

دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية

The role of training in ensuring the quality of public service

د/محمد الصالح جدي *

جامعة الجزائر 2 azzedine.mechgoug@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/01/31

تاريخ القبول: 2022/01/28

تاريخ الإرسال: 2022/01/03

الملخص:

يعتبر التكوين في الخدمة العمومية عملية استدرار لتغطية النقص الناتج عن التطور الذي تشهده الحياة المهنية والأكاديمية على السواء ولا سيما أن الفكر البشري في تطور مستمر وليس له حدود مما يجعل من التكوين ركيزة أساسية في دعم الموارد البشرية التي تعول عليها الدولة في تحسين وترقية الخدمة العمومية وانعكاسها إيجابا على الاقتصاد الوطني من جهة وتحقيق نوع من الرضا بالنسبة للمواطنين الذين يتلقون هذا النوع من الأداء . فتكوين العنصر البشري وتأهيله من الناحية العلمية والعملية في القطاع الخدماتي يعد من أحد المهام الرئيسية للمديرية العامة للتوظيف العمومية التي تسعى جاهدة إلى تفعيل سياسة التكوين بالنسبة لكل القطاعات وعلى اختلاف كل المستويات.

الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية، الموارد البشرية، الإدارات العمومية.

Abstract:

Training in the public service is a process of rectification to cover the shortfall resulting from the development witnessed by both professional and academic life, especially since human thought is in continuous development and has no limits, which makes training a fundamental pillar in supporting the human resources on which the state depends in improving and promoting the public service and its reflection. Positively on the national economy on the one hand and achieving some kind of satisfaction for the citizens who receive this kind of performance. Training the human element and qualifying it from a scientific and practical point of view in the service sector is one of the main tasks of the General Directorate of Public Service, which strives to activate the training policy for all sectors and at all levels.

Key words: Public service, human resources, public administration.

مقدمة:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، لما تمتاز به من إمكانيات النشاط و القدرة على التغيير، إذ لا يمكن حدوث أية تنمية أو تطوير إلا بواسطة العنصر البشري، لا كمورد بشري فحسب وإنما لما يتمتع به من موارد وقدرات إبداعية ومواهب ومؤهلات قابلة للاستغلال والاستثمار، كما لا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته، في غياب الاستخدام الأمثل والرشيد لموارده البشرية، والعمل المستمر على تنميتها وتنميتها ورفع كفاءاتها و قدراتها، ومنحها وسائل العمل الضرورية والإمكانيات المادية لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العمومية، فلعنصر البشري مكانة معتبرة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع، كونه مصدر نماء وتطور وتقدم في أي إدارة عمومية، فالمدخل الحقيقي الذي يمكن الدول من تحقيق خطط التنمية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها هو تكوين الأفراد داخل الإدارات العمومية.

واعتمادا على ذلك فإن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على تخطيط الموارد البشرية؛ والاختيار؛ و التعيين وتقييم الأعمال، بل تتعدى ذلك إلى رفع كفاءة الأفراد عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بإعدادهم وتكوينهم لممارسة أعمالهم، وعليه فإن التكوين يعتبر من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل؛ والمؤسسة التي يعمل بها؛ والمجتمع على حد السواء، فهو يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع مستوى أداء الأفراد وإضفاء التحسينات في أساليب العمل بهدف اكتساب الفرد لقدرات ومهارات جديدة وتنمية سلوكه واتجاهات، للتكيف مع تغيرات مناهج العمل وتطور المهن.

ويمثل التكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات الإدارة، ومن جهة أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن يؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير،

كما أن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته، فالتكوين يعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها الإدارات في بناء هيكلها، لأنه لا يمكن أن نتصور في أي حال من الأحوال، تكييف العامل أو الموظف مع الوظيفة وتغييراتها إلا من خلال التكوين المستمر، ولأن المدة التي يستغرقها الفرد في تكوينه الأساسي لا يمكن أن تنمي قدراته الوظيفية إلى أقصاها، بل هو في حاجة دائمة إلى التكوين طوال ممارسته المهنية، وهنا يجب أن يكون مانحا الكفاءة، بمعنى تزويد الأشخاص ببعض المعارف والمؤهلات، للقيام بأعمال تمكنهم من رفع التحديات، وهكذا فعلى المتكون أن يوظف ذكاهه ودوافعه ضمن النشاط المتعلق بتكوين خبرته، و ليس الشغل بحد ذاته.

