



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور التدريب في تحسين الخدمة العمومية

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
في العلوم السياسية - تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية

إشراف الأستاذ
فرج عبد الحميد

إعداد الطالبين
بوصبيح العايش طارق
بوصبيح العايش باسم

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد " أ "	معمرى حفيفة
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد " أ "	فرج عبد الحميد
مناقشا	أستاذ متعاقد	حامدى عبد الحميد

الموسم الجامعي: 2016 - 2017 م

شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه الذي وفقنا وأعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع وانه لمن دواعي اعتزازنا أن نتقدم بالشكر الى كل من:

-الأستاذ المشرف: فرج عبد الحميد على دعمه وتوجيهاته خلال انجاز هذا العمل.
-أساتذتنا الأفاضل دون تمييز بأجمل وأسمى معاني الاحترام على ما قدموه لنا خلال فترة الدراسة.

-الى كل طاقم كلية الحقوق والعلوم السياسية وعلى رأسهم عميد الكلية الدكتور مكي دراجي.

-كما نتقدم بالشكر الخاص الى الأستاذ مليك محمد الذي كان لنا عوناً وسنداً بإمدادنا بالكتب والمراجع.

-موظفي المكتبة الوطنية بالحامة لما قدموه لنا من تسهيلات.

-الى كل زملاء العمل بدائرة حاسي خليفة.

ونسأل الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا العمل ثمرة جهد طيبة ومرجعاً لكل طالب للاستفادة منه.

وبكل اعتزاز واحترام نشكر أعضاء اللجنة المناقشة مسبقاً.

الاهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

الى أسمى امرأة في الوجود الى التي فارق النوم جفونها وحرمت نفسها لترضييني
وتسعدني أمي الغالية.

الى الذي عمل بكد في سبيلي وأزال العقبات عن دربي أبي الغالي.

الى من خطوت معهم أول خطواتي ونطقت معهم أول حروف كلماتي اخوتي
الأعزاء.

الى زوجتي الغالية وابنائني.

الى كل زملاء العمل بدائرة حاسي خليفة.

الى صديقي ورفيق دربي العزيز بوصبيع العايش باسم.

الى كل من نسيهم القلم وهم في القلب.

بوصبيع العايش طارق

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع:

الى الأم الغالية التي أعطت بلا حدود ولم تبخل علينا بالعطاء والجود وحرمت نفسها لترضييني وتسعدني.

الى الاب العزيز الغالي.

الى من خطوت معهم أول خطواتي ونطقت معهم أول حروف كلماتي اخوتي الأعزاء.

الى زوجتي وابنائي الأحباء.

الى كل زملاء العمل.

الى صديقي ورفيق دربي العزيز بوصبيع العايش طارق.

الى كل الاحباب من قريب أو بعيد.

بوصبيع العايش باسم

مَقَاتِلُ

تمهيد

يعبر مستوى الخدمة العمومية عن اهتمام الدولة بتحقيق التزاماتها تجاه مواطنيها، فالدولة الحديثة أصبحت ملزمة بتوفير خدمات هدفها الوصول الى تلبية مختلف حاجيات المجتمع، ولهذا استحدثت الدول منظمات عامة توكل لها مهام القيام بتقديم الخدمات العامة، الا ان هذه المنظمات وفي ظل ما يشهده المجتمع من تطورات ناجمة عن اتساع حاجياته، تحتفظ بالأنماط التقليدية في التسيير و أداء مهامها هذا من جهة و من جهة أخرى وجود مورد بشري مطالب بتجديد معارفه وصقل مهاراته مما يجعل المرفق العام مطالب بتحقيق التزاماته تجاه طالبي الخدمة.

ان تحسين الخدمة العمومية مرتبط أساسا بترقية وتجديد معارف من يؤدي الخدمة الى جمهور المستفيدين منها، لذا كان على المنظمات العامة تبني أساليب وطرق من أجل رفع كفاءة العنصر البشري. ويعتبر التدريب من أهم هذه الأساليب وأكثرها فاعلية بما يقدمه للأفراد من معارف ومهارات وخبرات متجددة وتطوير كفاءاتهم بغرض تحسين أدائهم مما ينعكس على أداء المنظمة بشكل إيجابي يتجلى من خلال الرضى الذي يظهره طالبو الخدمة والذي يعكس مدى نجاح المنظمة في سياساتها المنتهجة في هذا الإطار، لذا تأتي هذه الدراسة لإبراز دور التدريب في تحسين الخدمة العمومية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في علاقة التدريب بالخدمة العمومية في ظل ما تشهده هذه الأخيرة من قصور في الأداء وضعف المورد البشري في تقديم خدمات تواكب استراتيجية الدولة الرامية الى رفع كفاءة منظمات الخدمة العمومية، حيث يعتبر التوجه نحو التدريب أساسى لتنمية المعارف وتطوير المهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية بما يخدم تحقيق أهداف المنظمات العمومية وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تنبع من العناصر التالية:

-إبراز العلاقة بين أسلوب التدريب وموضوع تحسين الخدمة العمومية.

-قلة الدراسات التي ربطت بين التدريب وأثره في تحسين الخدمة العمومية، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في توضيح أثر التدريب على تحسين الخدمة العمومية، كما يعتبر إضافة إلى الدراسات الأكاديمية في موضوع تأثير التدريب كآلية لتحسين الخدمة بالمؤسسات العمومية.

-جدية موضوع تحسين الخدمة العمومية في الدول العربية والجزائر خاصة في ظل التوجه نحو عصنة الخدمة العمومية.

أهداف الدراسة:

يهدف الطالب من وراء هذه الدراسة إلى إبراز الأهداف التالية:

-تشخيص مشكلات الخدمة العمومية وإبراز ما تعانيه من قصور في الأداء.

-تحديد الأساليب التدريبية الكفيلة برفع أداء العنصر البشري للنهوض بالمنظمات العامة لما يرقى لمستوى تطلعاتها.

-سبل تحديد الاحتياجات التدريبية التي من شأنها الوقوف على نقاط الضعف وتحليلها ووضع البرامج الملائمة لسد النقائص.

مبررات اختيار الموضوع:

لعل مبررات اختيار الموضوع تعود لدى الطالب إلى مبررات ذاتية ترتبط بشخص الطالب، وتوجه اهتماماته وميوله إلى موضوعات معينة بذاتها، وأخرى موضوعية تعود إلى حداثة الموضوع وقلة الدراسات السابقة في هذا الشأن بما توفر لدى الطالب، بالإضافة إلى القيمة العلمية.

المبررات الذاتية:

والتي مردها الى اهتمام الطالب بموضوع تحسين الخدمة العمومية باعتبارها كأحد الأدوات التي تمكن الدول من إرساء الحكم الرشيد وكذا احتكاك الطالب المباشر بمنظمات الخدمة العمومية من خلال ما يشغله من منصب في الإدارة المحلية واطلاعه عن قرب على واقع قطاع الخدمة العمومية، واستنادا الى هذه الخلفية جعلت الطالب يميل الى هذه الدراسة والتي من شأنها توضيح التدابير وإقرار الأساليب التي يمكن من خلالها تقديم خدمة ترقى الى تطلعات المنظمة في تحقيق استراتيجية الدولة.

وهذا ما يهدف اليه أسلوب التدريب كألية لرفع مستوى الخدمة العمومية.

المبررات الموضوعية:

تبرز أهمية هذا الموضوع بالنظر الى قيمته العلمية، وتوفر عنصر الجودة في الطرح من خلال ربط أسلوب التدريب بالخدمة العمومية، ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعنى به، وهو ما يجعله موضوعا يفتح المزيد من الاجتهاد ومحاولة الاثراء أمام الدارسين.

أدبيات الدراسة:

لم يتسنى لنا الوقوف على دراسات سابقة ربطت بين التدريب والخدمة العمومية على وجه الخصوص، فمعظم الدراسات ركزت على موضوع الخدمة العمومية من خلال الحكومة الالكترونية، وإدارة الجودة الشاملة، وكذا أخلقة الإدارة العمومية.

إشكالية الدراسة:

ان التدريب وباعتباره من اهم الأساليب التي ظهرت حديثا قد أصبح له دور كبير في تغيير سلوك المنظمة وكذا العاملين فيها تجاه متلقي الخدمة كما أدت الى الارتقاء بمعارف الافراد ومهاراتهم بشكل يضمن مواكبة مختلف التطورات التي أفرزتها مختلف العوامل المحيطة بالمنظمات.

انطلاقاً مما سبق وفي ظل الدور البارز الذي أصبح يلعبه التدريب في إعطاء المنظمات القدرة على تحقيق استراتيجياتها وتطوير منظوماتها في سبيل تطوير مجال الخدمة العمومية تتجه إشكالية الدراسة نحو التالي:

الى أي مدى يساهم التدريب في تحسين الخدمة العمومية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن اجمالها في الآتي:

- ما مفهوم التدريب؟

- ما المقصود بالخدمة العمومية؟

- ما هي أسباب تبني التدريب كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية؟

- ما هي شروط نجاح العملية التدريبية في تحسين الخدمة العمومية؟

- ما هو أثر التدريب على تحسين الخدمة العمومية؟

- هل يعتبر التدريب كافياً كآلية لتحسين الخدمة العمومية؟

فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن ايجازها في الآتي:

الفرضية الأولى:

اللجوء الى التدريب ناتج عن قصور الأنماط التقليدية في إدارة المرفق العمومي نحو تحسين الخدمة

العمومية.

الفرضية الثانية:

تحسين الخدمة العمومية مرتبط بمدى استجابة العنصر البشري والمنظمة لبرامج التدريب.

الفرضية الثالثة:

رفع كفاءة ومهارة المورد البشري بالتدريب يؤدي به للولاء للمنظمة وشعور الفرد بضرورة تحقيق اهداف

المنظمة في تحسين الخدمة العمومية.

مناهج الدراسة:

تفرض طبيعة الموضوع الاستعانة بالمنهج التالي:

منهج تحليل المحتوى:

والذي يهتم بتحليل ودراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا بهدف الوصول الى نتائج علمية بطريقة موضوعية، ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد وتحليل ووصف أهم خصائص وعناصر التدريب، وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العمومية وسبل تطويرها.

تقسيم البحث:

ولقد ارتبنا تقسيم البحث الى ثلاثة فصول رئيسية جاءت على النحو التالي:

مقدمة: من خلالها تناولنا الإطار العام للموضوع وما تناولته الدراسة من خطوات بشكل دقيق.

الفصل الأول: يعالج الإطار المفاهيمي للتدريب من خلال الوقوف على مراحل نشأت وتطور التدريب عبر الازمنة، ومن ثم المفهوم وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة، مروراً بالأهمية، وكذا ابراز المبادئ العامة والاهداف، الأنواع والأساليب، تحديد المسؤولية ومراحل العملية التدريبية، ومن ثم الوقوف على معوقات التدريب، وكل ما من شأنه أن يزيل الغموض على مفهوم التدريب والتي هي جهود الباحثين والدارسين في هذا المجال.

الفصل الثاني: يتطرق هذا الفصل الى تحديد الإطار العام للخدمة العمومية من خلال: ضبط المفهوم، تحديد الأنواع، وكذا المبادئ، ثم التطرق الى اهم المشكلات، بالإضافة الى تناول أهم المنظمات في مجال الخدمة العمومية وأسباب إقامتها، ما يساعد على الفهم والإحاطة بمفهوم الخدمة العمومية وهي كذلك تعود لإسهامات الباحثين والدارسين في هذا المجال.

الفصل الثالث: يناقش هذا الفصل العلاقة التي يمكن من خلالها أن يؤثر التدريب على الخدمة العمومية وجملة التفاعلات والنتائج التي تكون مخرجات للتدريب في سبيل تحسين الخدمة العمومية من خلال التطرق: أسباب تبني التدريب كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية، معايير تشخيص القصور، شروط نجاح العملية التدريبية، وكذا التطرق الى اهم الأساليب الناجعة لتحسين الخدمة العمومية، وتحديد ما يخلفه التدريب من أثر في تحسسين الخدمة العمومية، مع ذكر الأساليب الأخرى والتي من شأنها المساهمة في تحسين الخدمة العمومية. الخاتمة: سيتم من خلالها الإجابة على الإشكالية والتطرق الى الفرضيات، والخروج بنتائج.

صعوبات الدراسة:

قد واجهتنا اثناء اعداد هذه الدراسة العديد من الصعوبات نذكر منها قلة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع، والتي تعنى بإبراز دور التدريب في تحسين الخدمة العمومية وكذا ضيق الوقت.

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

تمهيد

يعتبر التدريب من الأساليب الحديثة التي باتت تتبعها المنظمات من أجل أحداث تغييرات على مستوى تطوير الأداء وهذا من خلال ما يقدمه التدريب من رفع في الكفاءات وتطوير المهارات وتعديل سلوكيات الافراد داخل المنظمة مما ينعكس إيجابا على رضا المرتفقين مما جعل رؤساء المنظمات على قناعة كبيرة بضرورة تبني التدريب كوسيلة لتطوير المنظمات حتى تستطيع مواكبة أعباءها وتقديم خدمات أفضل ترقى لتطلعات طالبي الخدمة.

لذا جاء هذا الفصل لنبرز من خلاله الإطار العام للتدريب حيث قسمناه الى سبعة مباحث:

المبحث الأول: مراحل نشأت وتطور التدريب.

المبحث الثاني: مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم المشابهة.

المبحث الثالث: أهمية التدريب وأهدافه.

المبحث الرابع: مبادئ عامة في التدريب.

المبحث الخامس: أنواع وأساليب التدريب.

المبحث السادس: مسؤولية التدريب ومراحله.

المبحث السابع: معوقات التدريب.

المبحث الأول: مراحل نشأت وتطور التدريب

يمكن تلخيص اهم المراحل التي مر بها تطور التدريب على النحو التالي:

المرحلة الاولى:

وهي مرحلة الحضارات القديمة السابقة على بروز الأديان السماوية، اتسمت هذه المرحلة بهيمنة مناهج التفكير الأسطوري او الميتافيزيقي، وقد ظلت تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي يتوصل إليها الناس من خلال هذه المناهج، كما ان المعارف بجميع جوانب الحياة وأساليب ومهارات التعامل معها قد كانت معارف واساليب اولية الى حد كبير ونظرا لبدائية أساليب التفكير من ناحية ولبدائية وسائل الإنتاج التي ظلت مهيمنة طوال هذه المرحلة من ناحية أخرى، ورغم ذلك أمكن للإنسان أن يبني خلال هذه المرحلة حضارات متميزة عامرة بالاكشافات والبناءات المعرفية والمهارية التي ما كان يمكن الانتقال الى المراحل بدونها¹ مثل: حضارات بين النهرين وحاضرات وادي النيل، الحضارات الهندية.

المرحلة الثانية:

الاديان السماوية ولعل ابرز ما ميز هذه المرحلة انها قدمت للبشرية عقائد ومعارف ونظما تربوية وتعليمية محددة من عند الله سبحانه وتعالى، فقد كان في نشر هذه الديانات واتساع مساحات الاستجابة إليها ماساهم في النهوض التربوي والمعرفي بصورة سريعة لم يشهد له نظير من قبل ولا بعد، ولاتزال هذه الأديان المنهل الرئيسي للمستوى التربوي الدرجة الاساسية، وعلى المستوى المعرفي فيما يتعلق بالجوانب غير المادية في الظواهر السياسية او الاجتماعية الإدارية، ولم تزل الاجيال تتفاعل مع هذه القيم والمعارف ونظرا لانصراف كثير من البشر للاعتناء بما يصلون اليه وأفكارهم خارج معطيات العقيدة والانحياز إليه ضمن دعاوى الإبداع و التفوق... الخ، ويكون في معظمه معارضا مع النصوص العقائدية ولعل الضعف

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 105.

الأشد كان على المستوى التدريبي نظرا لانصراف كثير من اصحاب العقائد التي تتركز على الجوانب القيمية والجهود معها وجها وعدم الانتقال من خلالها لبناء النظم الحياتية الملائمة وبذلك تخلف العمل التطبيقي¹.

المرحلة الثالثة²:

تعتبر هذه المرحلة هي اهم مرحلة مر بها تطور التدريب في تاريخه، وانقسمت الى ثلاثة محطات رئيسية جاءت على النحو التالي:

أ-مرحلة من الثورة الصناعية حتى الستينيات:

التدريب لازم التطور حيث أن ظهور الآلات والاجهزة يستلزم التدريب.

في هذه الفترة تحول المجتمع من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي وشهدت هذه الفترة عدة اختراعات وإجراءات اختراع واقتحام الصناعة مجالات التعليم، أدى كل هذا الى الاهتمام الفعلي بالتدريب، حيث ظهرت أول مدرسة متخصصة في التدريب والتعليم وهي مدرسة تابعة لشركة ستيخاوس وجنرال إلكتروك.

ب-مرحلة من الستينيات الى الثمانينات:

وهي الانطلاقة الحقيقية له، وذلك بظهور أهميته على مستوى المؤسسات وبداية تحوله من مهنة عامة الى مهنة خاصة وضرورة التسلح بالأساسيات اللازمة للتدريب، حيث في هذه المرحلة تزايد الاهتمام بالتدريب وتحسين الأداء، وزيادة الاهتمام بتحليل وظيفة التدريب.

¹ المرجع السابق، ص: 107

² عبد الرحمان توفيق، الاصول والمبادئ العلمية للتدريب. مركز الخبرات المهنية، ط1، 1999، ص63

ج-مرحلة من الثمانينات حتى 2017:

شهدت هذه المرحلة ظهور بوادر الجودة وزيادة انتشار الحسابات الشخصية أو استخدام النماذج السلوكية والتركيز على المهارات الإدارية وظهور الانتماء الى المهنة وليس الى الوظيفة.

ومن هنا بدأت العديد من المنظمات لإعادة النظر في برامجها التدريبية لغرض رفع الكفاءات وتحسين الاداء إذ يتم الربط بين نتائج ومخرجات برامج التدريب مقارنة بتكاليفها، لابد ان يكون متوافقا مع استراتيجية المنطقة ويؤدي الى تحقيق المزايا المتمثلة في تلبية حاجيات الأفراد من منتوجات وخدمات بالنعوية المرغوبة¹.

