الآراء حول موضوع مشترك ثم توزع الآراء أوتوماتيكياً لبقية المشاركين الذين لهم الحق في الإدلاء برأيهم، وتسمح هذه المنتديات بوجود فرص لتبادل مفتوح حول مواضيع عدة بطريقة مستمرة دون عوائق مكانية أو زمانية، فتطوير معلوماتي صغير يسمح بالإعتماد على مساحة حوار كنموذج إلكتروني ضروري من أجل خلق قواعد عمل وبالتالي يصبح هناك فضاء دائم للتكوين والتدريب.

أما الأثر الكمي والنوعي للاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن نوضحه في النقاط الآتية: (مدوي، 2010، ص 107)

- تقليل العمالة الروتينية بحيث يحل الحاسب محل العمالة الروتينية البطيئة.

- السرعة في الأداء وتحقيق عمليات كثيرة في وقت وجيز بفضل التكنولوجيا بحيث تسمح للموظفين بالاهتمام بالأمر الأكثر أهمية مثل اتخاذ القرار.

قدرة أعلى على التخطيط بحيث أصبح التخطيط ومختلف المعاملات الإدارية من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة بفضل التكنولوجيا أفضل وأسرع.

2. ماهية وأسس التدريب والتكوين في الإدارة المحلية:

تعتبر وظيفة التدريب والتطوير من أحد أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتركز هذه

الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين

وتطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.

1.3. تعريف التدريب:

يمكن تعريف التدريب بأنه: "عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد عن النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المؤسسة" (عبد الموجود، 2007، ص 202).

2.3. أهداف التدريب والتكوين:

إن هذا التدريب والتكوين يسعى لتحقيق لجملة من الأهداف نذكر منها الآتي: (نعمان، 2008، ص 23).

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- تحقيق أهداف وغايات الموظف نفسه فيما يتعلق بترقيته أو زيادة أجره.
- التدريب والتكوين بوسائل فعالة من أجل مواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.
- إعداد الموظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسات.
- سد الفجوة في القصور الموجود ما بين ما يؤديه الموظف فعلياً وما يجب أن يؤديه.
- مواكبة التطورات التكنولوجية واكتساب الموظف الخبرة اللازمة للتعامل معها.
- تحسين نوعية الخدمات.
- رفع معنويات الفرد والمساهمة في حل مشاكل العمل في المؤسسة.
- تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.

3.3. خطة تدريب وتكوين الموظفين في الإدارة المحلية:

لا يمكن أن تتحقق أهداف التكوين و التدريب من دون تخطيط منظم من طرف السلطات الرسمية، وبالتالي فإن التدريب الجيد يجب أن يبنى على تخطيط منظم على الشكل الآتي: (منظمة الأغذية والزراعة، 2002).

- تقييم الأداء البشري والفجوات في المعرفة (تقييم الاحتياجات).
- صياغة أهداف للتعليم ونتائج مرتقبة يمكن قياسها.

- تحديد الفئة " الصحيحة من المشاركين في العملية التدريبية ككل".
 - تحديد أنسب نوع من التدخلات وأنسبها مردودية تكاليفية.
 - تحديد الشريك الفني المؤهل على كافة المستويات.
 - تحديد الأشخاص الموجهين والمرجعيين.
 - تطوير مضمون مواد التعلم وتحديد المنهجية المناسبة.
 - انتاج مواد تعليمية واختبارها ميدانيا، وتدريب الموجهين.
 - رصد وتقييم عملية التعلم وتأثيراتها.
- 4.3. شروط نجاح عملية تدريب وتكوين الموظفين ومراحلها:**

هناك جملة من الشروط لا بد من أن توفرها المؤسسة من أجل نجاح العملية التدريبية والتكوينية لموظفيها: (عوض الله، 2015، صص 28-29).

- مدى اعتراف المنشأة بالعمليات التدريبية.

- مدى توفر الإمكانيات المالية للمنشأة من أجل تغطية تكاليف برامج التدريب.
- مدى توافر الوقت واختيار الزمان المناسب والكافي للتدريب كذلك المكان والمناخ المساعدان على عملية التدريب.

- مدى صحة برنامج عملية التدريب.
- مدى مهارة طاقم التدريب.
- مدى صحة نوع التدريب.
- مدى استعداد العاملين للخضوع إلى عملية التدريب.