وفي هذا الصدد، يعد تكوين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، لاسيما بواسطة وضع سياسة تكوين للموظفين وتحسين مستواهم ومعارفهم، من أحد المهام الرئيسية للمديرية العامة للوظيفة العمومية، انطلاقا من أن التكوين أصبح يشكل جزءا لا يتجزأ من الحياة المهنية ووسيلة لتفعيل الكفاءة الإنتاجية وأداء الأفراد داخل الإدارات، فان هذه الدراسة هي دراسة عامة، و انطلاقا حاجيات الأفراد للتكوين نطرح الإشكالية التالية: **إلى أي مدى يمكن أن يساهم التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية؟**

المبحث الأول: الاطار القانوني للتكوين

سنتناول في هذا المبحث تعريف التكوين في المطلب الأول ثم نتعرض إلى إطاره القانوني في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تعريف التكوين والجودة

الفرع الأول: تعريف التكوين

يعد التكوين أحد النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها المؤسسات في الوقت الحاضر، باعتباره أحد مدخلات تنمية الكفاءات، ولأنه يؤثر على مدى فاعلية هذه المؤسسات ومستويات إنجازها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، وللتكوين العديد من التعاريف، نذكر البعض منها:

يعرف التكوين بأنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي السلوكي بشكل أفضل" (01).

كما يعرف "التكوين عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه". يعرف التكوين أيضا على أنه "عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها، لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها." (02)

من خلال هذه التعاريف نستخلص النتائج التالية:

- التكوين عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والتأثير بصفة إيجابية على سلوكياتهم، بشكل يجعل أدائهم أفضل بما يحقق أداء متميز للمؤسسة.
- التكوين يمس العاملين الحاليين والجدد.
- التكوين يكسب العاملين المهارات التي يحتاجونها لأداء مهامهم.
- تحضير العاملين إلى وظائف أعلى.
- إكساب العاملين مؤهلات أكثر و قدرات أفضل لحل مشاكل المؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف الجودة

أما الجودة فقد عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها: "مجموعة من مزايا و خصائص المنتج، أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"، كما تعرف الجودة بأنها: "إنتاج المنشأة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها و المستفيدين منها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم" (03).

فجودة الخدمة المقدمة تتمثل في تحقيق حاجات و رغبات متلقي الخدمة، إضافة إلى تحقيق أكثر ما يتوقعه العميل في هذا المجال، و المعيار الأساسي للحكم على مستوى جودة الخدمة المقدمة هو مقارنة جودة الخدمة المقدمة مع مستوى الجودة الذي يتوقعه متلقي الخدمة، فإذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساويا لمستوى الخدمة المتوقعة أو يفوقها؛ فإن تلك الخدمة تتمتع بالجودة من وجهة نظر متلقيها، أما إذا كان مستوى الخدمة المقدمة أقل من مستوى الخدمة المتوقعة فإن ذلك يعني أن تلك الخدمة لا تتمتع بالجودة (04)، فعلى هذا الأساس فإن مستوى الجودة هو مقياس نسبي قد تختلف من فرد لآخر، حيث يركز على مقارنة

الجودة المتوقعة مع الجودة المحققة من قبل متلقي الخدمة، كما أن لجودة الخدمة أبعاد لا بد من مراعاتها؛ و التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- السرعة في تقديم الخدمة:** إن السرعة في انجاز الخدمة عامل مهم بالنسبة لمتلقي الخدمة.
- الدقة:** أي انجاز الخدمة بالشكل الصحيح و بدون أخطاء، فالمعاملة التي تتجز بدون أخطاء توفر الوقت على الموظف و كذلك متلقي الخدمة، نتيجة عدم إعادة العمل أو تصحيح الأخطاء المرتكبة.
- طريقة تعامل الموظف مع متلقي الخدمة:** بمعنى أن تكون طريقة استقبال متلقي الخدمة جيدة؛ و عدم معاملته بعصبية، فهذه الأخيرة أثر كبير في إرضاء متلقي الخدمة و إبعاده.
- النمطية في إنجاز المعاملات:** بمعنى الثبات و الاستمرارية في إجراءات إنجاز المعاملات و تسليم المعاملات بنفس النسق إلى متلقي الخدمة.