¹ -المرجع السابق، ص63.

المبحث الثاني: مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم المشابهة

1- مفهوم التدريب

تناول الباحثون تعريفات متعددة للتدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العلمية، وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض مجموعة من التعريفات المختلفة فيما يخص التدريب ونرفقها بتفسير يبين ما ذهب اليه كل تعريف لهذا المصطلح ومن بينها:

عرف التدريب على أنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"¹، يلاحظ من خلال هذا التعريف انه ذهب الى الجانب الفردي للعملية التدريبية فقط وانعكاساتها على اندماجه وجاهزيته للقيام بالأنشطة المحددة له، وما نراه في هذا التعريف انه أهمل الحديث عن انعكاس ذلك على المنظمة التي تعتبر الوحدة الظاهرة في البنية الاجتماعية.

ويرى معظم المختصين " أن التدريب والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة."² ويلاحظ في هذا التعريف أن التدريب هو عملية للتعلم، أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف المواءمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها. فالتدريب إذا ينطوي على عملية تعلم السلوكيات الملائمة.

ويعرفه حسن احمد الطعاني في كتابه التدريب مفهومه وفعالياته بأنه: الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف احداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم³، يبرز من خلال هذا التعريف انه قد شمل جميع مكونات

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2011، ص 232.

² وليام تريستي، تصميم نظم التدريب والتطوير. (ت ر سعد احمد الجبالي)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004، ص15.

³ حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ط3، 2009، ص

العملية التدريبية وذلك من خلال تطرقه الى الحديث عن الفرد والمنظمة بشكل واضح وانعكاسات العملية التدريبية عليهما.

وجاء عند محمد عبد الفتاح محمد ان وظيفة التدريب تتجسد في تغيير سلوك المتدرب لسد ثغرة ما بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب¹، بين محمد عبد الفتاح ان التدريب هو الية يلجأ اليها من طرف المنظمة لأجل استكمال النقص الموجودة في سلوك الافراد وتحسين فعاليتهم داخل المنظمة. ويعرف التدريب أيضا بأنه " يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم²، ابرز هذا التعريف ان العملية التدريبية لا ترتبط بالعاملين الممارسين للأنشطة في الوقت الحالي فقط وانما تكون كذلك كتهييز للأفراد للقيام بأعمال وأنشطة مستقبلية. وجاء في تعريف اخر للتدريب بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.³ وهنا نرى بأن المؤلف يشرح السلوك على أنه استخدام الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل، وبالتالي كيفية أداء المهام والأنشطة، ولذلك فالمعارف والمهارات لا معنى لها إلا إذا كانت تتعلق بطرق العمل والأساليب وكذلك الأدوات المستخدمة في النشاط، وبالنظر إلى مصطلح التغيير المستخدم في هذا التعريف، يمكن القول إن التدريب بذلك هو عملية لتعلم الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل والتي تتغير من وقت إلى آخر.

ويعرف التدريب أيضا أنه: "اجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف

محدد"⁴.

¹ محمد عبد الفتاح محمد، التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، د ب ن: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 218.

² أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، د ب ن: دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 239.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للطباعة، د س ن، ص 346.

⁴ عبد الرحمن بن عنتر إدارة الموارد البشرية، د ب ن: دار اليازوري العلمية، 2010، ص 8.

ويعرف كذلك على أنه: "تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات للعاملين من خلال التعلم المخطط مما يساعد الافراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية¹".

كما يرى البعض الآخر أن التدريب هو: "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة وزيادة الإنتاجية²

2- مفاهيم مشابهة لمصطلح التدريب

أولا العلاقة بين التدريب والتعلم:

لابد من التمييز بين المصطلحين فغالبا ما يحدث مزج بينهما، فمصطلح تعليم يدل على التعليم النظامي بالمدارس والجامعات، ويشير مصطلح تدريب إلى تعليم تخصصي لأغراض مهنية.

ويعرف التعلم كذلك في المعجم المتخصص بأنه " اكتساب تصرف جديد، وهو القدرة على ممارسة سلوك جديد واتجاهات جديدة³ ".

بينما التدريب يركز في مفهومه على إمداد الإنسان بالكيفية التي تؤدي بمقتضاها عملا ما أو يحل مشكلة من مشاكل معينة، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعميمية عامة تساعده على مواجهة المواقف وحل المشاكل العامة⁴.

¹ طه علي ن0ايل، دور التدريب في تحسين كفاءه الأداء، دراسة ميدانية في شركة الفلوة لإنتاج المواد الانشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج36، ع97، 2013 ص160.

² مهدي حسن زويل، إدارة الافراد، عمان: دار المجدلوي للطباعة والنشر، ط3، 1998، ص: 15

³ Philippe Champy et Christiane Etévé. Dictionnaire encyclopédique de education et de la formation. Ed Nathan université. Paris. 1998. p 82.

⁴ محمد عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص: 26

ثانياً: العلاقة بين التدريب والتكوين المهني:

التكوين هو تلك العملية التي تهدف الى تحسين مهارة الفرد والى اعداده للعمل في مهنة معينة، بحيث تتضمن تكويننا نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته أحد المصانع¹

ويختلف التكوين عن التدريب في الجهة المسؤولة عنهما، فبينما تكون المنظمة هي المسؤولة عن تدريب الافراد فان التكوين الهني يكون خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية كما انه سابق لعملية التوظيف

ثالثا العلاقة بين التدريب والمعرفة:

المعرفة² هي:

-تمثيل فكري لجزء أو جانب من الحقيقة -الواقع.-

-هي مجموع هذه التمثيلات.

-هي الوظيفة المسؤولة عن خلق هذه التمثيلات عن طريق التعلم أو الاكتشاف.

أي أن المعرفة هي الإلمام بكل خصائص المادة موضوع الدراسة ووضع تمثيلات لها على شكل كلمات أو مصطلحات، أشكال، نظريات، قواعد وقوانين...إلخ. بالإضافة إلى القدرة على الوصول إلى تلك التمثيلات عن طريق استخدام الطريقة العلمية أو بالاكتشاف، وتعرف المعرفة على أنها " ما يكتسبه الفرد أو الجماعة، يبنيه، يؤسسه عن طريق الدراسة أو التجربة³ ". إلا أن التساؤل الذي يطرح هل يوجد شكل وحيد للمعرفة؟ ببساطة يرى العلماء المختصون أن المعرفة تنقسم إلى قسمين، معرفة علنية ومعرفة ضمنية

¹ مهدي حسن زوليف، مرجع سابق ذكره، ص:173.

² Ibid. p 209

³ Ibid. p 944

خفية، هذه الأخيرة والتي تمثل جزء كبيراً من المعرفة الإنسانية، لا يمكن في غالب الأحيان التعبير عنها بشكل أو بآخر.

رابعاً العلاقة بين التدريب والتنمية:

يعرف التدريب بمجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الافراد أو التعديل الإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم.

وتعرف التنمية بأنها إعداد وتطوير الافراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية¹.

فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين إلا أنه هناك فرق بين البعد الزمني للتدريب وتنمية العاملين، فالتدريب ينصب على أداء أعمالهم الحالية، أما التنمية فهي تنصب نحو ما سيتضمنه مستقبلهم الوظيفي من مهام وواجبات وأعمال².

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن هناك من ينظر للتدريب بكونه يرتبط بالمستويات التشغيلية والتنفيذية، في حين ينصرف مفهوم التنمية نحو المستويات الإدارية.

خامساً العلاقة بين التدريب والتطوير:

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات العمل، أما التطوير فهي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو.

¹ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت لبنان: دار النهضة، 2002، ص: 236
² عبد القادر بابا، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 1-11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة.

المبحث الثالث: أهمية التدريب وأهدافه

1-أهمية التدريب

أ- على مستوى المؤسسة:

يعتبر التدريب بالنسبة "للمؤسسة" ذا أهمية كبيرة ومن بين الفوائد التي يحققها:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذ انه يكسب الافراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم
- يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.¹

- يساعد التدريب على الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة منهم الأهداف والتدريب أيضا يحث على تدريب المعلومات وتحديد ما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة حيث أن التدريب يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.²

إذن بدون أن تدري قد تواجه المؤسسة مشاكل ففي العملية الإنتاجية من جراء سوء الاداء في العمل فالتدريب يعمل على تخفيف الاستقرار في المؤسسة وإعطائها السمعة الجيدة في المجتمع المحلي، وربما حتى المجتمع الخارجي حيث يعمل على خلق المنافسة، وتقريب المؤسسة من الزبون حيث بفضل التدريب تقدم له خدمات في المستوى المطلوب.

ب- على مستوى الفرد:

يحقق التدريب لأفراد العاملين فوائد أهمها:

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الأردن: دار حامد للنشر، 2004، ص102.
² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2003، ص188.

- يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- التدريب يقلل الحاجة الى الإسراف أي العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلب عمله دون الحاجة الى توجيه او مراقبة مستمرة من مرؤوسيه.
- يضمن التدريب عملية التأقلم للأفراد في الوسط المهني.¹

وتسعى المؤسسة الى اعطاء اهمية للتدريب من اجل ان ترتقي بأداء العمال على مستوى الممارسة الى المستوى الافضل وذلك من اجل تحقيق اهداف معينة، وهذا الامر يتعلق بالمؤسسة والفرد.

2- أهداف التدريب:

2-1 اهداف تقليدية

وتتضمن اهداف معروفة مثل تدريب العاملين الجدد، وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياستها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها كما تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند ادخال تعديلات في اساليب العمل وطرقه وفي القوانين والأنظمة أو عند اجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

2-2 اهداف حل المشكلات:

تتجه هذه الاهداف بالدرجة الاولى نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق اعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات واستخدام اساليب علمية متطورة، ولا تكون المشكلات واضحة ومحددة كما في الاهداف التقليدية، بل تحتاج الى قدرة ومهارة في

¹ العيد محمد خالد مرعي، التدريب والتنمية، م ن، ط1، 1998، ص182.

التشخيص والتحليل، وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات وقد تظهر أعراض المشكلة على شكل انخفاض العمل وقد تؤدي جميعها إلى الانحراف عن معدلات الانجاز المخططة.

2-3 أهداف ابداعية:

تمثل هذه الاهداف مستوى اعلى من المهمات التدريبية وترمي الى تحقيق مستويات عالية من الانتاجية والأداء، ويتطلب تحقيق هذه الاهداف استخدام اساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة وقادرة تتمتع بحسن اخلاقي رفيع، وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها¹.

يهدف التدريب الى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها وذلك بتحقيق ما يلي:

- تنمية المعارف:

وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب²، وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل ويلاحظ ان المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات.... الخ

- تنمية مهارات الافراد:

ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعني خصوصاً بالجانب الانساني عند التفاعل مع الاخرين، أي ان التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط

¹ حسن احمد الطعاني -مرجع سابق، ص17.

² -المبيضين عقلة محمد، جرادات اسامة احمد، التدريب الاداري الموجه بالاداء، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط3، 2012، ص18.

والمؤسسة ككل، بالإضافة الى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الاساسين للمؤسسة كالزبائن والموردين
مثلا.

- تنمية الاتجاهات الايجابية:

وتقوم على صقل اتجاهات الافراد حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية " القيم-
المعتقدات -المبادئ... " التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة، والقصد من ذلك
هو ان تكون اتجاهات الافراد ايجابية تجاه العمل وتفضيل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح
الانتماء والاحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل
وجه.

كما ان الغايات الاساسية من التدريب هي تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث
التنظيم لسد الثغرة بين الاداء الفعلي ومستوى الاداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في
مواقع التدريب، ويضيف بعض الباحثين الى الاهداف سابقة الذكر:

- تذكير العاملين بأساليب الاداء: ويتم بتعريفهم اول بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبطريقة
استخدام ما يستحدث من ادوات او اجهزة او آلات.
- الاسهام في اعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص او قطاع
معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص او تخصصات اخرى ليسد بهم العجز فيها.
- تقليل وقت اداء الخدمة في المنظمات الخدمية: وتحسين اساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم
عن المنظمة ومنتجاتها وتحسين صورتها في اذهانهم وبالتالي دعم مركزها التنافسي.

- تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين افراد التنظيم من الالمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات¹.

كما يقسم البعض اهداف التدريب الى اربعة انواع كالتالي:

1 - اهداف تدريبية عادية (روتينية): وهي التي تكرر وتتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من حين الى اخر وتقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل وتشتمل هذه المعلومات اهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الافراد والشروط العامة للخدمة .

2 - اهداف تدريبية ابتكاريه: تضيف انواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الانتاج وتخفيض تكاليف التدريب وتحاول رفع مستوى الاداء في التنظيم.

3 -اهداف شخصية: وهي التي يريد الافراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترفيه واحترام الاخرين وتأکید الذات.

4-اهداف تدريبية لحل المشكلات: تتوجه نحو ايجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ويتم ذلك عن طريق اعداد وتدريب الافراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق وسائل علمية متطورة في علاجها.²

¹ -عمار بن عيشي، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 14-15.
² -محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ. الاردن: دار المناهج، ص38-48.

المبحث الرابع: مبادئ عامة في التدريب

إن اقتناع أفراد الإدارة بضرورة التدريب واهتمامهم به كوسيلة لضمان استمرارية الاداء الفعال لكل عمليات المؤسسة، وأنه يشمل جميع الأفراد في المؤسسة وعلى كل المستويات، يجعلهم يؤيدون برامج التدريب وينفقون الأموال اللازمة لتحقيقها.

تتكون برامج التدريب من كل فرص التدريب الفردية والجماعية التي يتم توفيرها للعاملين على كل المستويات ابتداء من العاملين التنفيذيين حديثي التعيين إلى مستويات الإدارة العليا.

وعلى الإدارة المسؤولة عن هذا النشاط معرفة المبادئ الأساسية في هذا المجال، هذه الأخيرة التي تتمثل أهمها فيما يلي:

- يجب أن ينصب التدريب على معالجة القصور في الأداء، والنتائج عن قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات.

- لا توجد مشكلة تكوين بحد ذاتها، ولكن توجد مشاكل يعمل التدريب على معالجتها.

- يجب أن تلبي البرامج التدريبية احتياجات المؤسسة والأفراد على كل المستويات والأقسام والوحدات التشغيلية والوظيفية.

- يجب ان يراعى مبدأ الفردية أي الفروق الفردية بين المتدربين، وكذا مبدأ التشخيص أي اقام الفرد في التدريب ليقم احتياجاته باستمرار - التعلم الذاتي-.

- أن تتعلق برامج التدريب بمتطلبات الأداء الوظيفي بطريقة دقيقة.

- يجب تقييم فعالية البرامج التدريبية قبل تعميمها على مجال أوسع.

- إتاحة الفرصة للمتدربين لتجربة المادة العلمية أو التقنية أو السلوك الذي اكتسبوه من التدريب... إلخ.¹

ويمكن تصنيف المبادئ العامة للتدريب على النحو التالي:

1. الشرعية:

يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين وأنظمة ولوائح المنظمة.

2. المنطقية:

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3. الهادفة:

يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث

الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.²

كما ينبغي ان يكون هدف التدريب تلبية الاحتياجات التدريبية وهذه الاحتياجات يمكن تباينها من

خلال الإجابة عن هذين السؤالين:

من هم اهم الافراد الذين يحتاجون الى التدريب؟

ما هي الموضوعات المطلوب تدريبهم عليها؟،

وللإجابة على هذين السؤالين موضحة في التعريف التالي:

¹ ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، مرجع سابق، ص 23.
² ايمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في البيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة: 2010، ص17.

التدريب نشاط مخطط مرماه احداث تغييرات في نشاط الفرد والجماعة ومعلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم والاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغييرات المطلوب احداثها في الافراد والمطلوب تدريبهم عليها، وفي مجموع المهارات التي يتم تزويدهم بها¹

4. الشمولية:

يجب ان يشمل كافة الموظفين وفي كل المستويات داخل المؤسسة من اجل الوصول الى إيجاد نوع من التناغم في تنفيذ سياسة المنظمة.²

5. الاستمرارية:

يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعد العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

6. التدريجية:

يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.

7. المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية³.

¹ محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، 1961، ص 310.

² خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 103.

³ ايمن عبد الرحمن سليمان، مرجع سابق، ص17.

8. مواكبة التطور:

يجب مع التدريب ان يتمشى والتطورات التكنولوجية الحديثة فيجب ربط التدريب بالتكنولوجيا

والأساليب العلمية المعاصرة ومراعاة ظروف البيئة المحيطة.¹

¹ عبد الحكيم احمد الخزامي، تحديد الاحتياجات التدريبية، بترك للطباعة والنشر، القاهرة، 200: ص14.

المبحث الخامس: أنواع وأساليب التدريب

1-أنواع التدريب:

يجب على أي منظمة أن تحدد سياستها أو فلسفتها في التدريب وهذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها وترغب في التركيز عليها¹، وحسب معايير محددة، يقسم التدريب الى أنواع هناك من يصنف التدريب الى رسمي وغير رسمي، ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة ومنهم من يستند في تقسيمه الى المقاييس التالية: المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة، المكان الذي يتم فيه التدريب.²

والجدول التالي يبين أنواع التدريب:

أنواع التدريب حسب معايير تصنيفها

عدد المتدربين	وقت تنفيذه	المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
-التدريب الفردي	-التدريب قبل الخدمة	- التدريب داخل الشركة.	-التدريب الفني والمهني.	- توجيه الموظف الجديد.
-التدريب الجماعي	-التدريب بعد التعيين مباشرة	- التدريب خارج الشركة	-التدريب التخصصي.	-التدريب أثناء العمل موظفون جدد الإدماج
		- في شركات خاصة.	-التدريب الإداري.	- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة موظفون مندمجون بالعمل
		- في برامج حكومية.		- تدريب بغرض الترقية والنقل موظفون في مراحل متقدمة.

الجدول رقم 1: من إعداد الطالب

¹ الشكر بطرس، لطيف لوي، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين، الاردن: مجلة الإدارة والاقتصاد، ع71، ص60-62.
² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، 2004، ص323.

