

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية

أ / سناء بولقواس

كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

ملخص:

يعد التدريب أحد أهم خطوات الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات العامة الإدارية، لما يحققه من تكوين للموظفين بما يساهم بشكل فعال في تحقيق التطوير الإداري، وتحسين أداء المؤسسات العامة ونوعية الخدمات المقدمة، لاسيما فيما يتعلق بمواكبة المتغيرات والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وبذلك أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحاصلة أن توجه وتحسن أداء المؤسسات العامة، وذلك من خلال التدريب الذي يعد أحد العناصر الهامة في عملية التنمية.

Abstract:

The training is one of the most important human resources investment to achieve objectives underlined by the public administrative institutions through achieving the training of the staff, which would contribute effectively to the achievement of the administrative development, and improving the public institutions performance and the quality of services provided, particularly with regard to keep pace with the changes and the developments in the technology field .

So it became imperative to the human resources management, according to the current changes, to direct and to improve the performance of the public institutions through the training that is one of the important elements in the development process .

مقدمة:

في ظل المتغيرات والتحديات المتسارعة التي يشهدها المستويين الدولي والداخلي في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية... الخ، شهدت بيئة المؤسسات العامة ظهور

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // **أ/ سناء بولقواس**

بعض المداخل الحديثة التي تعكس اتجاهها جديدا فيها يتناولها من حيث ضمان الجودة، وإدارة الجودة الشاملة فيها... الخ، وهنا أصبح لزاما على المؤسسات العمومية باعتبارها أداة لتكريس التنمية القيام بالعديد من الأدوار التي تكفل من خلالها تحقيق الفعالية والكفاءة في مختلف قطاعات الدولة، بما يضمن الارتقاء بمستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، ولهذه المسألة أهمية كبرى لدى كل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء لما لهذه الأخيرة من انعكاسات مباشرة على كافة المؤسسات العامة ومرافق الدولة وكذا طالبي الخدمات العمومية.

تشير في هذا الصدد العديد من الدراسات أن هناك العديد من الأسباب الكامنة وراء تراجع المرافق العامة في أداء أدوارها المختلفة، إحداها ضعف الأداء والفعالية في كادرها البشري الذي يعد من العناصر الهامة التي تحتاجها المؤسسات العامة لضمان نجاحها كطريق لإدارة المرافق العامة، فهو المحرك الأساسي لجميع النشاطات، وهو ما أثر بشكل مباشر أيضا على كفاءة استخدامهم للموارد المتاحة بها أيضا، ولمعالجة هذا المشكل بدأ الاهتمام بالتدريب لتنمية أداء الموارد البشرية فيها وتحسين معلوماتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية والسلوكية من خلال استخدام البرامج التدريبية المناسبة لذلك، حتى يكون هناك تناسب بين أدائهم والتطور الحاصل في العالم في هذا القطاع الحيوي.

يعد التدريب الإداري القائم على التخطيط الأساس السليم لأي عملية تحسين أو تنمية للمعلومات والمهارات التي يمتلكها موظفي المؤسسات العامة بما يضمن رفع قدرتهم على أداء عمل معين، سنقوم من خلال هذا البحث بدراسة كيف يمكن أن تكون عملية تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات العامة الإدارية الفيصل في ضمان أن يكون اللجوء لإنشاء المؤسسات العامة كأسلوب لتسيير المرافق العامة أداة فعالة في تحسين الخدمات العمومية بالدولة؟

أولاً: التحول لأسلوب المؤسسة العامة لإدارة المرافق العامة

قد تلجأ الدولة في إدارتها لمرافقها العامة لشخص معنوي عام يعرف باسم "المؤسسة العامة" بهدف ضمان تسيير مستقل ومتخصص للمرفق العام إلى جانب كل من الدولة والجماعات الإقليمية، لما يضمنه ذلك من إمكانية تطبيق لنوع من الإدارة تتوافق مع طبيعة كل مرفق بشكل مستقل وهذا سيضمن دون شك حسن سير المرافق العامة وسيزيد من قدرتها الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها لجمهور المرتفقين.

1. تعريف المؤسسة العامة

عرفت المؤسسة العامة على أنها: "طريقة وسطى لتسيير المرفق العمومي بين التسيير المباشر وتفويض التسيير"،⁽¹⁾ يعاب على هذا التعريف أنه لم يبين خصائص المؤسسة العامة كأسلوب لإدارة المرفق العام مع اكتفائه باعتباره طريقة وسطى في إدارة المرافق العامة.