- الاستجابة:** أي مدى تفاعل الموظف مع متلقي الخدمة من حيث حل مشاكله، و الاهتمام بمقترحاته.
- وضوح الإجراءات:** ينبغي أن تكون الإجراءات واضحة و معروفة لمتلقي الخدمة، و كثير من الدوائر تستخدم الإرشادات المكتوبة و المتعلقة بإجراءات انجاز المعاملة و الأوراق المطلوبة، كما يتم تعيين موظف لاستقبال و إرشاد متلقي الخدمة.

- بساطة الإجراءات و عدم تعقيدها:** فكثير من الدوائر الحكومية في الآونة الأخيرة قامت بوضع إجراءات لتبسيط إجراءات الحصول على الخدمة و اختصارها، من أجل توفير الوقت على موظفين و متلقي الخدمة.

المطلب الثاني: الإطار القانوني للتكوين و أنواعه

الفرع الأول: الإطار القانوني للتكوين

لقد تضمن الأمر رقم 06-03 المؤرخ 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في بنوده مواد تنص على التكوين كحق للموظفين، و هذا راجع للأهمية الكبيرة التي يتسم بها التكوين على جميع المستويات، فنصت المادة 38 منه على: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

كما نجده ينص في المادة 43 على إلزام الموظفين بتخصيص كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم. ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه، غير أنه يرخّص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفايات محددة قانوناً، و هذا

إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التكوين، و لقد نص في المادة 59 منه بأن كلف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية هو المكلف تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم⁽⁰⁵⁾.

الفرع الثاني: أنواع التكوين

التكوين أنواع إلا أننا سنركز على نوعين أساسيين يتمثلان في:

أولاً: التكوين الأساسي

يعد التكوين الأساسي الركيزة التي ترسي دعائم إعداد الموظفين وتأهيلهم، للقيام بواجبات وظائفهم، وتولي مهامهم ويساهم على تهيئة واقع العمل، حتى يتسنى لهم القيام بمهام وظيفتهم بشكل مناسب، وهذا النوع من التكوين يتم من خلاله إعداد الموظف فنياً، لتولي مهام وظيفته عن طريق الجامعات والمعاهد والمدارس حيث يتم إنشاؤها لهذا الغرض، إذ يتلقى خريجوها المعلومات النظرية وبرامج تعليمية تؤهلهم للقيام بالأعمال الإدارية، وتجعلهم محلاً للثقة في قدرتهم على تحمل أعباء الوظائف الإدارية، وهنا تستهدف بصورة عامة إعداد الموظف للممارسة الوظيفة كإداري عام وليس كمتخصص⁽⁰⁶⁾.

ثانياً: التكوين المستمر أو المتواصل

باعتبار أن التكوين هو مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها، فالتكوين المستمر للإطارات وسيلة لتحديث الإدارة العمومية وإستراتيجية ضرورية للتغيير، والنهوض بالموارد البشرية لتنمية فاعليتها وحقق العمل، لأن تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة، وأن الموظفين الجدد يحتاجون إلى برامج توجيهية عن وظائفهم، ويحتاجون للتكوين لرفع مهارتهم وسلوكهم في العمل.

كما أن حركة التغيير في الإدارة مستمرة سواء في الهيكل التنظيمي المتعلق بأنشطة الإدارة، وفي التكنولوجيا المستخدمة، وهذا التغيير يؤدي بالضرورة إلى تغيير طريقة العمل، وفي إضافة وظائف جديدة وإلغاء وظائف كانت قائمة، وحتى يمكن لأفراد الإدارة استيعاب ذلك التغيير لزم وجود نشاط التكوين لهم بصفة مستمرة، وعليه فالتكوين عملية أساسية في العصر الحديث، نظراً للتغيير التكنولوجي السريع، لأن حسن سير الإدارة العمومية، مرتبط بصورة كبيرة بمستوى كفاءة أعوانها وقدرتهم على اكتساب مهارات جديدة وعالية.

