

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة
بعنوان :

دور التكوين وتدريب في تحسين أداء الهياكل العمومية
دراسة حالة بلدية نكمارية
-مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

* بن حليلة خيرة

من إعداد الطالبة:

• بلقاسمي خيرة

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	قبايلي الحاجة	مساعدة أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	حجار اسيا	مساعدة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

الإهداء

إلى التي رفح الله مقامها وجعل الجنة تحب أقدامها أولى الناس بصحرتي، إلى نبع الحنان
الساقي ذلك القلب الكبير مما فعلت أو قلت أو كتبت فلن أرد لها ظلما
الأبدي، والدتي العزيزة، وإلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق والذي علمني
العطاء بدون انتظار والذي العزيز أطل الله في عمرهما.

إلى الذي قاسمني الألم والأمل وأشعل شموع التضحية حبا وكرامة شريك حياتي محمد
وكل عائلته الكريمة وكل أفراد أسرتي أخواتي وإخوتي والصغار: شيما، محمد، أيوب.

إلى الأسرة الجامعية صديقاتي: نسيم، كريمة، سميرة، وهيب، حفيفة، خيرة، فاطمة،
فايزة، كريمة.

إلى كل قلوب كانت تفرح لفرحتي وتأسى لما يبيني أهدي ثمرة هذا الجهد.

شكر و تقدير

جعل الله لكل هم مخرجاً وجعل من بعد العسر يسراً ولأن من له يشكر الناس له يشكره الله فأتقدم بشكري الخالص وأمنياتي إلى الأستاذة بن حليلة خيرة علي قبولها الإشراف علي هذا البحث وعلي توجيهاتها ونشاطها القيمة.

كما أشكر زوجي الذي ساندني في هذا العمل معنوياً ومادياً.

كما أتقدم بوافر التقدير ومحظي الامتنان لأعضاء اللجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الدراسة.

وأشكر جميع عمال بلدية نكمارية.

وأشكر كل من له يبدل علي بيد المساعدة ولو بكلمة طيبة.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

الفهرس

- الملخص.
- الإهداء.
- الشكر.
- الفهرس.
- قائمة الجداول.
- قائمة الأشكال.
- المقدمة العامة.....01.
- الفصل الأول:الإطار النظري لتكوين وتدريب الموارد البشرية.
- مقدمة الفصل:.....06.
- المبحث الأول:مدخل إلى إدارة الموارد البشرية07.
- المطلب الأول: نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية.....07.
- الفرع الأول:نشأة إدارة الموارد البشرية.....07.
- الفرع الثاني:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....08.
- المطلب الثاني: تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية.....10.
- الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.....10.
- الفرع الثاني:أهمية إدارة الموارد البشرية.....11.
- المطلب الثالث:وظائف إدارة الموارد البشرية.....12.
- المبحث الثاني:عموميات حول التكوين والتدريب.....14.
- المطلب الأول:مفهوم التكوين والتدريب.....14.
- الفرع الأول:التكوين.....14.
- الفرع الثاني:التدريب.....15.
- المطلب الثاني:أنواع ومجالات التكوين والتدريب.....16.
- الفرع الأول:أنواع ومجالات التكوين.....16.
- الفرع الثاني:أنواع ومجالات التدريب.....20.
- المطلب الثالث:أهمية وأهداف التكوين والتدريب.....25.

- الفرع الأول: أهمية وأهداف التكوين.....25
- الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب.....26
- خاتمة الفصل.....28
- الفصل الثاني: التكوين، التدريب وأداء العاملين.
- مقدمة الفصل.....30
- المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين.....31
- المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين مكوناته وتصنيفاته.....31
- الفرع الأول: مفهوم أداء العامل.....31
- الفرع الثاني: مكونات وتصنيفات أداء العامل.....32
- المطلب الثاني: محددات الأداء ومفهوم تقييم الأداء.....35
- الفرع الأول: محددات الأداء.....35
- الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء.....36
- المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء ومراحله.....36
- الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء.....36
- الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء.....39
- المبحث الثاني: علاقة التكوين والتدريب بأداء العاملين.....40
- المطلب الأول: إستراتيجية التكوين والتدريب وخطوات إعدادها.....40
- الفرع الأول: إستراتيجية التكوين وخطوات إعدادها.....40
- الفرع الثاني: إستراتيجية التدريب وخطوات إعدادها.....42
- المطلب الثاني: أثر التكوين والتدريب على أداء العاملين.....44
- الفرع الأول: التكوين وأثره على أداء العاملين.....44
- الفرع الثاني: التدريب وأثره على أداء العاملين.....46
- خاتمة الفصل.....47
- الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية نكمارية
- مقدمة الفصل.....49
- المبحث الأول: تقديم عام لبلدية نكمارية.....50
- المطلب الأول: تعريف البلدية وصلاحياتها.....50

50.....	-	الفرع الأول:تعريف البلدية.....
52.....	-	الفرع الثاني:صلاحيات البلدية.....
54.....	-	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لبلدية نكمارية.....
58.....	-	المطلب الثالث:أهداف البلدية.....
60.....	-	المبحث الثاني:واقع التكوين والتدريب في البلدية.....
60.....	-	المطلب الأول:نظام التكوين والتدريب في البلدية.....
60.....	-	الفرع الأول:نظام التكوين في البلدية.....
60.....	-	الفرع الثاني:نظام التدريب في البلدية.....
61.....	-	المطلب الثاني:تقنيات وإجراءات التكوين والتدريب في البلدية.....
61.....	-	الفرع الأول:تقنيات وإجراءات التكوين.....
63.....	-	الفرع الثاني:تقنيات وإجراءات التدريب.....
64.....	-	المطلب الثالث:تحليل نتائج التكوين والتدريب في البلدية.....
65.....	-	خاتمة الفصل:.....
68.....	-	الخاتمة العامة.....
71.....	-	قائمة المراجع.....

خطة البحث

المقدمة العامة .

الفصل الأول:الإطار النظري لتكوين وتدريب الموارد البشرية.

المبحث الأول:مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني:عموميات حول التكوين والتدريب.

الفصل الثاني: التكوين، التدريب وأداء العاملين.

المبحث الأول:عموميات حول أداء العاملين.

المبحث الثاني:علاقة التكوين والتدريب بأداء العاملين.

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبلدية نكمارية.

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية نكمارية.

المبحث الثاني:واقع التكوين والتدريب لبلدية نكمارية.

الخاتمة العامة.

المقدمة العامة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إستراتيجيات المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطوير فالعنصر البشري من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة فهو يلعب دورا كبيرا وفعالا في أدائها ، حيث يعتبر في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين والتدريب وأصبحت الحاجة إليهما ملحة للموظفين للقيام بها من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم والتزويد بالمعلومات والأساليب المتجددة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم. وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسات عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها وذلك من خلال تكوينهم وتدريبهم وترقيتهم وتطوير مسارههم الوظيفي ، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية وهذا كله على أساس نتائج وظيفتي التكوين والتدريب اللذان يعتبران عاملا للنهوض بالعنصر البشري مقياسا لتدرج الفرد داخل المؤسسة وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على جودة خدماتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات.

الإشكالية التالية:

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين والتدريب في رفع وتحسين أداء العاملين؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هي طبيعة كل من التكوين والتدريب ؟

-ما علاقة التكوين والتدريب بالأداء وتقييم الأداء؟

-كيف يؤثر التكوين والتدريب على أداء العاملين؟

الفرضيات:

- كمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة وهي كالتالي:
- التكوين والتدريب وظيفتين أساسيتين في إدارة الموارد البشرية.
- قد ينعكس نشاطي التكوين والتدريب سلبا على أداء الأفراد وعلى أداء المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته البالغة في المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات العمومية خاصة، كون كفاءة أداء مواردها البشرية.

إن تكوين وتدريب العمال أصبح وسيلة إستراتيجية تمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها وبالتالي تحسين أدائها والتمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح وتطوير هذا الأخير فالمؤسسات الجزائرية اليوم بحاجة ماسة إلى تطبيق هذين النشاطين وكمحاولة منا تطبيق الحالة على البلدية.

أهمية البحث:

- يعتبر العنصر البشري العامل الأساسي في إدارة أي مؤسسة.
- التكوين والتدريب في المؤسسات هو أساس نجاحها وتحسين أداء موظفيها.

أهداف البحث:

- تمثل أهداف البحث هذا البحث في ما يلي:
- التعرف على ماهية ووظائف غدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام بتنمية وتدريب العنصر البشري يمكن المؤسسة من بلوغ غايتها.
- زيادة أهمية التكوين والتدريب في ظل التغيرات الحديثة.
- إبراز أثر التكوين والتدريب على أداء العمال.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية.
- تحليل نشاطي التكوين والتدريب في البلدية.

-أبراز علاقة هذين النشاطين بالأداء في البلدي

منهج البحث:

إن الهدف من هذا البحث هو دراسة فعالية نشاطي التكوين والتدريب والتعرف على أهميتهما ودورهما في البلدية، ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية هذا للإجابة على الأسئلة المطروحة.

الدراسات السابقة:

من بين هذه الدراسات نذكر أهمها:

الاعتماد على مجموعة من الكتب والمراجع السابقة بالإضافة إلى بعض الدراسات منها:

_بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار" جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2014.