1-التدريب حسب المرحلة الوظيفية:

1-1التدريب لتوجيه الموظف الجديد:

عادة ما تكون هناك فترة اختبار للموارد البشرية حديثة التوظيف. وتعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التبرص¹ وخلال هذه الفترة يعطى الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة وواجبات وحقوق الموظف والسلوك الوظيفي ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي يجب العمل بها في المؤسسة المعنية.² وهذه المعلومات العامة التي يتلقاها الفرد في بداية حياته العملية لا تكفي لأداء مهمته على أكمل وجه، بل يجب عليه أن يتعرف على الوسائل والألات المستخدمة في العمل، بالإضافة الى التكيف مع التغيرات التقنية.

1-2التدريب أثناء العمل:

تميل المنظمات في بعض الأحيان الى تقديم التدريب بموقع العمل وليس بموقع اخر فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، والذي يزيد أهمية هذا النوع هو أن الكثير من الآلات اليوم تتصف بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الموظف للعمل أو خبرته الماضية، وانما عليه تلقي تدريب مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.³

1-3التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات والاتجاهات:

إن هذا النوع من التدريب لا يستفيد منه عموما إلا الأفراد الذين قد استقروا في وظائفهم لمدة زمنية معينة، فتقادم المعارف والمهارات الناتج عادة عن تغير في وسائل وأساليب العمل، أو تغير في المحيط

¹ محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، د س ن، ص218.
² رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عمان: جدار الكتاب العالمي، ط1، 2006، ص300.
³ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص218.

يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة، وبالتالي يترتب عن ذلك تدريب الأفراد من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.

4-1 التدريب بغرض الترقية أو النقل:

ان الترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف ومهارات جديدة، وربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، وهذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي والمنصب المقبل¹، ويمكن تصور الأمر عندما تكون للمنظمة رغبة في ترقية أحد موظفيها لوظيفة مشرف أي ترقيته من وظيفة فنية لوظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاقه ببرنامج تدريبي خاص بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية²، وقد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية ونقلها، فمثلا عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى، فسيواجه حتما نوعا آخر من المهام والأنشطة والمسؤوليات، وبالتالي يحتاج إلى تدريب لاكتساب معارف ومهارات واتجاهات تتناسب وطبيعة العمل الجديد³.

5-1 التدريب للتهيئة للمعاش:

في المنظمات المتقدمة يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش وهذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة حيث يتم تدريبهم لإيجاد طرق جديدة للتمتع بالحياة أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل والسيطرة على الضغوط والتوترات النفسية التي قد يتعرضون لها⁴.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص218.

² سيد احمد حاج عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص101.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص218.

⁴ سيد احمد حاج عيسى، مرجع سابق، ص101.

2-التدريب حسب نوع الوظائف:

2-1التدريب المهني والفني:

وتهتم الإدارة في هذه الحالة بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية، وخاصة الأعمال الحرفية ويعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف والأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية وحركية¹ ومثال ذلك أعمال السمكرة واللحام والبناء وغيرها، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.

كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها لتدريب على بعض المهن، وعادة تتوفر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.²

2-2التدريب التخصصي:

يتضمن التدريب التخصصي معارف ومهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء والمحاسبين، المهندسين... إلخ. ويركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة التشغيلية والوظيفية والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

2-3التدريب الإداري:

¹ هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، د ن: دار المعرفة الجامعية، ص221.
² محمد حسن زوليف، الإدارة والافراد، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص35.

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا . وهنا تصمم برامج التدريب على أساس تقديم المعارف والمهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرار، التفاوض...إلخ.¹

3-التدريب حسب المكان:

3-1التدريب داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها، سواء كان بواسطة مدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة بذلك ومن ثم الاشراف على تنفيذها، وهناك نوع اخر من التدريب الداخلي يطلق عليه اسم التدريب بموقع العمل، حيث يقوم المدراء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة وعن طريق هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، كما يمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التدريب مع العمل وبالتالي ضرورة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز العمل وواقعه.

3-2التدريب خارج المنظمة:

بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي اما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية كما يلي:

*شركات التدريب الخاصة: على أي منظمة ترغب بالتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات للتدريب ضمان جدية التدريب فيها.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع السابق، ص218.

*برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك عن طريق منظمات الخدمة المدنية

وهي برامج تركز على رفع المهارات والخبرات في مجالات تهتم بها الدولة.¹

4-التدريب بحسب وقت تنفيذه:

4-1التدريب قبل الخدمة أو التعيين:

ويتضمن اعداد الافراد علميا وسلوكيا على نحو سليم، وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب تسميات عديدة مثل: التدريب الاعدادي، والتوجيهي، والتعريف.²

4-2التدريب بعد التعيين مباشرة:

ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين مباشرة، بدءا من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعد بقليل.

ويهدف هذا النوع من التدريب الى التعريف بالمؤسسة وبالأعمال التي يجب مزاولتها ويمكن أن يوصف بانه عملية التلاؤم بين الفرد من جهة وبين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى.³

5-التدريب بحسب عدد المتدربين:

5-1التدريب الفردي: أي تدريب كل فرد على حدى بغرض اعداد وتحسين المستوى وتطوير المهارات والقدرات الفردية.

5-2التدريب الجماعي: يقوم على تدريب جماعات وليس الأفراد ومن خصائصه ما يلي:

¹ ماهر أحمد، مرجع سابق، ص478-481.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص20.

³ رداح الخطيب أحمد الخطيب، ص313.

-يتم في بيئة العمل العادية أو خارجها.

-يسمح بتبادل الخبرات والأداء.

-يتطلب استعدادات خاصة وامكانيات مادية مناسبة.¹

2-أساليب التدريب:

إن فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل، ومن بينها الاختيار السليم لأساليب التدريب

المناسبة.

ولقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقي الهدف واحداً، ألا وهو فعالية أنشطة التدريب وبرامجه

بهدف تقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب، وفيما يلي سنذكر أهم الأساليب المستخدمة في التدريب:

1-البريد الوارد :

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطائه ملف به

مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد من البريد اليومي وعلى المتدرب أن يحدد

أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.

2-تمثيل الأدوار:

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العملية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين

مثالاً علمياً على أن يقوموا هم بتنفيذه، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل التدريب على كيفية مواجهة

العملاء والموظفين.²

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الصفاء، ط1، 2003، ص283.

² الفارس سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دمشق، سوريا: ديوان جامعة دمشق، ص192.

3- نمذجة السلوك :

ويعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد وذلك بتعريض المتدربين

لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقومون بها في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية.

4- العصف الذهني :

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آراءهم

بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، حيث أن الهدف وضع أكبر عدد ممكن من الآراء حول مشكلة ما.¹

5-دراسة الحالة:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض حالة مكتوبة على المتدربين تتضمن مشاكل إدارية

معينة تواجهها مؤسسة ما، والطلب منهم تحديد المشكلة الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها ثم اقتراح الحلول المناسبة.²

6-تدريب الحساسية:

الصورة الأساسية لهذا النوع من التدريب هي الاجتماع والنقاش بدون هدف محدد او حول أعمال

موضوع بصورة مسبقة بين مجموعة من الافراد (غالبا مديرين) يتراوح عددهم بين 14-18 فرد، وتم اختيارهم من منظمات متعددة بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم البعض.³

¹ السيد رضا، مرجع سابق، ص62.

² إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص282-284.

³ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص179.

7-الرحلات الميدانية:

فأهمية هذا الاسلوب تكمن في أنه يتيح للمتدربين الفرصة لمشاهدة الاشياء والعمليات في بيئتها الحقيقية الامر الذي يساعدهم على ربط الجانب النظري لديهم بالتطبيق الفعلي، والذي ينتج عنه فهمها أكبر وتعلما أكثر دواما.

8-التدريب بالمحاكاة:

يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على جهاز المحاكاة الذي يعمل على توليد بيئة تطبيقية تحاكي البيئة الحقيقية لعمل المتدرب، وهذا بهدف تمكين المتدرب من اختيار الممارسات ذاتها تقريبا التي تحصل في البيئة الحقيقية مع تجنبه للمخاطرة التي قد يتعرض لها في حالة التدرّب في البيئة الفعلية، ومثال هذا النوع من التدريب على قيادة الطائرات والقطارات.¹

9-أسلوب التدريب التوجيهي:

وهو تعريف الموظف الجديد بالجهة التي يعمل بها وأهدافها وأقسامها وكذا تعريفه بعقوبة وواجباته نحو عمله الذي سيكلف به وفي كثير من الاحيان يسلم العامل الجديد - دفتر عمل - ويشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح والنظم كما يشمل تقديمه الى العمال الاخرين²

10-المحاضرات:

تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشرة في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إذ كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر، وبشكل يستوجب أسلوبا

¹ سعيد بوكفة، رمزي بودودة، أهمية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حجام عبود أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012، ص17.

² وردة فراق، بلقاسمي أميرة، دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009، ص66.

معينا في عرض هذه المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج الى شرح أو إيضاح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات.

ويعتبر التدريب عن طريق المحاضرات من أقدم أساليب التدريب، ويصلح استخدامه في حالة وجود أعداد ضخمة من المتدربين، كما يتوقف نجاحه على كفاءة المحاضر وقدرته على ترتيب أفكاره وتسلسلها وعرضها باستخدام وسائل إيضاح مناسبة كالأفلام والخرائط والرسومات وغيرها.¹

11-المؤتمرات:

المؤتمرات وسيلة شائعة في التدريب الإداري تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع معين له أهميته لكافة أعضاء المؤتمر، ويدلي كل عضو برأيه في المسألة المعروضة، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات، ومن ثم يسهم هذا الأسلوب التدريبي في تنمية المعرفة للمتدربين بالتعلم من خلال تجارب الآخرين.

كما تتاح للعضو فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مسائل معينة، فضلا عن إتاحة الفرصة للمتدربين لاختيار الآراء والأفكار، ولذا يجب على أن يكون لدى أعضاء المؤتمر خبرات وتجارب كبيرة في مجال المواضيع المطروحة بما يساعدهم على الاشتراك الجدي في المناقشات، وهذا هو السبب في أن وسيلة المؤتمرات شائعة لتدريب المديرين في مستوى الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء واستخلاص مبادئ إدارية عامة يستعان بها في حل المشكلات الإدارية المختلفة.²

12

¹ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص230.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة: دار المهدي، 2002، ص225.

-المباريات الإدارية:

يعتبر أسلوب المباريات الادارية من الاساليب الحديثة في التدريب، ويهدف الى توسيع خبرات المتدربين -بإشراكهم- وتنمية المهارات والقدرات التحليلية لديهم لترشيد عملية اتخاذ القرار، وفي المباريات الإدارية يقسم المتدربون الى مجموعتين متنافستين.

يمثل كل منهما منظمة او قسم معين، وتقدم لكل مجموعة البيانات الضرورية عن شروط العمل، وبعض المعلومات الاساسية عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها، وعن السوق التي يتعاملون معها، وتتولى كل مجموعة تقسيم الأدوار بين أعضائها، وبناء على المعلومات المقدمة تتخذ كل مجموعة القرارات التي تراها مناسبة، وقد تقدم للمجموعة بيانات مفاجئة التي يتم على اثرها ضرورة تعديل بعض القرارات، تعاد الجولة لمرات متعددة، مع معلومات إضافية، وفي كل جولة تقوم مجموعة المشرفين بتدوين قراراتها، وفي نهاية المباريات تعلق النتائج النهائية للتقويم ومن مزايا هذا الاسلوب انه ينمي القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف العادية والطارئة.¹

¹ رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص342.

المبحث السادس: مسؤولية التدريب ومراحله

1-مسؤولية التدريب:

يتحمل مسؤولية التدريب جميع الأطراف المعنية بالوظيفة أي الإدارة العليا أو الادارية التنفيذية في المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية والأفراد الذين تشملهم فعالية التدريب وكما يلي:

الإدارة العليا:

وتقع على عاتقها المسؤولية الأكبر من عملية التدريب، لكونها تتحمل العبء الجسيم في مهمة النهوض والتطوير في المنظمة سعياً وراء تحقيق الأهداف العامة لها، من خلال الارتقاء بمستوى الموظفين والعمل المتواصل لبلوغ أفضل مستوى من الإنتاجية على مختلف الأصعدة فيها.

1-1 مسؤولية المدراء التنفيذيين:

وتقع عليهم تحديد الحاجات التدريبية في مواقع العمل وبيان حجمها ومتطلباتها ومواقعها، والمخرجات المتوقعة للبرامج التدريبية ضمن الخطة التي يقومون بوضعها سنوياً، أو في مدى المتوسط منها، وآثارها على المدى البعيد على المنظمة.

1-2 مسؤولية الأفراد العاملين:

حيث تقع على عاتق كل موظف مسؤولية بيان رغبته، وحاجته للتدريب ومدى التحاقه والتزامه بحضور الدورات التدريبية ومساهمته في برامجها وفاعليته في مناقشتها وتلبية متطلباتها وغير ذلك.

1-3 دور الجهات التدريبية:

ويمكن دورها في توفير الظروف الملائمة للمتدرب، وتهيئة مستلزمات التدريب واختيار البرامج التدريبية المفيدة والناجحة، وانتقاء المحاضرين والمدربين المتميزين الكفاء ومشابهه.¹

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دبي الإمارات العربية المتحدة: دار المنهل للطباعة والنشر، 2014، ص 153-154.

2-مراحل العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومتتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل وتتكون من أربعة مراحل هي:

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

-تصميم البرامج التدريبية.

-تنفيذ البرامج التدريبية.

-تقييم البرامج التدريبية.

وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الأساسية في نجاح التدريب فهي توجه التدريب الى الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية ولذلك فان اهمال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: ” الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات “¹ أي أن: الاحتياج التدريبي= المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة- المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية.

¹ السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، د س ن ص:62.

2-تصميم البرامج التدريبية:

يقصد بتصميم البرامج التدريبية " العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية الى خطوات

عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي ومهاراتي أو سلوكي".¹

وتمر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعدة خطوات نوجزها فيما يلي:

2-1تحديد أهداف البرنامج:

أي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي.

2-2تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها المتدرب:

أي تقرير نوع المهارات الملائمة للاحتياجات التدريبية والتي سيعمل البرنامج التدريبي على اكسابها

او صقلها لدى المتدربين.

2-3وضع المنهاج التدريبي:

ويقصد به الموضوعات أو المواد التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون.

2-4اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب الا أنه من المهم ملاحظة

ان هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، اذ يمكن استخدام أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة

الذكر في المبحث السابق.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 14-15.

2-5 مدة البرنامج:

وهي تختلف من برنامج تدريبي لآخر وذلك بحسب أهمية طبيعة المادة التدريبية.

2-6 تحديد مكان تنفيذ البرنامج:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة أو خارجها في مراكز متخصصة.

2-7 اختيار المتدربين:

ويقصد به اختيار المعايير التي سوف يتم على ضوءها اختيار المتدربين والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم واعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

2-8 اختيار المدربين:

وهذا يتوقف على نوع البرنامج التدريبي.

2-9 تكاليف التدريب:

هذه التكاليف سوف تتحدد باختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره، وتشمل: تكاليف المدرب، تكاليف نفقات الإقامة.....

3- تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها من الواقع النظري الى الواقع العملي.

وتعرف على أنها التدريب الفعلي الذي يتضمن البرامج الرئيسية والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات اكتساب المهارات والقدرات الجديدة.¹

وهناك بعض الأمور يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي أهمها:

- ضرورة أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.

- ضرورة اشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برنامج التدريب، فكثيرا ما فشلت برامج تدريبية لعدم

إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون عند عودتهم لأعمالهم.

- توفر الرغبة لدى الفرد للتدريب، الا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.

- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.

- الاتصالات الفعالة مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.

- توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول الى السلوك المرغوب

والاستمرار فيه.

ويحتاج تنفيذ البرنامج التدريبي الى متابعة يومية خطوة بخطوة وذلك من طرف إدارة الموارد البشرية

ومدير التدريب أو أخصائي التدريب، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما

هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.²

¹ صورية زازل، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناري بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص39-40.

² ايمن عبد الرحمن سليمان، مرجع سابق، ص34-35.

4-تقييم البرنامج التدريبي:

وهو عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين. فهو يهدف الى الوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي من اجل التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة والاستفادة منها مستقبلا.

ويعرف أيضا بأنه عملية تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.

وتعتمد مرحلة تقييم البرامج التدريبية على أربعة معايير نوجزها فيما يلي:¹

- معيار تقييم رد الفعل:

وذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد انتهائه، حيث يقاس انطباعهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، مدى فائدة المحتوى، طرق التدريب وأسلوبه...

-معيار تقييم التعلم:

يتم من خلاله اجراء اختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تتم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

¹ صورية زازل، المرجع السابق، ص42.

-معيار تقييم السلوك:

قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل، من خلال المهارات والمعارف الجديدة التي تم اكتسابها وهذا ما يتم تحديده بعد الانتهاء من التدريب وممارسة العمل، اذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك.

-معيار تقييم النتائج:

تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الاجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب.

والنتيجه الناجح يتم عادة خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة وليس فقط من خلال معيار واحد.

المبحث السابع: معوقات التدريب

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها.

إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية.

إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت.

وهناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية نذكرها فيما يلي:¹

1- **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون

الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

2- **الدورة التدريبية نظرية جدا:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس

له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.

3- **المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية:** البعض يعتبر الدورة

التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب

يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

4- **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم:** لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين

لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها

في عالمه.

