# دور التدريب الإداري في عملية عصرنة الخدمة العمومية

أ.سالم زينب[1]*

**الملخص:**

نظرا للتطورات التكنولوجية والاقتصادية العالمية الجارية سعت مؤسسات الخدمات العمومية لمواكبة هذه التطورات وكان من بين أدواتها لتحقيق ذلك التدريب الإداري، الذي يعتبر محرك رئيسي في عملية التنمية الإدارية، إذ يُعِدُ التدريب العاملين لدى مؤسسات الخدمات العمومية من خلال تنمية قدراتهم بما يتوافق مع ما يستجد من هذه التطورات، وينهض بمستوى كفاءة المؤسسة وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بها.

**مقدمة:**

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث ساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات، الأمر الذي تطلب من مؤسسات الدولة المختلفة أن تتكيف وتتفاعل بايجابية مع الظروف المحيطة بها، ولما كانت مؤسسات الخدمات العمومية أحد هذه المؤسسات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من جهلها ومحاولة تجنبها.

ولا شك أن التدريب الإداري هو وسيلة مؤسسات الخدمات العمومية لتحقيق ذلك، لما له من دوره هام وفعال في الارتقاء بأداء العاملين بهذه المؤسسات وإكسابهم المعارف الضرورية لانجاز الأعمال، فضلا عن دوره الهام في إحداث التغيرات الهيكلية في مؤسسات قطاع الخدمات العمومية لضمان بقائها واستمراريتها.

وانطلاقا من هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التدريب الإداري في خلق نخبة مبدعة من العاملين بمؤسسات الخدمة العمومية وإحداث تغيير بهذه المؤسسات للارتقاء بمستواها لمواكبة تطورات ومتطلبات العصر؟

**أولا: مفاهيم أساسية عن التدريب الإداري**

يشكل التدريب في مؤسسات الخدمات العمومية أحد المؤشرات الايجابية لديناميكيتها، ويعد وسيلتها الفعالة لتجديد حيويتها واستمرار عملها والمحافظة على كفاءتها.وفي هذا الإطار سوف نقوم بتعريف نشاط التدريب، وإبراز أهدافه، ومختلف مراحل البرنامج التدريبي.

**1-تعريف التدريب وأهدافه:**

التدريب[1] هو «عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي». [2] ويعرف بأنه «عملية

1 * - أستاذة مستخلفة وطالبة دكتوراه.

تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد»[3].كما يعرف بأنه» تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء وجباته بكفاءة»[4].

ويعرف أيضا بأنه: «مجموعة الأنشطة التي تسعى اكتساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية»[5].

كما يعرف بأنه «الجهود المنظمة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية».[6]. هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية [7].

**ويمكن للباحثة تعريف التدريب على أنه» سلسلة من الخطوات المنظمة والمستمرة تهدف إلى إكساب المتدرب مزيدا من المهارات والطرق الحديثة لرفع كفاءته الإنتاجية وروحه المعنوية بالإضافة إلى توجيه سلوكه وعلاقاته في اتجاه إيجابي بحيث يخدم أهداف العاملين والمؤسسة معا».**

**وعلى الرغم من اختلاف أساليب الكتاب والباحثين فى تعريف التدريب يلاحظ بأن موضع الاهتمام لديهم ينصب على تطوير ملكات الأفراد وتنمية قدراتهم وتوجيه سلوكهم على أساس أن العنصر البشرى هو العنصر الأساسى فى العملية التدريبية. ولكن يجب أن لا ننسى أهمية دور المؤسسة وطبيعة تنظيمها الداخلى في استيعاب المتدربين وتنمية مسئولياتهم ومهامهم بحيث تستفيد المؤسسة والعاملين من هذه العملية التدريبية.كما أن طبيعة الفرد وقدراته الذاتية واهتمامه الشخصى فى التطوير والتنمية الذاتية لهو أيضا عاملٌ أساسيٌ في نجاح العملية التدريبية وتحقيق أهدافها على مستوى الفرد بشكل خاص والمؤسسة والمجتمع بشكل عام.**

**أما عن أهداف التدريب فهي عديدة نبينها على النحو الآتي[8]:**

- تنمية المعارف:**وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل. ويلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات...**
- تنمية مهارات الأفراد:**ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعني خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء**

**علاقات ايجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل.بالإضافة على تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة.**

- تنمية الاتجاهات الايجابية:**وتقوم على صقل اتجاهات الأفراد 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 أن تكون اتجاهات الأفراد الايجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل.وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه.**

**ويضيف بعض الباحثين إلى الأهداف السالفة الذكر مايلي[9]:**

- **تذكير العاملين بأساليب الأداء ويتم بتعريفهم أول بأول بالتغييرات والتعديلات التي تدخل عليها وبطريقة استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.**
- **الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى ليسد بهم العجز فيها.**
- **تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها وتحسين صورتها في أذهانهم وبالتالي دعم مركزها التنافسي.**
- **تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات.**

**3-المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي**

أ- تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية: في أبسط العبارات يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها «جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج «.[10] و هناك من يعرفها بأنها «مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية».

