

التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية

- دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة -

خلفون فضيلة باحثة في الدكتوراه بجامعة قسنطينة 3،

أستاذة مؤقتة بجامعة باتنة

عبد العزيز سلمى عشبة، باحثة في الدكتوراه بجامعة باتنة 1،

أستاذة مؤقتة بجامعة باتنة

ملخص:

يعد التدريب حق من الحقوق التي يطالب بها الموظف، مثله مثل الترقية المهنية والتطور التكنولوجي لوسائل العمل الحديثة، حيث تعتبره معظم التشريعات احد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للموظف وجعلت من الترقية إيجاز للموظف عن تنمية معارفه ومؤهلاته، ومن هنا يكون الهدف المرجو من التدريب هو رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما أن الموظف هو احد ركائز التي تساعد الإدارة العامة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وذلك من خلال استغلال قدراته وطاقاته والعمل على تنميتها عبر التدريب المستمر، لتحقيق المنفعة العامة وتحسين الخدمات العمومية.

Abstract:

The training is one of the rights which claimed by the employee such as the professional upgrading and technological development of the means for modern work, Where most of the legislation considered it as one of social and occupational factors upgrade for employee , And it made the upgrade as briefing to employee for the development of knowledge and qualifications , hence, The desired objective from training is raising the level of functionally performance , The employee is one of the pillars that help the public administration to respond the rapid and successive developments in various fields by exploitation his abilities and energies and working on developing it through continuous training, To achieve the public benefit and to improve public services.

مقدمة:

الأساسي والأصل الاستراتيجي للمؤسسة والمحدد الأساسي لنجاح الأداء فيها، فان هذا استلزم وجود استراتيجيات قادرة على الاستفادة منه والعمل على ترقية أدائه بكل كفاءة وفعالية وفقا لما يخدم التوجهات العامة للمؤسسة، وفي هذا السياق نجد أن التدريب يمثل المدخل الاستراتيجي لتحقيق الترقية والتحسين والتميز. فالتدريب وعلى اعتبار أنه بات يمثل السمة البارزة للمؤسسة الناجحة و المدخل الرئيسي لرفع مستوى الأداء الوظيفي فيها فان هذا دفع العديد من

تعيش المنظمات الإدارية المعاصرة في ظل بيئة تتميز بالكثير من المرونة والحركة والديناميكية، نتيجة المستجدات المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي تطرأ عليها في ظل التقدم التكنولوجي، هذا ما استلزم من الناحية المبدئية تبني جملة من الآليات والاستراتيجيات في سبيل تحقيق نوع من الاستجابة والتكيف بين المعطيات البيئية والمؤسسة في حد ذاتها بالشكل الذي يضمن نجاح هته الأخيرة. وباعتبار الموظف الركن

المؤسسات بما فيها الجزائرية منها إلى التوجه نحو تفعيل العملية التدريبية، إذ بادرت المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بالاستثمار في البرامج التدريبية لهدف الوصول بموظفيها إلى مرحلة التميز.

إشكالية الدراسة: يعتبر التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد وتنمية الموظفين من أجل تطوير كفاءتهم بما ينعكس إيجابا على أدائهم وكذا أداء المؤسسة من جميع جوانبها، فالتدريب بمثابة استثمار حقيقي في رأس المال البشري هذا ما دفع بالمنظمات والمؤسسات إلى الاهتمام به. حيث تمثل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية احد أهم تلك المؤسسات. من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية: "إلى أي مدى يساهم التدريب في تطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة؟".

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

= بلورة أهم الأسس التي يقوم عليها نظام التدريب.

= توضيح المفاهيم ذات الصلة بالدراسة: الأداء، الموظف، الإدارة العامة

= تحديد تأثير التدريب على تمكين أداء الموظف.

= التطرق إلى موضوع التدريب في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة ودوره في التأثير على أداء الموظف بها.

= منهجية الدراسة: لقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة الذي سمح بجمع المعلومات العلمية وهذا ما يساعد على القيام بالدراسة بشكل مستفيض يتناول كافة المتغيرات المرتبطة بها، إذ تم تناول تلك المتغيرات بالوصف الكامل والتحليل وذلك بالاعتماد على تقنيات

المقابلة التي أجريت مع عدد من الموظفين بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المكتوبة التي تم الحصول عليها م وبلاستعانة بالمدخل البيئي في سبيل التطرق إلى شرح متغيرات موضوع الدراسة ومحاولة الوصول إلى نتائج دقيقة ذات مصداقية. وقد تم اعتماد المحاور الآتية:

= مدخل ايتيمولوجي لمفاهيم الدراسة

= دور التدريب في تطوير أداء الموظف العمومي

= التدريب وترقية أداء الموظف العام: دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية باتنة.