5- **المادة التدريبية سيئة:** كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول

تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من

المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة

وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

6- **المدرب غير قادر على توصيل المعلومات او تنمية المهارات:** قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة

المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

¹ مونغمون، معوقات نجاح عملية التدريب. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ت ن: 2012/11/27. من الموقع الإلكتروني

"<https://hrdiscussion.com/hr58393.htm>" |

7-المدرّب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرّب حريصا على خروج المتدربين وقد

اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

8-بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب

مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

خلاصة:

لقد كان هذا الفصل بمثابة تحديد الإطار العام للتدريب حيث تناولنا فيه مراحل تطور التدريب عبر العصور وكذا المفهوم والمفاهيم المشابهة بالإضافة الى أهمية التدريب وأهدافه كما تطرقنا الى المبادئ العامة وأنواع وأساليب التدريب وتحديد مسؤولية التدريب كما حاولنا ابراز أهم المعوقات التي تواجه التدريب، فيعتبر التدريب توجه حديث يرمي الى تعزيز مهارات وقدرات الافراد والرفع من كفاءاتهم واكسابهم معارف جديدة مما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد.

الفصل الثاني

ماهية الخدمة العمومية

تمهيد

تعتبر المنظمات العمومية عن إرادة الدولة للتدخل في تسيير الشأن العام ويبرز ذلك من خلال ما تقدمه هذه المنظمات من خدمات تهدف الى اشباع حاجيات المجتمع وتختلف هذه المنظمات بحسب أنشطتها والهدف من انشائها الا أن الطابع الذي يبقى يميزها صفة العمومية التي تبرز من خلال تبعيتها للدولة من جهة وتوجه انشطتها لخدمة المجتمع من جهة أخرى ومنها يتناول الفصل الثاني تحديد الإطار العام للخدمة العمومية من خلال التطرق الى:

المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية

المبحث الثاني: أنواع الخدمة العمومية

المبحث الثالث: معايير تقديم الخدمة العمومية

المبحث الرابع: مشكلات الخدمة العمومية

المبحث الخامس: منظمات الخدمة العمومية

المبحث السادس: أسباب إقامة المنظمات العمومية

المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية

وفقا للقانون الإداري الفرنسي "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.¹

تعني كلمة "عامة" الشمول. فعندما يكون الحديث عن المصلحة العامة لجماعة ما، فإن المقصود بتلك المصلحة التي تهم كافة أفراد تلك الجماعة وليس جزءا منهم أو أحدهم فقط. ومع وجود الدولة كأعلى وأكبر مؤسسة في المجتمع، أصبحت كلمة عامة عادة ما تصرف إلى كل ما يتعلق بهذه المؤسسة ككل. أي كلمة عامة دلت على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام.²

وكما عرفها نور الدين شنوفي بأنها: هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساوات والتي ينص عليها القانون، ويكون استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها.³ كما يرى ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العمومية أنها تركز على محورين:

أولاً: مفهوم الخدمة العامة كعملية:

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

¹ المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الاسكندرية: الدار الجامعية، ص29.
² فيصل بن أحمد بن عابد شعبي، الإدارة العامة في العهد النبوي المفهوم والنشأة والمهام، المملكة العربية السعودية: مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 18، العدد 1، 2004، ص29.
³ نور الدين شنوفي، المناجمنت العمومي، محاضرات مقدمة للموظفين المترشحين لرتبة متصرف، متحصل عليها من الموقع الإلكتروني www.e-campus.ufe.dz

أ-الأفراد:

إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

ب-الموارد:

حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة.

ج-المعلومات:

تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.¹

ثانيا: مفهوم الخدمة العامة كنظام:

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة ما يلي:

-نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة.

-نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة. ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

-خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، د ب ن: الدار الجامعية، 2001، ص 455-460.

-خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.¹

¹المرجع السابق، ص457-458.

المبحث الثاني: أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية، إلا أن جميعها يشترك في الكثير من المحاور، ومن بين

هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

-خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه، مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

-الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التزود بالماء، الكهرباء، الغاز والنقل...إلخ

وما يلاحظ على هذه الخدمات أنها لم تعد حكرًا على الدولة والمؤسسات العمومية، وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف القطاع الخاص وتتم ادارتها على أسس تجارية، حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

-خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات. ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة، المتاحف والمنتزهات العامة.

-خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات. ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً.

-خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة. مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها.

وقياساً على هذا التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية، نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف

عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصاراً، حيث نجد:

-خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية العامة...إلخ.

-خدمات اجتماعية وثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية...إلخ.

-الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: والتي يطلق عليها عموما خدمات عمومية صناعية أو تجارية. ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي

تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة...إلخ¹

غير أن هناك من يرى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الخدمة العمومية من خلال التصنيفات

التالي:

-من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

نجد صنفان خدمة فردية وخدمة جماعية.

-من حيث طبيعة استهلاك الخدمة:

نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف من الخدمات:

1-خدمة مجانية:

تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة.

2-خدمة بالمقابل:

يتحمل تكلفتها وبشكل مباشر المستفيد منها مثلا الكهرباء المنزلية، الهاتف العمومي.... الخ.

¹ عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر: دار جسور، 2015، ص16-17.

3- خدمة مدعمة:

يتحمل تكلفتها جزئياً المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها، مثلاً: النقل العمومي، السكن السلع الاستهلاكية خبز حليب.... الخ.

كما يذهب البعض الى تصنيف الخدمة العمومية الى صنفين وفق المعيار التسويقي:

الصنف الأول:

يتمثل في الخدمات غير المسوقة والمفروضة على جميع المواطنين والمقيمين، من قبل القوة العمومية والحصول عليها مجاني وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية معزاة من الإيرادات العامة للدولة وخاصة الحصيلة الجبائية، مثل الأمن الدفاع، خدمات البلدية والنظافة العمومية.... الخ.

الصنف الثاني:

يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي الخدمة المقدمة مثلاً الكهرباء، الغاز والماء. أو تكون مدعمة جزئياً من الخزينة العمومية، مثلاً: نقل عمومي، سلع وخدمات.¹

¹ نور الدين شنوفي، مرجع السابق.

المبحث الثالث: معايير تقديم الخدمة العمومية

ترتكز عملية تسيير نشاطات الخدمة العمومية على مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية، تتمثل

فيما يلي:

-معيار الاستمرارية:

من الناحية النظرية، نجد أن مبدأ الاستمرارية للخدمة العمومية يرتكز على المصلحة العامة التي تعتبر ضرورية لإنشاء خصوصية المؤسسة الإدارية وإرساء شرعيتها على أساس متين، وعلى إشباع حاجات المواطنين. ومن واجب الدولة ضمان السير المنتظم للخدمة العمومية.¹

مما يتطلب ضرورة الإبقاء على الحد الأدنى في تقديم بعض الخدمات العمومية في حالات الإضراب الشرعي لعمال قطاع الخدمات مما يضمن استمرارية الخدمات الضرورية التي تستوجبها حالات معينة يخلف تعطيلها ضررا على طالبي الخدمة.

-معيار المساواة:

يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة بالمرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي.

ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية. فهذا المبدأ لا يتعلق بسير المرافق العمومية فقط، بل هو قاعدة تحكم القانون بصفة عامة. فالمساواة أمام المرافق هي نتيجة للمبدأ العام والذي يمثل حقا من حقوق الإنسان.²

كما يمكن إضافة المعايير التالية:

¹ صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي دورها في تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، ص5.

² نادية ضريفي، تسيير المرفق العام والتحول الجديد، الجزائر: دار بلقيس، 2010، ص35.

- معيار المجانية النسبية:

امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد

سلم يبين هذا التباين، بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيًا للجميع، مثلا خدمة الصحة والأمن... إلخ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل الحصول على الخدمة العمومية بمقابل. مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه... إلخ. ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

- معيار الشمولية:

انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

- معيار الفعالية:

الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن. فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

- معيار التضامن:

الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانياً، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية. لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والتمثلة في:

- مهام تجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في تناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).

- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.¹

وتتنوع حقوق المواطن تجاه الإدارة العامة بين الرقابة ومحاسبة الأجهزة الحكومية أو المؤسسات

العامة عن أدائها ومدى استجابتها لتوقعات المواطنين، ومن هذه الحقوق:

- حق المواطن في رقابة تصرفات العامة، كالرقابة على عدم ضياع الموارد وكفاءة استخدامها،

والرقابة على فعالية المخرجات في إنجاز الأهداف.

- حق المواطن في الحصول على الخدمات العامة.

- حق المواطن في الحكم الصالح أو الرشيد.

- حق المواطن في إعلام حرو بناء.²

¹ نور الدين شنوفي، مرجع سابق.

² نجلاء فتحي عبده، المواطنة في الإدارة العامة، موقع الإدارة العامة والمحلية، متحصل عليه من الموقع الإلكتروني <http://kenanaonline.com>

المبحث الرابع: مشكلات الخدمة العمومية

تتمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي:¹

-البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.

-سوء تقديم الخدمة العمومية.

-التمييز في أداء الخدمة العمومية بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.

-انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض الموظفين على استخدام

الرشوة والحصول على الخدمة أو الإقناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

-غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج

عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.

-افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات

إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.

-الغياب الكامل للبحوث والدراسات في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام

بالاستفادة من هذه البحوث والدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات الأكاديمية والبحثية.

-ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول

هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.

-سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال

واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات.

¹ نهى سعد الحلبي، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 29-30.

-افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة والتي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني

الخاصة بمنظمات الخدمة العامة -خاصة المستشفيات- وسوء مظهر المكاتب والعديد من العاملين.

-تقشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة، الأمر الذي

كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات، وعلى قيم العمل، وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.

-عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظرا لغياب المعايير الخاصة

بالرقابة على جودة هذه الخدمة.

ويمكن إضافة النقائص التالية:

-نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين: كان جهاز الوظيف العمومي مفتوحا بدون النظر في

الشروط العقلانية في مسألة التوظيف.

-قدم أنماط التسيير.

-انتشار ظاهرة الرشوة.

-فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها.

-عجز وقصور في الجانب الاستشراقي¹.

كما يمكن عرض بعض المشكلات التي تواجهها الإدارة العامة في لبنان نقلا عن مكتب وزير الدولة

لشؤون التنمية الإدارية والتي يرى فيها الأستاذ عدمان مريزق قاسما مشتركا مع الكثير من الدول العربية:

-في مجال رسم السياسات والتخطيط، حيث يلاحظ افتقاد الإدارات العامة بشكل عام إلى نهج

التخطيط الاستراتيجي القائم على رؤية واضحة المعالم وخطط بعيدة ومتوسطة المدى منبثقة عنها.

¹ عدمان مريزق، مرجع سابق، ص22.

-في مجال التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية: حيث يلاحظ مركزية إدارية مفرطة في التنظيم الإداري وعدم تحديث الهيكل التنظيمي العام للإدارة العامة والهياكل التنظيمية للوزارات والمؤسسات العامة.

في مجال التنفيذ وعناصره وخاصة إدارة الموارد البشرية، ونجد:

توفير الخدمات للمواطنين والتواصل والتعامل معهم، حيث يلاحظ استمرار وجود أنظمة وإجراءات

معقدة ينجم عنها مستويات متدنية من الإنتاجية، تتلازم مع أساليب ووسائل عمل تقليدية وبيروقراطية في ظل

غياب مكاتب لاستقبال المواطنين، أو شبّاك موحد يقدم الإيضاحات والمعلومات الدقيقة حول الإجراءات

العائدة للمعاملات، وتسهم في إنجاز معاملات الجمهور.

شؤون الموارد البشرية، حيث يلاحظ غياب الإطار التنظيمي الحديث لإدارة الموارد البشرية، مع

نقص ملحوظ في الموارد البشرية عالية الكفاءة.

-في مجال المراقبة والتقييم، حيث يلاحظ عدم تطبيق الرقابة والمساءلة والمحاسبة بطريقة فعالة

ومجدية في الإدارة العامة.¹

¹ عدمان مريزق، مرجع سابق، ص23.

المبحث الخامس: منظمات الخدمة العمومية

مع اتساع نطاق الحاجات والرغبات التي أصبح من الضروري على الدولة تلبيتها إشباعا للحاجيات المتعددة للمجتمع والتي تتسم بالتغير والتطور المستمر والتي لا يمكن لأي قطاع آخر مواكبتها نظرا لعظم حجمها وعدم توفرها على عائد مادي أوجب ذلك تدخل الدولة على نطاق واسع عن طريق إنشاء عديد المنظمات التي يوكل إليها العمل على تقديم هذه الخدمات والتي تعرف بمنظمات أو مؤسسات الخدمة العامة.

1/ تعريف المنظمة العامة:

هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج، أو توفير خدمة عامة، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع، أو هي كل مشروع يعجز، أو يحجم الأفراد، والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلب من موارد وإمكانيات، أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير.¹

كما تشير بعض الدراسات إلى منظور آخر يمكن من خلاله تعريف المرفق العام إذ تعرفه على أنه "هو منظمة تقوم بأداء خدمة عامة، وتسيطر عليها الدولة، وأن المرفق العام أو المنظمة العامة تمتاز بما يلي:

-الدولة هي المسؤولة عن إحداثه عندما تقرر نشاطا يقتضي أن تقوم به تحقيقا لمصلحة عامة.

-الخضوع للسلطة الإدارية، ولا يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد نظامه، وموظفيه وتمويله.

-يتم استحداثه بهدف تحقيق حاجات النفع العام، والخدمات العامة، مع خضوعه لنظام قانوني.

-يأخذ شكل أنواع مختلفة (منظمات إدارية، مهنية، اقتصادية).²

إذا تعتبر المنظمة العامة مرفق عام يهدف لتقديم خدمة عمومية تكون الدولة المسؤول الأول عنها

بغية تحقيق حاجيات المجتمع والوصول إلى رضاهم وتكون سيرورة هذه العملية وفق أطر قانونية ولوائح

تنظم عملية سيرها.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص29.

² على زغود، المؤسسات الإدارية والعمومية، تعريفها طبيعتها القانونية الشخصية المعنوية، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، د س ن، ص12-13.

2/ أهداف المنظمة العامة:

تسعى المنظمات العامة إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها:

- الأهداف الإدارية والاقتصادية:

تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار، وضمان السيورة المجتمعية، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية، عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية، وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي.

- الأهداف الاجتماعية والدينية:

حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة بهدف التنشئة الاجتماعية، وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات، والارتقاء بمستويات التعليم، ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة، تهتم بالبعد الديني، أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد، حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات، وإصدار قوانين بهدف خلق مؤسسات عامة، تنتمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام، مثل وزارة الشؤون الدينية والأوقاف بالجزائر.

- الأهداف السياسية:

إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام، والاستقرار السياسي وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة، وحماية الأفراد، والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية¹.

¹ عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص45-45.

المبحث السادس: أسباب إقامة المنظمات العامة

صحيح أن انتشار المنظمات العامة يجد مبرراته في الدول الاشتراكية، لأن ذلك رديف بفلسفة النظام السياسي القائم في هذه البلدان، إلا أنه يمكن القول إن التوسع في إنشاء منظمات عامة تملكها الدولة كلياً أو جزئياً، هو موجود في الأنظمة التي تأخذ فلسفة نظمها السياسية بالرأسمالية، التي تؤمن بمبدأ الملكية الفردية، وبذلك فإن مبررات إنشاء المنظمات العامة تعود في حقيقة الأمر إلى:

- مبررات تتعلق بعدم إقبال رأس المال الخاص عليها، بسبب ضخامة رؤوس الأموال اللازمة لإنشاء هذه المنظمات مثل: حالة النقل الجوي، والسكك الحديدية، وإما لارتفاع تكاليف تشغيلها، ومحاولة الحكومة تقديم منتجات بأسعار تكون في متناول جميع طبقات المجتمع، وأحياناً بسبب انخفاض أو انعدام معدلات العائد، وكذلك صافي الأرباح المتوقعة، وتقديم مشاريع عامة معينة، تقدم خدمات لفائدة صغار المنتجين بغية حمايتهم من استغلال الرأسمالية لهم، مثل تقديم القروض بأسعار فائدة ميسرة لصغار المنتجين، عن طريق بنوك صناعية، وبنوك الائتمان العامة.
- دواعي تتعلق بتزايد المخاطر التجارية، فتتولى الدولة إقامة المشروعات التي تكون عرضة لإخطار تجارية عالية، مما يجعل أصحاب رأس المال من الأفراد والجماعات لا يرغبون فيها، ويترددون في قبولها.
- أسباب مرتبطة بالأمن القومي، مثل انفراد الدولة بإنشاء مشاريع الأسلحة، والطاقة النووية
- أسباب تتعلق بالتأميم نتيجة اعتبارات قومية، حيث تنقل الدولة ملكية بعض المنظمات إليها من أجل وضع حد للسياسات الانتهازية لأصحاب رأسمال، والتي يمكن أن تستغل طبقات المجتمع، وهدار ثروات وموارد المجتمع.
- مبررات تتعلق بحماية الموارد، والتي ترتبط بحماية مظاهر الحياة في المجتمع، وحماية الممتلكات والموارد، مثل منظمات إطفاء الحرائق والشرطة¹.

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 96-97.

خلاصة:

تناول هذا الفصل بالتفصيل الخدمة العمومية مبينا أهم المرتكزات التي تقوم عليها والهدف من انشائها وأهميتها للدولة والمواطن على حد سواء، فالخدمة العمومية تعتبر مؤشر يقاس من خلاله مدى اهتمام الدولة بالمواطن ومقدار الجهود المبذولة في سبيل تحقيقها، كما تناول الفصل اهم المعوقات التي تحول دون الوصول لتقديم هذه الخدمات والتي تعتبر مشكلا يورق المنظمة وطالب الخدمة، وكذا ذكر منظمات الخدمة العمومية وأسباب اقامتها، فقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم محددات يمكن من خلالها التعرف على أبرز معالم وصفات الخدمة العمومية.