وبما أن التدريب عملية متكاملة ومتناسقة الأجزاء يتضمن كل جزء منها دورا مميزا عن الآخر، إلا أن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، وأما المراحل التي يتكون منها التدريب فهي كالتالي: (شرين، 2018، صص 12)

- تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب.
- تحديد نوع التدريب.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تحديد الأساليب التدريبية.

-تقييم البرامج التدريبية.

5.3. مجالات ومستويات عمليات تدريب وتكوين الموظفين:

لعملية التدريب مجالات عدة نذكرها كالتالي: (شرين، 2018، ص ص 11- 12)

-المعرفة: تهدف لمساعدة الموظف على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.

-المهارات: وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.

-الأساليب: ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائفة.

-الاتجاهات: وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله وتقويمه.

-الخبرة: وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة من خلال فترة طويلة من الزمن.

ويساعد التدريب الإدارات على تنمية معارف وقدرات أفرادها بواسطة نمط تراتبي معين، وهناك ثلاث مستويات للتدريب هي: (قرواط، 2019، ص 95).

-التدريب الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.

-التدريب الجماعي: ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح بتنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق على مستوى الجماعة الكلي يتعلم مع أو بواسطة الآخرين.

-التدريب التنظيمي: يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف- على مستوى كل المؤسسة.

6.3 أساليب عملية تدريب وتكوين الموظفين:

للتدريب أساليب متبعة تستخدم في البرامج التدريبية وتهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاجون إليها والتي تساهم في تطوير مستوى أداء عملهم ومن هذه الأساليب: (فوزي، 2021).

-التدريب أثناء العمل: من خلال التوجيه الصحيح على كيفية الأداء الصحيح والسليم للأعمال وعادة يتولى الرئيس المباشر هذه المهمة من خلال الوصف والإيضاحات والشرح والتطبيق أمام المتلقي المتدرب.

-التدريب خارج العمل: من مزايا هذا التدريب أنه يمكن الموظفين من التركيز على موضوع التدريب بعيدا عن ارتباطات العمل اليومي والواقع العملي، وقد أثبت هذا النوع من التدريب فعالية وترسيخ للمفاهيم والأفكار أكثر من غيره من الأساليب لدى الموظفين المتدربين. من المهم أن تقوم الإدارة المحلية بالبحث عن طرق مبتكرة وجديدة لتدريب الموظفين للاحتفاظ بأفضلهم، وتعزيز مهاراتهم الأساسية والثانوية لديهم وتأهيلهم ومساعدتهم على تعلم أمور جديدة ومهمة في المجال الوظيفي الذي ينتمون إليه، إذن فإن التدريب الوظيفي من الأمور المهمة بالنسبة للموظفين لمواكبة متغيرات وتطورات الحياة المستمرة.

3. نماذج ناجحة لأساليب تدريب وتكوين مختلف أنواع الموظفين:

1.4. نموذج بيئة العمل السعيدة لـ " روبرت ليفرينغ":

يقول "روبرت ليفرينغ" *Robert Levering* الشريك المؤسس لمعهد "جريت بليس تو وورك"،

Great Place To Work مكان العمل الرائع هو المكان الذي تشعر فيه بالثقة في الجهة التي تعمل لديها وتشعر بالفخر بما تقوم به ويسعدك العمل مع الأشخاص الذين تعمل معهم". (مطر، 2016، ص7).

يقدم "روبرت ليفرينغ" نموذجا يسمى "بيئة العمل السعيدة" *Whatmakesomeemployersso good*، ويشرح فيه أهم المبادئ التي يجب أن تتوفر في أي إدارة كانت وقد لخص هذه المبادئ في النقاط التالية: (مطر، 2016، ص18).

- 1- المصادقية: هذا البعد يركز على مدى صدق الإدارة في تعاملها مع موظفيها عن طريق سهولة الوصول لإدارة المؤسسة ووجود رابط قوي في التعامل بينهما بحيث تكون أهداف كلا الطرفين واضحة وهذا ما من شأنه تفجير الإبداع داخل المؤسسات.
- 2- الاحترام: هذا البعد القيمي يركز على مدى دعم الإدارة لموظفيها ومدى احترامها لهم، ويظهر هذا الدعم من خلال تدريب الموظفين جيدا وتحفيزهم ماديا ومعنويا، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومساعدتهم على تقدير المسؤولية تجاه الإدارة والإخلاص لها.