المحور الأول: مدخل ايتيمولوجي لمفاهيم الدراسة.

تمثل المفاهيم لغة أساسية في كافة البحوث، لذا فان عملية التأصيل والتحديد لها تمثل خطوة أساسية جد هامة. و في هذا السياق جاء مضمون هذا المحور مركزا حول رصد الأطر المعرفية الايتيمولوجية لمناقشة وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة من خلال التطرق لمفهوم التدريب، الأداء، الموظف والإدارة العامة.

= التدريب: عرف هذا الأخير اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمسيرين في مختلف المؤسسات والمنظمات انطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبه وإيماننا بمركزية التأثير الواضح على أداء الأفراد.

حيث تعددت التعاريف واختلفت باختلاف وجهات النظر مما أدى إلى إثراء مفهومه وتحديد مناهجه ونواحي تطبيقاته، إلا أن مضامين تلك التعاريف تتشابه إلى حد كبير، حيث عرفه قاموس أكسفورد على أنه:

"نقل الشخص إلى المستوى أو المعيار المرغوب من الكفاية سواء بالتعلم أو بالممارسة"¹.

أما "محمد عبد الفتاح الصيرفي" فقد عرّف التدريب على أنه: "مجموعة الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم"². فالتدريب يشير إلى "العملية المنظمة الهادفة المستمرة التي تهدف إلى سد الفجوة بين ماهو مطلوب وما هو موجود (نوعاً) من خلال إحداث تغييرات سلوكية وذهنية ومعرفية بهدف تحقيق الفعالية في الأداء" ويتداخل مصطلح التدريب مع غيره من المصطلحات الأخرى على غرار: التعليم والتكوين. لذا لا بد من ضبط هته المفاهيم وإبراز علاقتها بالتدريب من خلال:

= التدريب والتكوين: يعتبر التدريب اعم واشمل من التكوين لارتباطه بالموظف الجديد والقديم على حد سواء في حين يقتصر التكوين على الموظف الجديد فقط³.

= التدريب والتعليم: من الناحية العلمية يمكن الفصل بين كل من التدريب والتعليم في كون هذا الأخير أوسع نطاقاً، لاهتمامه

بتطوير المعرفة والقيم الأخلاقية لاكتساب الإدراك اللازم لمختلف الجوانب، من ناحية أخرى فان عائد التدريب يحقق في الأجل القصير في حين يتحقق الهدف من التعليم في الأجل الطويل، وعادة ما يتزامن التدريب والتعليم حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة. ليتم بعد ذلك تنمية مهاراته وقدراته من خلال التدريب⁴. وبالانتقال إلى أنواع التدريب نجد أن هذا الأخير يأخذ صوراً متنوعة تتباين من حيث الأساليب والأهداف والتي يمكن تصنيفها تبعاً لما يلي:

= من حيث الزمان: يمكن تقسيم التدريب الإداري وفقاً لهذا المعيار إلى قسمين:

= التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به، بهدف إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً على النحو السليم وإيجاد نوع من المواءمة بين الفرد والبيئة الجديدة التي سيعمل فيها، وينقسم التدريب قبل الالتحاق بالعمل إلى قسمين:⁵.

= التدريب التوجيهي: يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي سيعمل بها، وعن مكانة الهيكل التنظيمي العام للمنشأة كما يتضمن الإجابة

⁴ Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines. Paris: éditions Dunod, 2005, p215.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في تنمية

الموارد البشرية الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر،

2002، ص205.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص15.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري. عمان: دار المنهج للنشر والتوزيع، 2009، ص18.

³ Geneviève Lacano, Gestion des ressources humaines. Alger: casbah éditions, 2004, p27.

على الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول عن إجابات واضحة لها.

= التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف، وذلك عن طريق غير رسمي من زميل له أو رئيسه في موقع العمل نفسه الذي يعمل به الموظف¹.

= التدريب أثناء تأدية الخدمة: ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة وحتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع التغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف وأساليبها وأدواتها وبما يتفق مع خط المسار الوظيفي لهم².

= من حيث الهدف: ينقسم التدريب من حيث الهدف إلى³:

= التدريب لتجديد المعلومات: يؤدي هذا النوع من التدريب إلى زيادة كفاءة الموظف من خلال تزويده بالمعلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

= تدريب المهارات: والذي يسعى إلى زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع

كفاءتهم في الأداء، وزيادة فاعليتهم وتنمية قدراتهم الشخصية والإبداعية.

= التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إحداث تغيير في أنماط السلوك لدى المورد البشري، أو وجهات نظرهم واتجاهاتهم التي كانت متبعة في العمل قبل التدريب لرفع مستوى تفكيرهم، وإدراكهم الشخصي للأمور المستجدة، وتعديل اتجاهاتهم ووجهات نظرهم والارتقاء بها نحو الأفضل.

= التدريب بغرض الترقية: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ترغب المنظمة إسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصب لآخر.

= من حيث المكان: وينقسم التدريب حسب الموقع إلى نوعين⁴:

= تدريب داخل المنظمة: وينطبق هذا المسمى على كل أنشطة التدريب التي تتم داخل مجال العمل أي أن المتدرب يقوم بمزاولة نشاطه في بيئة العمل العادية.

= تدريب خارج المنظمة: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة سواء داخل البلد أو خارجه، لتقدم البرامج والخدمات التدريبية للمنظمات، وتعتمد إدارة المنظمة إلى اختيار التدريب الخارجي في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة. وتتم العملية التدريبية بالعديد من المراحل التي يمكن تحديدها فيما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص 205.

² محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر، 2010، ص 139.

³ حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 18.

⁴ Lakhdar Schiou, gestion du personnel. 4^{ème} édition, Québec: les éditions d'organisation, 1993, p313

= تحديد الاحتياجات التدريبية: وتمثل هذه العملية محصلة المقارنة والفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، أي تحديد التغييرات الواجب إجراؤها في معلومات واتجاهات وسلوك الموظفين.

= تحديد الأهداف: حيث نجد أن معظم البرامج التدريبية تسعى إلى تدارك النقائص في الأداء وبالتالي تصحيح القرارات المستقبلية للموظف

= تحديد البرامج التدريبية: إذ لا بد على المنظمة أو المؤسسة البحث عن التدريب الذي يلبي الاحتياجات المحددة مسبقا والأهداف المرجوة في نفس الوقت، وهذا وفقا لمجموعة من الخطوات العلمية والتي ينتج عنها برنامج تدريبي متكامل يتضمن الأهداف والمحتويات وشروط المشاركة ومدة البرنامج وطريقة تنفيذه وأسلوب تقييمه أو تقييم المتدربين.

= تحديد أساليب التدريب: فتحدد طريقة أو أسلوب التدريب هو بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، ومن هذه الطرق ما يلي¹:

= المحاضرة: هي طريقة تقليدية للتدريب تعتبر من أكثر الأساليب العلمية التي تستهدف أساسا توصيل المعلومات من طرف شخص واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين. ويتوقف نجاحها على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

= تمثيل الأدوار: هو أسلوب جديد يمثل سلوكا تمثليا حيث يقوم فريق من الدارسين بتمثيل مواقف تعبر عن مشاكل فعلية في مجال العمل أو تُتناول من زوايا مختلفة في محاولة لإيجاد الحلول في القطاعات المختلفة.

-المباريات الإدارية: الفكرة الأساسية في المباريات الإدارية هي محاولة تمثيل الواقع ببناء نموذج يربط بين المتغيرات الأساسية في المواقف التي تواجه الإدارة في ظروف معينة ويترك للإدارة تمثيله في الفرق المشتركة في المباراة أن تتخذ قرارات لمواجهة هذه المواقف.

= الأداء: يشكل مصطلح الأداء على غرار مصطلح التدريب احد المصطلحات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مختلف التخصصات، حيث عرف في قاموس الموسوعة العالمية على أنه: " انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"². أما " اندرو سيزلاقي ومارك جي والأس " فقد عرفا الأداء على انه: " المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات لهدف إبراز نقاط الضعف والقوة "³. فالأداء هو سلوك يساهم الموظف في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. وعليه فإن الأداء في معناه البسيط يشير إلى النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة سلفا بهدف تحقيقا لأهداف المرجوة.

² عايش شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، د.م.ن، مجلة النهضة، ع. 02، الصادر في أبريل 2012، ص. 114.

³ حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاسات الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة في جامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص150.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها). مرجع سابق. ص29.

تتكون من ثلاثة عناصر: السرعة، الدقة، الفهم⁴.

= البيئة وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظامي الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية⁵.

= الإدارة العامة: عرفها "وودرو ويلسون" في مقالته دراسة الإدارة العامة في سنة 1887 بأنها؛ "العمليات المتعلقة بتحديد أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب." وعرفها "ليونارد دي وايت" بأنها "جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها"⁶.