الفصل الثالث

علاقة التدريب بالخدمة

العمومية

تمهيد

تطرقنا في الفصل الأول والثاني الى الإطار العام لمتغيري الدراسة من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتدريب والخدمة العمومية وفي هذا الفصل سنتناول بالدراسة والتحليل العلاقة التي يمكن من خلالها تبرير استعمال التدريب لتحسين الخدمة العمومية من خلال شرح الأسباب وشروط نجاح العملية التدريبية، وكذا ابراز مخرجات العملية التدريبية وتأثيرها على الخدمة العمومية وتبيان الأساليب الناجعة لتحسينها، كما سنتطرق الى أهم الأساليب الأخرى التي أصبح لها دور كبير في تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الأول: معايير تشخيص القصور في الخدمة العمومية

تعتبر عملية تشخيص القصور في الخدمة العمومية عنصر مهم ولبنة أساسية في تحديد أي نشاط تدريبي حيث تعد هذه المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية الملائمة التي تشبع الاحتياجات الفعلية وعلى أساسها يكون الحكم على نجاح أو إخفاق هذه البرامج إذ يعتبر الإخفاق في تحديدها على أسس علمية سليمة مشكلة تؤدي إلى الاختلال في عمل المنظمة، وكذا سوء تدريب العامل وهدر الوقت إضافة إلى ذلك سوء تقديم الخدمة على الوجه الذي يريه طالب الخدمة.

ويعبر وجود القصور في الخدمة العمومية إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعبر عن الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أداءهم الحالي¹.

إن البحث عن تحديد الاحتياجات التدريبية أيًا كانت مداخله فإنه يركز على كيفية التوصل بصورة علمية ودقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية، ونوعيتها، وهناك العديد من الطرائق لتحديد الاحتياجات التدريبية أبرزها:

أولاً: تحليل المنظمة.

ثانياً: تحليل المهمات.

ثالثاً: تحليل خصائص الفرد (شاغل الوظيفة).

أولاً: تحليل المنظمة

يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب، ويتم ذلك من خلال:

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات الإدارية.

¹وردة فراق، أميرة بلقاسمي، مرجع سابق، ص68.

- تشخيص الأوضاع التنظيمية، وتحديد مواطن القوة، أو الضعف في التنظيم، أو في بعض عناصره الأساسية التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء، أو انخفاض كفاءته.
- تحديد التعديلات، والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم، تمكينا لمزيد من الكفاءة، الاقتصاد في الأداء.

ويمكن ان يشمل تحليل التنظيم العناصر الآتية:

- تحليل أهداف المنظمة.
- تحليل الخريطة التنظيمية.
- تحليل المناخ التنظيمي.
- دراسة التغييرات المتوقعة في المنظمة.1
- تقييم الأداء بهدف تحديد احتياجات التدريب الفردي حيث تعد قاعدة بيانات تمكن المدراء من تحديد الأهداف والاحتياجات.
- مذكرات يومية عن الأداء السلبي، من خلال ملاحظة الأخطاء داخل مكان العمل ووضعها في سجل يمكن من تفاديها مستقبلا.
- ملاحظة السلوك وهي تهدف لتحديد حالات القصور في مهارات الموظفين بغية -تحليلها.
- تحليل بيانات الأداء، وذلك باستخدام المؤشرات المناسبة والتي يمكن من خلالها معرفة أماكن الخلل باستخدام تقنيات الملاحظة.
- صبر الآراء يستخدم مع الموظفين والزبائن بغرض معرفة آرائهم حول الخدمة المقدمة ومدى رضاهم عنها.2

1 حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص33-34.
2 توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ت ر (شويكار زكي)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003، ص 35-36.

ثانياً: تحليل المهمات

وفي هذا الصدد يتم التركيز على تحليل وفحص الوظائف التي تؤدي في المنظمة مع فحص واجبات ومهام كل وظيفة، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحدد أي الوظائف تحتاج الى تدريب، ولذا فان تحليل الوظيفة يجب أن يقدم المعلومات المطلوبة لفهم متطلبات الوظيفة، حيث أن الواجبات والمهام تستخدم في تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة على النحو الملائم، وفي نفس الوقت تحديد نوع التدريب

الملائم لكل وظيفة.1

تحليل الوظيفة وهو أسلوب ينطلق من قاعدة أساسها خصائص الوظيفة وصولاً إلى بناء نموذج تدريبي متكامل ويكون هذا الأمر بمساعدة خبير في هذا المجال وهو مفيد في حالة الوظائف حديثة النشأة. الاستبيان رغم أهميته الا أنه يبقى محدود النتائج لعدم اعتماده كمرجعية واستخدامه كحجة.²

ثالثاً: تحليل الفرد

ويهدف الى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لشاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع انتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية. ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد -مؤهله وخبرته ومهاراته- والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجاته التي يطمح في اشباعها وربما ذكائه، بالإضافة الى العمر والجنس والصحة العامة. وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضواً في جماعة عمل، أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.³

كما يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات، والمعارف، والاتجاهات، والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، ولأداء وظائف أخرى متوقعة ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يأتي:

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، 2015، ص 402.

² توني نيوباي، مرجع سابق، ص 35-36.

³ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، ص 104.

1-الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.

2-خبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة.

3-الأنشطة التدريبية التي شارك فيها.

4-الأنشطة التدريبية التي خطط لها ونفذها.

5-المتطلبات الفكرية مثل القدرة على التحليل والنباهة الذهنية والتركيز الفكري.

6-المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية.

7-المزايا الشخصية مثل النضوج والمظهر العام، والاندفاع، والاستقرار العاطفي وضبط الاعصاب.

ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع لان التدريب يمكن ان يشبع بعض هذه الدوافع او يمهد الطريق

لإشباعها، او يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما ان التدريب يمكن ان يغير دوافع الفرد ويطورها او يعدل

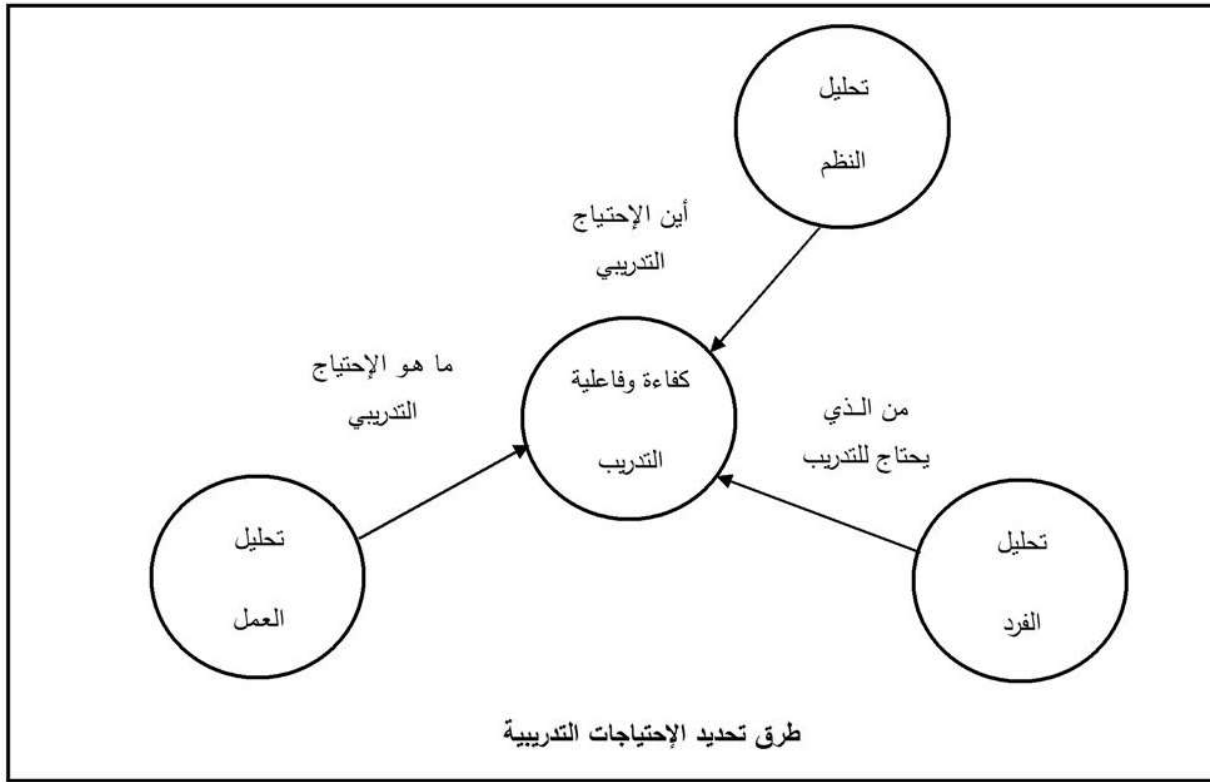
منها، ومن ثم يلزم التعرف على الدوافع لدى الافراد والتي يمكن ان تؤثر في التدريب وتتأثر به.¹

-المقابلة الشخصية والغرض منها استكشاف مفصل للمشكلات التي نواجهها والمشاعر التي ولدتها.²

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص38-39.

² توني نيوباي، مرجع سابق، ص 36.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:



الشكل 1 المصدر: بلال خلف السكارنة مرجع سابق ص 104

المبحث الثاني: أسباب تبني التدريب كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية

حيث يعود اعتماد التدريب كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية الى:¹

-تغير حاجات وميول طالبي الخدمة:

تأتي قدرة المنظمات الادارية على الاستمرار بأنشطتها من مدى قدرتها على تلبية احتياجات طالبي الخدمة فما دامت المنظمة قادرة على تلبية احتياجاتهم فهي تستطيع الاستمرار في تقديم عملها بنجاح، كما أنه كلما تفوقت المنظمة في تلبية احتياجات زبائنها أو تفوقت في تلبية احتياجات المزيد من طالبي الخدمة كلما كان ذلك مؤشرا للمنظمة على مدى مواكبتها لأعبائها.

إلا أن ميول ورغبات طالبي الخدمة ليست شيئا جامدا لا يتغير، فهي معرضة دائما إلى التغيير والتبدل بفعل عوامل مختلفة منها تطور حاجات المستهلك أو ظهور حاجات جديدة له ومنها بفعل التطور العلمي والتقني، كذلك رغبته في الحصول على خدمة جيدة ترقى بمستواه.

لذا نجد أنه في مجال تقديم الخدمات هناك محاولات حثيثة من قبل المنظمات العامة لمواكبة هذا التطور في حاجات طالبي الخدمة بالاستعانة بمختلف التقنيات والأساليب وكل ما يستحدث في هذا المجال حتى تضمن تقديم خدمة أفضل ويعبر استخدام أسلوب التدريب في المنظمات العامة على حرصها الدائم في سبيل عصرنه مرافقها تلبية لحاجات طالبي الخدمة.

التطور العلمي والتقني:

لعب التطور العلمي والتقني دائما أثرا كبيرا على تحويل وتطوير الطلب على الخدمة لطالبيها وضرورة تلبيةها لرغباتهم والواقع مليء بالأمثلة على ذلك فإطلاع المواطن عبر الوسائط المختلفة على العديد من التجارب المختلفة للكثير من الدول التي حققت الريادة في مجال الخدمة العمومية وما وفرته من ميزات

¹ باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات، عمان: دار حامد للنشر والتوزي، 2012، ص45-47 بتصرف

لطالبي الخدمة يجعل منظمات الخدمة العمومية الأقل تلبية لرغبات متعاملها في مسعى حثيث لمواكبة من سبقها من منظمات الخدمة العمومية في هذا المجال.

إن التطورات العلمية والتقنية فرضت وتفرض أثرها باستمرار على بيئة وطبيعة عمل المنظمة ليمتد ذلك الاثر إلى الأساليب التي يجب ان تعتمدھا المنظمة لمواكبة حجم وتطورات حاجات طالبي الخدمة فالمنظمة التي تواكب تلك التطورات (ضمن نشاطها الخدمي) وتحتويه ضمن أنشطتها تكون أكثر قدرة على مواكبة تغيرات البيئة، ومن الوسائل والأساليب التي تعتمدھا المنظمات في إطار حرصها على مواكبة التغير في بيئتها اعتمادھا على التدريب كأحد الأساليب الحديثة لبعث وتحديث القدرات داخل هيكل المنظمة.

دراسة سلوكيات المنظمة:

منذ البدايات الأولى لتأسيسها تجبل المنظمات الادارية على اتباع صيغ ولوائح وممارسات عمل معينة من خلال قوانين العمل والإجراءات التنظيمية وكذا تحديد اختصاصاتها والتي تحدد عملها ومجال نشاطها واساليب وطرق تنفيذها، وكذا ما تفرضه الادارة العليا والتي تتحول فيها بعد إلى ثوابت يتمسك بها وإن كانت غير مكتوبة والتي تصبح فيما بعد عرف وتقليد يشكل ثقافة راسخة داخل المنظمة يتمسك بها جميع العاملين فيها، كما أن جميع الممارسات وانطلاقا مما سبق يكتسيها طابع الجمود نظرا لتمسك الجميع بما تحويه المنظمة من ترسانة قوانين تشكل قاعدة لا يحيد عنها موظفو المنظمة، حيث يجد كل قادم جديد للعمل نفسه أمام هذا النمط من التنظيم والذي لا مناص له سوى الانصياع لتلك الاعراف والتقاليد الداخلية وأن لا مجال لمناقشة أو نقد نمط إعتاد الجميع على اتباعه.

حيث يلعب التدريب في مثل هذه الحالات دورا حيويا وذلك من خلال الخروج من الأنماط التقليدية وإتاحة الفرصة أمام الجميع داخل التنظيم من تحرير قدراته وتجديد معارفه بما يخدم المنظمة ويساعد على تجديد الاجراءات التي من شأنها إزالة الجمود وبعث الروح في التنظيم من خلال إعادة هيكلة التنظيم بما يسمح له حسن أداءه لخدماته المقدمة ومواكبته أعباءه.

دراسة الخصائص السلوكية للإداريين:

من المتعارف في مختلف العمليات التي تقرر من اجل إحداث التغيير في نشاط معين بغية تحسينه فإن دراسة مختلف النواحي التي تتعلق بهذا النشاط تكون سابقة لإقرار أي برنامج يمكن من خلاله إحداث هذا التحسين ولعل دراسة الخصائص السلوكية للإداريين في نطاق معين او اثناء دور محدد، مثل الخصائص السلوكية للمدراء أثناء قيادتهم للاجتماعات أو تشخيص سلوكيات المدراء تجاه استخدامات التقنيات الجديدة كالتدريب من حيث قبلها ورفضها أو التهرب منها ، حيث تهدف هذه الدراسات وغيرها إلى تحديد الخصائص والسلوكيات الحالية وتحليلها لفرز ما هو يعزز حسن الاداء وما هو معوق له لغرض تقديم المعالجات والحلول للارتقاء بالأداء.

حيث تخدم هذه الدراسات كثيرا في تحديد مجالات التطوير في السلوك الإداري من حيث تحديد الخصائص السلوكية الحالية للمدراء والعاملين ومقارنتها بما يجب ان تكون عليه وفقا لمتطلبات الارتقاء بالمرفق وتحسين الخدمة لإرضاء طالبيها ووفقا أيضا لحجم التكيف المفترض بالمنظمة أن تمارسه على نفسها من اجل مواكبة كل ما يطرأ من جديد سواء في التقدم المعرفي والتكنولوجي أو ازدياد حاجات طالبي الخدمة، ان الكثير من نقاط الضعف في سلوكيات الاداريين لا سيما المدراء منهم، لا تبدو واضحة للعيان إلا بعد إجراء مثل هذه الدراسات حيث يتضح حينئذ مدى اتساع ممارسة بعض الممارسات السلبية وتحديد مواطن الضعف والتحكم فيها من خلال اقرار برامج تدريب معينة تعمل على سد هذا العجز حيث تساهم هذه الدراسات بشكل حيوي في رسم جانب من الحاجات التدريبية للعاملين وافراد الادارة العليا وكذا المهام.

كما يمكن إضافة السبب التالي:

دراسة الحاجات التدريبية للعاملين:

إن عملية مواكبة التغيير في المنظمة ومواكبة التزاماتها تبدأ بتغيير نظرة الفرد وسلوكه تجاه عمله وذلك من خلال اكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين اداءه، فالتدريب هو عملية إيصال معارف

او اكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة لديه والتي تعتبر مساعي تقوم بها المنظمة من أجل التكيف مع التغير الحاصل في نشاط المنظمة وازدياد اعبائها حيث يصبح عامل ضغط على المنظمة وفي الحقيقة ليس لها إلا أن تستجيب لهذه الأعباء الجديدة من خلال تطوير نظم العمل المختلفة حيث يعتبر التدريب من اهم العوامل لإدراك واستيعاب هذه التطورات حتى يضمن رفع المستوى إلى الحد المطلوب.

ولأجل أن يكون النشاط التدريبي ملبياً للاحتياجات التدريبية للمنظمة يفضل حصر تلك الاحتياجات على مستوى الوحدات التنظيمية نوعاً وكماً وتتولى هذه المهمة أقسام التدريب في المنظمات كل بطريقة مع وجود تباين ملحوظ في مستوى الأداء والحرفية تبعاً لتباين الخبرة.

كما أن التباين في تلك الاحتياجات يفرض نفسه بسبب الاختلاف في بعض وظائف المنظمات من جهة والفرق في جدية الادارات في التصدي للاحتياجات التدريبية أولاً بأول حال الشعور بوجودها.¹

¹ نفس المرجع، ص50-51 بتصرف

المبحث الثالث: شروط نجاح العملية التدريبية في تحسين الخدمة العمومية

يمكن ايجاز شروط نجاح العملية التدريبية فيما يلي:¹

-مدى اعتراف المنظمة بالعمليات التدريبية:

كثيرا من المنظمات لا تعترف بمثل هذه العمليات التدريبية حيث ترى أنها مجرد عمليات ليس لها قيمة فعلية كما انها تعد تكاليف واعباء مالية على المنظمات من اجل اجراء أنواع من التدريب اللازمة وتوفير كافة الادوات المستخدمة أثناء التدريب ولكن تعد هذه النظرة خاطئة بالفعل لأن المنظمة هنا تنظر إلى المدى القريب ولا تجلب في اعتبارها ان الاقتصاد في تكاليف اعداد البرامج التدريبية للعمالة لا يعتبر توفيرا ولكن يعد احد المسببات الرئيسية التي قد تعرض المنظمة التي تحمل الخسائر على صعيد تعريض مهامها للنقد، وذلك يعود إلى عدم اكتساب العمالة بأنواعها وتخصصاتها ما يزيد من كفاءتها ويمنحها المعرفة والمهارة حول طبيعة عمل هذه العمالة حيث ان هذه المنظمة تعمل بمبدأ ترك العامل ليحتك بالحياة المهنية بطريقة مباشرة ويعمل على المحاولة لتحقيق الاهداف المطلوبة تحقيقها واكتشاف الأخطاء المهنية ومعالجتها.