3- العدالة: هذا البعد القيمي يركز على مدى شعور الموظفين والإدارة بالعدل والمساواة والإنصاف في ممارسات وسياسات الإدارة تجاه موظفيها، وهذا ما سيحقق الثقة بين الموظفين والإدارة ويعزز الروابط بين الطرفين مما ينتج عنه الشعور أيضا بالمسؤولية تجاه الإدارة والولاء لها، وهذا ما سينتج عنه فريق عمل مميز يساهم في تحقيق رؤية الموظفين بالفخر باتمئنتهم لهذه المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

4- الفخر: هذا البعد القيمي يركز على مدى شعور الموظفين بالفخر بالانتماء لهذه المؤسسة وعملهم داخلها وشعورهم بالرضا على أنفسهم ومؤسستهم وزملائهم، وذلك من خلال انخراطهم في مختلف أعمال المؤسسة وتقديم أفضل ما لديهم من إسهامات لنجاح المؤسسة التي ينتمون إليها، كذلك هذا الفخر يدفعهم نحو تنمية مهاراتهم لأن خدمتهم مميزة لدى موظفي المؤسسة والمتعاملين معها.

5- الزمالة: يقيس هذا البعد شعور الموظفين بارتباطهم ببعضهم البعض وشعور الألفة وحسن التعامل في مكان العمل، مما يخلق أريحية لديهم ويفجر مواهبهم الفردية والجماعية، كذلك يشجعهم على التعاون والدعم والمساعدة لبعضهم البعض عند الحاجة وكل هذا من شأنه خلق بيئة عمل مريحة داخل الإدارة.

يحاول *Robert Levering* من خلال هذا النموذج اظهار ما يميز بعض الشركات لتكون مكانا جيدا للعمل ، و قد حدد العناصر التي تساهم حقًا في خلق موظفين سعداء ومشاركين مثل الثقة *trust* والتواصل المفتوح *open communication*. كما يحاول ليفرينغ توضيح أهمية العناصر التالية :

- اظهار أهمية الثقة بين الموظفين والإدارة.

- شرح كيف تتسبب ممارسات الإدارة التقليدية في عدم خلق بيئة عمل جيدة .

- دراسة التحولات الإيجابية والسلبية التي تحدث في أماكن العمل. (Levering,2004).

يقدم أيضا مجموعة من الأفكار والنصائح حول كيفية تحسين جودة بيئة العمل *the quality of a workingenvironment*، وكل العوامل التي تساعد الموظفين على تقديم مردودية أفضل، فتحسين بيئة مكان العمل لا يجعل الموظفين أكثر سعادة فحسب ، بل يؤدي في النهاية إلى مؤسسة أكثر نجاحًا.

2.4. برنامج مجلس الخدمات المشترك لتنمية الموارد البشرية - محافظة سايتاما باليابان :-

يقوم هذا البرنامج على مخطط عمل تهم به إدارة الموارد البشرية على مستوى محافظة "سايتاما اليابانية " من خلال مجموعة من النقاط الذي وضعها كأسس لعمل هذا البرنامج من أجل تنمية قدرات

الموارد البشرية، وهذه الأسس هي: (الخطيب، 2021).

1- الأهداف والتكوين: يهدف هذا المجلس إلى تدريب موظفي الهيئات المحلية في محافظة "سايتاما"، وذلك من أجل رفع قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة مختلف التحديات وذلك بأقل تكلفة ممكنة كما يهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب و الموظفين ما بين المدن والأرياف في محافظة "سايتاما".

2- الوظائف: يقوم هذا المجلس بتدريب موظفي حكومة المحافظة وموظفي البلديات وكذلك إجراء البحث السياسي في جهاز الحكم المحلي ومركز تنمية الموارد البشرية، وهذا يتطلب أن يكون لدى الهيئة المحلية، القدرة على إتخاذ القرار، والمحاسبة والرقابة، وكذلك أن يتمتع الموظفين في الهيئة المحلية بأكبر قدر من المعرفة والمهارة بما في ذلك التخطيط ورسم السياسات، والعمل القانوني، والقدرة على التفاوض والقدرة على الشرح والتفسير من أجل القيام بمسؤولية إتخاذ القرارات (مؤسسة تواد للتنمية، 2021)، وتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

- تدريب موظفي البلديات بحيث تقدم لهم فرص تدريب متعددة، يمكن الاختيار منها بشكل مستقل وفقا لتطوير الموارد البشرية للمدن والقرى والأرياف من أجل تطوير تلك القدرات.