من خلال التعريفين السابقين ويمكن استخلاص تعريف إجرائي للإدارة العامة بأنها "مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية المتكاملة التي تمارسها منظمات الدولة من خلال الجهد الجماعي والمنظم والهادف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع مع مراعاة

والأداء الوظيفي يتحدد نتيجة تفاعل جملة من المحددات، التي وعلى الرغم من تباينها واختلاف المفكرين في تحديدها، يمكن ضبطها في المحددات الرئيسية الآتية:

= الرغبة في العمل: حيث تتجسد الرغبة في العمل في القوة الكامنة في الموظف والتي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية عمله، إذ تنعكس هذه القوة على كثافة الجهد المبذول ودرجة المثابرة والإتقان¹. وعلى العموم فإن الرغبة في العمل تتحدد وفق الظروف المادية للعمل (الإضاءة، الرطوبة...)، الظروف الاجتماعية للعمل (التنظيم الغير رسمي، نمط القيادة...) وحاجات الأفراد الأولية والاجتماعية والذاتية².

= القدرة على العمل: وتعني استطاعة الموظف أداء العمل على ضوء المعايير الموضوعية مسبقا، بحيث تكتسب القدرة على العمل من خلال التدريب والخبرة العملية للموظف وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة لتفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف والتي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية³. في حين يقصد بالمهارة الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة التي تيسر إجراءه في أقصر وقت ممكن وبأقل مجهود وعادة ما

⁴ Jacques Multer et Sabrina Seari de l'économie de l'entreprise, Paris :Dunold, 1993, p124.

⁵ سامر عبيد عبد الله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارة الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، ط1، الرياض، (د.د.ن)، 2001، ص106.

⁶ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 325.

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2010، ص91.

² صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 2001، ص51.

³ المرجع نفسه. ص. 51-52.

طبيعة الأعمال التي يقوم بها³، كما عرفه الأستاذ رولاند بأنه "كل شخص تقلد من جهة مختصة وظيفة دائمة أو لها بعض سمات الدوام في الكوادر المنشأة لتسيير المرافق العامة المدارة بطريقة مباشرة".

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الموظف العمومي على أنه "كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام بطريقة مباشرة ويعين في وظيفة دائمة ويشغل درجة داخلية في نطاق كادر الإدارة العامة"⁴. ومن خصائص الموظف العام:

= أن يعين في وظيفة دائمة.

= أن يكون التعيين في الوظيفة العمومية بواسطة سلطة مختصة.

= أن يعين الشخص ويرسم في رتبة معينة في السلم الإداري.

= أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة⁵.

المحور الثاني: دور التدريب في تطوير أداء الموظف العمومي

العوامل و المتغيرات البيئية¹. ومن خصائص الإدارة العامة مايلي:

-**الشمول**: فالإدارة العامة شاملة بمعنى تغطي كافة المجالات المسؤولة عنها الدولة.

-**التكامل**: نظام يقوم على تحقيق أهداف محددة ويتولى كل جزء من التنظيم الإداري مهام متخصصة.

-**المستقبلية**: تعمل للمستقبل فهي تنظر للماضي لتأخذ العبر وتنظر للمستقبل لتحديد الأهداف.

-**الانفتاح**: الإدارة العامة نظام منفتح على البيئة التي تعمل فيها ويؤثر فيها ويتأثر بها في تفاعل مستمر.

-**الكفاءة**: تسعى الإدارة العامة إلى تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد².

4- الموظف: الموظف العمومي هو مرآة الدولة فإذا صلح صلحت الدولة وإذا فسد فسدت هي الأخرى ويمثل أيضا رأس مالها الفكري وساعدها المنفذ، كما أن الموظف العمومي يحظى بأهمية كبيرة في جميع الدول وهذا نظرا للدور الحساس الذي يقوم به لتجسيد المخططات التنموية.

لقد عرف دوجي الموظف العمومي بأنه "كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت

³ أغادير سالم العيدوس، مقدمة في علم الإدارة،

تم تفحص الموقع يوم: 2016/02/27

http://
faculty.mu.edu.sa/php
?fid=57509

⁴ جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة، مصر: دار المطبوعات الجامعية، 2004، ص 85.

⁵ رولاند بلان، ترجمة أنطوان عبده، الوظيفة العامة، المكتبة العليا، ص. 243.

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف، مصر: دار المعرفة الجامعية، بدون سنة نشر، ص 47.

² فايز حسن، سيكولوجيا الإدارة العامة، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص. 8.