**ب-** تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية. [11]

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

د- تقييم التدريب: كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم

التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عامليها. ومن بين التعريفات ما أشار إليه «كيركباتريك» «Kirkpatrick»: «بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها».[12] وهناك من يعرفه «بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدربين».[13]

**ثانيا: دور التدريب الإداري في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بقطاع الخدمات العمومية**

يلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين على مستوى مؤسسات قطاع الخدمات العمومية، إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين العامل وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل[14].

والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع الإداري أنه يعمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع[15].كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في قطاع الخدمات العمومية وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه.[16]

وعلى ذلك سنبين في هذا المحور ماهية الإبداع و الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية على النحو الآتي:

**1-ماهية الابداع:**

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حولها ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

**تعريف الإبداع الإداري:**

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للإبداع الإداري الإبداع لذلك سنورد بعض هذه التعريفات:

عرف الإبداع الإداري بأنه فكرة تتسم بالحداثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند على المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد[17].

ويعرف أيضا بأنه استخدام الموظف لمهارته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد

على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والقويم[18].

كما عرف بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.[19]

ومن خلال ما سبق يمكننا فهم الإبداع الإداري على أنه قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وإيجاد طرائق وأساليب إدارية جديدة لم يسبق وأن استحدثت، من أجل تحقيق المنفعة.

**عناصر الإبداع:**

تتحدد عناصر الإبداع وقدراته فيما يلي:

أ- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة[20]، وتتنوع الطلاقة إلى[21]:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- طلاقة التداعي:أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

ب- المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

ج- الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود. ويقصد بالأصالة أيضاً: الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز.

د- الحساسية للمشكلات: أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة[22]، فلديه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.

هـ- إدراك التفاصيل: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.

و- المحافظة على الاتجاه: المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.

**4- مراحل الإبداع:**

قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع لكننا اخترنا التصنيف الأكثر شيوعا والذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل تتمثل في:

**مرحلة الإعداد:** وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والتدريب في العمل ليتمكن من الحصول على المعارف والمهارات للإحاطة بكل أبعاد المشكلة[23].

**مرحلة الاختبار والاحتضان:** هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجه أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة[24].

**مرحلة الاشراق:** وتتضمن هذه المرحلة انبثاق ومضة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

**مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة سابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها[25].

**2-الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية**

إن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل مؤسسات قطاع الخدمات العمومية لخلق القدرة الإبداعية أو لتطور الموجود منها عديدة، أهمها نذكر:

أ-أسلوب العصف الذهني: وهي الطريقة التي ابتكرها «Osborn » عام 1953 ومن بعده ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة. [26]

ب-أسلوب التآلف بين الأشتات: هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات و التماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

- التناظر المباشر: اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.

- التناظر الشخصي: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

- التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

ج- التحليل المورفولوجي: يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم باختيار الحل الأمثل.[27]

**ثالثا: دور التدريب الإداري في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسات الخدمات العمومية**

**إن تحديد مستوى فاعلية مؤسسات الخدمات العمومية ونجاحها يأتي من خلال إنجاز وفعالية العاملين فيها، لذلك فإن تنمية المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على نجاح البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لديها في كافة المستويات الإدارية، وقد يتناسب تدريب العاملين وتنمية قدراتهم كفاءتهم تناسبا طرديا مع نجاح المؤسسة، فكلما كانت البرامج التدريبية ناجحة وفعالة في تنمية قدرات وإمكانيات العاملين كلما أثر ذلك إيجابيا على المؤسسة.**

**1-ماهية التغيير التنظيمي:**

التغيير سمة البيئة المعاصرة فهو يشمل كافة نواحي نشاط مؤسسات الخدمات العمومية لذا فهو حتمي سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف إحداثه أو ظروف طارئة تفرضه.و باعتبار التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزء من الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات باستمرار، لذلك سنتطرق لتعريف التغيير التنظيمي وأهدافه، ومجالات التغيير.