وتبرز إشكالية هذا البحث في ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؟.

ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما يتعلق بالتكوين من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى والعلاقة بينهما.

_ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، جامعة بسكرة، 2005_2006.

تم طرح الإشكالية التالية: ما دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟.

تم إبراز فيها أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.

صعوبات البحث :

عدم تقديم المعلومات الكافية حول موضوع التكوين والتدريب في البلدية.

عدم إلتزام العمال بالإجابة الفورية على الأسئلة.

مجتمع الدراسة:

المقدمة العامة

يتمثل مجتمع الدراسة في بلدية نكمارية دائرة عشعاشة ولاية مستغانم.

تقسيمات البحث:

لقد قمنا في بحثنا هذا بالإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات التي تم طرحها من خلال ثلاثة فصول، حيث يشمل الفصل الأول: الإطار النظري لتكوين وتدريب الموارد البشرية، وينقسم إلى مبحثين وهما:

- مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.
- عموميات حول التكوين والتدريب.

أما الفصل الثاني فيشمل: التكوين، التدريب وعلاقتها بأداء العاملين. وينقسم إلى مبحثين وهما:

- عموميات حول الأداء وأداء العاملين.
- علاقة التكوين والتدريب بأداء العاملين.

والفصل الثالث هو عبارة عن دراسة ميدانية لبلدية نكمارية دائرة عشعاشة ولاية مستغانم.

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية نكمارية.

المبحث الثاني: واقع التكوين و التدريب في البلدية.

مقدمة الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الرئيسية وهي عنصر فعال في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، ولا يتحقق ذلك إلا بالتسيير الجيد لوظائفها المختلفة. لهذا تعتبر وظيفتي التكوين والتدريب من بين الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالهما إلى التحسين في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أدائها العام وهي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة.

يلقى كل من التكوين والتدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات العصرية باعتبارهما الوسيلة الأفضل في تنمية الموارد البشرية، وقد قسمنا هذا الفصل إلى:

-المبحث الأول:مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

-المبحث الثاني:عموميات حول التكوين والتدريب.

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم إستراتيجية في المنظمات .فالفرد هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات . وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات . وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبيها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث وتغيرات.
المطلب الأول : نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية.

تتمثل إدارة الموارد البشرية فيمايلي:¹

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المؤسسة،وهي وظيفة حديثة النشأة مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة،فهي تاريخيا ظهرت بعد وظيفة الإنتاج والبيع والمحاسبة.لهذا تعددت وتنوعت الأبحاث والدراسات.لهذا حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل الباحثين لكونها إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري.

يرجع فضل إنشاء إدارة الموارد البشرية إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى ، حيث كان على المصانع ان تنتج اكبر قدر ممكن من الأسلحة ، ولذلك فان الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع ، و تقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية ، و في عام 1936لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير ان ظهور النزاعات والاضطرابات ظهر جليا انه لا بديل يطرح إلى العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تيلور" و "فايول" و قد عملت الدول المتقدمة لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا إلى توفير المعلومات و كشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال و الرفع من روحهم المعنوية ، خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهت بتلك المشاكل إضافة الى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات والعراقيل الحاصلة .

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتب غريب، مصر، 1998، ص12.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

لقد ساهمت التطورات المتداخلة بشكل مباشر في أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها الإدارة في منتصف القرن التاسع عشر حتى الوقت الحالي ما يلي:²

1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية.

إن ظهور الثورة الصناعية نتج عنه عدة مظاهر كالتوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل ولكن رغم أن الثورة الصناعية حققت زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فكان ينظر إليه على أنه سلعة تباع وتشتري واعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها عليه.

2- المرحلة الثانية: الإدارة العلمية.

ظهرت حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" سنة 1980 واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى توصل من خلالها "تايلور" إلى ما سماه بالأسس الأربعة كمايلي:³

-التطور الحقيقي في الإدارة.

-الاختيار العلمي للعاملين.

-الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وبالرغم من أن "تايلور" أكد على معايير العمل، وتحسين طرق ونظم الحوافز إلا أنه تلقى هجوم ومقاومة عنيفة لأنه طالب العمال بمعدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر يقابل أدائهم، كما انه أهل الجانب الإنساني.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص14.

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 2004، ص16.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات.

نمت المنظمات والعمالية في بداية القرن العشرين في الدول الصناعية وظهرت نقابات العمل مطالبة بزيادة الأجور وخفض ساعات العمل وتحسين ظروفه وأصبح الإضراب حق من حقوقهم.

3- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى.

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق لاختيار الموظفين قبل تعيينهم لشغل الوظائف وتزايد الاهتمام بالعمل، فأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والتعليمية ومن ثم بدأ ظهور اقتسام شؤون الموارد البشرية.

4- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

شهدت هذه المرحلة تطور في مجال العلاقات الإنسانية مع نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي، وقد أجريت عدة تجارب ودراسات على العامل خلال هذه الفترة وانتهت إلى إقناع الكثيرين بأهمية رضاه في عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

5- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.

لقد تميزت هذه المرحلة بمايلي:⁴

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية حينها تطورات واتسع نطاق عملها ولم تعد مسؤولة عن أعمال روتينية فقط، مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم وتحفيزهم وكذا ترشيد العلاقات الإنسانية في العمل.

⁴ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ص 19، 20.

-المطلب الثاني: تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية،

- الفرع الأول:تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد ازدادت أهمية المورد البشري وأصبح هذا المصطلح كثير الاستعمال في الإدارة إلا أن تحديده دقيقا أمر صعب، وبذلك عرف عدة مفاهيم منها ما هو تقليدي وما هو حديث وقد عرف كما يلي:⁵

1- وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا وظيفة قليلة الأهمية إذ أنها تقتصر على الأعمال الروتينية التنفيذية فقط مثل متابعة أوقات الحضور والانصراف لهؤلاء، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

2- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية تتمثل في تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وتدريب وتنمية الموارد البشرية وجذبها واستقطابها وتحفيزها للعمل وتقييم الأداء بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

وقد يكون المفيد أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك للوصول إلى أكثر وضوح.

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:"تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".⁶

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁶ خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان، داروائل للنشر، 2004، ص12.

-ويرى مصطفى محمود أبو بكر: "أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة".⁷

وبنا على هذه التعريفات يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية:

"هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁸

- تهتم بالأفراد في المؤسسة وتقوم بتطوير مهاراتهم ودراسة مشاكلهم ومعالجتها.

- لا يوجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.

- تقوم باختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف وتصنع الخطط لتكوينهم.

ويرى علي السلي أهمية إدارة الموارد البشرية كما يلي:⁹

-تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

-تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد والعاملين.

-توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى.

-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال

مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

⁷ مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 20.

⁸ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 24.

⁹ علي السلي، مرجع سبق ذكره ص 16.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹⁰

1- الوظائف الرئيسية:

- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المهام المكونة للوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا التحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح منها.
- الاختيار والتعيين: تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد أجرها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور.
- تنظيم أنظمة الحوافز: وتعني بمنح مقابل عادل للأداء المميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي.
- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا عينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية...إلخ.
- تقييم الأداء: تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين.
- التدريب: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى شكل أن تحديد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.
- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسات، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

¹⁰ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، 2004، ص20.

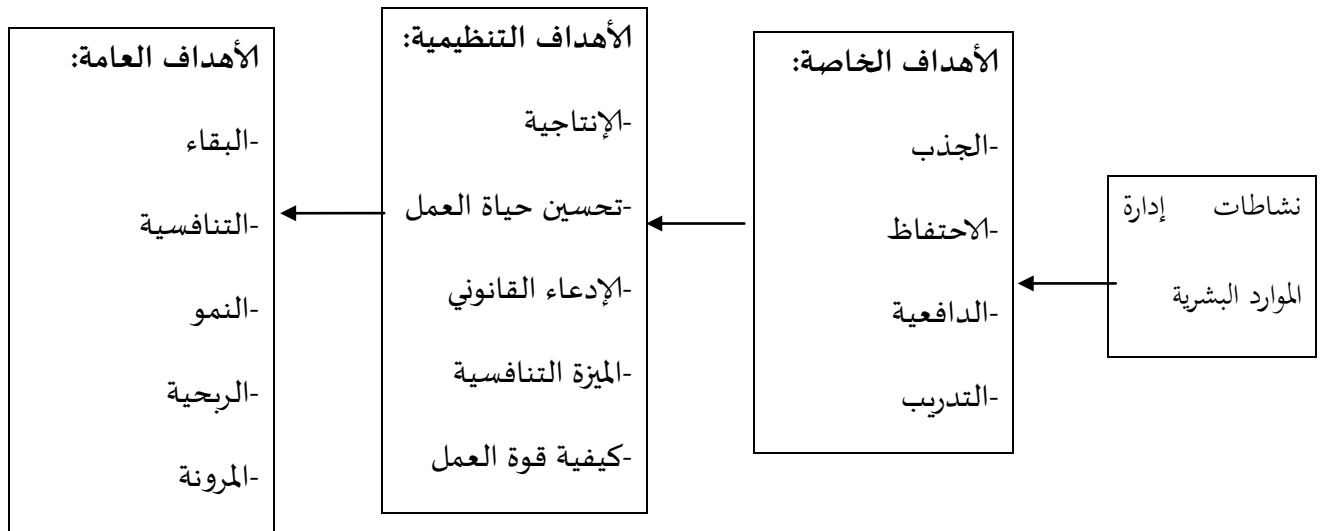
2- الوظائف المساعدة:

تتمثل الوظائف المساعدة فيما يلي:¹¹

- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية و التطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة.
- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين، والأمن والصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ساعات وجداول العمل: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل.