يعتبر التدريب احد المداخل الهامة لتنمية وتطوير أداء الموظف، وهذا من خلال توفير عاملي الرغبة والقدرة على العمل. بمعنى أن الهدف الأساسي من التدريب هو تغيير السلوك، وهذا التغيير في السلوك المستهدف من التدريب يأخذ شكلاً أو أكثر من الإشكال الآتية:

= تنمية معارف الموظف: تعرف المعرفة على أنها: "حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والممارسة الفعلية والتخمين"¹، فالموظف هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، ولذلك فالإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لتنميته وتطوير أدائه . إذ يعتبر التدريب أسلوب منظم تتم بواسطته زيادة معرفة الفرد ومهاراته وقدراته، لتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط الاجتماعي. إذ تحدث عملية تنمية المعارف في سياق واقع حالي أو مستقبلي مرجو وتسعى إلى تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها ²:

= معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.

= معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.

= معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.

¹ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

² Alain Meignant, Manager la formation. 6^{ème} édition, paris: éditions Liaison, 2003. P219.

= معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
= المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
= المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
= معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.
فالتدريب عموماً لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقتزن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه الأسلوب الأمثل والطريقة الأنسب لتغيير سلوك الأفراد من حيث تنمية معارف ومهارات الموظف وتغيير اتجاهاته السلبية بل وتنمية الإيجابية منها هذا ما يجعل الأفراد يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي أن التدريب يجعلهم يسلكون بشكل مختلف نمط وأساليب تأدية وظائفهم ومهامهم عما كان سائداً ومتبعاً قبله³.

= تنمية الاتجاهات الإيجابية للموظف:

تمثل للاتجاهات الإيجابية التي تعرف على أنها:

نظم دائمة من التقييمات التي تتسم بالإيجاب نحو العمل، كما أنها تعبر عن ميل نفسي لتقييم كيان معين بدرجة من القبول والرضا والتفضيل⁴ المحفز الأساسي للموظف على أداء عمله ومهامه . وهذا ما ذهب إليه "جيف جي" و"فال جي" في كتابهما "The Winner's Attitude" إذ اعتبروا أن الاتجاهات الإيجابية للفرد هي التي تقرر مدى نجاحه في حياته على المستويين الشخصي

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 213.

⁴ المرجع نفسه، ص 214.

والمهني فإذا كانت لدينا اتجاهات إيجابية نحو عملنا فإن هذا سيدفعنا لمحاولة التخلص والتغلب على كل المعوقات والإحباطات التي قد تواجهنا وتعوق نجاحنا في هذا العمل، أما إذا كانت اتجاهاتنا سلبية نحو هذا العمل فإننا نعطي فرصة لأنفسنا لتبني أكبر قدر من الإحباطات التي من شأنها أن تجعلنا نفشل في أداء العمل¹. ونظرا لأهمية الاتجاهات الإيجابية وجب تنميتها وتطويرها والسعي إلى التخلص من السلبية منها، وهذا ما يحققه التدريب على اعتبار أنه يختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي قد تشور في العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء. فالتدريب يهدف إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية للمورد البشري من خلال السعي إلى تطوير سلوك الموظف وتحريره من عادات العمل الرديئة التي قد يكون اكتسبها من زملاء العمل السابقين، ويرمي كذلك إلى بلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متماشيا مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يعيش فيه². إذ أن التدريب يحاول التغيير في السلوك للأفراد من خلال إخفاء الجوانب السلبية لعلاقات العمل القوية وتنمية العلاقات الشخصية، كما أنه يخلق علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها، هذا ما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب

¹ محمد بن عليّة الأحدي، دور علم النفس في تعديل الاتجاهات نحو البيئة. الملتقى الدولي الثالث للعلوم الاجتماعية والدراسات البيئية من منظور تكاملي. جامعة الكويت، الكويت، 3-5 ديسمبر 2006، ص. 2.

² العيد جعفر محمد، "الاتجاهات الإيجابية، كيف يمكن تقويمها لدى أفراد المجتمع". مجلة الواحة، العدد 46، 13 أكتوبر 2007.

واحد ويولد بالتالي انتماء الفرد للمنظمة، ما يجعل الموظف مقدما على العمل نتيجة حبه وولائه للمنظمة لا رغبة في الحافز والأجر، بعبارة أخرى فإن هذا يساهم وبشكل فعال ومباشر في سد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه وخلق عمالة راغبة وقادرة.

وبصورة أخرى فإن التدريب يساعد على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، هذا ما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء الموظفين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة منهم من أداء ونتائج على اعتبار أن الاتجاهات الإيجابية تمكن صاحبها من اتخاذ المواقف الإيجابية نحو أدائه في العمل الذي يظهر في حماسة وإخلاصه وتفانيه في إنجاز ما يقدر عليه

= تنمية مهارات الموظف

ويقصد بمها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وعملية وسلوكية، هذه الأخيرة أي السلوكية تعنى أساسا بالجانب السلوكي عند التفاعل والتعامل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بين الموظفين فيما بينهم في الإدارات العمومية.

وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله والتنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا بالإضافة إلى

متطلبات الأداء وظروف المنظمة، حيث تتبنى المؤسسة الإستراتيجية الآتية²:

= تعريف الحاجات وتحديدتها والتي يمكن
تحديدتها إما على أساس حاجات المؤسسة
والتي يتم رصدها خلال الفصل الثاني من كل
سنة، أو بناء على رغبة الموظفين (بالنسبة لفئة
الأطباء العامين والمتخصصين).

= وضع جدول يضم كل الحاجات يسمى
جدول التأهيل والذي يضم عدد المتدربين،
نوعهم، صفتهم الوظيفية...

= إنشاء خطة التدريب والتي تضم نوع
التدريب، مكان التدريب، التكاليف...

= تقييم التدريب من طرف المتدرب (كشف
نقاط وشهادة نجاح) والمؤسسة بعد عودته
مباشرة من التدريب (في حال ما كان التدريب
خارجي).

إن التطرق إلى واقع التدريب في المؤسسة يقتضي
تقسيم الخطط والبرامج التدريبية حسب الرتب المعنية.
حيث ركزت الدراسة على التطرق إلى التركيز على
برامج التدريب الموجهة لكل رتبة، وهذا من خلال
التطرق إلى الإستراتيجية التدريبية للإداريين والتقنيين،
الأطباء والشبه طبيين.

= إستراتيجية تدريب الإداريين والتقنيين:
يخضع إداريين الصحة والأعوان التقنيين
بمختلف رتبهم إلى جملة من البرامج التدريبية
التي يمكن تقسيمها إلى:

= تدريب أولي (توجيهي) اثنا فترة التربص:
يوجه هذا النوع من التدريب إلى الموظفين

تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق
القيام بوظائفهم، وزيادة قدرات الموظفين على التعبير
وإدارة الاجتماعات وكذا تنمية قدراتهم القيادية والقدرة
على اتخاذ القرارات¹.

المحور الثالث: التدريب وترقية أداء الموظف العام: دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة.

يعتبر التدريب أهم عامل للترقية الاجتماعية والمهنية
لأداء العمال وضمان تطوير المؤسسة، ونظرا لأهميته
المتزايدة استوجب إعطاءه أولوية داخل المؤسسات
العمومية، كما يمثل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من
موظفين مؤهلين ذوي كفاءات عالية، وسنتطرق إلى
أهم الوسائل المعتمدة في المؤسسات العمومية للصحة
الجوارية لولاية باتنة من اجل تطوير أداء الموظفين.

- واقع التدريب في المؤسسة:

إن التدريب وباعتباره عملية واعية، هادفة ومخططة،
يستلزم بالضرورة وجود إستراتيجية واضحة الأسس
والمعالم لتحديد على أساسها المفاهيم والكفاءات
المستهدفة والأدوات والأساليب المستخدمة، بالثكل
الذي يساعد على تأمين حصول المؤسسة على الموارد
البشرية (الموظفين) المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت
المناسب والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع

¹ أحمد إبراهيم السلوم، المجالات التعليمية وأثرها في إعداد وتنمية
الموارد البشرية بالملكة. ملتقى علمي حول تخطيط القوى
العاملة. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 3
ماي 2001، ص 97، 98.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار
الجامعية، مصر، سنة: 2000، ص. 263.

الجدد سوا الناجحين في مسابقات التوظيف أو المدججين في الرتب الآتية: (ملحق إدارة، عون إدارة رئيسي، عون إدارة، عون مكتب) بالنسبة للإداريين و(تقني في الإعلام، عون تقني ومعاون تقني) بالنسبة للتقنيين. بمعنى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون وفقا للمسابقة أو الإدماج. ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إكساب المتدربين من الإداريين والمساعدات التقنيين التأهيلات النظرية والمعارف الخاصة الضرورية والرفع من مستوى التأهيل المهني واعتماد المكتسبات خلال التقييم النهائي للدورة التدريبية. حيث يتم تنظيم تكوين بشكل متواصل يتضمن دروس نظرية وتطبيقية وفق اتفاقية مبرمة بين المؤسسة ومركز التكوين المهني والتمهين و يقدر حجم التكوين التوجيهي بـ 3 أشهر وينظم هذا النوع من التكوين بشكل تناوبي ليشمل دروسا نظرية وأعمالا تطبيقية، حيث يضم برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة ملحق إدارة الوحدات الآتية (مدخل إلى القانون، قانون عام، تحرير إداري وتسيير الموارد البشرية وقانون الوظيفة العامة) و(مفاهيم قانون الوظيفة العامة، التنظيم الإداري والمؤسسي، التحرير الإداري) بالنسبة لرتبة عون إدارة. وفي سياق متواصل يخضع المتدربون مع نخبة الدورة التدريبية إلى التقييم النهائي من خلال احتساب معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة من 0 إلى 20 وبمعامل 1، بالإضافة إلى التبرص التطبيقي أو الأعمال الميدانية من نقطة 0 إلى 20 بمعامل 1 ويتم استخراج هذه

النقطة عن طريق استمارة تشمل العناصر الآتية¹:

= الاستعداد للتكوين.