عرفت أيضا بأنها: "شخص عمومي يقوم بنشاط متخصص وتعتبر كأداة للامركزية المرفقة، والسبب في اللجوء إليها لتسيير المرفق العام هو البحث عن تحسين الخدمة العمومية من خلال منح هذه الأخيرة الاستقلالية القانونية والإدارية والمالية وهو ما يمنحها قدرا من الحرية في التصرف."⁽²⁾

تأخذ المؤسسات العامة أنواع عدة: المؤسسات العامة الإدارية، والمؤسسات الاقتصادية والتجارية، والمؤسسات المهنية والاجتماعية، وما يهمننا في دراستنا هو النوع الأول والتي يكون نشاطها متصلا بمجال إداري بمعناه الواسع، ولا تسعى لتحقيق ربح مالي وإنما سد احتياجات الجمهور مجانا... الخ.⁽³⁾

من خلال ما سبق نرى أن المؤسسة العامة أحد الأساليب التي يعول عليها في إدارة المرافق العامة من قبل شخص من أشخاص القانون العام يتمتع بالشخصية المعنوية بما يضمن لها استقلالية بالنسبة للجهة التي يعود لها المرفق العام من الناحية المالية والإدارية، مع خضوعها دائما للرقابة والوصاية الإدارية، على أن تكون هذه الأخيرة متخصصة في إشباع حاجة معينة بذاتها كتوريد المياه مثلا، وبذلك تكون المؤسسة

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // أ/ سناء بولقواس

العامة أحد أشخاص القانون العام المتخصصة في إشباع رغبات وحاجات المواطنين في مجال خدماتي معين، وذلك مع مراعاة قيدين هامين:

- أنها مقيدة بقيد التخصيص أي أنها أنشأت ابتداء لإدارة وتسيير مرفق عام معين ومحدد بالذات أو "مشخصة"،⁽⁴⁾ ومن هنا لا يمكنها أن تخرج عنه إلا إذا تعلق الأمر بأغراض تكميلية للغرض الأصلي وهو ما قال به الفقه بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية شريطة أن يكون النشاط مكملاً للنشاط التجاري أو التقني للمؤسسة، وأن يهدف هذا النشاط لتحقيق المصلحة العامة ويكون له فائدة مباشرة.⁽⁵⁾

- خضوع المؤسسة العامة لمبدأ الرقابة والوصاية الإدارية للتأكد من عدم خروجها عن القواعد المحددة في قانون إنشائها.

2. ارتباط مفهوم المؤسسة العامة بتحسين الخدمة العمومية

هناك العديد من التعاريف الفقهية التي تركز في تعريفها للمؤسسة العامة كأسلوب لإدارة المرافق العامة على الارتباط الكائن بينها وبين نوعية الخدمات العمومية المقدمة لجمهور المرتفقين، والتي تعد الاستقلالية القانونية الإدارية والمالية ركيزتها وسببها في آن واحد، لأنها تتضمن تخفيف عبء تسييرها وإدارتها عن الجهة الإدارية التي أنشأتها، ومن هنا فإن تنمية أداء الموارد البشرية في تسيير وإدارة المؤسسة العامة هو عامل أساسي لتحسين الخدمة العمومية من عدمه.

2- 1: المقصود بالخدمة العمومية

المقصود بالخدمة العمومية التي نحن بصدد دراستها العلاقة الكامنة بين المؤسسات العامة من جهة والمواطنين أو جمهور المرتفقين المعنيين بتلبية رغباتهم وحاجاتهم من جهة أخرى.

لقد تعدد التعريفات التي جيء بها لتعريف الخدمات العمومية فهناك من ربطها بالحاجة العامة التي تعد فكرة مرنة على غرار الفقيه Duguit الذي عرفها بأنها: "النشاطات والخدمات التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة أن على

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية / أ / سناء بولقواس

الحكام القيام بها، نظرا لأهمية هذه الخدمات للجماعة، ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام".⁽⁶⁾

عرف الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس الخدمة العامة من زاويتين،⁽⁷⁾ الأولى باعتبارها عملية ذات طابع تكاملي تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، الأولى فيها 3 أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمات وهي:

أ. الأفراد: يمثلون مدخلات للخدمة العمومية، عندما تؤدي الخدمات على المواطن ذاته، فعمليات العلاج مثلا والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته.

ب. الموارد: تسمى عمليات الأشياء المملوكة وهي خدمات تجري على الأشياء لا الأفراد، مثل: خدمات رخص مرور السيارات... الخ.

ج. المعلومات: هي الجانب الحديث للخدمات العمومية كنتيجة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، على غرار: تحليل البيانات في مراكز المعلومات وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث... الخ.