يمكن تلخيص نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية في مايلي:

الشكل رقم: (1) نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 25.

¹¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني:عموميات حول التكوين والتدريب.

اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بكل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاطي التكوين والتدريب، إذ يعتبرا نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

لهذا تهتم المنظمة بالتكوين والتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية.

المطلب الأول:مفهوم التكوين والتدريب.

الفرع الأول:التكوين.

-تعريف التكوين:

لقد تعدد مفهوم التكوين من مؤلف إلى باحث إلى عالم اجتماع ولكن في الحقيقة لم تصادف أي التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم.

-إن كلمة تكوين هي ترجمة للكلمة الفرنسية formation وكذا للكلمة الإنجليزية training وقد أخذ مفهوم التكوين عدة أشكال وهي:

- 1- التكوين هو العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم ووظائفهم الحالية وكذلك لاكتسابهم القدرة على تولي مسؤوليات أكبر. أو هو تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية وصالحة لتولي مناصب أعلى.¹²
- 2- كذلك التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوكيات المبرمجة أو بمعنى آخر هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فالتكوين إذا هو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه معتمدا على المهارات الحركية ومهارات التذكر والحفظ والأساليب الشرطية البسيطة التي ترفع قدرة العامل على أداء الوظيفة.¹³

¹² أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2000، ص 181.

¹³ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان، دار زهران، 2000، ص 32.

3- التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.¹⁴

الفرع الثاني:التدريب.

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنحاول فيما يلي استعراض بعض منها:¹⁵

يعرف التدريب بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.

ويعرف التدريب انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

ويعرف كذلك بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة.¹⁶

التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له و في بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المؤسسة.¹⁷

لهذا يجب أن نعتزف بأن مفهوم التدريب لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارا إستراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية.

فمن خلال التعرض لتعريف التدريب نستطيع إدراك أن:¹⁸

-التدريب نشاط إنساني.

-التدريب نشاط مخطط له ومقصود.

14 عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث بغداد، 2009ص133.

15 مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، ص23.

16 الطعاني حسن أحمد، التدريب: مفهومه، فعاليته، البرامج التدريبية وتقويتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص32.

17 رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص28.

18 ياغي محمد عبد الفتاح التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997ص39.

-التدريب يهدف إلى إحداث تغيرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.

-التدريب ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف في تحسين وتنمية قدرات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.

-أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات.

-أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

-أن التدريب عملية مستقبلية.

المطلب الثاني:أنواع ومجالات التكوين والتدريب.

الفرع الأول:أنواع ومجالات التكوين:

1-أنواع التكوين:

للتكوين عدة أنواع وهي تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف وتتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي:¹⁹

أ- التكوين من حيث مرحلة التوظيف:

لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين فيشمل المشرفين والتنفيذيين لذلك ينقسم كما يلي:

- توجيه الموظف الجديد:إن الموظف يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه وتقدمه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل فيها، ويهدف هذا النوع من التكوين على تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء عمله ويختلف طرق تقييم الموظف الجديد لعمله.
- التكوين أثناء العمل: وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر وذلك بهدف تحسين كفاءة العامل ويكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه ومما يزيد أهمية هذا التكوين أن كثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي يستوجب أن يتلقى العامل تكويننا مباشرا على الآلة نفسها.

¹⁹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.184، 183.

- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك.وهذا حق نرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم.

- التكوين بغرض الترقية أو النقل على وظيفة أخرى:وهو اللازم لإعداد الفرد وتكوينه على الطرقات والمهارات والمعارف الموجودة بين المنصب الخالي للوظيفة التي سيرقى إليها.كترقية العامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية، فلا بد من تكوينه وتدريبه على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية لسد ذلك - النقص والفرق بين الوظيفتين.

ب- التكوين حسب الوظائف:حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين:

- التكوين التخصصي:

هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة عملهم، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

- التكوين الإداري:

يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

- التكوين المهني:

يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا أو اجتازوا البرنامج، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون من مجالات مختلفة من الوظائف فهناك التكوين في مجال الجودة وفي مجال الحاسوب والبرمجة، كما يشمل مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها.

ج- التكوين من حيث احتياجات الأفراد:

ينقسم التكوين حسب هذا الصنف إلى ثلاثة أنواع وهي:

- التكوين الذاتي:هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوافر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيلره على صورة تعاونية.

- التكوين الفردي: هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاد إلى الطريق السليم و الاتجاه الناجح، نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه، أو سلوكه من عيوب أو نقص أو إنحراف.
- التكوين الجماعي: هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب
- تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه حيث أن للجماعة تأثيراً قويا على أعضائها.

د- التكوين من حيث المكان: يتمثل التكوين من حيث المكان فيما يلي:²⁰

- التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها سواء بمكونين من الداخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة لهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما تمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما لمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية:

- مؤسسات التكوين الخاص: على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وأن تفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز.
- البرامج التكوينية الحكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية وهي عادة برامج تركز على روح المهارات في مجالات تهتم بها الدولة.

²⁰ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 185.

ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1) أنواع التكوين

أنواع التكوين			
من حيث المكان	من حيث احتياجات الأفراد	حسب الوظائف	حسب مرحلة التوظيف
- تكوين داخل المؤسسة - تكوين خارج المؤسسة.	-تكوين الذاتي. -تكوين الفردي. -تكوين الجماعي.	-تكوين التخصصي. -تكوين الإداري. -تكوين المهني.	-توجيه الموظف الجديد. -التكوين أثناء العمل. -التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات. -التكوين بغرض الترقية والنقل.

المصدر: من إعداد الطالبة ، بالاعتماد على مرجع محفوظ أحمد جودة.

2- مجالات التكوين:

1- بالنسبة للعامل:

حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد من خلال:²¹

²¹أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص325.

أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون وذلك في:

- معرفة وتنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
- اكتساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- اكتساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة.
- اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج والمعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

ب--تنمية المهارات والقدرات للمتكون من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط.
- القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات.

ج-تنمية الاتجاهات للمتكون:

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة ولتأسيس سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع للعمل وتنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمؤسسة.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

د-اكتساب الخبرة:

حيث يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، كما أنه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التكوين وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

2- بالنسبة للمؤسسة: تكمن مجالات التكوين بالنسبة من خلال:²²

- تفاني وتجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمة لهم .
- إعداد أفراد قادرين عن شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.
- التأقلم مع التغيرات في نظم العمل وأساليبه والتطور التكنولوجي وذلك من خلال مواكبته تطورات العصر ومسايرة النمو الاقتصادي.

الفرع الثاني: أنواع ومجالات التدريب:

²² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ،ص، 253.

1- أنواع التدريب: باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الأهداف وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان، وحسب مرحلة التوظيف وهي كالتالي:

أ- حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:

يشمل التدريب كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صناعيين...إلخ، لكن يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:²³

• التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياساتها وبمهام الوظيفة التي عين فيها. وينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى:

- التدريب التوجيهي:

يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة لهم عن المشروع وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

- التدريب التخصصي الابتدائي: يتضمن واجبات وتعليمات وخصائص الوظائف التي سوف يمارسها الفرد الجديد.

- التدريب أثناء العمل: في هذا النوع تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل.

• التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة ويهدف هذا النوع لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية، فيساعدتهم على تحسين قدراتهم في انجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى:

موظفي قاعدة العمل: ويشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة.

مجموعة مستوى الإشراف الأول: وتمثل الإدارة المباشرة.

²³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص، ص 55، 56.

مجموعة المديرين في المستوى الأوسط: وتمثل الإدارة الوسطى.

مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

ويتضمن تدريب العمال القدامى الأنواع التالية:

- التدريب بغرض الترقية والنقل: يكون من أجل إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة إسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصب لآخر وبالتالي ترفع من مهاراته ومعارفه في الوظيفة الجديدة.

- التدريب بغرض تجديد المعلومات: (بغرض تطبيق النظم المستعملة) يتضمن المعلومات التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات.

- التدريب للتهيئة للمعاش: وهو نوع حديث للتدريب ويطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة والبحث عن اهتمامات لأخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش ومنه القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ.

ب- أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي: يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع نوردتها فيما يلي:²⁴

- التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من العمل ومن أمثلة هذا النوع من التدريب، أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل، تصليح الآلات المكسرة...إلخ.
- التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف الأعلى من الوظائف الفنية و المهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص، إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات النفسية ومن أمثلتها: هندسة الإنتاج الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية.
- التدريب الإداري: يشمل هذا النوع فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية ويرتكز بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا.
- تدريب المتدربين: يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية بسبب دوره المهم في تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام

²⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص.58،57.

بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتدربين والتعامل معهم بنجاح.

ج- أنواع التدريب حسب المكان:

يمكن تصنيف التدريب حسب المكان إلى نوعين إما داخل المؤسسة أو خارجها

ويتمثل في ما يلي:

• التدريب داخل المؤسسة:

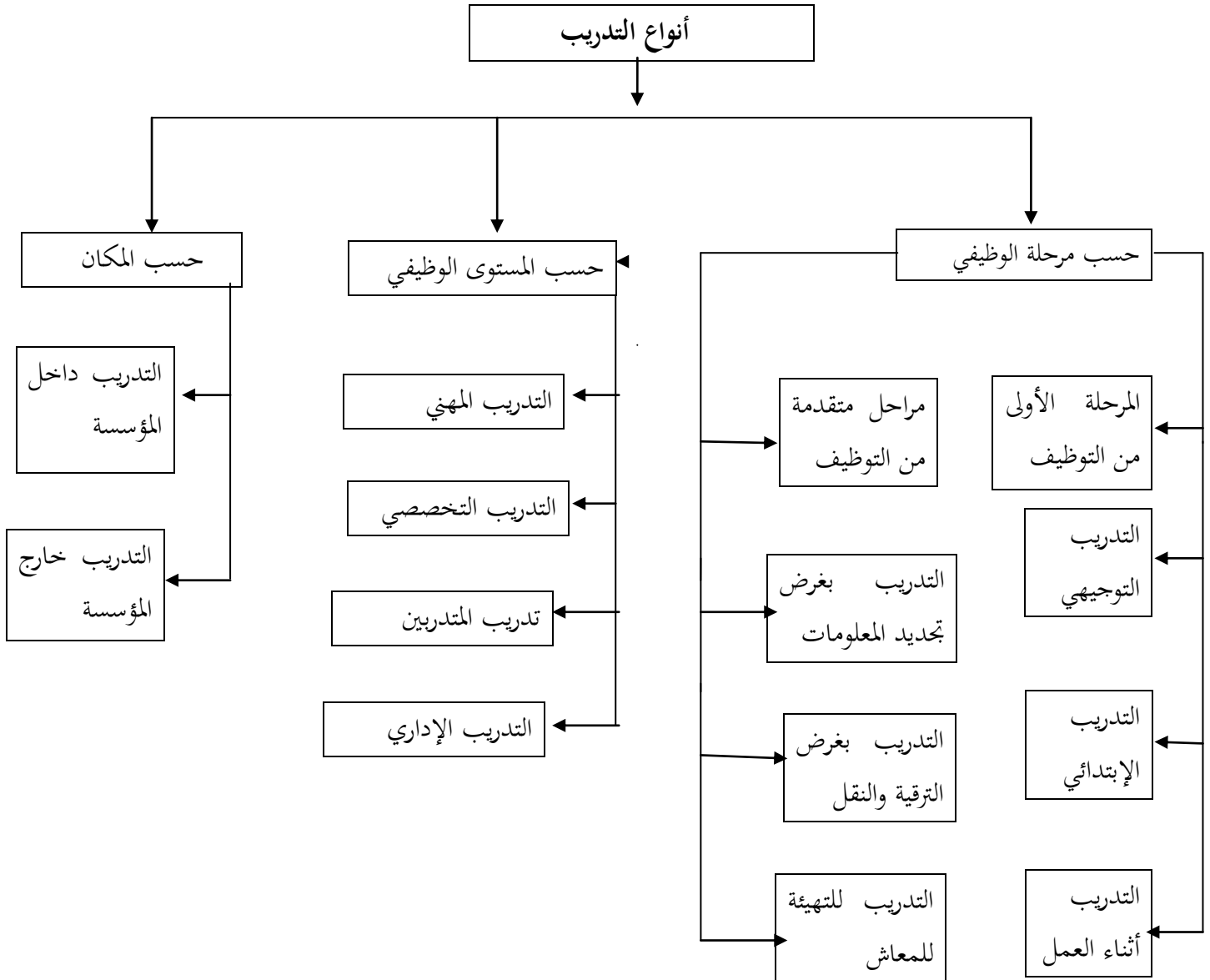
يعتبر هذا النوع أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل. ويتميز التدريب في مكان العمل بسهولة الاستيعاب والتدريب للبرامج التدريبية وذلك لتمائل وتشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل.

• التدريب خارج المؤسسة:

في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وبسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل، فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين.

ويمكن تلخيص أنواع التدريب وفقا للشكل التالي:

الشكل: (2) أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره.

2- مجالات التدريب: يشمل التدريب خمس مجالات أساسية وهي:²⁵

- أ- المعرفة: تعني مساعدة التدريب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
- ب- المهارات: المهارة هي أي تصرف يقوم به المتدرب مثل: إصلاح المعدات تشغيل الحاسب الآلي أو عمل معنوي مثل: التفكير الذهني وتحليل المشكلات.
- ج- الأساليب: يتضمن الأسلوب عادة تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك.
- د- الاتجاهات: ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديلهم وعلى سبيل المثال قد يتطلب من المتدربين الاختيار بين سياستين تسويقيتين الأولى أخلاقية والثانية غير أخلاقية، ويمكن أن يقال عن المتدرب الذي اختار السياسة الأخلاقية أنه أظهر اتجاهها ايجابيا نحو السلوك الأخلاقي.
- هـ- الخبرة: يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة بحيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب. وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين والتدريب.

الفرع الأول: أهمية وأهداف التكوين.

1- أهمية التكوين.

تتمثل أهمية التكوين للفرد في المؤسسة كما يلي:²⁶

²⁵ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2002، ص 105.

²⁶ أبوبكر هشام، التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 2007، 2006، ص 94.

للتكوين أهمية كبرى وضرورية باعتباره عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها وهو العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفعال لتلك الموارد، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي سيدشغلونها بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن بما يكفل تنمية مواهبهم وقدراتهم وهذا باكتساب مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من الإطلاع بأعباء ووظائفهم، ويشترط التكوين عنصران أساسيان هما القدرة على التكوين والرغبة فيه.

وتتجلى كذلك أهمية التكوين في:

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل وتحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها لما يتوافق مع متغيرات البيئة المختلفة.
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه كالحوافز والترقية في العمل.
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية .

2 -أهداف التكوين:

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي:²⁷

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام و الوظائف المنطوية بهم.
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.
- تهدف البرامج التكوينية إلى تحقيق وضمان استقرار المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود المؤسسات إلى الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كما يتيح لها القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود في بيئتها.

الفرع الثاني أهمية وأهداف التدريب:

²⁷أبوبكر هشام مرجع سابق، ص95.

1-أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب في النقاط التالية:²⁸

- يعتبر التدريب عنصراً رئيسياً لبناء الموارد البشرية القادرة على تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يعد التدريب مدخل حاسم في الإنجازات الحضارية التي تتم في المؤسسات الصناعية.
- يعتبر التدريب وسيلة من وسائل الاستثمار التي يمكن للمنظمة تبنيها وأن تحقق بواسطتها مكسباً مالياً يضاف إلى قائمة الأرباح.
- تعزز قدرة الموظف الإبداعية، وتحفيز عنصر المبادرة لديه.
- رفع كفاءة الاستخدام للمورد البشري وتطوير العلاقات داخل العمل.
- يساهم التدريب في رفع الإنتاجية في المؤسسة.
- يؤدي التدريب إلى استمرارية المنظمة واستقرارها حيث يساهم في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في مجال استخدام التكنولوجيا أو الإدارة.
- يساهم التدريب في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة خاصة رضا الزبون.
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الدارية ورفع أدائها بكفاءة وفاعلية.

2-أهداف التدريب:

- إن الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تقسيم برامج تدريبية وإزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الفرد العامل سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقع مستقبلاً فعدم قدرة الفرد على أداء الوظائف المنسوبة إليه وفق المستوى المرغوب فيه من قبل المنظمة فمثل نقطة ضعف يجب عليها تجاوزها، إن تحقيق الهدف العام للتدريب يتطلب وجود أهداف فرعية لتحقيقها يتحقق الهدف العام، ولهذا نختصر أهداف التدريب فيما يلي:²⁹
- ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي العاملين.
 - ترغيب الفرد في عمله باعتباره أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
 - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته لتحقيق تلك الأهداف.
 - رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة بالمشروع نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهارتهم في أدائه واهتمامهم به، إن تلقي العامل لمهارات ومعلومات أكبر عن العمل خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساساً داخلياً بالأمن.

²⁸ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص112.

²⁹ محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص101.

- زيادة مهارات وقدرات العامل وتسليحه بمقومات تؤهله للرقى إلى مناصب عليا.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل .

خاتمة الفصل

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطوير المؤسسة لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد وتتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار واستقطاب الأفراد وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخيراتهم لهذا ينبغي عليها أن تقوم بمتابعة أداء الموظفين وإعدادهم وتكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم، ومن الجدير بالذكر أن عمليتي التكوين والتدريب لا يقتصران على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى.