= الأهمية المخصصة للتكوين

= القدرة على التبليغ.

= الاستفادة من المعارف النظرية في الميدان.

= الاستفادة من الخبرات السابقة.

= روح التعاون.

= تقدير الوقت.

بحيث يحدد لكل عنصر نقطتان، بالإضافة إلى إعداد مذكرة تخرج في نهاية التبرص والتي تعد على شكل تقرير يقدمه كل متدرب في نهاية العملية للمؤطر الذي يقوم به عن طريق علامة عددية من 0 إلى 20 مع تسجيل ملاحظات حول العمل المنجز وكذا مدى اهتمام الموظف المتدرب ومواظبته خلال التدريب.

= التدريب التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى:

يخضع موظفي المؤسسة الر برامج تدريبية تكميلية قبل الترقية يوجه هذا النوع من التدريب إلى الرتب الآتية: متصرف، ملحق إدارة، عون إدارة رئيسي، كاتب رئيسي، الموظف الجدد سوا الناجحين في مسابقات التوظيف أو المدججين في الرتب الآتية: (متصرف، ملحق إدارة، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني

¹مقابلة مع بوعصيدة الشريف، رئيس المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- باتنة- الجزائر، مكتب مدير المؤسسة، بتاريخ: 22 مارس 2016

سامي في المخبر والصيانة ومعاون تقني في الأمن والصيانة عون إدارة رئيسي، عون إدارة، عون مكتب). بمعنى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون وفقا لما تمليه المناصب المخصصة للترقية. ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إكساب المتدربين المهارات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة الجديدة. حيث يتم تنظيم تكوين بشكل متواصل أو تناوبي يتضمن دروس نظرية وتطبيقية وفق اتفاقية مبرمة بين المؤسسة ومركز التكوين المتواصل) بالنسبة لرتبة متصرف وملحق إدارة) وبين المؤسسة ومركز التكوين المهني والتمهين بالنسبة لباقي الرتب الأخرى، و يقدر حجم التكوين التوجيهي بـ 9 أشهر بالنسبة لرتبة متصرف و6 أشهر بالنسبة لباقي الرتب، ومع نهاية الدورة التدريبية يخضع المتدربون إلى التقييم النهائي من خلال احتساب معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة من 0 إلى 20 وبمعامل 1، بالإضافة إلى معدل مذكرة الدراسة والبحث أو التقرير بالنسبة لكل حالة (مذكرة بالنسبة لرتبة متصرف) و (تقرير بالنسبة لباقي الرتب الأخرى) يحسب من 1 إلى 20 بمعامل 1، حيث يعلن الموظفون المتحصلون على معدل عام يساوي أو يفوق 10 من 20 ناجحين نهائين مرسمين في الرتب المقصودة بالترقية.

إستراتيجية تدريب الأطباء:

يخضع الأطباء على غرار الطاقم الإداري للعديد من البرامج التدريبية التي يمكن تحديدها في:

= تدريب الأطباء لتحسين المستوى وتجديد المعلومات:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى تمكين الأطباء من خلال العمل على ترقية المعلومات وتحسين المعارف بهدف تحصيل مهارات جديدة مرتبطة بقطاع الصحة ومتطلبات الطب العصبي ومحاولة الاستفادة من التقنيات الحديثة، ومواكبة المستجدات في المجال الطبي (من خلال الكشف عن الأمراض والفيروسات الجديدة وطرق الكشف والمعالجة الحديثة...)، فالتدريب الإنعاشي أو التدريب لتحسين المستوى وتحديد المعلومات يسعى وبطريقة مباشرة إلى رفع مستوى أداء الأطباء من خلال تطوير معارفهم وزيادة قدرتهم على التجديد والإبداع وكذلك تعزيز خبراتهم وتطوير مهاراتهم وتزويدهم بالطرق الفعالة والجديدة التي تتناسب والمستجدات المتعلقة بالمجال الطبي، وعليه فإن الحاجات التدريبية وفق هذا النوع من البرامج التدريبية تحدد بناء على المستجدات الصحية والطبية حيث أن الطب بصفة عامة في تطور مستمر ما يتطلب إجراء نوع من التطورات (أو الرسكلة إن صح التعبير) على مستوى الأطباء بمختلف رتبهم وتخصصاتهم، بمعنى آخر فإن أي تطور أو تغيير في المجال الطبي يستلزم بناء دورة تدريبية. حيث يتمتع أطباء المؤسسة العمومية للصحة الحوارية بنمطين من البرامج التدريبية¹.