من الزاوية الثانية ينظر للخدمة كنظام متكون من أجزاء مختلفة:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة، وفقه تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بها.

- نظام تسليم الخدمة، يتم فيه تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي لها، وإيصالها لطالب الخدمة.

2-2: تنمية أداء الموارد البشرية وتجسيد الارتباط بين مفهوم المؤسسة العامة

وتحسين الخدمة العمومية

هدف التدريب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات بما فيها المؤسسات العامة،⁽⁸⁾ للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من قبل هذه الأخيرة، وأساس هذه التنمية هو مجموع الأفراد المكونين لها وهم الموظفون.

أ. تعريف تنمية الموارد البشرية

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // / سناء بولقواس

أوردت العديد من التعريفات للتنمية البشرية وللموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية نوردها على النحو التالي:

أ -1: تعريف التنمية البشرية

عرفت التنمية البشرية على أنها: "توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة".

من خلال التعريف السابق يتضح لنا أن التنمية البشرية تتضمن إتاحة خيارات متعددة وجعلها في متناول الأفراد من خلال توفير المناخ الملائم لتحقيق أهدافهم، وتتركز التنمية البشرية على 3 أبعاد:

▪ تنمية القدرات البشرية من خلال انتهاج أساليب التعلم والتدريب، وزيادة القدرة على العمل والإنتاج.

▪ الانتفاع من القدرات البشرية من خلال خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

▪ تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية. (9)

أ -2: تعريف الموارد البشرية

عرفت الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".

والمقصود بالموارد البشرية في المؤسسات العامة الإدارية في الجزائر الموظف العام، والذي اكتفت غالبية التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة بتحديدته في مجال تطبيقها، لكن هناك العديد من التعاريف الفقهية والقضائية له نوردها على النحو التالي:
من التعاريف الفقهية التي أوردت للموظف العام نورد ما يلي:

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // أ / سناء بولقواس

- عرفه الأستاذ M.Waline بأنه: " كل شخص يعمل في خدمة سلطة وطنية ويسهم بصورة اعتيادية في تسيير مرفق عام يدار بطريقة الإدارة المباشرة ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الكادر الإداري. " يعاب على هذا التعريف أنه قصر مفهوم الموظف العام على كل من يعمل في مرفق عام يدار بطريقة مباشرة مخرجا بذلك الموظفين الذي يعملون في مرفق عام يدار بطريقة غير مباشرة من نطاقه وهذا خاطئ، كما أنه جاء مطلقا فكل من يعمل بحسبه في مرفق عام سواء كان إداريا أو اقتصاديا فهو يكتسب وصف الموظف العام المهم أن تتم الإدارة بطريقة مباشرة.

- عرفه الأستاذ A. Plantey بأنه: "ذلك الشخص الذي يسهم بصورة دائمة في تنفيذ نشاط مرفق عام إداري"⁽¹⁰⁾. يعاب على هذا التعريف أنه يخرج فئة الموظفين المؤقتين من دائرة الموظفين العموميين بسبب كون الرابطة العقدية بينهم وبين المرفق العام الإداري مؤقتة.

- عرفهم الأستاذ André De Laubadère بأنهم: "عمال المرافق العامة التي تديرها الهيئات العامة والذين يشغلون وظائف دائمة داخله في كادرات هذه المرافق. " يعاب على هذا التعريف أن اصطلاح " عمال المرافق العامة" واسع جدا يحمل في طياته أشخاصا لا يخضعون لقانون الوظيفة العامة وهم عمال المرافق العامة الصناعية والتجارية الذين تحكمهم قواعد القانون الخاص.

- عرفه الأستاذ الطماوي بأنه: " الشخص الذي يعهد إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام"⁽¹¹⁾.
وعرف الموظفين العموميين كذلك بأنهم: "ذوي السلطات ومعاونوهم القائمون بإدارة الدولة وأموالها العامة"⁽¹²⁾.

من خلال ما سبق يتضح أن كل التعاريف الفقهية تركز على ثلاثة معايير وهي: القيام بعمل دائم، في مرفق عام إداري،⁽¹³⁾ شريطة أن يكون تولى الوظيفة بأداة قانونية سليمة.