مقدمة الفصل:

يعد مصطلح أداء العاملين من المفاهيم التي حظت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، حيث يعتبر أداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد داخل التنظيم، كما أنه يمثل نشاط يؤدي إلى نتيجة ويغير المحيط بأي شكل من الأشكال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض باختلاف اتجاهات المفكرين لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح لهذا المصطلح وعلاقته بالتكوين والتدريب. وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين تناولنا في المبحث الأول إلى عموميات حول الأداء وأداء العاملين، و المبحث الثاني إلى علاقة التدريب والتكوين بأداء العاملين.

وفد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وهما :

- المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين.
- المبحث الثاني: علاقة التكوين والتدريب بأداء العاملين.

المبحث الأول:عموميات حول أداء العاملين.

يعتبر الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات والأداء كمتغير، اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات و البحوث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه رغم ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا سنحاول عرض بعض التعاريف.

المطلب الأول:مفهوم أداء العاملين ومكوناته وتصنيفاته.

الفرع الأول:مفهوم أداء العامل.

أصل مصطلح الأداء لاتيني performance فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضحا محدد to perform بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

والأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق للعمل المفروض أداؤه من الموظف الكفاء المدرب.¹

يتضح من مفهوم الأداء أنه يتضمن بعدين، الكفاءة والفعالية وهذين مفهومين بينهما اختلاف واضح:²

فالكفاءة تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ويتمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات.

أما الفعالية فتهتم بقياس بعض الأهداف الواضحة أي تحديد نسب ودرجات التحقق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج.

ويعتبر أداء العامل كذلك عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وعليه نقول بأن الأداء يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه، بالشكل المطلوب غنه وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص14.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص238..²

الفرع الثاني: مكونات وتصنيفات أداء العامل:

1- مكوناته: يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي:³

أ- كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- نوعية العمل: تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات)، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجوده الجهود المبذولة.

ج- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أداءه لعمله.

بالإضافة إلى هذه المكونات هناك مكونات أخرى لأداء العاملين تتمثل فيما يلي:⁴

الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل حيث يمكن تحديدها وفقا للمعايير التالية:

-الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.

-المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.

-درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي ينصب عليها الأداء.

• الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء:

-تعني مهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة تنفيذ

عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء ، نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف

الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر ومعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها

الأداء غير كافية بل لا بد من تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغيير الزمن، أو بتغيير الأفراد

(العمال) أو بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء.

³ عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص239.

⁴ حنفي محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص25.

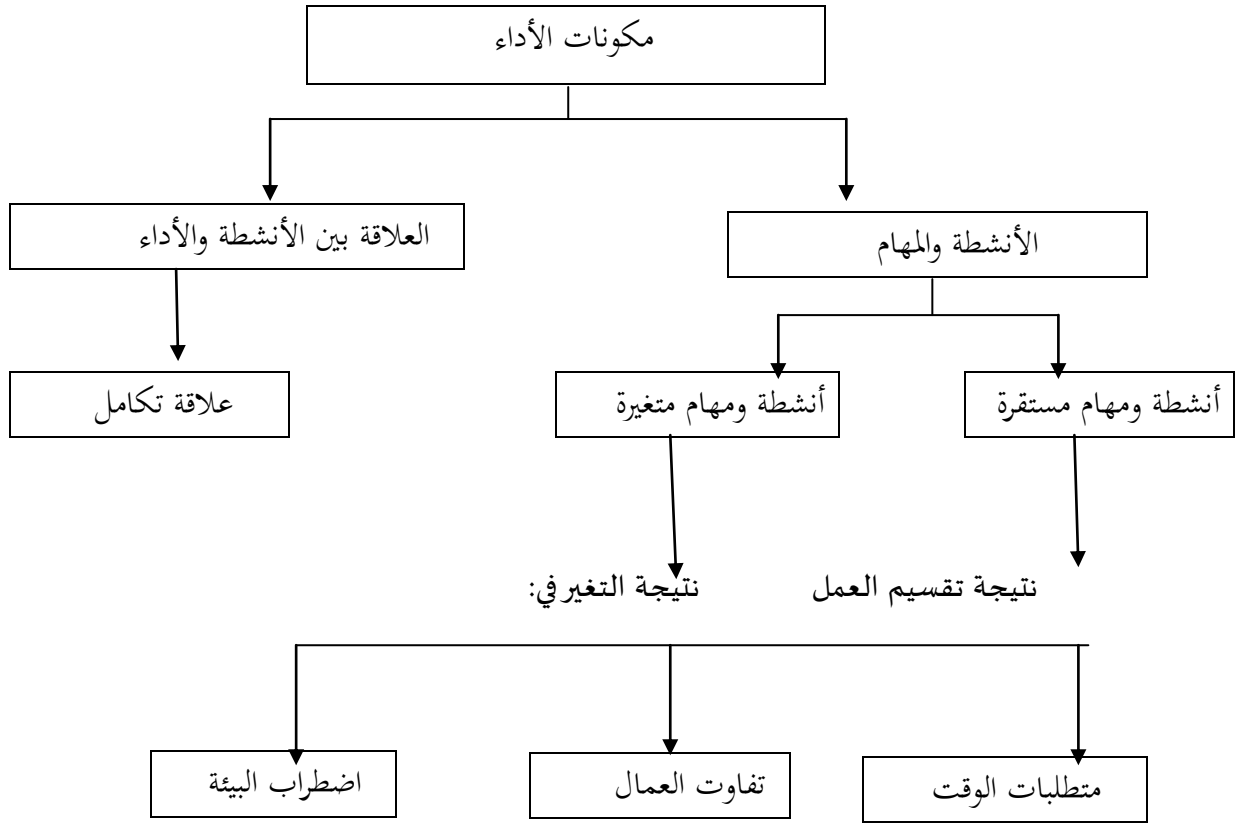
-فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغيير الزمن، أي وفق لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة، أما الأنشطة التي تتغير حسب العمال ذلك نتيجة للتفاوت في الخبرة وفي الخصائص المميزة لكل عامل.

-والأنشطة التي مع الظروف، فهي نتيجة لديناميكية البيئية سواء الداخلية أو الخارجية مثلا: قد يؤدي خلل في إحدى وسائل الإنتاج التي توفق العمال عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة الإصلاح وقد يفرض التغيير في احتياجات العمال والمستهلكين إلى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور.

• العلاقة بين الأنشطة والأداء:

إن تجمع الأنشطة والمهام في الأعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة حيث تساعد هذه العلاقة في إعداد تصميم التنظيم ككل وهذه العلاقة في إعادة التنظيم لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة والشكل التالي يوضح هذه المكونات:

الشكل رقم (3) يمثل مكونات الأداء.



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية 1986، ص 332، 334.

ب- تصنيفات أداء العاملين:

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية:⁵

-الأداء الممتاز: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.

-الأداء الجيد جدا: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

⁵ أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 236.

-الأداء الجيد:ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

-الأداء دون الجيد:هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل لكن لا يحقق الباقي، وعادة يكون سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف وأحيانا بيئة العمل.

-الأداء غير المرضي:هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشرة، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل.

المطلب الثاني: محددات الأداء ومفهوم تقييم الأداء

الفرع الأول:محددات الأداء.

على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في:⁶ إن الأداء يمكن النظر إليه

1-الجهد:ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات:هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

3-إدراك الدور(المهنة): يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لأبد من وجود حد من الإتيان في كل محددات الأداء،بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال.

⁶عمر وصفي عقيلي،مرجع سبق ذكرهص242.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء.

يقصد بتقييم أداء العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.⁷

كما يمكن تعريفه أنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة.⁸

ويعرف كذلك بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.⁹

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء ومراحله.

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء.

يمكن تحقيق هذه الأهداف وفقاً لثلاث مستويات:

1- على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي:

-خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمال شكوى العاملين.

-النهوض بمستوى العاملين من خلال قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تدريبهم.

-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمال ومستلزماتهم.

⁷ بوشليق الأمين دور التكوين في تحسين أداء العاملين، جامعة ورقلة، 2015، 2014، ص25

⁸ بوشليق الأمين، مرجع سابق، ص27.

⁹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات دارقباة القاهرة ص.82

-تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

-تحليل تكاليف العمل الإنساني وتحديد سبل تطوير العاملين.

2-على مستوى المدربين:

-التعرف على كيفية تقييم أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي.

-الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مستوى العامل.

-تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3-على مستوى المرؤوسين:

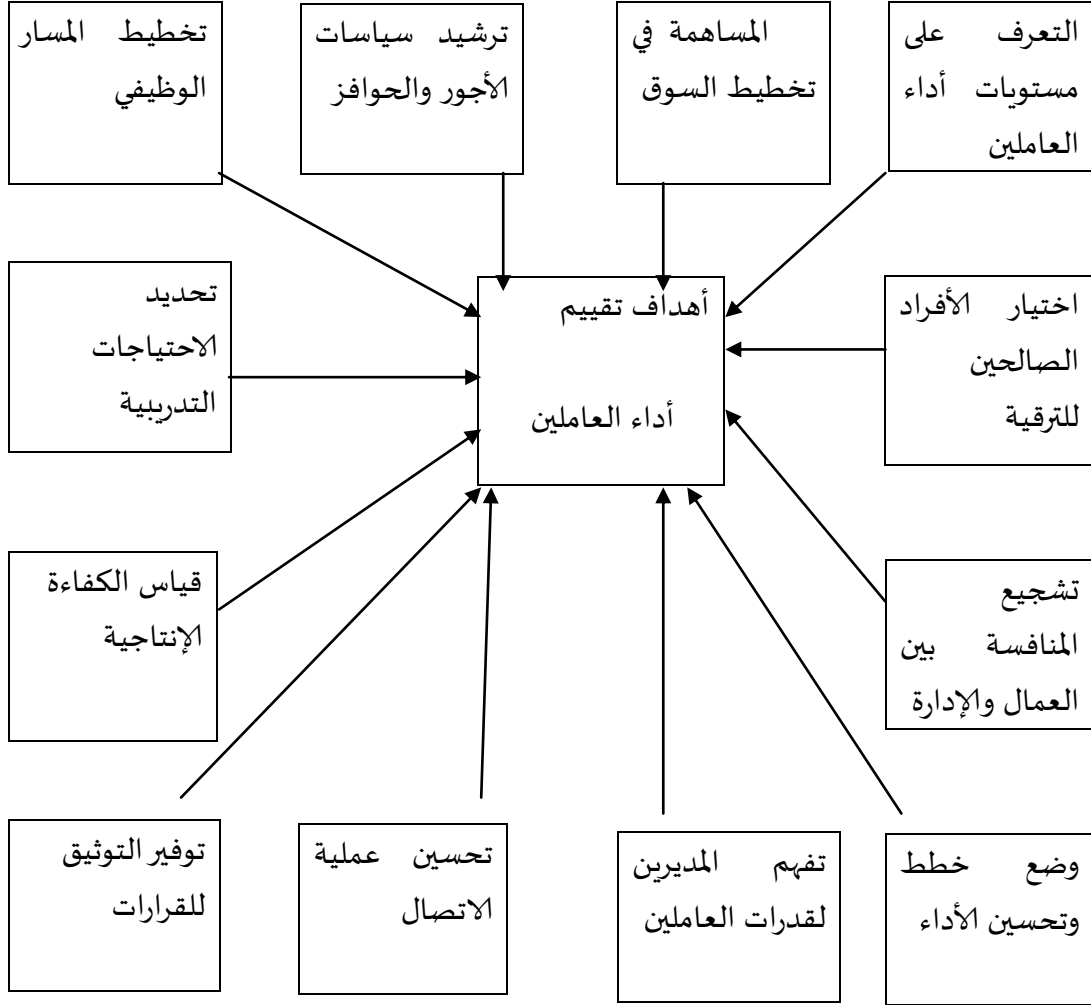
-تعزيز حالات الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعات الكاملة لديهم.

-تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك

المرؤوسين وتطويرهم بنيتهم الوظيفية بأساليب عملية وبشكل مستمر.

والشكل الموالي يوضح مختلف أهداف الأداء

الشكل رقم: (4) يمثل أهداف تقييم أداء العاملين.

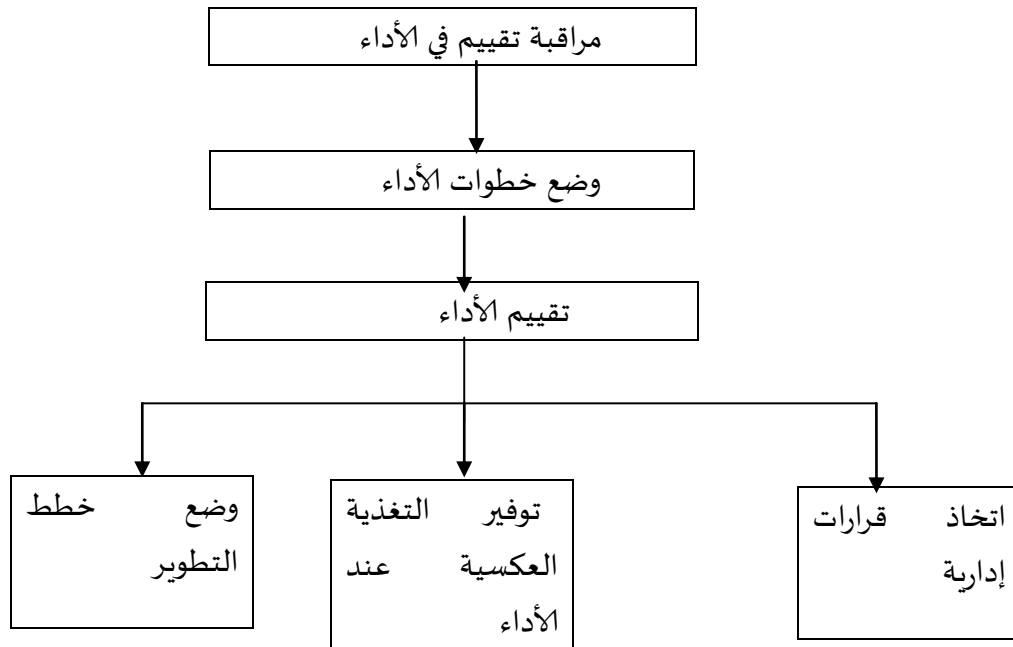


المصدر: زهير ثابت كيف تقييم أداء الشركات، دار قباء القاهرة، ص90.

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء.

إن عملية الأداء معقدة تتدخل فيها عدة مراحل والتي تتوالى من ورائها أهداف عديدة ذات أهمية كبيرة الأمر الذي يتطلب تخطيطاً محكماً، وذلك بإتباع خطوات متسلسلة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وعلى الرغم من اختلاف بين الباحثين في تحديد في تحديد الخطوات الخاصة بالتقييم إلى أن الباحث (ماريون مايتير) قدم ستة مراحل رتبها كالتالي:

الشكل رقم: (5) يمثل خطوات تقييم الأداء.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 104.

المبحث الثاني: علاقة التكوين والتدريب بأداء العاملين.

يعتبر التكوين والتدريب من أولويات المنظمة الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك بالقناعة بأن كلاهما من المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لهذا ينصب اهتمامنا على تحديد علاقة وأثر التكوين والتدريب بأداء العاملين.

المطلب الأول: إستراتيجية التكوين والتدريب وخطوات إعدادها.

الفرع الأول: إستراتيجية التكوين وخطوات إعدادها.

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم إستراتيجية التكوين الذي يفي هذه الحاجة ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة، تصميم إستراتيجية التكوين عملية تعني بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتابعاتها وتوقيتها و الأساليب التكوينية التي ستعتمد عليها، وشروط المشاركة بالبرنامج و معايير تقويم وقياس فاعليته، فتصميم إستراتيجية التكوين تتضمن عدة موضوعات أهمها، تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين فالأدوات المساعدة فيها وأيضا تحديد المتكويين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج.

و تتضمن كذلك عدة إجراءات هامة وهي:

1- تحديد الموضوعات التكوينية:

ويقصد به الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه إستراتيجية التكوين ويكون هذا بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها والتي مكنت من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظيمي، ومن ثم تساهم في تحديد ما يجب أن يعمل التكوين لكي يتجاوز تلك المشاكل أو الأخطاء، ويعتمد المخطط التكويني في تحديده للموضوعات التكوينية بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في اعتباره عديداً من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل من الغياب، إصابات العمل، الخلافات، المنازعات الشكاوي، التظلمات، دوران العمل ومعدلات جودة الإنتاج.

2- تحديد درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات:

حيث تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات ويقصد بدرجة العمق المدى الذي تذهب إليه إستراتيجية التكوين في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، أما درجة الشمول في عرض الموضوعات يقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتكويين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية وتتمثل هذه العوامل في المستوى الوظيفي و المستوى العلمي، درجة التخصص الوظيفي، متطلبات الوظيفة الحالية، ونوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها الأفراد في العمل.

3- إعداد المادة التكوينية في صورتها النهائية:

إن جانبا كبيرا من نجاح العمل التكويني يتوقف على توفر المادة التكوينية في صورة مناسبة لاحتياجات المتكويين عند بدأ البرنامج، وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها، ويقصد بالمادة التكوينية مجموعة من المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا.

لإستراتيجية التكوين خطوات تمر بها وهي:¹⁰

يعتبر إعداد العملية التنظيمية من الأمور الصعبة والمعقدة، لذلك هي تمر بعدة مراحل، حيث يعتبر تنفيذ هذه المراحل دليل على النجاح في إنجاز الإستراتيجية التكوينية. ونستطيع تلخيصها كما يلي:

إن نجاح فعالية أي دورة تكوينية يرتبط إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يتم فيها تصميم هذه العملية. فالتخطيط للتكوين عبارة عن عملية منظمة وهادفة ومعقدة لارتباطها بعوامل داخلية وخارجية محيطة بالنظام التكويني كله مثل:

-طبيعة نشاط المنظمة و حجمها؛

-أهمية هيئة التكوين؛

-الضغوط المالية؛

-وضعية شروط العمل؛

-المحيط الخارجي للمنظمة.