المبحث الثاني: أهمية وطرق التكوين

سنتناول في هذا المبحث أهمية التكوين في المطلب الأول أما طرق التكوين فسنتناولها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: أهمية التكوين وأساليبه

للتكوين أهمية كبيرة إذا ما وضع في إطاره الصحيح بالنسبة للمؤسسة، و الأفراد و كذا على مستوى العلاقات بين العمال و بين الجماعات و الإدارة على حد سواء، كما تتعدد اساليب التكوين و التي نوجزها على النحو التالي:

الفرع الأول: أهمية التكوين

أولاً: على مستوى المؤسسة

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي
- يساعد مزيداً من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه؛ و يساعد على التطور التنظيمي
- يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسирون
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلاً عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال
- يشجع التسير التقديري على التسير الجاري
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل

- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة⁽⁰⁷⁾
- ثانيا: على مستوى الفرد**
- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس
- يساعد الفرد على التألف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات
- تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله
- ينمي شعور النمو و يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة

ثالثا: على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة

- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد؛
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين؛
- يعمم الإعلام في برنامج العمل؛
- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية؛
- يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات؛
- ينمي التلاحم بين المجموعات، كما يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق.⁽⁰⁸⁾

الفرع الثاني: أساليب التكوين

الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب، هناك عدد وافر من أساليب التدريب، منها ما هو تقليدي وما هو حديث.

أولا: الأساليب التكوينية التقليدية

- **المحاضرة:** تتسم المحاضرة بطابع نظري حيث تصب فيها المعلومات بشكل غزير، وهذا قد يناسب الفئة المتعلمة التي لها قدرة على الاستيعاب.

- **دراسة الحالة:** حيث يركز هذا الأسلوب على مشكلة واقعية في بيئة العمل، ويستهدف تنمية المهارات في تحليل هذه المشكلة، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب، وهذا النوع من شأنه أن يشجع على الإبداع.

- **المؤتمرات:** تستخدم المؤتمرات لطرح مشكلة معينة، ويضع منظموها جدول الأعمال مقدما، ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة بما فيها المحاضرات، ومازال هذا الأسلوب من التدريب شائعا لما له من أهمية في إثراء الأفكار وتبادل الخبرات.

- **الحقائب التكوينية:** هي طريقة للتعليم الذاتي وهي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها وإعدادها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة، وتستخدم كوسيلة للتكوين من قبل المتكونين توفر لهم حد أدنى من التوجيه والإرشاد من قبل المكون أو المشرف على البرنامج التكوينية"، هذه الحقائب عبارة عن مواد تعليمية تكون على شكل مطبوعات أو تقنيات سمعية بصرية، حيث تعتبر أسلوبا فعالا في تعميق

التعلم وتطوير المهارات لدى المتكونين.⁽⁰⁹⁾

ثانيا: الأساليب الحديثة

- التكوين بالكومبيوتر.
- التكوين باستخدام الوسائط المتعددة.
- التكوين باستخدام الانترنت.
- التكوين باستخدام الشبكة.
- التكوين على الخط و التكوين التكنولوجي.

وما تجدر الإشارة إليه أنه على المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية أن يراعي المستوى الإداري للمتكونين وعدد هم، موضوع التكوين و مدته، و كذا الإمكانيات المتوفرة و ميزانية البرنامج التكويني.

المطلب الثاني: طرق التكوين و متطلباته لضمان جودة الخدمة العمومية

الفرع الأول: طرق التكوين

هناك طريقتين تتبعهما الإدارة لتكوين موظفيها، الطريقة الأولى يكون فيها التكوين داخل المؤسسة أي بموقع العمل، أما الطريقة الثانية فيتم التكوين خارج المؤسسة.

أولاً: التكوين بموقع العمل

يكون التكوين بموقع العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم الهيئة المكلفة بالتكوين بتصميم برامج التكوين وتنفيذها داخل المؤسسات، وميزة هذه البرامج أنها تحقق لربط المباشر بين البرنامج والواقع العملية للمكونين، بالإضافة إلى إمكانية تحقيقه لمسالة متابعة المتكون بعد تكوينه ومساعدته على تطبيق ما تعلمه في البرامج، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المكونين لجلسات البرنامج، إلا أن هذا النوع يكلف مبالغ مادية باهضة ولا يمكن أن تحققه إلا المؤسسات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية و الفنية.⁽¹⁰⁾

ثانياً: التكوين خارج العمل

يتم التكوين خارج العمل داخل الجامعات أو المدارس و المعاهد المتخصصة، ويقوم به أفراد مؤهلين

جدا

في طرق التكوين، و على الرغم من أن هذا النوع يتميز بطول فترة التكوين ؛ و بالتكلفة الباهظة إلا أنه يسمح بتركيز المتكونين على الاتجاهات و المواضيع التي يتناولونها بعيدا عن جو العمل؛ و الانشغال بتبعات العمل اليومية

و يفضل في التكوين بموقع العمل استخدام أساليب توجيه الدارسين و الموظفين و الإشراف عليهم و تنمية قدراتهم المهنية و العملية من خلال جملة من التمارين والتكوينات على مختلف العمليات الإدارية، كما يفضل عند اختيار التكوين خارج العمل استخدام ورش عمل و التعليم المبرمج، و التعليم بمساعدة الكمبيوتر و دراسة الحالات، وتمثيل الأدوار و المباريات الإدارية⁽¹¹⁾.