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // أ / سناء بولقواس

من التعاريف القضائية للموظف العام ما جاء به مجلس الدولة الفرنسي بقوله هو: "الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة داخله ضمن كادر الوظائف الخاصة بمرفق عام" واشترط مجلس الدولة الفرنسي أن يكون المرفق العام إداريا أما المرافق الصناعية التجارية فمستخدموها يخضعون للقانون الخاص، لكنه فرق بين شاغلي الوظائف الإدارية والوظائف الأقل أهمية فاعتبر العاملين في النوع الأول من الوظائف موظفين عامين أما الوظائف الأخرى فأخضعها للقانون الخاص وأرجع المجلس ذلك إلى أن شاغلي وظائف المحاسبة والإدارة أكثر ارتباطا بالمرفق العام. (14)

وفي الحكم الصادر عن الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا في الجزائر في القضية رقم 268575 ليوم 1982/7/10 منحت صفة الموظف العمومي لعون متعاقد بالسفارة الجزائرية في فرنسا. (15)

من الناحية التشريعية عرف الموظف العام بأنه: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري." (16)

أ -3: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت التعريفات التي قدمت لإدارة الموارد البشرية، بين أصحاب النظرية التقليدية الذين لا يرون فيها غير ذلك النشاط الروتيني الذي لا يؤثر على إنتاجية المؤسسة، وبين أصحاب النظرية الحديثة الذين يرون فيها إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة، ومن بين هذه التعريفات نورد ما يلي:

■ عرف SIKHULA إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العامة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد."

■ عرفت أيضا أنها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // **سناء بولقواس**
وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". (17)

ثانيا: إدماج مفهوم الأداء في المؤسسات العامة الإدارية

يهدف تطوير أداء المؤسسات العامة الإدارية لخلق توازن بين حجمها ومحيطها الطبيعي والاجتماعي، فالأزمات التي أثرت على نوعية الخدمات المقدمة أدى للمطالبة بتغيير نمط تسيير المؤسسات العمومية، (18) ولإدماج مفهوم الأداء في المؤسسات العمومية الإدارية على مستواها، بعدما لم يعد مصطلح الأداء مقتصرًا على القطاع الخاص فقط، لذا أولى المشرع الجزائري للأخلاق المهنية أهمية كبيرة وهو ما سنقوم ببيانه على النحو التالي:

2- 1: الأخلاق المهنية وتطبيق العقوبات التأديبية

في محاولة المشرع الجزائري تكريس الأخلاق المهنية في الوظيفة العامة لما لها من تأثير مباشر في أداء الخدمات العمومية، قام بتحديد العديد من الأخلاق المهنية التي يتعين على الموظف العام الاتصاف بها، وفي محاولة تجسيده لهذه الأخلاقيات رتب على الموظف العام العديد من الجزاءات التي تأخذ شكل العقوبات التأديبية لحمله على الالتزام بها، فمتى توافرت هذه الأخلاقيات المهنية في موظفي المؤسسات العامة الإدارية سيكون هناك أداء جيد للخدمات العمومية، لوجود علاقة طردية بين الاثنين، لذا حدد المشرع الجزائري في أحكام نص المادة 163⁽¹⁹⁾ وما بعدها العقوبات التأديبية المطبقة على الموظف العام عند ارتكابه لأحد الأخطاء المهنية حسب الوصف الذي أعطاه لها المشرع مع أن هذا الوصف لا ينطبق على كل الحالات فبعضها يشكل جرائم لا مجرد أخطاء، ومن جملة الأخطاء التي تؤدي لتوقيع العقوبات التأديبية ما جاء في نص المادة 177 وما بعدها من قانون الوظيفة العامة.

2- 2: الأخلاق المهنية وتحديد الواجبات الوظيفية

هناك ارتباط بين مستوى تقديم الخدمة العمومية وبين الالتزام بالواجبات الوظيفية، لذا قام المشرع بتحديد مجموعة من الأخلاق المهنية الواجبة التوافق في الموظف العام من أجل توجيه الإدارة لتحقيق المستوى الخدماتي المطلوب.

▪ الأمانة وعدم التحيز

أ. تعريف الأمانة: المسؤولية في الإسلام أمانة وليست مكاسب، قال سبحانه وتعالى:

فَمَنْ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿١٣﴾ (20) قال بعض العلماء: الأمانة هي: لا إله إلا الله محمد رسول الله. وقال آخر: الأمانة هي الإسلام. وقال ثالث: الأمانة هي رسالة محمد عليه الصلاة والسلام، وقال تعالى: فَمَنْ إِنْ أَلَّفَ الْيَتَامَىٰ أَمْوَالَهُمْ أَنْ تُدْرِكُوا الْأَمْوَالَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴿١٣﴾ (21) فالأمانة هنا ما أئتمن الله العبد عليه، وظيفة قلت أو جلّت، كبرت أو صغرت، يؤديها عند الله يوم القيامة. (22)

ب. عدم التحيز والشفافية: الشفافية هي حق كل مواطن في الحصول على المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، والشفافية ضرورية لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي بما يضمن الكشف عن الفساد ومكافحة تأثيره في تقديم الخدمات.

- تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان خارج الخدمة.
- السر المهني.
- عدم امتلاك مصالح من طبيعتها التأثير على استقلاليته.
- تنفيذ التعليمات الصادرة عن المسؤول.
- عدم طلب أو اشتراط أو استلام هدايا أو هبات أو مزايا مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.

2-3: الأخلاق المهنية والسلوكيات المحظورة

قام المشرع بحظر جملة من السلوكيات لتجسيد الأخلاق المهنية في المؤسسات العامة الإدارية للارتقاء بمستوى الخدمات العمومية منها:

- أ. حظر عدم احترام سلطة الدولة أو عدم فرض احترامها. (23)
- ب. حظر إفشاء الأسرار المهنية. (24)

ج. حظر الإتيان بالتصرفات التي تتنافى مع طبيعة مهامه.
د. حظر إتلاف أو إخفاء المستندات والوثائق الإدارية. (25)

ثالثا: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ونوعية الخدمات العمومية

- دراسة حالة الخدمات الصحية -

تطراً مستجدات كثيرة في العمل على صعيد التكنولوجيا المستعملة أو الخدمات المنتجة أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات... الخ، وهو ما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل لزيادة قدرة الأجهزة على التكيف مع هذه المتغيرات بعبارة أخرى إعادة النظر في مدى جاهزية الموظفين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على أداء الأعمال الموكلة لهم.

1. مفهوم التدريب الإداري

هناك تزايد في الاهتمام بالتدريب لارتباطه بمستوى أداء الخدمة، وتختلف نظم التدريب التي نحن بصدد تناولها في طبيعتها وأهدافها عن نظم التعليم لتعلقها بتطوير مهارات الموظفين بالمؤسسات العامة الإدارية وقدراتهم الذهنية وتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للاحتراف وتأدية مهام وظيفية محددة.

أ: تعرف التدريب

يتداخل مفهوم التدريب مع مصطلحات أخرى على غرار: التعليم والتعلم، وإن كان التعليم الإطار الأوسع ويعني زيادة مقدرة المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر.

أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأنتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد، وتحكم عملية التعلم مبادئ عدة أهمها: وجود المؤثرات، الاستجابة لهذه المؤثرات، التعزيز وهو ما يؤدي لتكرار السلوك، وأخيرا وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم ويتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

أما التدريب فهو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // أ/ سناء بولقواس

عكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه، عكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، ومن ثم فالتدريب هو زيادة للمهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها.⁽²⁶⁾

لقد عرف التدريب بأنه: " محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. "،⁽²⁷⁾ وعرف أيضاً بأنه: " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة."⁽²⁸⁾ كما عرف أيضاً بأنه: " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

ب: أهداف التدريب⁽²⁹⁾

1. الزيادة في معارف المتدربين ومعلوماتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم.
2. تنمية الاتجاهات الإيجابية للمتدربين نحو العمل.
3. زيادة الاستقرار في العمل: فتلقين المتدربين المعارف التي تتفق ومداركهم تزيد من قدرتهم على الاستقرار في الوظيفة ورغبتهم في مزاولة أعمالهم خدمة للمؤسسة.
4. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال لمرحلة التطبيق الفعلي.
5. إعداد الموظفين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.
6. رفع مستوى الأداء والكفاءة لدى الموظفين من الناحية الفنية أو السلوكية أو الإشرافية... الخ التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
7. استمرارية التنظيم واستقراره: أي القدرة على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب كان.⁽³⁰⁾

1-2: تخطيط النشاط التدريبي وتحديد الحاجات التدريبية

أ. تخطيط النشاط التدريبي:

التدريب من منظور نظرية التنظيم نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، لكن فاعلية التدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره، وفق الأبعاد الأساسية التالية:

- التكامل والترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب.
- الانفتاح على البيئة والتفاعل والتكيف مع التغيرات التي تحدث بها من ناحية، والقدرة على إحداث التغيرات بالتأثير على مكوناتها من ناحية أخرى.
- الإحساس بمدى التناسب مع متطلباتها واحتياجاتها، ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية وتصحيح مسارها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.