¹⁰ بوشليق الأمين، مرجع سبق ذكره، ص35..

- وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:
- تحديد الاحتياجات التكوينية؛
- تخطيط وتصميم برامج التكوين؛
- تنفيذ البرامج التكوينية.
- تقييم النتائج.

الفرع الثاني: إستراتيجية التدريب وخطوات إعدادها.

تتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين فتعرف إستراتيجية التدريب كما يلي:¹¹

وعليه يمكن تعريف إستراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

ويركز المدخل الإستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الإستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ.

ويتضمن المدخل الإستراتيجي لوظيفة التدريب وهي:¹²

-الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.

-الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراق العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

¹¹ عمارة بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، جامعة المسيلة، 2006، 2005، ص 75.

¹² إبراهيم حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 269.

- التركيز على وضع الأهداف و صناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغايتها إلى إجراءات عمل محددة، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

وأهم الخطوات التي تمر بها إستراتيجية التدريب هي:

- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي.
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.
- مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتساهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأداء، حيث تلعب إستراتيجية التدريب دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة.

المطلب الثاني: أثر التكوين والتدريب على أداء العاملين.

الفرع الأول: التكوين وأثره على أداء العاملين.

تتمثل علاقة التكوين بأداء الأفراد في ما يلي:¹³

إن خلق رغبة الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم يكون من خلال برنامج التكوين، وهذا الأخير يمكن أن يكون معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم وهذا من خلال:

1- زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الأفراد :

باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة ، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

2- المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين²:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط، حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين ، كما يجب توفير الإدراك والتحمس لدى المكون لاحتياجاته ورغباته أثناء عمليات التكوين . وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين ، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه ، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم كل من البرنامج والمتكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

3- محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة فعالية الأداء:

من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لابد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي :

- التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تحقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحسين مستوى الأداء.

¹³ إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق ص270

- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري.
- تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد العاملين.
- التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير، وبذلك يتم التقليل من الوقت والتكلفة.

بالإضافة إلى ما سبق يتمثل دور وأثر التكوين في تحسين أداء العاملين فيما يلي:¹⁴

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في وظيفتهم ، ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة إذ أن طبيعة المؤسسات تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، وهكذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يستتجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه هذه الأخيرة، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها المكملة للتعيين ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العمال وتعيينهم ، وإنما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودورات العمل.
- توعية العمال بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

¹⁴عمارين عيشي، مرجع سبق ذكره، ص86.

- للتكوين دور في ربط أهداف العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة، وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي، وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة.

يساعد الفرد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر.

-يساهم في تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.

الفرع الثاني: التدريب و أثره على أداء العاملين.

يمكن دور و أثر التدريب فيما يلي:¹⁵

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق انسياب العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

-يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاحها نحو المجتمع الخارجي بهدف تجديد المعلومات التي تحتاج إليها لتنفيذ سياساتها وذلك بفضل تدريب عاملها وتحسين أدائهم في مناصبهم.

-يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات و المهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

و للتدريب أثر حيث نجدة وظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة هذا ما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين لإعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وبالتالي يؤدي إلى إدخال تغيرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم مهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة وذلك نتيجة تدريبهم بشكل فعال.

¹⁵مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

خلاصة الفصل:

يعتبر كل من التكوين والتدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة، بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة، وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى.

وفكرة الاهتمام بوظيفتي التكوين والتدريب تضمن للمؤسسات تحقيق غايتها، وكسب أحسن أداء لعمالها، وقد قمنا في هذا الفصل بدراسة إستراتيجيتي التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث أن لهذين الأخيرين دور هام وأساسي في رفع أداء العاملين مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة وبلوغ غايتها.

مقدمة الفصل:

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والاقتصادية التكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بالتكوين والتدريب فهما عنصريين مهمين لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية.

وكنموذج لهذه المؤسسات التي انتهجت سياستي تكوين وتدريب عمالها اخترنا بلدية نكمارية ولاية مستغانم لإبراز واقع هذين الأخيرين في مسار هذه المؤسسة العمومية لتتوصل إلى بعض النتائج وتقديم الاقتراحات اللازمة لهذه المؤسسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية نكمارية.

المبحث الثاني: واقع التكوين والتدريب في البلدية.

المبحث الأول: : تقديم عام لبلدية نكمارية .

المطلب الأول:تعريف البلدية وصلاحياتها.

الفرع الأول:تعريف البلدية.

للبلدية إقليم ومركز واسم وتبين حدودها الإدارية، وتتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية.

انبثقت بلدية نكمارية اثر التقسيم الإداري لسنة 1985، حيث أنها تقع شرق ولاية مستغانم، وتبلغ مساحتها 46.65 كلم²، وتبعد عن مقر الولاية 80 كلم، وعن مقر الدائرة عشعاشة ب 11كلم، ويبلغ عدد سكانها 10413 نسمة.

بموجب القانون 90/80 بتاريخ 2011/04/07 يعرف البلدية كما يلي:¹

هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية الأساسية في الدولة. فبلدية نكمارية هي جماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون للبلدية، كما يديرها مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية كما يقرر الغير اسم البلدية أو تغيير مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذه وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي وباقتراح من المجلس الشعبي البلدي.

تمثل البلدية القاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية الجوارية.

إن سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل ، إلا أن مصالح البلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسيير جميع المصالح حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن أكثر ومحو كل أساليب البيروقراطية .

¹المرسوم التنفيذي 90/80 الخاص بالبلدية

1- عدد العمال في البلدية:

وتستعمل البلدية موارد بشرية من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ خدماتها، والموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تكون المؤسسة بحيث يختلفون من حيث تكوينهم وخبرتهم ومسؤولياتهم الإدارية، حيث يبلغ عدد عمال بلدية نكمارية 88 عاملاً. مقسمون إلى 43 عاملاً متعاقد، و45 موظف دائم،

- جنس العمال :

تحتوي بلدية نكمارية على امرأة واحدة متعاقدة، و42 رجل متعاقد، و 14 امرأة موظفة دائمة، و31 رجل موظف دائم.

- الشهادات العلمية والكفاءات المهنية:

لعمال البلدية عدة شهادات وكفاءات في مجالات متعددة: مهندسي دولة في الإعلام الآلي، مهندسي دولة في السكن والعمران تابعين للإدارة المحلية للولاية منتدبين بالبلدية، ليسانس في العلوم القانونية والإدارية، رتبة متصرف إقليمي، رتبة تقني سامي في الإعلام الآلي، بالإضافة إلى رتب مختلفة بمستويات محدودة، رتبة عون إداري، عون مكتب، وكذا عقود ما قبل التشغيل متحصلين على شهادات ليسانس في اختصاصات مختلفة ومعنيين في مختلف المصالح لاسيما الحالة المدنية ومصحة التنظيم العام والمحاسبة.

للبلدية مصادر وهي: الأملاك التي تسمح لها بالحصول على إيرادات تحت التصرف وتقسم إلى:

- إيرادات البلدية المحلية.

- إيرادات الدولة وتأتي على شكل مساهمات وقروض ذات المدى الطويل.

أما نفقاتها فتقسم إلى:²

- نفقات التسيير (الخدمائية) تتركز على نفقات (أجور العمال، الصيانة، تجهيز إداري... إلخ).
- نفقات التجهيز: وتمثل في إنشاء المشاريع وإنجاز الطرقات وتعبيدها، الإنارة العمومية، بناء المراكز الصحية والمستشفيات، بناء المدارس.

ومن مسؤوليات وواجبات البلدية:

- صحة المواطنين والحفاظ على النظافة العمومية.

² المرسوم التنفيذي، مرجع سابق.

- توزيع المياه الصالحة للشرب ومعالجة المياه الملوثة وتصريفها.
- توفير مكان ومقر لاستقبال عرائض وطلبات المواطنين.

مميزات البلدية:

- كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي يتم اختيارهم عن طريق الانتخابات.
- ميزانية البلدية تعتمد على مصادرها المالية (تمول نفسها بنفسها).
- الوصايا الإدارية إجبارية.
- البلدية يجب عليها تطبيق مبدأ مراقبة ومتابعة السير الحسن من نطاقها.
- البلدية ليس لديها الحق بالتدخل في ميدان خارج عن نطاقها.

أعضاء تسيير البلدية:

تسيير البلدية عن طريق ثلاث لجان مشكلة من طرف المنتجين:

- المجلس الشعبي البلدي (يقرر).
- المجلس التنفيذي (ينفذ).
- رئيس المجلس.

الفرع الثاني: صلاحيات البلدية (نكمارية).