الفرع الثاني: متطلبات التكوين لضمان جودة الخدمة العمومية

إن متطلبات التكوين لتحقيق و ضمان جودة الخدمة العمومية المقدمة تتمثل في احترام شروط التكوين و كذا المبادئ التي يقوم عليه .

أولاً: شروط التكوين

يتصف التكوين الفعال بأنه مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد العاملين بالإدارة أو المنظمة في اتجاه محدد، ولكي تتحقق الأهداف المرجوة من التكوين و هو جودة الخدمة العمومية المقدمة يفرض ضبط مجال التكوين بشروط وركائز أساسية تتمثل في:

-توفر الرغبة لدى الأفراد في التعليم قبل قبولهم التوجه للتكوين، باعتبار أنها شرط ضروري لنجاح برنامج التكوين.

-يجب أن يتناسب التكوين مع الحاجات الفردية للمتكورين، حيث يحتاج المشرف قبل التعليم أو تكوين شخص ما، على أداء أي نوع من العمل، أن يتعرف على حاجيات الفردية للمتكورين .

-يجب أن يتساوى التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه ، كلما كان معدل التكوين بطيئاً بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفارق أكبر، والتكوين الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعليم ليس مجنناً فحسب ولكنه ضروري.

-إن الأشخاص بإمكانهم أن يتعلموا حين يُكونهم أحد على كيفية القيام بالعمل ، ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه .

-يجب أن يكون التكوين مخططاً ، أي أن تحتوي خطة التكوين على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية ، كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التكوين ،ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليتناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه .

-الاختيار المناسب لمكان التكوين والذي يلعب دوراً كبيراً في إنجاح العملية التكوينية.⁽¹²⁾

- إن التكوين نشاط تعاوني، أي أن تحقيق أهداف التكوين يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة و المشتركة فيه (الإدارة، المكون والمتكون) كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتكوين النجاح و الفعالية.

- اقتناع الإدارة بأهمية التكوين، بحيث ينعكس هذا الاقتناع في شكل تخطيط وتنظيم النشاط التكويني وتوفير الإمكانيات المادية و المالية و البشرية اللازمة.

- اختيار و إعداد المكونين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التكويني المتكامل، على اعتبار المكون هو من العناصر بالغة الأهمية في نجاح أو فشل التكوين.
- يتطلب التكوين الإداري الفعّال وجود أساليب مناسبة يتم من خلالها نقل المادة التكوينية للأفراد بهدف تزويدهم بمهارات فنية لرفع مستوى قدراتهم على الأداء.⁽¹³⁾

ثانيا: مبادئ التكوين

- لتحقيق و ضمان جودة الخدمة العمومية لا بد من مراعاة و احترام المبادئ التي يقوم عليها التكوين و التي تتمثل في العناصر التالية:
- يجب أن يكون الهدف من التكوين الإداري محدد و واضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمكونين مع مراعاة أن يكون موضوعيا و واقعيا وقابلا للتطبيق.
- يجب أن يكون التكوين يتصف بالاستمرارية، يتحقق هذا المبدأ ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الوظيفي للفرد.
- الشمولية حيث يجب أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- التدرج في التكوين فيجب أن يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكبر المشكلات و الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- مواكبة التطور حتى يكون التكوين مصدر يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التكوين.⁽¹⁴⁾
- ضرورة خلق الدافع لدى المكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وهذا يعني ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون كالترقية ، زيادة في الدخل ، إضفاء التقدير والاحترام ، الترشح إلى دورات تدريبية جديدة.....إلخ.
- متابعة تقدم المتكون ، لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات، فقد يجد صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين
- ربط التكوين ببرنامج التدعيم، بعد تعلم المهارات من خلال التكوين ، إذ لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام الثواب والعقاب، والذي يعد من الدعامات الإيجابية لوجود فرص للترقية، زيادة الأجر، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين

برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية، ووفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال، وإذا كان السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابيا.