**أ-تعريف التغيير التنظيمي وأهدافه:**

التغيير بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة[28].أما التغيير على مستوى المؤسسة فقد وضع الباحثون له تعريفات عديدة نذكر منها:

«التغيير التنظيمي هو التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة»[29].

«التغيير التنظيمي هو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها»[30].

وعرف التغيير التنظيمي بأنه: «عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية»[31].

ويسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل،

ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية وذلك بعد تحديدها بوضوح أهم الأسس والاعتبارات التي تعتمد عليها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

-تحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء.

-تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.

-تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.

-زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب.

-تغيير العمال لتحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة.

-تحسين رؤية المؤسسة وسمعتها.

-بناء محيط محابي للتغيير و التطوير والإبداع.

-زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.

-تطوير قيادات على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

**ب-مجالات التغيير: و أهم هذه المجالات هي:**

- **التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.
- **التغيير الهيكلي:** يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات [32]
- **التغيير التكنولوجي:** إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، أو باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. [33]
- **التغيير الإنساني:** يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين[34]:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل

**ج-مراحل التغيير التنظيمي:**

تعرّض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كلٌّ حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ»كيرت لوين» «Kurt Lewin» التي قدمها سنة 1951، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل هي[35]:

**مرحلة الإذابة (التهيئة والإعداد):**

من أجل عملية تغيير مثمرة يجب تهيئة الأطراف المعنية، لأن التغيير المخطط لن يكون له حظوظ في النجاح على المدى الطويل في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث يجب علينا تحديد الأماكن التي يبدأ منها التغيير و الأوقات المناسبة لذلك و كذلك محاولة إثارة ذهن الأفراد و الجماعات بضرورة الحاجة للتغيير، وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة[36] ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد «شين» «Schein» على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال [37].

**مرحلة التغيير:**

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات وهنا يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام و تطبيقها أو تحقيقها في الواقع، و هذه هي المرحلة التي فيها يجب على المسيرين الوصول إلى ملامسة الأهداف التنظيمية و قيم المنظمة، و كل عملية التغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكل و بعد ذلك تقوم بعملية تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل و المؤثرة على نتائج هذا التغيير[38].

**مرحلة التجميد:**

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.[39]

**د-مقاومة التغيير:**

مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعملية التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحيان، وتتمثل ايجابية المقاومة في سلبية التغيير بمعنى أن الفوائد المحصلة منه اقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يكون في صالح الإدارة. أما سلبية المقاومة فتكمن عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيرين مقارنة بالتكاليف. [40]

**2-دور التدريب في تعزيز مقومات التغير:**

يعتمد التغيير على مستوى مؤسسات الخدمات العمومية على مجموعة من مقومات سنوردها ونبين دور التدريب في تعزيزها ودعمها، وتتمثل هذه المقومات في الآتي:

**أ-التدريب وتطوير الكفاءات البشرية:**

يجب إجراء التعديلات الملاءمة على استراتيجيات الموارد البشرية لضمان تكيف ايجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بهذا الدور الهام يجب أن تكون بالضرورة شريك أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأن تعمل على التنبؤ بالتغيير[41].

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمانا للاستمراريتها، ويترتب عن إهمال هذا العنصر وعدم تهيئته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجابا على روحه المعنوية، تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح[42].

**ب-التدريب لمسايرة التغيير التكنولوجي:**

إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي الذي تشغل فيه المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي، الاقتصادي، التنظيمي للصناعة[43].

يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها[44]، من خلال تأهيل العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا، الأمر الذي يتطلب منها القيام بمجهودات استقطاب وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.

ويؤثر التغيير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير متصلة مباشرة بالإنتاج مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج.ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تدريب هؤلاء الأفراد بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في الأتمتة[45].

**ج-التدريب لتجديد الثقافة التنظيمية:**

يمكن تعريف الثقافة بأنها نوع من المعتقدات والمعرفة والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المؤسسة، وتتكون من معتقدات الإدارة العليا ومعتقدات الأفراد، كما أنها تؤثر على قدرة الأفراد العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المؤسسة[46].

تعتبر ثقافة المنظمة أحد أهم المصادر الرئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية إذ أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكنهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الإجراءات الروتينية وذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية[47].