- تدريب مشترك يسعى إلى توسيع المفاهيم وبناء شبكة بشرية وإصلاح الوعي من خلال إجراء بحوث مشتركة ومداولات مع موظفي حكومة المحافظة والبلديات.

-تدريب موظفين لديهم القدرة والمهارة والمعرفة اللازمة لتفهم إحتياجات المواطنين، وأن يكون لديهم إلمام عميق بالمشكلات التي يواجهونها وقدرة على معالجتها، وأن يواجهوها بدرجة عالية من المسؤولية والإستعداد وللمسائلة . (مؤسسة تواد للتنمية، 2021).

-بحث في السياسات من خلال دعم البحث حول سياسة جهات الحكم المحلي وفي ذات الوقت تشارك في المشاريع التي تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين.

3- مشروع تبادل الموظفين: يهدف هذا المشروع إلى تبادل الموظفين ما بين المدن والقرى والأرياف وكذلك إيفاد موظفي الشركات الخاصة والكليات الجامعية ودعم نظام الإنفاق بالنسبة إلى تبادل الموظفين وإرسالهم في بعثات إلى الشركات الخاصة والكليات الجامعية.

4- تأمين الموارد البشرية: يعتمد مجلس خدمات "سايتاما" في تنمية الموارد البشرية على أربعة

أركان هي :

-تطوير المشاريع الهادفة إلى توظيف المهندسين أو الفنيين الذين يصعب توظيفهم أو استخدامهم بشكل مستقل من قبل المحافظة وتطوير العديد من الموارد البشرية المشرفة على المدن والقرى والأرياف في عصر الحكومة اللامركزية. (الخطيب، 2021).

-الإدارة اليابانية تؤمن بعدم التخصص الوظيفي وتؤكد على التناوب الوظيفي، وقد يكون ذلك من خلال التدريب والتتبع والتنقل بين الوظائف المختلفة، فتطبيق هذا المبدأ من وجهة الإدارة اليابانية يؤدي إلى ارتباط العاملين بالمنظمة. (الكردي، ص9)

-عقد مؤتمرات سنوية للموظفين الذين سيتم تعيينهم في البلديات، يتم خلاله تقديم المعلومات حول طبيعة عمل البلديات والمحافظة واستعراض مهارات الراغبين في العمل بالبلديات والمحافظة.

- يعتمد الأسلوب الياباني اعتماداً قوياً على التدريب في مواقع العمل لبناء قوة عمل منتجة ، فهو يعتمد على التدريب المقدم من مصادر خارجية مثل مراكز التدريب والمعاهد الخاصة به، والمدارس المهنية والحرفية، لذلك فإن اعتماد اليابان التدريب في مواقع العمل يعكس الاهتمام بالتدريب على علاقات العمل بدل الاقتصار على التدريب الفني والتقني. (الكردي، ص16)

3.4. نموذج عن التفكير الإداري في معهد " ماكينزي العالمي "

يرى معهد " ماكينزي العالمي " أن سوق العمل في العصر الرقمي الذي نعيشه، يحمل فرصة يجب اقتناصها وهي الربط بين المواهب وأصحاب العمل باستخدام المنصات الرقمية على الانترنت التي غيرت من طريقة الكفاءات في البحث عن العمل والطريقة التي يبحث بها أصحاب الاعمال عن الموظفين.(علي بن عبد العزيز، 2019).

تنتشر هذه المنصات بسرعة في مناطق عديدة حول العالم وتمتد إلى عدة مجالات جديدة، ومع استمرار نضج التوظيف عن بعد واجتذاب مزيد من الكفاءات إليه سيتعين على مختلف الإدارات تعديل أساليب التوظيف والتكوين والتدريب لتتكيف مع المتغيرات الجديدة.(علي بن عبد العزيز، 2019).

يدرك هؤلاء المدبرون حقيقة أن إبداع الموظفين في إنتاجهم وأدائهم يتطلب بيئة عمل متطورة في نظمها وأساليب العمل فيها، تتوافر فيها الأجواء الصالحة التي تعين الموظف على العمل وتوفر له وسائل الإبداع في أدائه كالتدريب والتأهيل والتحفيز والتشجيع.(علي بن عبد العزيز، 2019).