-مدى الامكانية المالية للمنظمة للقدرة على تغطية تكاليف برامج التدريب:

ان توافر التلاؤم بين كل من تكاليف اجراء عمليات التدريب وبين الميزانية المالية المسموح بها على نطاق الإدارة المسؤولة عن تدريب وتنمية العاملين يعد أمرا هام ويجب اجراء الدراسة الأولية للقدرة المالية المتاحة استخدامها والتأكد من وجود نسبة وتناسب بين كل من هذه الجوانب بحيث ألا تتحمل المنشأة تكاليف مادية تفوق قدراتها وإمكانياتها المالية.

¹ 1 قمر السنوسي، العوامل التي تؤدي الى نجاح عملية التدريب، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 14-09-2013، متحصل عليه من الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr75988.html> اخر تصفح 12-04-2017.

-مدى توافر الوقت:

ان عامل الوقت له تأثير ودور فعال في نجاح أداء عمليات التدريب حيث ان تقدير الوقت الكافي والذي يتلاءم مع طبيعة البرنامج التدريبي فإن هذا يمد عملية التدريب بالمساحة الزمنية الكافية للقدرة على إجراء التدريب اللازم بشكل صحيح وناجح دون تواجد اي من القصور والاختصارات الناتجة بشكل مباشر عن ضيق الوقت المحدد لبدأ وانتهاء عملية التدريب كما ان طول الوقت فيما لا يتناسب مع طبيعة التدريب سيؤدي إلى شعور العامل المتدرب بنوع من الملل وعدم القدرة على المواظبة في حضور البرامج التدريبية.

-مدى صحة برنامج عملية التدريب:

ان أحد العوامل التي يتوقف عليها نجاح عمليات التدريب هو مدى صحة مضمون وتكوين البرنامج التدريبي بحيث الا يفقد التدريب الموضوعي الخاص بطبيعة العمل موضوع التدريب او يتم تدريب العمال على اعمال ومهام لا تعتبر من شانهم أو مستوياتهم.

-مدى مهارة طاقم التدريب:

قد يكون هناك بعض من الأفراد القائمين على العمليات التدريبية مختلفة المجالات لديهم الخبرة الكافية في ممارسات وطبيعة الوظيفة ولكن هذا لا يعتبر كافي ولا يؤخذ بشكل منفرد حيث أن هناك أيضا عناصر أخرى لها دور فعال في زيادة مستوى نجاح البرنامج التدريبي والقدرة على توصيل المعلومات إلى المتدربين بشكل سهل وعلى درجة كبيرة من الوضوح وهذه العوامل تتمثل في توافر المهارة التعليمية لدى المدرب واللباقة والقدرة على استقبال الرد على الاستفسارات من قبل المتدربين وتوافر الصبر للعمل الدائم على معالجة الأخطاء التي تتعلق بسير منهج البرنامج التدريبي.

-مدى صحة نوع التدريب:

هناك العديد من الأنواع والطرق الخاصة بعمليات التدريب لذلك فإن اتخاذ القرار بإحالة العمالة المطلوب تدريبها للخضوع الى برنامج تدريبي مناسب يمثل أحد العوامل التي تزيد من احتمال نجاح العملية التدريبية.

-مدى استعداد العاملين للخضوع الى العملية التدريبية:

على الرغم أنه قد يكون هناك استعداد تام من قبل المنشأة بتصميم وتفعيل برامج تدريبية مع تحمل كافة النفقات الخاصة بهذه التدريبات فهناك العديد من العمالة التي لا تفضل الخضوع أو الاشتراك لدى أحد البرامج التدريبية والتي ينضر اليها من جانب هذه العمالة على أنها عمليات ليس لها ضرورة أو أهمية وإيمان هذه العمالة بأن الطريقة الأفضل لتمكين الفرد العامل بمختلف الوظائف يتم من خلال الاحتكاك المباشر بمناخ العمل ولذلك فإنه يجب عمل المنظمات على مراعات أن يتم خضوع كافة العمالة التي يستلزم تدريبها الى هذه البرامج التدريبية دون قبول الأعذار التي تمنع العامل من الاشتراك بهذه البرامج التدريبية.

-مدى قدرة العاملين للاستفادة من عملية التدريب:

بناء على المشكلة السابقة وهي عدم رغبة بعض من العمال في الخضوع الى مثل هذه البرامج التدريبية ومن خلال إرغام المنظمة لهؤلاء العمال على حضور تلك التدريبات فهذا لا يعتبر حل نهائي لهذه المشكلة إذا كان هناك انعدام الرغبة في الاستفادة من منهج العملية التدريبية ولذلك فإنه يجب دائما وبصفة دورية العمل على قياس مدى مستوى تلقي العمال المتدربين للمعلومات التي تتضمنها برامج التدريب من خلال تصميم وتفعيل الاختبارات التي تتناسب مع طبيعة التدريب حتى يتم وضع اليد على كافة القصور والعمل على معالجتها.

-مدى توافر المناخ المناسب لإجراء عملية التدريب:

قد تكون كافة العناصر السابقة اللازمة لنجاح عملية التدريب متوفرة بالفعل ولكن إذا كان هناك أي قصور أو عجز في توفير البيئة المناسبة للتدريب قد ينتج عنه عدم تكامل العملية التدريبية بفعل عدم قدرة الفرد المتدرب على التماشي مع طبيعة الوظيفة من خلال عملية التدريب.

كما أنه ولنجاح التدريب يحسن أن يصمم برنامجه وفقاً للمراحل التالية:¹

1-التحضير:

وفيه يتم تحديد الأهداف الدقيقة من البرامج في ضوء التأثير المستهدف، الذي قد يتحدد بتقديم معلومات جديدة أو تكميلية أو تصحيح معلومات وتقديم مهارات سلوكية، أو تعديلها، أو أسس لاتجاهات جديدة إلى جانب التعرف على المتدربين المرتقبين من حيث ثقافتهم ومعلومات وبيئتهم ومكونات شخصياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم الحالية، وما الذي يريد أن يعرفه المتدرب بالمقارنة مع المعلومات التي يعرفها عن الموضوع وكيفية تقديمها كي يكون من الممكن إعداد مادة البرنامج.

2-الاعداد:

ويتضمن وضع خطة لجميع البيانات والمواد وترتيبها حسب الموضوعات وتحديد الوسائل التعليمية والتوضيحية.

3-الصياغة:

وهي مرحلة كتابة البرامج بمضمون واضح، وبمراعات التسلسل المنطقي من حيث: اسم البرنامج، وهدفه، ومدته، وموضوعاته، وأساليب تنفيذه، وشروط الالتحاق به، ومكانه، وزمنه وأساليب التقويم.

¹ Arab British Academy for Higher Education ص3-4 من الموقع الإلكتروني www.abahe.co.uk، اخر تصفح 2017-05-16.

4-المراجعة:

وهي مرحلة التأكد والنقد الموضوعي، والاجابة عن تساؤلات تتناول الشكل العام للبرنامج ونظامه وترتيب موضوعاته وتكاملها ومدى تلائمها مع الاحتياجات التي صمم من أجلها، بما في ذلك كفاية الوقت والأساليب والامكانيات المتاحة.

المبحث الرابع: أثر التدريب في تحسين الخدمة العمومية

- يساعد التدريب العاملين على تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم فالعامل الذي لا ينال حظا وافرا من التدريب الجيد يهدر جزءا كبيرا من الموارد المتوافرة في سبيل انجاز المهمة المطلوبة منه لذا سيواجه المتدرب نظرا لما تحصل عليه من تدريب كل العقبات في سبيل تذليلها وذلك من أجل الحصول على نتائج جيدة وتقديم خدمة جيدة.
- يصقل التدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة بحيث ينعكس ذلك على استراتيجية المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها تجاه طالبي الخدمة.
- تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات فيما بينهم وبالتالي تجاوز الخلافات والمأزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.
- يساعد العاملين على انجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما ويجعلهم أيضا مهيين نفسيا للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل وهذا ما يكسب العاملين القدرة على التحكم في جميع المستجدات والاحداث وتوجيهها توجيها صحيحا يخدم أهداف المنظمة وكذا يلبي مطالب طالبي الخدمة.
- يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، كما ويساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المؤسسة فالكادر الجيد أساس العمل المتقن والارتقاء نحو الأفضل، وهذا دليل على مدى نجاح مسعى المنظمة في تحقيق أهدافها وتطوير كفاءاتها ومدى موائمة البرامج التدريبية المختارة مع ما قدمته المنظمة من موارد مادية في سبيل تحقيق هدفها والمتعلق عموما بمسعى الدولة الرامي الى تحمل أعبائها تجاه المواطنين ويبقى الحكم الأساسي لمدى نجاح المنظمة هو درجة رضى طالبي الخدمة بما يقدم لهم ومدى تلبيتها لتطلعاتهم.

-يزيد من التواصل الإيجابي والفعال ما بين الإدارة والموظفين مما يخلق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين فالتدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين كما يزيد في رضاهم عن أنفسهم وكذا اعتزازهم بالمجهودات التي تقدمها المنظمة في سبيل تعزيز قدراتهم مما ينمي لديهم روح الانتماء للمنظمة ورضاهم عنها وكذا رضا المنظمة على أداء العاملين لديها مما ينعكس إيجاباً على كافة الأطراف.

-يساعد الأقسام المهمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية وكذا بناء قاعدة بيانية تستند الى معطيات العمليات السابقة وكذا معطيات المنظمة وعاملاتها، وتجنب الأخطاء الماضية مما يزيد أكثر وأكثر من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعية والمنعقدة.¹

-إعطاء القدرة للعاملين على مواجهة مختلف الظروف المتعلقة بطبيعة طالبي الخدمة والتعامل معهم بصفة احترافية ومعالجة مطالبهم في حينها وذلك من خلال الاحتكاك المباشر معهم والتقرب منهم ومعرفة انشغالاتهم مما يساعد على تقديم خدمة تتبنى المواطن كمرجعية في تقديمها.

-التقليل من شكاوى طالبي الخدمة والذي مرده اما الى عدم تلقي الخدمة المطلوبة أو الى ضعفها أو عدم المام الموظفين بالعناصر الكافية لتقديمها مما يؤدي الى نشوء حالات من عدم الرضا مردها للتقصير، لذا نجد التدريب ومن خلال ما يقدمه للمنظمة والعاملين فيها من أساليب تتيح للعنصر البشري التعامل مع هذه الشكاوى وإيجاد الحلول المناسبة لها.

-استقرار الموظف وذلك من خلال التقليل من التدوير الوظيفي الناجم عن قلة ثقة العامل بنفسه أو عدم تمكنه من أداء مهامه مما يجعل المنظمة في حالة من عدم الاستقرار من خلال التغيير الدائم لوظائف ومهام الموظفين، ومن أجل إدراك النقص الحاصل في الأداء يلعب التدريب عنصر مهم في بناء ثقة العاملين

¹ محمد مروان، أثر التدريب على أداء العاملين، موقع موضوع، 2016-02-21، بتصرف متحصل عليه من موقع الكتروني،

http://mawdoo3.com/%D8%A3%D8%AB%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8_%D8%B9%D9%84%D9%89_%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86

وامدادهم بالإمكانيات اللازمة للتغلب على الصعاب الناجمة اما عن تطور الوظائف أو تشعب مهام المنظمة، أو زيادة حاجيات طالبي الخدمة.

-يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية للمنظمة فمن خلال ما يحتويه برنامج التدريب من فعاليات ومع تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالاستراتيجية العامة للمنظمة وهذا من خلال إعطاء الشروحات الوافية عن أهداف المنظمة وكذا هيكلها وطريقة عملها الأمر الذي يساعد العاملين في الدفع لتحقيق أهداف المنظمة.

-تحسين نوعية الخدمة المقدمة اذ تهدف برامج التدريب من خلال ما تقدمه للعاملين من مهارات مختلفة تشكل لديهم الدافع وتحفزهم على تقديم أفضل للخدمات التي يؤدونها تجاه طالبي الخدمة يحثهم على ذلك ولأنهم للمنظمة وكذا الثقة التي اكتسبوها من جملة المعارف التي تحصلوا عليها من خلال الدورات التدريبية.

-تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية للمنظمة، اذ أن للتدريب دور مهم من خلال صقل مهارات المتدربين والذي يوفر على المنظمة خلال اجراءها لعمليات تطوير هيكلها واستحداث أساليب جديدة في العمل جلب موظفين جدد من أجل شغل تلك المناصب، حيث يساهم التدريب على سد العجز الذي يكون في التنظيم بالنسبة للحاضر واعداد الطاقات اللازمة لأي تطورات في المستقبل.

-يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ من عدم قدرة الموظفين من أداء مهامهم والخوف من كل تطور يطرأ على المنظمة والذي يعتبره العديد من الموظفين تهديد لمستقبلهم وهذا لما يحمله هذا التطور من ضرورة توفير خبرات ومهارات يعجزون عن تقييمها، فأما أن تكون مواقفهم الرفض لهذه المهام الجديدة أو محاولة إيجاد حلول للتهرب من هذه الالتزامات يؤثر ذلك على المنظمة من جهة وعلى علاقات العاملين فيما بينهم من جهة أخرى ويؤدي ذلك كنتيجة الى تدهور الوضع وعدم تقديم الخدمات بالصورة التي يحتاجها طالب الخدمة ويكون دور التدريب هنا دفع المورد البشري لتعزيز مهاراته لمواكبة تطورات المنظمة.

-يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات، فالمتابع لما تحتويه العمليات التدريبية من برامج، نجد أنها موجهة أم للعلاج و اما التعلم أو التطوير فمن خلال هذه الأهداف نرى أن التدريب يصب اهتماماته نحو مختلف العناصر التي تهتم المنظمة والتي تشكل مجموعة من العوامل المترابطة تستطيع من خلالها المنظمة تقديم خدماتها إيفائها بالتزاماتها تجاه طالبي الخدمة فالعلاج هدفه سد الثغرات وكشف الخلل ومعالجته، أما التعليم فيعنى ببناء قدرات الفرد وتجهيزه بمختلف المهارات و المعارف التي تمكنه من أداء مهامه واستيعاب ما يطلب منه وإنجازه أما التطوير فيعنى بدفع المنظمة لمواكبة التطورات الناجمة عن ازدياد الأعباء لطالبي الخدمة، حيث يعتبر رضائهم مؤشرا عن مدى نجاعة التنظيم والأساليب التدريبية التي يقرها.¹

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص190. يتصرف

المبحث الخامس: الأساليب الناجحة في التدريب لتحسين الخدمة العمومية

يعتمد اختيار أساليب التدريب لاستخدامها في حالة بعينها على عدة عوامل تتعلق بنمط تعلم المشاركين، فبعضهم يتعلم بشكل أفضل من خلال الوسائط المطبوعة أو المرئية أو الشفهية في حين أن بعضهم الآخر يحقق ذلك عن طريق المناقشة والنشاطات العلمية أو التمارين التي تتضمن أعمالاً تطبيقية، كما أن توافر الموارد وطبيعة المادة التعليمية، واحتياجات كل متدرب بمفرده أو المجموعة لكل أعضائها، يؤثر أيضاً في اختيار أساليب التدريب، كما أنه لا يقاس النجاح في التدريب بحسن التدريب في نفسه فقط بل حسن تعلم المشاركين أيضاً، وتعلم أولئك يعتمد على حسن استعداد بالبرنامج، ومستوى استيعابنا للموضوع، والحصافة في استخدام أسلوب التدريب المناسب.¹

وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم الأساليب التدريبية التي من شأنها العمل على تحسين الخدمة العمومية خاصة:

1-المحاضرة:

تكون المحاضرة فعالة بوصفها أسلوباً من أساليب التدريب حين يكون غرضنا منها حث المحاضرين على المشاركة في نشاط معين أو توصيل معلومات إليهم، وإذا أعقب المحاضرة أسئلة وأجوبة، فإنها تكون وسيلة لتوعية الحاضرين والاستفادة من خبرة المتحدث وتجربته تعتبر مدة 90 دقيقة أقصى وقت يستطيع جمهور الحضور أن يظل خلاله منتبهاً للمحاضرة، ويفضل أن لا تزيد المحاضرة عن 45 دقيقة، وخصص الوقت المتبقي للمناقشات والأسئلة والأجوبة، يستحسن توزيع خلاصة للمحاضرة أو النقاط الأساسية فيها، أو النص الكامل لها على الحضور ليساعدهم على متابعة الشرح، ولا سيما إن كانت تقدم أفكار مركبة أو مستجدة.²

¹ هشام يحي الطالب، دليل التدريب القيادي، فرجينيا: م ن، ط 3، 2008، ص372.

² نفس المرجع، ص373.

ومما سبق يمكن القول ان لهذا الأسلوب مجموعة من الايجابيات والسلبيات نذكر منها:

الايجابيات:

- جمهور كبير يستفيد من التدريب في نفس الوقت.
- الالمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قليل، فإذا تكفل المتدرب بالبحث عن المعلومات والمعارف بمفرده ربما يتطلب منه ذلك وقتا طويلا.
- المدرّب يركّز على ما هو مهم، وهذا ما لا يستطيعه كثير من المتدربين.

السلبيات:

- الدور السلبي للمتدرب الذي يتمثل في تسجيل النقاط الأساسية فالبعض يجد صعوبة في ذلك.
- لا يتوفر المدرّب على امكانات كبيرة لاختبار فهم المدرّبين.
- عدم مراعاة مبدأ التشخيص في العملية التعليمية.¹

وينعكس أسلوب المحاضرة بوصفه أسلوب تدريب على الخدمة العمومية في تحفيز قدرة المتدربين واثراء معارفهم وشرح ما يستجد في عمليات تقديم الخدمة من قوانين أو لوائح جديدة بما يضمن تجديد ورفع قدراتهم ومعارفهم.