يؤدي التدريب دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة

التدريب، وتنحصر تلك الأنماط فيما يلي:

**الثقافة الرتبوية:** يكون احترام الأنظمة والإجراءات ضروريا، وتوصيف المهام دقيقا والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا ل(النجاح في المسابقات، الأقدمية) تقود تلك السمات إلى تنمية التدريبات الخاصة جدا والمستخدمة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمدربين ويكون التدريب مرتبطا بالحركية الداخلية (الترقية، النقل).

**ثقافة العشيرة:** يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية، الوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية ومرتبطة بشخص ملهم وينظر للتدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية، وتتجه المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب، ويكون الهدف من التمرين اكتساب القيم التقليدية أكثر من اقتناء الأهليات الفنية وبذلك يصبح التدريب وسيلة الولاء التنظيمي.

**ثقافة التجديد:** يوجه هذا النمط لقيم التجديد، التغيير والتطوير تكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يترجم بتدريب موجه للتنمية الفعلية لقدرات العاملين ومساهمتهم في التغيير.

يكون البرنامج التدريبي مرنا ويتمتع بقليل من القياسية للتطور تبعا لحاجات المؤسسة ومواجهة تنامي النشاطات، ويطلب التدريب في الخارج خاصة من الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف فعاليات المؤسسة، فالتدريب يكون مفتوحا وشموليا.

**ثقافة السوق:** يتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة في الوصول إلى تحقيق الأهداف والفاعلية، لذلك يسمح التدريب للأفراد أن يكونوا أكثر فعالية وأداء عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لانجاز أعمالهم.

اتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى اعتماد برامج تدريب مخصصة للأفراد لا لتغطية التأهيل الفني فقط، بل التدريب على نمط إدارة الأعمال حيث يمتلكون قدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفعالية الكلية للمؤسسة.

**الخاتمة:**

أصبحت مؤسسات الخدمات العمومية اليوم أمام حتمية مواجهة تحديات العصر كسبيل للبقاء والاستمرار، لذا عليها القيام بالتخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية، وتدريبها للارتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بالمؤسسة.

ومن خلال هده الدراسة تمكنا من استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات نوردها على النحو الآتي:

**النتائج:**

-العملية التدريبية تمر بمجموعة من المراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات وتمر بتصميم وتنفيذ البرنامج وفي الأخير تقييمه من خلال مجموعة من الاستراتيجيات.

-مؤسسات الخدمات العمومية مفتوحة على بيئتها تؤثر فيها وتتأثر بها، وهذا ما يجعل من التغيير

التنظيمي ظاهرة حتمية تخضع لها هذه المؤسسات.

- لا يمكن لمؤسسات الخدمات العمومية أن تتجنب التغيير لذا وجب عليها قيادتها، وذلك من خلال إتباع مجموعة من المراحل التي تكمل إحداها الأخرى و باستعمال أسلوب معين تختاره المنظمة حسب إمكانياتها وإستراتيجيتها.

- ضرورة اهتمام مؤسسات الخدمات العمومية بتدريب مواردها البشرية كوسيلة استثمار لتطوير الكفاءات بها، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها.

-إن تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي لانتقال مستوى مؤسسات الخدمات العمومية من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل استجابة لتغيرات العصر.

- للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين بمؤسسات الخدمات العمومية وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

**التوصيات:**

-ينبغي أن تدرك مؤسسات الخدمات العمومية أهمية تحولات العصر وكيفية التأقلم معها والتركيز الإستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية وتنميتها.

-لكي يحدث التدريب أثره في تنمية العاملين بمؤسسات الخدمات العمومية وتزويدهم بالمهارات والسلوكيات الجديدة لتفعيل التغيير يتطلب ذلك تنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب.

-تعميم الإستفادة من البرامج التدريبية لجميع مؤسسات الخدمات العمومية.

- اعتماد التشخيص المستمر والشامل لإحداث تغيير ديناميكي يوازن بين الأهداف التسييرية للمؤسسة الخدمة العمومية، وأهداف مواردها البشرية لضمان الاستمرار والبقاء في محيط يتميز بالتغيير المستمر.

-يجب أن تركز مؤسسات الخدمات العمومية على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها البشرية و تحقيق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

-لكي تزيد مؤسسة الخدمة العمومية من وعي العاملين بها بأهمية التغيير وضرورته، وجب عليها توسيع عملية المشاركة، والتحفيز المادي والمعنوي.