هناك عوامل عديدة تؤدي إلى الإبداع في العمل، فلقد ظهر أن نظم المكافآت المقيدة بالإنتاجية وأساليب القيادة التعاونية والداعمة والموارد المتاحة والتنظيم الإداري الفعال ترتبط بالإبداع الفردي في الأداء بالإضافة على المعايير التي تحكم بيئة العمل مثل التشجيع على المبادرة والحماسة والاستقلالية، أيضا دعم فكرة التطوير في المؤسسة وتوفير المعلومات الحديثة ذات الصلة بتطور أساليب العمل في المؤسسات المماثلة.

ويؤكد مركز "ماكينزي العالمي" أن أحداث التغيير الإيجابي في المنظمات ليس سهلا على الإطلاق، ويؤكد أيضا المركز أن ثلث القادة الناجحين في القطاع العام تلقوا أحد التدريبات في المهارات القيادية للتغيير، ومن أجل بناء المهارات القيادية وتحفيز الموظفين ودعم تطورهم أوصى مركز "ماكينزي" بالأمر التالية: (تشسينسكي، 2019).

- جمع كبار قادة التحول معا من أجل الاستفادة من بعضهم البعض، ولهذا أنشأت بعض الحكومات منتديات خاصة لجمع القادة من مختلف الوزارات والوكالات لتنمية المهارات الأساسية وبناء الشبكات لدعم جهود التحول لسنوات عديدة قادمة.

- تصميم برامج التدريب القيادية التي تتخطى الجانب النظري وتتيح للمشاركين فرصة ممارسة وصقل مهارات جديدة ضمن تجارب واقعية وقد استخدمت وكالة عمل أوروبية على سبيل المثال هذا النهج لتدريب ما يزيد عن 150 مدير، وبعد اكمال البرنامج أشارت نسبة 93 بالمائة من المشاركين إلى أنهم شعروا بالتحفيز لتطبيق القدرات الجديدة في مهامهم اليومية؟

- يجب أن تحرص كل الحكومات على التواصل بإتجاهين والاشراك الفعلي للجميع، ويؤكد مسح "ماكينزي" للحكومات على هذه الحقيقة ففي أكثر عمليات التحول نجاحا يتواصل كبار أعضاء الفريق الإداري بانفتاح عبر مختلف الأقسام بشأن التقدم المحرز، وقد أشار حوالي 90 بالمائة من المشاركين في التحول بأن احتمالية النجاح قد تتحسن من خلال التواصل المباشر بشكل متكرر مع مختلف الموظفين.

5. خاتمة:

إن أداء موظفي الإدارة المحلية مرتبط بإرتباطا كليا بمدى انفتاح الإدارة المحلية ومرؤوسيهيها على فكرة قبول التغيير والتطور وتحديث المعلومات التي بنيت عليها الإدارة المحلية، فما كان يصلح في الإدارة المحلية في السنوات الماضية اصبح لا يصلح اليوم ولا يخدم أي طرف أو شريك للإدارة المحلية، كون أن معطيات العالم الخارجي في تغير مستمر ومتزايد ، وهذا ما يستدعي ضرورة تحديث كل ما له علاقة بمختلف جوانب

الإدارة المحلية وخاصة العنصر البشري فيها، على أساس أنه وقودها الحيوي الذي لا يمكن لها من دونه الاستمرار مهما حصلت تطورات تكنولوجية أو تقدم في مختلف وسائل الاتصال والمعلومات.

وعليه فإن تحديث أساليب تدريب وتكوين هذا العنصر المهم باتت حقيقة واجبة التعامل معها من مختلف أطراف الدولة والجماعات المحلية، ولا بد من إعادة النظر حتى في الأساليب المتبعة لتدريب وتكوين الموظفين المحليين، فكما تم الإشارة له في السابق أن العالم اليوم أصبح يعيش في ديناميكية تغير مستمر وسريع بفضل تطور التكنولوجيا وغزوها مختلف جوانب الحياة.

ولا بد للإدارة المحلية أن تتماشى وفق معطيات البيئة الخارجية وما يحدث في العالم الخارجي من تطورات في مختلف أساليب تطوير وتدريب الموظفين وطرق عملهم في الإدارة المحلية، وهذا ما سعت الدراسة أن توضحه وعليه يمكن في الأخير أن نقدم جملة من المقترحات في هذا الخصوص.