= البرامج المركزية:

وهي تلك التي يتولى المركز الجامعي الاستشفائي تنظيمها. حيث يتم مراعاة

¹مقابلة مع مهيرة رضوان، رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية، مكتب رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية، 29 مارس 2016.

التخصص والرغبة في تحديد المعنيين بالعملية التدريبية .

= برامج المؤسسة:

وهي التي تتولى المؤسسة في حد ذاتها بإعدادها (تدريب داخلي) في شكل أيام طبية تتأسس بناء على لتشخيص الدقيق الذي يقوم به المجلس الطبي، ليتم بعد ذلك تصور الخطة التدريبية التي يضبطها رئيس المجلس الطبي كي تستجيب للمتطلبات الطبية الحديثة، حيث عادة ما تكون إجبارية لأنها موجهة إلى موظفي المؤسسة والمراكز الأربعة التابعة لها، أما فيما يخص وسائل وأساليب تنفيذ العملية التدريبية فهي تعتمد بشكل كبير على أسلوب الندوات والمحاضرات.

= التدريب بغرض الترقية:

يخضع الأطباء إلى جانب البرامج التدريبية السابقة الذكر إلى برامج تدريبية لغرض الترقية إلى رتبة طبيب عام مفتش. حيث تتم هذه البرامج على مستوى المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة.

إستراتيجية تدريب المستخدمين الشبه طبيين:

إلى جانب البرامج التدريبية التي يعرفها المستخدمين الإداريين والأطباء، يتمتع المستخدمين الشبه طبيين بالعديد من البرامج التدريبية والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

= التدريب التوجيهي قبل الالتحاق بالعمل:

يخضع المستخدمين الشبه طبيين عقب نجاحهم في مسابقات التوظيف إلى برامج تدريبية تناوبية (نظرية وتطبيقية على رأس العمل تتم داخل

المؤسسة في شكل فترات تريض يقوم من خلالها في بادئ الأمر بدور الملاحظ، ثم يتولى تقديم الخدمات الصحية الضرورية - تحت إشراف وملاحظة المدرب. في مركز التكوين الشبه الطبي- باتنة- لمدة أقصاها سنتان بالنسبة لمساعدى التمريض وثلاثة سنوات بالنسبة للممرضين، بهدف إكساب المتدرب المهارات اللازمة والمعارف الضرورية حول متطلبات الوظيفة.

= التدريب الإنعاشي لتجديد المعلومات:

يتقاطع هذا النمط من التدريب مع ذلك الموجه للأطباء، غير أن الاختلاف يكمن في مكان التدريب ذلك أن الأول (الموجه للأطباء) يتم في المركز الاستشفائي الجامعي، بينما يتم الثاني في مركز التكوين الشبه الطبي.

خاتمة:

في ختام دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها على النحو التالي:

= يستهدف التدريب قدرات الموظفين والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز ومن هنا يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في الإدارات العمومية.

= المؤسسات العمومية تتبع أنواع تدريب ملائمة مع احتياجاتها وفق التطورات الحاصلة وخاصة التكنولوجيا .

= تعد عملية تقييم البرامج التدريبية بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة والمستدامة .

= للتدريب دور مهم في ترقية مردودية الموظفين العموميين وإتقانهم للمهام الموكلة لهم وهذا يساهم في الارتقاء بمستوى تقديم الخدمات .

= ترسيخ القناعة لدى المؤسسة وموظفيها في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب

والفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب لها لنجاح، كذلك لا بد مترجمة الاقتناع بالممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتسهيلات الكافية.

= العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية لكافة العاملين والمعنيين بالجودة، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات إدارية وظيفية، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره إستراتيجية أساسية وداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدلا من اعتباره تكلفة إضافية.

= يجب على المستشفيات إجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم. لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين ولا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحا دون معرفة هذه الاحتياجات بالإضافة إلى أن البرنامج التدريبي يهدف إلى تطوير ورفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية وبالتالي يجب تحديد النقص والعيوب في مهارات العاملين ولكي يكون التدريب ناجحا يجب إقناع العاملين بأهمية التدريب بالنسبة لهم.