**هوامش الدراسة:**

**() يفرق بعض الكتاب بين ما يبدو وكأنه مصطلحات مترادفة وهي التعليم، والتنمية والتدريب، إذ يرى البعض أن التعليم يتضمن تزويد المتعلم بمعلومات عامة واسعة تساعده في مختلف أمور حياته المستقبلية دون أن تكون موجهة نحو هدف محدد.أما التنمية فتهدف إلى اكساب المتدربين مهارات وأساليب معينة تساهم في تحسين مستوى أعمالهم التي يمارسونها حاليا أو يستعدون لممارستها مستقبلا.راجع:**

**Angelo Kinicki and Robert Kreitner, Organizational Behavior: Key Concepts Skills &Best Practices, New York: McGraw-Hill,2003**

**(2)عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص 35.**

**(3)عدلى على أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية**

2000، ص51.
(4)قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص137.
(5) د/صلاح صالح معمار، التدريب ( الأسس والمبادئ)، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010،ص21.
(6) د/حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2007،ص15.
(7) د/بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن،2008، ص19.
(8)المبيضين عقلة محمد، جرادات أسامة أحمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص18.
(9)بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص،ص 14 و15.
(10)السيد عيلوه، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص23.
(11)علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة،بدون سنة نشر، ص ص 44-45
(12)عبد المحسن فالح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية، ندوة «آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب»، عمان، (2 – 4 مارس) 1997، ص247.
(13)محمد عمرو صادق، تقييم التدريب والعائد في الإستثمار التدريبي، مؤتمر «الإستشارات والتدريب في المؤسسات العربية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (أفريل) 2004، ص83.
(14) بلعور سليماني، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة(12/13ماي)، جامعة سعد دحلب،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2010.
(15)شتات إيناس عبد الرؤوف، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشور، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قطر، 2003، ص70.
(16)الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2005، ص، ص210، 211.
(17) محمود حسن نوري، حيدر شاكر، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع90، الأردن، ص309.
(18)القحطاني سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية،مج 14، ع2، ص338.
(19)رعد الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا ، دمشق، 2001، ص 28.
(20) السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2002، ص21.
(21) أحمد إسماعيل وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2011، ص352.
(22) البريدي عبد الله عبد الرحمن، الإبداع يخنق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 1999، ص54.
(23) مرزق سعد يونسي مصطفى، دور ابداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 18 و19 ماي2011، الشلف.
(24) مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، 2004،

ص114.
(25) حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان الاردن، ص357.
(26) علي الحمادي ، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، ط1 ، دار ابن حزم، بيروت، 1999، ص 29
(27)عبد الرحمن توفيق ، مجلة منهج الإدارة العليا «أدوات تقييم الأداء»، ط 1، ج 4، بميك، القاهرة، 2004، ص 41.
(28)النجار نبيل الحسيني، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص177.
(29)ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص432.
(30) علي السلمي ، مرجع سابق، ص256.
(31) اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة،الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، ص49.
(32)Jean Brilman, les meilleures pratiques du management au cœur de la performance, 3ème tirage, édition d'organisation, 2000,p 363
(33)مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2002، ص 220.
(34)علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 257-258.
(35)موسى اللوزي، مرجع سابق، ص227.
(36)John.R. SCHERMERHORN & David S.CHAPPELL, Principes de management , Ed village mondial, Paris 2002, p p 341342-.
(37)أندرو دي سيزولاقي و مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، 1999، ص 549.
(38) عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 41.
(39)كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، الأردن، 1994، ص 315.
(40)نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الإبتكار و التغيير، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص 316.
(41) Ken, Blanchard et Terry wachorn.1998 . Anticiper le changement - mission possible-, Canada: ED chenehier inc. P:20.
(42)محمد الشريف مداغ، محاضرة ملقاة في مقياس إدارة الموارد البشرية، المعهد الوطني للتجارة، ملحق متليلي، . 2003
(43) براق محمد، تسيير الكفاءات وتطويرها في المؤسسات.ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية). جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية) 10 / 09 مارس2004، ص 12
(44) أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية – مرجع سابق، ص 461
(45) أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية2003 ،ص 103
(46) أنشوك شاندا وشلبا كوبرا( ترجمة عبد الحكيم الحزامى)، استراتيجية الموارد البشرية،الطبعة 1، دار الفجر، القاهرة،2002، ص 87
(47) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 102