- ضرورة سد الفجوة بين واقع الإدارة المحلية وما يعيشه العالم من تطورات في شتى المجالات.
- الاعتماد على أنواع التكنولوجيات المتطورة اليوم وفي مختلف المجالات سواء في عمل الموظفين المحليين أو في تدريبهم وتكوينهم.

- إعادة بناء ترسانة قانونية تتماشى وفق متغيرات العالم اليوم.
- نشر فكرة الإصلاح وقبول التغيير الإيجابي في مختلف مستويات الإدارة المحلية.
- الاستفادة من مختلف النماذج والتجارب العالمية الناجحة في مجال تدريب وتكوين الموظفين المحليين، دون الخوف من رياح التغيير.

- إعطاء فرصة للجميع حتى تظهر الكفاءات ويتطور العمل ولا بد أيضا من إيجاد أساليب إتصال جديدة ومرنة بين مختلف مستويات الإدارة المحلية حتى تسد فجوة الفراغ في التواصل بين الموظفين المحليين.

قائمة المراجع:

● المؤلفات:

- أبو الحسن عبد الموجود ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، (ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007)، ص202.
- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري: دراسة مقارنة، (مصر، دار الفكر العربي، 1996)، ص25.

- شطناوي علي، الإدارة المحلية، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص 20

- Robert Levering , *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good (and Most So Bad)*, 1st Published January by Great Place to Work Insitute, 2004 .

● الأطروحات:

- نوال كعباش، " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية جيجل - "، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسة العامة، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011.

- مدوي نور الدين، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم - "، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية - مدرسة الدكتوراه - تسيير الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 87.

- عائدة، عبد العزي على نعمان، " علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز- "، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجمهورية اليمنية، 2008.

- عوض الله، محمد علي محمد، " دور التدريب في أداء العاملين - دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ربك - "، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2015-2016.

● المقالات:

- يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية - عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر-، *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص ص 29-43.

رابط المقال: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83644>

- يونس قرواط، وآخرون، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها - التدريب و التعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية -، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، 2019، صص 84-100.

رابط المقال : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106211>

-علي، مطر، وظائف المستقبل، مجلة صدى الموارد البشرية، العدد 4، أبريل 2016.

● المداخلات:

-منظمة الأغذية والزراعة، "استعراض مواضيعي لأنشطة التدريب لدى المنظمة - تقرير عن سير العمل -"، الدورة 87، من 06 إلى 10/05/2002، روما.

- شرين، مروان صالح، " دور برنامج إعداد القادة في بناء القدرات الإدارية - دراسة حالة المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية -"، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي المنعقد مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية - IIAS - ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي الخاص بموضوع بناء القدرات، تاريخ 25-29/06/2018، تونس، رام الله - فلسطين-، المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، ديوان الموظفين العام.

● مواقع الانترنت:

-محمد فوزي(2021)، " الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات المالية الإسلامية"، (تم تصفح الموقع بتاريخ: 15/03/2021، 16:34)، <https://m.al-sharq.com>.

-أحمد ناصر الخطيب (2020)، " من تجارب الحكم المحلي في اليابان"، (تم تصفح الموقع بتاريخ: 23/02/2021، 12:48)، <https://bit.ly/3umtrzs>.

-علي، بن عبد العزيز عبد القادر(2019)، "دور المدير في تطور الموظف بين دفعه إلى الأمام وتدمير كفاءاته"، (تم تصفح الموقع بتاريخ 23/02/2021، 14:11)، <https://bit.ly/33rkDwp>.

- مارتن تشسينسكي، وآخرون (2019)، " التركيز على الموظفين في عمليات التحول بالقطاع العام"، (تم تصفح الموقع بتاريخ 23/02/2021، 14:36)، <https://mck.co/3uj3DUM>.

-مؤسسة تواد للتنمية، من تجارب الحكم المحلي في اليابان، 2021، تم الاطلاع بتاريخ: 05 ماي

<https://bit.ly/3nRiZ0s>.2021

-أحمد السيد طه الكردي ، إدارة وتنمية الموارد البشرية في اليابان، كلية التجارة ، قسم إدارة

الاعمال ، جامعة بنها ، ص 9. تم الاطلاع بتاريخ: 2021-04-22.

<https://bit.ly/3nN6FhF>

-Antonio, Sassu, Abdelkader Sid Ahmed(2004), "*Technologie de l'information des communications et du calcul au service du développement local*",(consulté le :12/03/2021,14 :34), <https://bit.ly/3uj6SLW>