الشكل 1: تصور النظام التدريبي المتكامل

عملية إعداد المخطط التدريبي لمستخدمي المستشفيات يأخذ إحدى الصورتين:
- تدريب إستجابي: ينتظر فيه بروز الحاجة للتدريب بعد شغور منصب عمل أو تغيير الآلات أو ظهور صعوبات في التسيير للجوء إليه.
- تدريب تنبؤي: يدخل في إستراتيجية عامة طويلة المدى، فيها يتنبأ المسؤولون بالتغيرات المستقبلية فيخططون لها ويستعدون لها من خلال برنامج تدريبي مستمر. (31)
لقد نص المشرع الجزائري على أنه يجب أن تدرج مخططات التدريب وتحسين المستوى في إطار مخطط لتسيير الموارد البشرية، (32) وهذا الأخير شرط سابق لتنفيذ مخطط العملية التدريبية.

ب. تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديدها بدراسة مجموعة من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على النحو التالي:

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // **أسناء بولقواس**

▪ **مؤشرات الأداء التنظيمي:** النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، وتقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي وتتمثل هذه المؤشرات في:

▪ **مؤشرات كفاءة الإنجاز.**

▪ **مؤشرات استخدام الموارد البشرية:** مثل احتياجات الموارد البشرية، احتياجات التدريب المتبقية منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركيتها... الخ.

▪ **مؤشرات أداء الموظفين:** وفي ميدان الصحة هي كثيرة أهمها ما تعلق بالعمليات فهي تعطي المعلومات اللازمة عن الممارسات الطبية وطرق التشغيل والتنسيق... الخ.

▪ **مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب:** فيها يحدد الموظفون الذين يحتاجون لتنمية قدراتهم بالتدريب، ويتم ذلك بناء على قدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل. في مجال الرعاية الصحية تقوم المستشفيات بتحديد احتياجاتها التدريبية بإتباع طريقتين: الأولى وهي المحددة على أساس حاجات المؤسسة، والثانية على أساس رغبات الأفراد المعبر عنها، وينص القانون على ضرورة التشاور المسبق خلال مناقشة الميزانية لتحديد الاحتياجات التدريبية. (33)

ج. مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية⁽³⁴⁾

▪ **وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:**

تحليل وتوصيف الأعمال⁽³⁵⁾ يمد المؤسسة بمعلومات عن طبيعة الأعمال التي سوف تحتاجها خلال فترة الخطة، وهذا يسهل حصولها على تلك الوظائف والأعمال والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الموظفين الذي سيعهد إليهم أداؤها، ومن البرامج التدريبية التي تم اعتمادها للأطباء بالمركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة لسنة 2007 بناء على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: برامج للتكفل بإصابات الجهاز التنفسي، داء السكري، ارتفاع ضغط الدم، المراقبة الوبائية... الخ. (36).

▪ **حصر الموارد البشرية في المؤسسة:**

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // أ / سناء بولقواس

يكون ذلك بتحديد اختصاصهم ومستويات مهارتهم وسنوات خبرتهم، وتتيح عملية حصر الموارد البشرية معلومات يمكن استخدامها في ملء الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة.

2. التدريب وتنمية الموارد البشرية

اختيار أسلوب التدريب يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها انتقاء طريقة التدريب من ملاءمة الأسلوب لمادة التدريب، مدى ملاءمة التوقيت... الخ، وأهم وسائل التنمية الإدارية: الندوات، اللجان، تدريب الحساسية... الخ، وتنمية الموارد البشرية لا يتوقف على التدريب فقط وإنما يتطلب أيضا متابعة وتقييم.

2 - 1: وسائل تنمية الموارد البشرية

أ: الندوات: فيها يتبادل عدد من المختصين معالجة موضوع معين من جوانب عدة ويشاركهم المدربون النقاش وهذا الأسلوب يشتمل على خصائص المحاضرة وكذا صفات حلقات النقاش وهو ما يجعله من الأساليب المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

ب: اللجان: تستخدم لإتاحة الفرصة للمديرين في المؤسسة لاكتساب خبرات أوسع لدراسة مشاكل قد لا يواجهونها عندما يقوم كل منهم بعمله المعتاد، ومن بين الطرق المألوفة والمستحدثة في بعض المؤسسات: تشكيل لجنة من المدراء دورها مساعدة مجلس إدارة المؤسسة في حل المشاكل التي تعرض عليه.

ج: تدريب الحساسية: يعبر عن أسلوب من الابتكارات الحديثة في التدريب بهدف زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، إلى جانب منح الفرصة للمتدربين للتعرف على آراء الآخرين فيهم وإزاحة الحواجز الاجتماعية المنفعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس، ونرى في هذا الصدد أن إدخال هذا النوع من التدريب في المؤسسات العامة الاستشفائية مهم جدا لإجراء تحسينات في الخدمات العمومية الصحية المقدمة للمواطنين.