2-تمثيل الأدوار:

ويعد أحد أهم طرق التدريب الفعال لأنها تعد طريقة ممتازة لتحقيق عدد من الفوائد للموظفين والإدارة والأفراد حيث أن لعب الأدوار يسمح للمعاملين بالتصرف في مجال عملهم. ويتميز أداء الأدوار التمثيلية بأنه مفيد ومسل في الوقت نفسه، كما أنه يشد الانتباه بقوة.

ويتيح التحليل، النقد المشترك للمجموعة تجميع كافة خبرات ومواهب الأفراد والاستفادة من المشاركة وتبادل الخبرات ويكون الأداء ناجح قصيرا وسريع الحركة، وتعتبر مدة الخمس دقائق مثالية لموقف تمثيلي

¹ Alain meignant.manager la formation.6eme édition.ed liaison.paris.2003.p215

واحد، على الرغم من أن مدها على فترة أطول قد يكون مقبولاً إذا كانت التمثيلية مسلية إلى جانب قيمتها التعليمية تتركز على نقطة واحدة رئيسية، أما التمثيليات الطويلة فهي تعطي عدداً من المسائل فالأفضل تجنبها.¹

اذ يتسم هذا الأسلوب بالبساطة ووضوح الفكرة فيما يخص إبراز المهام من خلال تخيلها وتمثيلها مما يمكن المتدربين من فهم المطلوب منهم وكيفية التصرف مع طالبي الخدمة من خلال المواقف المختلفة التي اكتسبوها من خلال هذا النموذج من التدريب.

3-دراسة الحالة:

والتي تعتبر من أفضل الأساليب في التدريب ويمكن أن يعود بفوائد متعددة على أفراد المجموعة، فالمشاركة في حرية إبداء الآراء يصحبها عادة الشعور بالرضا، نتيجة الحس بتحقيق الذات وحرية التعبير تطلق المخاوف والانفعالات المكبوتة، وهي بهذا تعمل على تحقيق التوازن للفرد كفتح المجال للبحث الموضوعي، وفهم آراء الآخرين ودراسة الحالة تخلف نوعاً من التسامح مهما كانت الحالة المعروضة للمناقشة عامة في طابعها فإن مجرد التفكير فيها وتبادل الآراء بشأنها يؤدي بطريق غير مباشر إلى تدريب أعضاء المجموعة على التعبير فيما يحتمل أن يجابهم من مواقف حياتهم العلمية مستقبلاً.²

واجمالاً يمكن القول أن لهذا الأسلوب الإيجابيات والسلبيات التالية:

الإيجابيات:

- أسلوب جد محفز.
- تضارب الأفكار في المجموعة، ما يجعل كل متدرب يبحث عن حجج تدعم قراراته.
- التركيز على تفاصيل الحالة ينهي التحليل.
- هو مجال لتطبيق المعارف النظرية.

¹ محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، د ب ن: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص28-29.

²المرجع السابق، ص30.

السلبيات:

-يتطلب دراسة حالات كثيرة للإمام بمعظم جوانب العمل وتعدد الحالات التي تعترض الفرد في الوظيفة

-تقادم بعض الحالات المستخدمة يعيق التدريب.¹

حيث يدفع هذا الأسلوب من التدريب من خلال اقتراح الحالة والطلب من المتدربين إيجاد الحلول الملائمة مما ينمي لديهم القدرة على إيجاد الحلول واتخاذ قرارات مدروسة من شأنها أن تعود بالنفع على جميع الاطراف.

4-العصف الذهني:

تهدف هذه الطريقة إلى تهييج الافكار لتتمية حلول جيدة أو مبتكرة للمشكلات وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة، وعلى الرغم من انه يتوقع ان يكون 10 بالمئة فقط من الافكار التي يتم انتاجها في أثناء فترة تهييج الافكار ذات فائدة، الا ان هذه النسبة تمثل عدد له اعتباره من الافكار القيمة، كما أن الايقاع السريع لفترة اثاره الذهن يعتبر مدعاة للمتعة.

وتبرز عيوب العصف الذهني في ان هذه الطريقة تستلزم قيام قائد المجموعة (المدرّب) بتهيئة الظروف لفترة العصف الذهني تكون منتجة كما يجب عليه ان يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم والعمل على تحريك المجموعة بشكل مستمر لضمان تدفق الافكار وتتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة، كما أن انتاج المجموعة يتوقف على قدرات المشاركين وفهمهم للعملية.²

فهذا الأسلوب يهدف إلى معرفة قدرات الافراد وتقييم مستواهم وكذا ادراكهم للمشكلات التي يواجهونها وامكانية نجاحهم في تقديم حلول جيدة ومبتكرة مما يساهم في دعم التنظيم بقدرات وامكانيات تمكنه من مجابهة التحديات الآتية والتطورات المستقبلية.

¹ Alain meignant.ibid.p238

² أحمد الخطيب، طرق وأساليب التدريب، موقع موسوعة التعليم والتدريب، 22-07-2009، متحصل عليه من الموقع الالكتروني www.edutrapedia.illaf.net/anabic/show-artcle.thtnlzid=192

5-نمذجة السلوك:

في هذا النوع من التطبيق لنظرية التعلم بالتقليد ترى المنظمات ضرورة نقل سلوك جيد يقوم به ممارسون اكفاء إلى أفراد آخرين يجب ان يعملوه، مما قد يؤدي في النهاية إلى نفع لكل من المنظمة وأيضا الأفراد الذين يقومون بهذا السلوك.

ويبدأ الأمر بأن تقوم المنظمة بشرح نظري للسلوك الجيد، وبعد هذا الشرح النظري يتم مناقشة لاستيعاب جوانب هذا السلوك. يلي ذلك أن تقوم المنظمة بتكثيف مجموعة من الامثلة عن هذا السلوك، ويتم ذلك من خلال عرض بعض الافلام أو شرائط الفيديو على الأفراد لشرح الخطوات التتابعية للسلوك المرغوب، ومن الاستخدامات الشائعة للنمذجة السلوكية.

1-استخدامه في تدريب المشرفين والمديرين في إدارة المقابلات الشخصية كمقابلات توجيه العاملين وارشادهم، ومقابلات العقاب ومقابلات الاختبار والتعيين.

2-استخدامه في تدريب عمال البيع على كيفية معاملة المستهلك والعملاء وقد يكون ذلك مثل تدريب عامل الخزينة على حساب مشتريات المستهلك ومعاملته معاملة حسنة.¹

ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب كونه يرمي إلى تحديد السلوك الجيد داخل المنظمة ومن ثم محاولة تطبيقه، فهو يحاول من خلال ذلك ضبط أسلوب تعامل المنظمة، مع تحقيق تطبيق أهدافها التي تصبو إليها كذا ويفرد هذا الأسلوب طريقة التعامل مع طالبي الخدمة اهتماما كبيرا عن طريق البحث عن أساليب ارضاء العملاء وتقديم خدمة ترقى لمستوى تطلعاتهم وما يعطي هذا الأسلوب هذه الميزة كونه يدور داخل بيئة العمل. الا انه يقتل روح المبادرة لدى العاملين نظرا لما يفرضه النموذج من قيد على الأفراد يجعلهم رهن التحرك وفق هذا النموذج.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2014، ص107.

كما أن أسلوب النموذج يصعب من خلاله تحديد كافة الحالات التي يجب نمذجتها واحتوائها لتحسين قدرات العاملين.

المبحث السادس: آليات أخرى لتحسين الخدمة العمومية

على الرغم من أهمية التدريب فيما يقدمه من إمكانيات وما يضيفه من مهارات إلا أنه لا يعتبر كافياً لتحسين الخدمة العمومية وهنا تظهر عناصر وآليات أخرى فعالة من شأنها تقديم الكثير في هذا المجال نذكر منها

1-تقييم الأداء: والذي كان مرده إلى الضعف الذي شهدته الأجهزة الادارية.

يعرف الأداء بأنه متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

تعريف الاداء وفق مفهوم الكفاءة: حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.

تعريف الاداء وفق مفهوم الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بانها مدى تحقيق أهداف المؤسسات وبالتالي فالفعالية تقاس انطلاقاً من العلاقة بين النتائج المحققة والاهداف في حين تقاس الكفاءة انطلاقاً من العلاقة بين النتائج وعوامل الانتاج المستخدمة.¹

هو أسلوب يهدف إلى معرفة ما تم تحقيقه بالمقارنة مع الاهداف المسطرة والواجب تحقيقها والوقوف على العجز ان كان في تحقيق بعض الاهداف ويعكس هذا اهتمام الدولة بدفع المرافق المختلفة لكشف العجز الذي تعانیه وسبل معالجته لتقديم خدمة أفضل تعكس مدى مواكبة واهتمام الدولة بانشغالات طالبي الخدمة وكذا مدى وقوفها على التزاماتها تجاه مواطنيها وتلبيتها.

أما عن فوائد قياس الاداء العمومي فنتمثل فيما يلي:

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الاهداف، والتي تجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.

¹ عدمان مريزق، مرجع سابق، ص71.

-الارتكاز على اهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توظيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤولين والالتزامات الوظيفية.

-اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.

-تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

-المساعدة في اعداد ومراجعة الميزانية اضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

-تحديد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض للمشكلات أثناء قياس أداء وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية اداء الخدمات.¹

إلا أن هذا الأسلوب تعثره بعض الصعوبات نذكر منها:

-تداخل الاختصاصات بين مختلف الاجهزة الحكومية.

-الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

-غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها ومسؤولياتها.²

أما عن مداخل تحسين الأداء العمومي وللتغلب على الصعوبات الواردة يقترح بعض الباحثين

الأكاديميين القيام بما يلي:

-السعي نحو صياغة أهداف الاجهزة الحكومية في تشكيل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.

-ضرورة تبني الدولة سياسية تقسيم أية خدمة للجمهور إلى نوعين: اما خدمة مجانية، أو خدمة اقتصادية.

-فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الاجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الاخطاء والتجاوزات.

¹ عاطف فرحة، تقويم أداء أجهزة الإدارة العامة سوريا نموذج مقترح، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة اعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2010،

² مبارك بن فهد القحطاني، أباد عبد الفتاح النسور، قياس أداء المنظمات الحكومية السعودية دراسة تطبيقية على بعض الإدارات الحكومية في محافظة الخرج آفاق اقتصادية، مجلة اتحاد غرفة التجارة والصناعة، الامارات العربية المتحدة: مركز البحوث و التوثيق، المجلد31، العدد117، 2010، ص193.

-تبسيط اجراءات الخدمات التي تقدمها الاجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.

-توجيه الاجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف، بدلا من الرقابة بالإجراءات.

-تبني سياسة تقديم الاجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة.

-تبني الضوابط الخاصة بالشفافية والزام الاجهزة الحكومية بتطبيقها لتقاضي الازدواجية في الأداء.¹

2-الحوكمة الالكترونية:

تعد الحوكمة الالكترونية من الأساليب الحديثة التي تنتهجها الدول في سبل تحسين تقديم الخدمات سواء من ناحية الدقة أو السرعة.

مفهوم الحوكمة الالكترونية: ولها العديد من التعاريف

-هي نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الالكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الالكترونية بما يحقق التنمية المستدامة².

-هي مجموعة من الافعال والسلوكيات التي تندرج ضمنها المعلومات الالكترونية للإدارة أين تكون الشفافية والنجاعة هي القاعدة الذهبية لخدمة المواطن³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الحوكمة الالكترونية تعتبر نمطا حديثا للتسيير أساسه استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة مرفقة بتغيرات على مستوى التنظيم وسلوكيات الأفراد وتهدف الى تحقيق مشاركة المواطن واعادة النظر في دور الحكومة ووظائفها بهدف تحقيق الشفافية والمسائلة في اتخاذ القرارات وتحقيق جودة الخدمات العمومية وتجسيد مبدأ الديمقراطية الالكترونية⁴

¹ عدمان مريزق، مرجع سابق، ص80-81.

² ايمان عبد المحسن زكي، الحوكمة الالكترونية مدخل اداري متكامل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص92.

³ Henri francois gautrin. Gouverner ensemble.edition parapilile le may.québec,2012,p123.

⁴ عدمان مريزق، مرجع سابق، ص90-91.

أما عن أهم مزايا الحوكمة الالكترونية يمكن ذكر ما يلي:

- ايجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت.
 - استخدام البريد الالكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.
 - تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الالكترونية المقدمة على شبكة الانترنت.
 - الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الانترنت ومن ثم تحجيم الفساد الاداري واعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.
 - توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند على مشاركة منظمات الاعمال¹.
- ويمكن من خلال ما سبق ابراز الاهداف التالية للحكومة الالكترونية:
- الشفافية: من أجل نجاح استراتيجية الحوكمة الالكترونية ينبغي وجود ضمن الهيئات الحكومية الوضوح والدقة في التعامل مع كل مواطن.
 - الادماج والمشاركة: لكل مواطن الحق في المشاركة في الرأي العام من أجل إتاحة للجميع فرصة الاستفادة من المعلومات والخدمات المتوفرة.
 - الفعالية والفاعلية: تكون الفاعلية في التنظيم ووظائف الهياكل الحكومية التي تعمل على تقديم الخدمات بتقليل التكاليف وآجال الحصول عليها.
 - التنافسية: تسمح الحوكمة الالكترونية بتحقيق التنافسية للهيئات الحكومية، تخلف محيط ملائم لتطوير أنشطة جديدة، وبذلك خلف حكومة أكثر ديناميكية.

المعرفة: رفع مستوى المعرفة لدى أفراد المجتمع.²

¹ ايمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 95.

² عدنان مريزق، مرجع سابق، ص 92-93.

أما عن إسهام مبادئ الحوكمة الالكترونية على مستوى الادارة العمومية في تحسين جودة الخدمة المقدمة نذكر منها ما يلي:

- تحديث تحويل في اجراءات العمل وتوفير الخدمات بصورة أسرع وبتكلفة أقل.
- استخدام نظم المعلومات الالكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الاولويات والتوجهات الاستراتيجية .
- تحقيق شفافية الأداء، حيث تنخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يخلقها الفساد الاداري.
- العدالة في تقديم ذات الخدمة بذات الدقة والجودة وفي توقيت موحد إلى جانب المساوات في المعاملة والتقدير والاحترام.
- ترشيد الاتفاق المحلي.
- التخلص من صورة البيروقراطية السلبية وسوء الإدارة.
- ترقية الحوار والتشاور، بهدف تعزيز الديمقراطية التساهمية واشتراك المواطنين في تسير المشاريع التنموية.
- رفع مستوى أداء العاملين.
- استيعاب كم هائل من شكاوى وانشغالات المواطنين.

تسهم هذه المداخل في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تحسين الأوضاع الداخلية وتوفير ظروف عمل مريحة للموظف وتعزيز العلاقات مع الاطراف المتعامل معها من هيئات حكومية أخرى أو مواطنين¹

3- إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من ان مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين السلع والمنتجات للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح، فقد تعالت النداءات بضرورة احداث نقله توعية في إدارة الاجهزة الحكومية

¹المرجع السابق، ص100-101.

لتحقيق تطوير الأداء وارضاء الجمهور بشكل أفضل وبفعالية عالية. و يرى الكثيرون أن أسلوب الجودة الشاملة هو أكثر الأساليب الإدارية شمولاً و أحدثها ظهوراً وأفضلها للتطبيق، حيث أصبح هذا النموذج أسلوباً إدارياً يحتذى به ليس فقط من قبل المؤسسات و الشركات الصناعية في القطاع الخاص وإنما أيضاً بين أجهزة القطاع الحكومي في مختلف الدول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية.¹

حيث أصبح مفهوم جودة الخدمات مرتبطاً بالجودة المدركة والمتوقعة اللتان تشكلان أساساً لتقييم الخدمات. فالجودة هي مجموعة من الخصائص التي يفترض توفرها في الخدمة لتحقيق القيمة المتوقعة وهي قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مميز من النشاطات الخدمية التي تلبي متطلبات المستفيدين سواء كانوا أفراداً أو منظمات.²

وتبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقياس الأداء بالقطاع الحكومي إلى تواجد مجموعة من الأساليب التي تدفع المديرين إلى تبني هذا المفهوم منها ما يلي:

- الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الانتاجية في القطاع الحكومي.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة.
- ضرورة تجاوز الحكومة مع طلبات المستفيدين الملحة التي تصاعدت بفعل عوامل سياسية وفكرية وثقافية والتي أدت إلى ارتفاع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم.
- زيادة الروح المعنوية لدى العاملين إذا ان زيادة مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم يؤدي إلى اظهار الامكانيات الابداعية والفنية لدى العاملين.
- زيادة الفعالية التنظيمية: حيث تحقق إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر على العمل الجماعي.³

1 أمجد غانم، إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية ودورها في القدرة المؤسسية دراسة تحليلية، متحصل عليها من الموقع الإلكتروني WWW.idmc.ps/./TQM%20paper%20by%20Dr_%20

2 محمد سليم الشورى و آخرون، أثر جودة خدمات الطيران على رضا المسافرين دراسة تطبيقية للخطوط الجوية اليمنية وفق منظور المسافرين عبر الأردن افاق اقتصادية، مجلة اتحاد غرف التجارة و الصناعة، الامارات العربية المتحدة: مركز البحوث و التوثيق، المجلد31، العدد117، 2010، ص137.

3 على احمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج servQual، ص149، متحصل عليها من الموقع الإلكتروني unpan1.un.org/intradoc/groups/./unpan024619.pdf

إلا أنه لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة في الإدارة العمومية متطلبات من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الخدمة العمومية نذكر منها:

-الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.

-اجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطنين.

-بناء معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية بل تأخذ بالاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيد من الخدمة.

-ايجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.

-الحرص على ارضاء العاملين المسؤولين عن انتاج وتقديم الخدمة للمواطنين من خلال التدريب والتحفيز ونظم الاشراف والترقيات وظروف العمل المادية.

-توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والاجهزة التابعة لها وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والثقة في اداء الخدمة.

-الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.

-توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.

-احكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي تتصدره الرشوة والمحسوبية والوساطة¹.

4-التسيير العمومي الجديد:

يعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينيات في الدول الانجلكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة والفعالية.

فالتسيير العمومي الجديد عبارة عن فلسفة وأسلوب لإدارة المنشآت العمومية بروح وتقنيات ومنهجيات تطبق بنجاح في القطاع الخاص، وتستند إلى نقله نوعية في ثقافة الإدارة تؤكد على مركزية المواطن (التوجه بالمواطن)²

أما عن المبادئ التي تميز هذا الأسلوب فهي:

- اهتمام مركز على النتائج، بمراعاة الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة.
- استبدال الهياكل التقليدية التي تمتاز بهرمية كبيرة ومركزية شديدة وبأنظمة حكومة غير مركزية.
- حرية اقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية وتبني أنظمة تسيير تسمح بتحسين العلاقة بين التكلفة والفعالية.

-العمل على جعل التنظيمات العمومية في وضعية تنافسية³.

¹ محمد بن بوزيان، نجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي دراسة حالة الادارة الجنائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009، معهد الادارة العامة الرياض: المملكة العربية السعودية،
² عدمان مريزق، مرجع سابق، ص126-127.
³ نفس المرجع، ص127.

وفيما يخص خصائص التسيير العمومي الجديد فقد حاول الأكاديميين والباحثين البحث للتعرف على خصائص التسيير العمومي الجديد فقد حددت له ثلاثة عناصر .

تغيير آلية الحكومة:

يشمل التسيير العمومي الجديد تغيير في البناء الهيكلي للحكومة ويتضمن اعادة الهيكلة للأقسام والادارات، انشاء وحدات للتقديم الخدمة اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال اعطاء الصلاحيات للمستويات الادارية الدنيا، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات.

أما في مجال طبيعة دور الإدارة العمومية وعلاقتها بالمواطنين، فقد تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال، وميثاق المواطن في المملكة المتحدة، وتهدف تلك المواثيق لتحسين الخدمات العمومية بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وامدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات.

التغيير في أسلوب الإدارة: ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية:

تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، اعادة الهندسة، إدارة جودة الخدمة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الاداء والحوافز، خدمة العملاء الربحية، وتقليل العمالة.

-التركيز على الكفاءة والفاعلية.

-الانتقال من التحكم في المدخلات، الاجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

-تفضل الملكية الخاصة أسلوب التعاقد للخدمات العمومية، واتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الادارية الدنيا.

-تقليص دور الدولة: ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم التسيير العمومي الحديث، الاتجاه نحو التخصص، برامج تحفيز الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

أما عن سمات أو مميزات هذا الأسلوب فهي:

-إطلاق حرية المديرين للإدارة.

-وضع معايير واضحة لقياس الأداء.

-التركيز على رقابة الأداء.

-تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.

-تشجيع المنافسة.

-تبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة.

-التأكيد على المزيد من الانضباط في استغلال الموارد.

فالقاعدة الأساسية للتسيير العمومي الحديث، تركز على تبني نظام السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة، ويمكن النظر للتسيير العمومي الحديث كنموذج معياري لإدارة القطاع العام، حيث برز هذا النموذج للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم.¹

¹المرجع سابق، ص 133-136.

الخلاصة:

ومما سبق يمكننا القول بأن الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره رأس مال مهم يعد استثمار ناجح المنظمات، فتدريب الموارد البشرية يمكن من سد العجز الناجم عما يملك الفرد من قدرات وما تحتاجه المنظمة من كفاءات بغرض الوصول الى تحقيق استراتيجية المنظمة، فاعتماد الأساليب العلمية في تشخيص القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية وكذا اعتماد الأساليب التدريبية الناجعة ينعكس إيجاباً على تطوير أداء المنظمات العامة من خلال الرفع من جودة الخدمات المقدمة و احترافية الأداء مما يخلف الرضا على مستوى الخدمات المقدمة.

الخلاصة

الخاتمة:

يعتبر التدريب من أهم الأساليب الحديثة في تطوير أداء العاملين ورفع كفاءاتهم والذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمات العامة الموكلة اليها تجسيد الاستراتيجية العامة للدولة في مجال تحسين الخدمة العمومية، وانطلاقاً مما تطرقنا اليه في هذه الدراسة من خلال الربط بين المتغيرين -التدريب والخدمة العمومية- يمكننا القول:

-أصبحت الخدمة العمومية تعاني من قصور في الأداء وبطء في تقديم الخدمة نتيجة لتعقيدات الهيكل الإداري وتزايد مستوياته التنظيمية.

-وجود فجوة بين ما تقدمه مؤسسات الخدمة العمومية وما يصبو اليه طالبو الخدمة والناجم عن افتقار تلك المؤسسات لوسائل الاتصال اللازمة لمعرفة رغبات طالبي الخدمة.

-تتوفر المؤسسات العمومية على إمكانات وقدرات تجعلها في مستوى التحديات الا انها تعاني من ضعف في خبرة المورد البشري وتقادم مهاراته.

لذا بات من الضروري على المؤسسات العمومية واستجابة لما يطرأ على النسق العام من تغيرات تفرضها التطورات التكنولوجية وبروز أساليب جديدة في تقديم الخدمات العامة، إضافة الى ازدياد الأعباء وتضاعف متطلبات المرتفقين، الأمر الذي فرض على هذه المنظمات الاهتمام بالمورد البشري كونه أداة تمكنها من مواكبة هذه الأعباء ويعتبر التدريب أحد الأساليب التي باتت تتبعها منظمات الخدمة العمومية في سبيل الرفع من قدرات المورد البشري وتحسين كفاءته وهذا كون التدريب يساعد على حسن استغلال الموارد المتاحة، صقل مهارات الموظفين، ربح الوقت والقدرة على التحكم في جميع المستجدات كما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، كما يؤدي الى اعتراف العاملين بمجهودات المنظمة ولوائهم لها، بالإضافة الى تطوير قدرات الأقسام التدريبية، والتقليل من شكاوى طالبي الخدمة، استقرار الموظف في عمله، تحسين نوعية الخدمة المقدمة،

الابتعاد عن حالات القلق والتوتر و الاغتراب، تطوير مهارات الموظفين القيادية، لكن هذه المخرجات تبقى مرهونة بشروط ضرورية لنجاح العملية التدريبية الرامية لتحسين الخدمة العمومية، منها ما يرتبط بالمنظمة، وأخرى بالمهام ومنها ما يتعلق بالأفراد وكذا تحديد طبيعة البرنامج التدريبي ومن أهم هذه الشروط قناعة المنظمة بأسلوب التدريب واعتباره سبيل يؤدي الى نجاح المنظمة بشرط أن تتلاءم البرامج التدريبية مع القدرة المالية للمنظمة وكذا مدى استعداد العاملين للعملية التدريبية بالإضافة الى قدرتهم على الاستفادة من هذه البرامج ولا بد لهذه العملية من توفر الوقت الكافي الضروري لإجراء العمليات التدريبية وكذا توافر المناخ المناسب لعملية التدريب، كما يشترط فيه مهارة طاقم التدريب وقدرته على ادارت العملية التدريبية بنجاح بالإضافة الى عامل صحة برامج عملية التدريب من خلال موائمة البرامج لطبيعة العمل، غير أن التدريب وبالرغم من أهميته الكبيرة في تحسين الخدمة العمومية بالمنظمات العامة، والتي تتعلق أساسا باستراتيجية الدولة الرامية الى تعزيز أسس الحكم الرشيد حيث اصبح لزاما عليها مواكبة التطورات التي شهدتها منظمات القطاع العام من ثورة رسم معالمها التطور التكنولوجي وبروز ما أصبح يعرف بالحكومة الالكترونية وما تقدمه من خدمات تتسم بالسرعة و الدقة والجودة و سهولة الحصول على الخدمة، بالإضافة الى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كآلية لتسيير المنظمات العامة وما يوفره هذا الأسلوب من تعزيز لقيم الحكم الراشد من خلال لامركزية التسيير والشفافية والمساءلة بهدف الاستجابة لرغبات المرتفقين المدركة والمتوقعة، كما يعد التحول من النظام التقليدي في تسيير المؤسسات العمومية الى نظام التسيير العمومي الجديد من أنجع الوسائل لتحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق قواعد السوق على المرفق العام انطلاقا من تغيير أنماط التسيير التقليدية الى أنماط تطبق في تسيير القطاع الخاص وكذا اعتبار المواطن نقطة محورية تقام عليها سياسات المنظمة في التسيير العمومي باعتباره زبون.

الا أن المنظمات وفي ظل ما يستحدث من أساليب وطرق في موضوع إدارة وتحسين الخدمة العمومية والتي تعبر عن الجهود التي تبذلها مختلف المختبرات ومراكز البحث العلمي والتي تحتاج الى الكثير من الجهد والالمام بها حتى تستطيع المنظمات مواكبتها وتطبيقها، ولا يكون ذلك الا من خلال تأهيل العنصر

البشري فالتدريب وما يوفره من مهارات وقدرات يساعد على تغيير نظرة الفرد وسلوكياته تجاه المنظمة وزيادة شعوره بالولاء تجاهها مما يشكل رأسمال كبير يمكن المنظمات من استيعاب الأعباء المتزايدة وكذا اللحاق بركب التطورات المتسارعة التي تشهدها مؤسسات الخدمة العمومية.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 1-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2014.
- 2-الحميري باسم، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 3-الخزامي عبد الحكيم احمد، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة: يترك للطباعة والنشر، 2001.
- 4-السيد حجازي مرسي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الاسكندرية: الدار الجامعية، د س ن.
- 5-السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، د س ن.
- 6-السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للطباعة، د س ن.
- 7-الصيرفي محمد عبد الفتاح، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، الاردن: دار المناهج، د س ن.
- 8-الطعاني حسن احمد، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، 2009.
- 9-العيد محمد خالد مرعي، التدريب والتنمية، د م ن، ط1، 1998.
- 10-الفارس سليمان خليل واخرون، إدارة الموارد البشرية، دمشق: ديوان جامعة دمشق، د س ن.
- 11-الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دبي الإمارات العربية المتحدة: دار المنهل للطباعة والنشر، 2014.
- 12-ايمان عبد المحسن زكي، الحكومة الالكترونية مدخل اداري متكامل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
- 13-بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.

- 14-برعي محمد جمال، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، 1961.
- 15-بلوط إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة، 2002.
- 16-بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، د ب ن: دار اليازوري العلمية، 2010.
- 17-تريستي وليام، تصميم نظم التدريب والتطوير. ت ر (سعد احمد الجبالي)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004.
- 18-توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة. ت ر (شويكار زكي)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003.
- 19-ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، د ب ن: الدار الجامعية، 2001.
- 20-حافظ بدوي هناء، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، د ب ن: دار المعرفة الجامعية، د س ن.
- 21-خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 22-رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عمان: جدار الكتاب العالمي، ط1، 2006.
- 23-زغود علي، المؤسسات الإدارية والعمومية تعريفها طبيعتها القانونية الشخصية المعنوية، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، د س ن.
- 24-زويل مهدي حسن، إدارة الافراد، عمان: دار المجدلوي للطباعة والنشر، ط3، 1998.
- 25-ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، 2004.
- 26-سلطان محمد سعيد، ادارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، د س ن.
- 27-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار المجدلوي للنشر والتوزيع، ط2، 2008.
- 28-سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، 2015.
- 29-ظريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، الجزائر: دار بلقيس، 2010.

- 30-عاشور أحمد صقر، إدارة الموارد البشرية، د ب ن: دار المعرفة الجامعية، 1997.
- 31-عبد الرحمان توفيق، الاصول والمبادئ العلمية للتدريب، د ب ن: مركز الخبرات المهنية، ط1، 1999.
- 32-عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 33-عقلة محمد المبيضين، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2012.
- 34-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة: دار المهدي، 2002.
- 35-محمد عبد الفتاح محمد، التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، د ب ن: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- 36-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الأردن: دار حامد للنشر، 2004.
- 37-محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2003.
- 38-محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، د ب ن: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
- 39-مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2015.
- 40-هشام يحي الطالب، دليل التدريب القيادي، فرجينيا: م ن، ط 3، 2008.
- 41-نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار الصفاء، ط1، 2003.
- 42-نوري منير، كورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2011.

ب-الدراسات المنشورة

- 1-الشكر بطرس، لطيف لؤي، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين، الاردن: مجلة الإدارة والاقتصاد،

ع71.

- 2- فيصل بن أحمد بن عابد شعبي، الإدارة العامة في العهد النبوي المفهوم والنشأة والمهام، المملكة العربية السعودية: مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 18، ع1، 2004.
- 3- مبارك بن فهد القحطاني، أياذ عبد الفتاح النور، قياس أداء المنظمات الحكومية السعودية دراسة تطبيقية على بعض الإدارات الحكومية في محافظة الخرج افاق اقتصادية، الامارات العربية المتحدة: مجلة اتحاد غرفة التجارة والصناعة، مركز البحوث والتوثيق، المجلد 31، ع117، 2010.
- 4- محمد سليم الشورى وآخرون، أثر جودة خدمات الطيران على رضا المسافرين دراسة تطبيقية للخطوط الجوية اليمنية وفق منظور المسافرين عبر الأردن افاق اقتصادية، المارات العربية المتحدة: مجلة اتحاد غرف التجارة والصناعة، مركز البحوث والتوثيق، المجلد 31، ع117، 2010.

ت-الدراسات الغير منشورة

أولا-الأطروحات

- 1- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 2- حاج عيسى سيد احمد، أثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 3- لشهب صفاء، مراقبة التسيير في القطاع العمومي ودورها في تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.

ثانياً-رسائل ماجستير

1-البقي محمد عبد الله، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

2-السراج رجب عبد الله رجب، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

3-سعد الحلبي نهى، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، قسم إدارة الأعمال، 2009.

4-سليمان ايمن عبد الرحمن، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في البيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010،

5-عشور عبد الكريم، دور الإدارة العمومية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديموقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

6-فرحة عاطف، تقويم أداء أجهزة الإدارة العامة سوريا نموذج مقترح، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة اعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.

ثالثاً-مذكرات ماستر

1-زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

رابعاً-مذكرات ليسانس

1-بوكفة سعيد، بودودة رمزي، أهمية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حجام عبود أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012.

2-فراق وردة، بلقاسمي أميرة، دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009.

ث-مراجع من الانترنت

1-أحمد الخطيب، طرق وأساليب التدريب، موقع موسوعة التعليم والتدريب، 22-07-2009، متحصل عليه من الموقع الإلكتروني www.edutrapedia.illaf.net/anabic/show-artcle.thtnIzid=192 اخر تصفح 13-05-2017.

2-أمجد غانم، إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية ودورها في القدرة المؤسسية دراسة تحليلية، متحصل عليها من الموقع الإلكتروني

WWW.idmc.ps./TQM%20paper%20by%20Dr_%20 اخر تصفح 28-05-2017.

3-شونوفي نور الدين، المناجمنت العمومي. محاضرات مقدمة للموظفين المترشحين لرتبة متصرف، متحصل عليها من الموقع الإلكتروني www.e-campus.ufe.dz اخر تصفح 10-05-2017.

4-علي احمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج **servQual**، ص 149، متحصل عليها من الموقع الإلكتروني، unpan1.un.org/intradoc/groups/./unpan024619.pdf

5-محمد مروان، أثر التدريب على أداء العاملين، موقع موضوع، 21-02-2016، متحصل عليه من

موقع الكتروني،

http://mawdoo3.com/%D8%A3%D8%AB%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8_%D8%B9%D9%84%D9%89_%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9

آخر تصفح 12-05-2017. %84%D9%8A%D9%86

6-مونغمون، معوقات نجاح عملية التدريب. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ت

ن:27/11/2012. من الموقع الالكتروني <https://hrdiscussion.com/hr58393.htm> اخر تصفح

15-04-2017.

7-فتحي عبده نجلاء، المواطنة في الإدارة العامة. موقع الإدارة والمحلية. <http://kenanaonline.com>

آخر تصفح 21-04-2017.

2المراجع باللغة الاجنبية

1-Alainmeignant.**manager la formation**.6eme édition. Ed liaison.paris.2003.

2-Henrifrancoisgautrin.Governerensemble.editionparaplilele may.québec, 2012

-3Philippe Champy ET Christiane Etévé. Dictionnaire encyclopédique de

education ET de la formation. Ed Nathan université. Paris. 1998

قائمة الجداول

الجدول رقم 1 من اعداد الطالب

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1 بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

ط1، 2011.

2	الاهداء الأول
3	الاهداء الثاني
4	شكر وعرافان
7	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب	
15	المبحث الأول: مزاحل نشأت وتطور التدريب
18	المبحث الثاني: مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم المشابهة
23	المبحث الثالث: أهمية التدريب وأهدافه
28	المبحث الرابع: مبادئ عامة في التدريب
32	المبحث الخامس: أنواع وأساليب التدريب
43	المبحث السادس: مسؤولية التدريب ومراحله
49	المبحث السابع: معوقات التدريب
الفصل الثاني: ماهية الخدمة العمومية	
54	المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية
57	المبحث الثاني: أنواع الخدمة العمومية
60	المبحث الثالث: مبادئ تقديم الخدمة العمومية
63	المبحث الرابع: مشكلات الخدمة العمومية
66	المبحث الخامس: منظمات الخدمة العمومية
68	المبحث السادس: أسباب إقامة المنظمات العمومية
الفصل الثالث: علاقة التدريب بالخدمة العمومية	
72	المبحث الأول: معايير تشخيص القصور في الخدمة العمومية
77	المبحث الثاني: أسباب تبني التدريب كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية
81	المبحث الثالث: شروط نجاح العملية التدريبية في تحسين الخدمة العمومية
86	المبحث الرابع: أثر التدريب في تحسين الخدمة العمومية
90	المبحث الخامس: الأساليب الناجعة لتحسين الخدمة العمومية
96	المبحث السادس: أليات أخرى لتحسين الخدمة العمومية
108	الخاتمة
111	قائمة المراجع
118	الفهرس