- ضرورة الممارسة العملية للتكوين لكي تكتسب المهارة والمعرفة ، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مجال التكوين ومطابقتها لما هو موجود في بيئة العمل ، وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر .

- تشجيع المتدربين أو المتكونين على التعلم من بعضهم البعض والمقصود هنا هو إتاحة الفرصة للمتكونين للاتصال فيما بينهم خلال فترة التكوين قصد تمكينهم من تبادل الخبرات والمعارف، بالإضافة إلى مبدأ ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة مسايرة للتغير الحضاري، حيث يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية المعاصرة⁽¹⁵⁾.

فإذا ما احترمت شروط ومبادئ التكوين فإنه بلا شك تتحقق الأهداف المسطرة له و بذلك تتحقق جودة الخدمة العمومية المقدمة للأفراد.

الخاتمة:

حاولت من خلال هذه الدراسة التعرف على التكوين وأثره على أداء الموظف العمومي، والذي هدفنا من خلاله معرفة دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية، حيث توصلت إلى النتائج التالية :

- تعتبر عملية التكوين عملية أساسية و رئيسة لإمداد العنصر البشري بالمعلومات و المهارات التي من شأنها تلبية المتطلبات الوظيفية .

- تتم عملية التكوين عن طريق دراسة و تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة برامج تبنى على أساسها تلك الاحتياجات، و تطبيقها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم مما يؤدي إلى تطوير أساليب العمل و من ثم تقديم الخدمات للأفراد بطريقة جيدة و حسب رغباتهم، ومن ثم تتحقق جودة الخدمة المقدمة .

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية :

- تسطير ووضع نصوص تهتم باقتراحات المكونين والمتكونين.

- تحيين برامج التكوين قصد ترقية طرق التسيير الحديثة وتكييفها مع الحقائق الاقتصادية والسياسية الجديدة، وكذا تشجيع طرق التكوين الفعالة والبسيطة والتطبيقية مثل التكوين عن بعد، واستعمال وسائل الإعلام.

-إعطاء أولوية وأهمية لتكوين المكونين، بفضل برنامج موجه بدقة إلى تكوين المكونين في التقنيات البيداغوجية الملائمة، وفي المواد المطلوبة بكثرة من طرف الموظفين فإنه يمكن الاستجابة بصورة مرضية إلى الحاجة إلى تحسين كفاءة الأداء الجماعي في الوظيفة العمومية.

الهوامش:

(1) علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31) ، العدد 1، ص 6.

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص.ص 56-57.

(3) عمرو و صفى عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: و جهة نظر، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2001، ص 17 .

(4) دريادي حميدة، دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، السنة الجامعية 2009-2010، ص 52-53.

(5) الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 هـ، الموافق 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46.

(6) درارني ليندة، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006، ص 39.

(7) إبراهيمي عبد الله و حميدة المختار، دور التكوين في تنمية و تثمين الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005، ص.ص 3-4.

(8) نفس المرجع، ص 5.

(9) أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص.ص 3-4.

(10) إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2011-2012، ص 125.

(11) جنوحات حسين، التكوين الإداري بين النظرية و التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، السنة الجامعية 2009-2010، ص 18.

(12) قروق كريم، التكوين الإداري و تأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013، ص 33.

- (13) جنوحات حسين، التكوين الإداري بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص 19.
- (14) نفس المرجع، ص 11.
- (15) قروق كريم، التكوين الإداري و تأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، مرجع سابق، ص 35.

المراجع:

أولاً: الكتب

- (1) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008 .
- (2) عمرو و صفى عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: و جهة نظر، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- (3) أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 1997 .

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

- (1) دريادي حميدة، دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، السنة الجامعية 2009-2010.
- (2) درارني ليندة، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006
- (3) جنوحات حسين، التكوين الإداري بين النظرية و التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، السنة الجامعية 2009-2010.
- (4) قروق كريم، التكوين الإداري و تأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013.

ثالثاً: المقالات

- (1) علي يونسما، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31) ، العدد 1.
- (2) إبراهيمي عبد الله و حميدة المختار، دور التكوين في تنمية و تثمين الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005 .