د: التدريب أثناء العمل: يتعلم المتدرب العمل من خلال ممارسته له، ويكون مصدر التدريب ومسؤوليته على الرئيس، وهي من أكثر الطرق انتشارا ولها فاعلية لو توفر الوقت الكافي للرئيس المباشر وأعطى من وقته للتدريب.

2-2: متابعة وتقييم التدريب

يقصد بالتقييم لغة الحكم على القيمة وتقديرها، كما يعني أيضا الإصلاح والتعديل وتصحيح الانحراف عن الأهداف المحددة، ويعد التقييم عملية منظمة تستهدف تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شيء ما، ومفهوم التقييم لأغراض التدريب هو العملية المنظمة التي تقوم بها أي جهة مختصة لتساعدها على بلورة واتخاذ القرار فيما يخص مردود برامج التدريب الموضوعة بفرض تنمية الموارد البشرية في مؤسسة ما.

أ: أهداف التقييم

- تحديد إذا كان التدريب مناسباً للأهداف التي عقد من أجلها.
- تحديد التحسينات التي يجب إدخالها على برامج التدريب.
- تحديد مدى ملاءمة البرامج/النشاط لأهداف واحتياجات المتدربين.
- بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمساعدة المؤسسة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
- تجميع معلومات تفيد في التخطيط لنجاح النشاط التدريبي وتعميم البرامج التدريبية الناجحة.

ب: مراحل تقييم البرامج التدريبية

- تقييم المحتوى التدريبي من حيث المضمون قبل التنفيذ، من أجل التأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.
- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط الذي سطر له.
- تقييم البرنامج التدريبي بما في ذلك طريقة التدريب بعد التنفيذ، للتأكد من تحقيقه الأهداف المرجوة.

ج: مقاييس تقييم فعالية البرنامج التدريبي

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب، بتوزيع استمارات استبيانات تتضمن أسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى، وطرق التدريب... الخ.

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // **أ / سناء بولقواس**

▪ تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية حول ما تم تناوله من البرنامج.

▪ استخدام المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة وهو ما يحدد بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل، فيقاس أداء المتدرب بعد ممارسته ويقارن بما كان عليه قبل التدريب.

▪ العوائد الإجمالية للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف. (37)

خاتمة:

في ختام دراستنا نتوصل لجملة من النتائج والاقتراحات نوردها على النحو التالي:

أولا: النتائج

1. التدريب الإداري وظيفية إدارية رئيسية ومن أهم واجبات الإدارة الحديثة، فالتطورات المستمرة التي تشهدها هذه الأخيرة بفضل التطور العلمي المستمر تجعل من حتمية مواكبة هذه التطورات ضرورة حتمية، حتى لا يتأثر مستوى تقديم الخدمة العمومية بذلك وهو ما يستلزم استمرارية عملية التدريب بمختلف أهدافها ومحتوياتها.
2. التدريب أداة لتعديل السلوك بكافة أنواعه لتحسين مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وذلك لكون التدريب يهدف للتأثير على نوعيات السلوك لدى الموظفين وتوجيهها للارتقاء بمستوى الخدمات العمومية المقدمة.
3. للتدريب دور هام في تحسين مردود الموظفين وإتقانهم لعملهم وهو ما من شأنه أن يسهم بشكل فعال في الارتقاء بمستوى الخدمات العمومية.
4. أن أحد أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية هي وضع إستراتيجية تدريبية فعالة، والتي لن تتجسد واقعا إلا إذا تمكنت هذه الأخيرة من خلق توافق بين احتياجات المؤسسة من جهة وبين أهدافها من جهة أخرى.

ثانيا: الاقتراحات

1. يتعين إيلاء اهتمام كبير لتدريب الموظفين من أجل تحسين تقديم الخدمات العمومية، وتهيئة البرامج التدريبية المناسبة لذلك، بناء على ما يتم توفيره من معلومات.

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // أ/ سناء بولقواس

2. لنجاح الغرض من عملية التدريب والتي سيكون لها انعكاس على أداء المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة لجمهور المنتفعين، يتعين أن تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بعملية تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف في الموارد البشرية أو موظفيها، ثم تحديد من منهم سيخضع للتدريب.

3. لنجاح الغرض من التدريب وفعالية البرامج التدريبية المقدمة يتعين أن يكون هناك تقارب بين المستويات الإدارية أو التخصصات الوظيفية للمشاركين فيه.

4. يتعين أن يكون هناك تكامل بين برامج التدريب قبل الخدمة مع برامج التدريب أثناء الخدمة، لأن الأولى لا تعدو أن تكون مجرد مدخل لممارسة المهنة، بالنظر للتغيير المستمر الذي يمس مختلف المجالات فإن الإعداد المستمر أمر لازم.

5. لتحقيق فعالية التدريب يتعين العمل على توفير الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف التدريبي وهذا سيكون ذا أثر إيجابي على تقديم الخدمات العمومية.

الهوامش:

- (1) - ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة"، دار بلقيس، الجزائر، د ط، د س، ص 67.
- (2) - نفس المرجع، ص 67.
- (3) - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري -النشاط الإداري)، دار العلوم، عنابة، ص 245.
- (4) - وهو المصطلح الذي استخدمه بعض الفقه للتعبير إدارة مرفق عام معين بذاته، راجع في ذلك: محمد محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، 2000، ص 59.
- (5) - مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، 2009، ص 63.
- (6) - محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص ص 207، 208.
- (7) - ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001، ص 455، 460.
- (8) - عرف الفقيه Duguít المؤسسة العامة بأنها: "مرفق يتمتع بذمة مالية مستقلة"، وعرفها الفقيه Hauriou بأنه: "مرفق عام متخصص متمتع بالشخصية المعنوية"، وعرفها الفقيه De laubadere بأنها: "منظمة عامة لامركزية متمتع بالشخصية المركزية وهي إحدى طرق إدارة المرافق العامة".

التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية // سناء بولقواس

- محمود عبد المجيد المغربي، المدخل إلى القانون الإداري الخاص، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 1994، ج1، ص 7 - وليد حيدر جابر، طرق إدارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص 44.
- (9) - الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السادس، 2008، ص 9.
- (10) - علي خطار شطناوي، الوجيز في القانون الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 414.
- (11) - أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ص 13.
- (12) - سنه أحمد، حقوق الموظف العمومي في التشريع الجزائري (دراسة مقارنة)، بحث للحصول على مذكرة ماجستير في الإدارة والمالية العامة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص 10.
- (13) - هو المرفق الذي تديره الدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة الأخرى إقليمية كانت أو مرفقية. راجع في هذا الصدد: حسين عثمان محمد عثمان، أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 658.
- (14) - سنه أحمد، المرجع السابق، ص 28.
- (15) - القضية رقم 26875 يوم 10/7/1982، الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا، المجلة القضائية، العدد 1، 1989، ص 231.
- (16) - المادة 4 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/06/2006، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العامة، ج عدد 46.
- (17) - نفس المرجع، ص 10.
- (18) - رفاعة شريفة، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السادس 2008، ص 105، 106.
- (19) - الأمر رقم 03/06.
- (20) - الأحزاب الآتية 72.
- (21) - النساء الآتية 58.
- (22) - <http://forum.brg8.com/t24277.html>
- (23) - المادة 40 من الأمر رقم 03/06.
- (24) - المادة 48 من نفس الأمر.
- (25) - المادة 2/49 من نفس الأمر.
- (26) - محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1990، ص 152.
- (27) - علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، عدد 80، ص 6.
- (28) - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات 1997.

- (29) - وهناك من يقسم هذه الأهداف إلى أهداف تقليدية تتضمن أهدافا معرفية بالدرجة الأولى وهنا أهداف حل المشكلات التي تعاني منها الجهة الإدارية وهي تحتاج لمقدرة ومهارة انطلاقا من عملية تحديد المشكلة لتحليلها وإجراء المقارنة واختيار حل للمشكلة، أما النوع الأخير للأهداف فهي أهداف إبداعية وهي في هرم الأهداف وتحقيقها يتطلب الاعتماد على استخدام وسائل عليمة متطورة
- (30) -حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر، عمان، 2010، ص ص 31، 32 .
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار الميسرة للنشر، عمان، 2009، ص 184.
- (31) -سيد أحمد حاج عيسى، " أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية (دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص 173.
- (32) -المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 92/96، المؤرخ في 6 مارس 1996، المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر عدد 16.
- (33) -سيد أحمد حاج عيسى، المرجع السابق، ص 173.
- (34) - عرفت الحاجة التدريبية على أنها: " الفجوة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة"، وهناك من يرى بأن " الحاجة التدريبية في إطار تنمية القوى البشرية تعبر عن الفجوة في الأداء الوظيفي بين أداء واقعي وأداء متوقع مرغوب فيه يستطيع التدريب المنظم الهادف أن يعالجها".
- (35) -التوضيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا لكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة.
- (36) -سامي نابتي، "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة (محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 164.
- (37) -سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 200.