تعتبر البلدية الخلية الأساسية في المجتمع حيث تظم الحياة المدنية و الإدارية للمواطنين من حيث تسجيل المواليد و الوفيات و تحديد عدد الكثافة السكانية من اجل دراسة معمقة لهذه الطاقة البشرية لتحسين ظروف معيشتها وذلك من خلال مهامها المتعددة حيث نجد مهامها الاجتماعية تتمثل في تخفيض نسبة الفقر وحدة البطالة من خلال تقديم لهم أعمال كالشبكة الاجتماعية و تشغيل الشباب و توزيع السكنات على المعوزين و الفقراء و المحافظة على سلامة المحيط من خلال تشييد الطرقات و النظافة ، وفك النزاع بين التجمعات كالأراضي فلاحية وغيرها ، إقامة مؤسسات تعليمية مجانية من الابتدائية و الاكماليات و ثانويات و السهر على سلامة هذه المؤسسة و الحفاظ على مواهب الشباب من خلال إقامة نوادي رياضية و كشافة إسلامية إما مهامها الاقتصادية تتمثل في زيادة الحركة التجارية للبلدية من خلال انجاز محلات تجارية و توزيعها و فتح سجلات التجارية و تشجيع الفلاحين لزيادة في الإنتاج و توعية المواطنين في هذا الإطار لأنه لا يوجد تطور بلا امن غذائي.

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاقتصادية السائدة في البلدية.

ومن أهم هذه الصلاحيات ما يلي:

1- في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز:

يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك للمعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية والعلمية المتعلقة بالولاية.

2- في المجال الاجتماعي:

أعطى المشرع بموجب المادة 89 من قانون البلدية للمجلس حق المبادرة بإتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية، كما ألزمها بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للبرنامج المسطر في الخريطة المدرسية صيانة هذه المؤسسات واتخاذ كل إجراء من شأنه تسهيل عملية النقل المدرسي.

3- في المجال المالي:

يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية، أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية وتتم المصادقة على الاعتمادات المالية.

4- في المجال الاقتصادي:

يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين وترقية الجانب السياحي في البلدية وتشجيع المتعاملين في هذا المجال وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية نكمارية.

يشمل الهيكل التنظيمي لبلدية نكمارية دائرة عشعاشة المكاتب التالية:³

1- الأمانة العامة: يرأسها الأمين العام للبلدية وهي المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مديرياتها والسهرة على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد والأمانة العامة تتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

أ- مكتب الوثائق والأرشيف: ويتولى مايلي:

-التكفل بأرشيف البلدية وحفظه وترتيبه وتسييره و متابعته والسهرة عليه.

-جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها.

-تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة والإدارة عامة.

-تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال الوثائق.

ب- مكتب الخدمة الوطنية والمنازعات:

-إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.

-إعداد شهادات التسجيل والإحصاء.

-متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرفاً فيها.

-تحرير والرد على العرائض أمام الهياكل المختصة.

-متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.

ج- مكتب الانتخابات والسكان: منها مايلي:

-إعداد بطاقة الانتخاب وإحصاء الناخبين.

-تسجيل وشطب الناخبين.

-توزيع بطاقات الانتخاب.

³من وثائق البلدية.

-متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين.

د- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتضم ثلاثة مكاتب وهي:

-مكتب الشؤون الإجتماعية.

-مكتب الثقافة والرياضة.

-مكتب النشاط الاجتماعي.

2-مصلحة المالية والمحاسبة:وتشمل المكاتب التالية:

-مكتب الميزانيات والحسابات.

-مكتب حوالات الدفع والفواتير.

-مكتب تسيير المخازن.

3- مصلحة المستخدمين وتضم مكاتبين.

أ- مكتب تسيير المستخدمين:

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين.

- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين(ترقية، إدماج، حركات بين المصالح...).

- متابعة الإجراءات التأديبية.

- ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين.

- العمل على تكوين المستخدمين وتحسين مستوياتهم المهنية.

ب- مكتب التوظيف والتكوين:

- التحضير والتنظيم والإشراف على المسابقات والفحوص المهنية وكذا اختيار التوظيف.

- ضبط احتياجات البلدية من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي.

- العمل على تكوين وتدريب العمال في مناصب شغلهم.

- تحفيز العمال وترقيتهم إلى مناصب عليا.

- ضبط فترات تكوينية من أجل تحسين الأداء.

4- المصلحة التقنية: وتشمل المكاتب التالية:

أ- مكتب الصفقات العمومية:

ويحتل مكان أساسي في نشاطات الإدارة بغرض المحافظة على المال العام، وبالتالي فإن تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالمكانزات المسطرة من طرف الإدارة خاصة ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل لهذه المعاملات وإنجاز الأشغال المختلفة من أجل تحقيق الخدمة العمومية.

ب- مكتب مراقبة ومتابعة الأشغال: يتولى ما يلي:

- متابعة كل عمليات الإنجاز الجديدة من تسجيل المشروع إلى غاية غلقه.
- ضبط برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات والمصالح التقنية.

ج- مكتب النظافة والوقاية:

ويتولى كل المهام المتعلقة بالحفاظ على الصحة العمومية وخاصة ما يلي:

- القيام بحملات التوعية الخاصة بالنظافة والوقاية.
- مراقبة المؤسسات والمحلات ذات الطابع الغذائي.

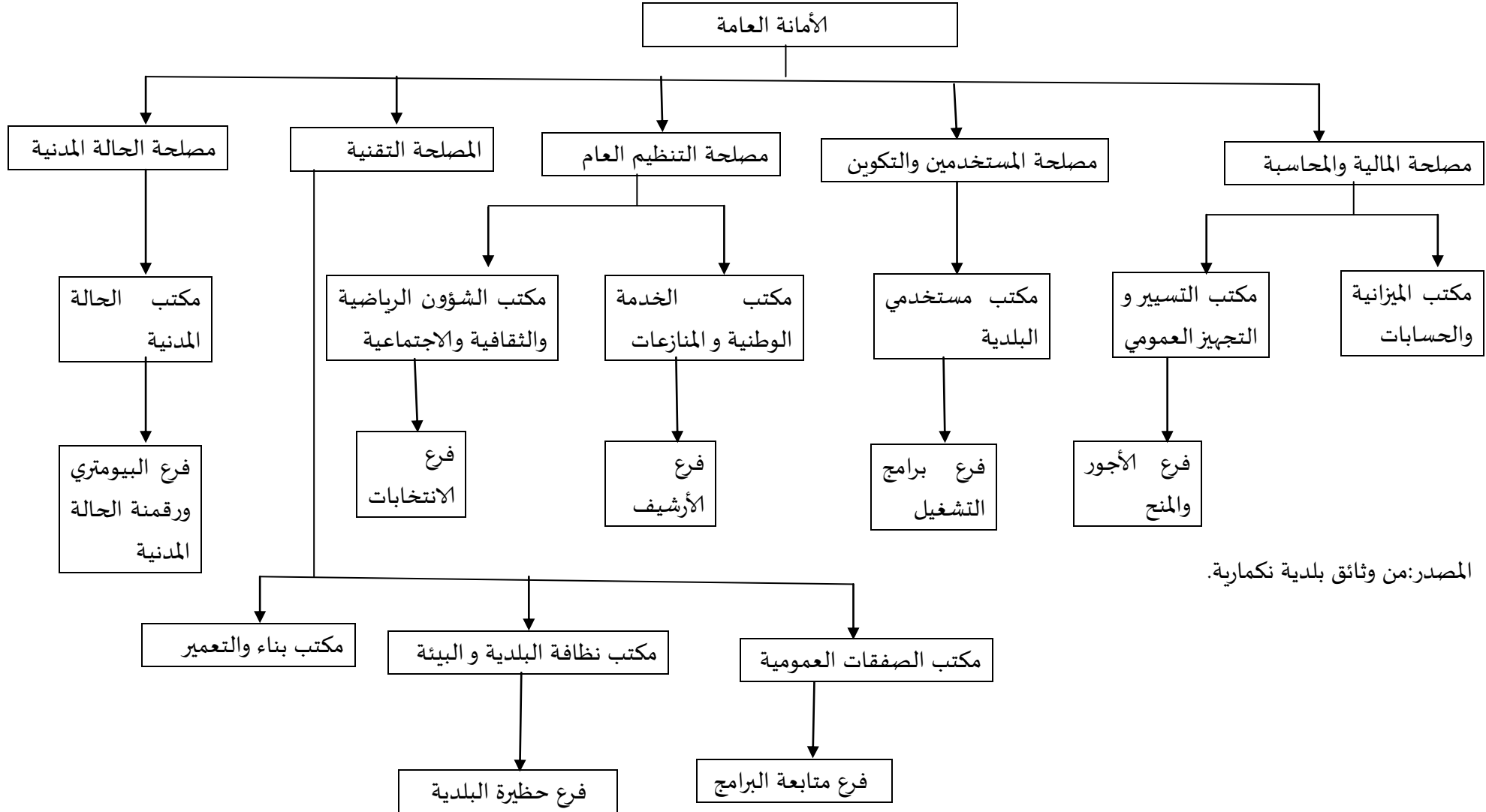
5- مصلحة التعمير والبناء: وتتكون من مكتبين وهما:

أ- مكتب الدراسات والتعمير.

ب- مكتب متابعة ومراقبة التعمير.

6- مصلحة الحالة المدنية: وتشمل مكتب الحالة المدنية الذي بدوره يشمل فرع البيومتري ورقمنة

الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية



المصدر: من وثائق بلدية نكمارية.

المطلب الثالث: أهداف البلدية:

_الاهتمام بالعلم ومؤسساته العامة و الخاصة و العمل على توفير جميع الإمكانيات و الموارد لأركان التعليم لتطويره.

_التركيز على كفاءة الخدمات بالبلدية خاصة الصحة و تسهيل حصول المواطنين عليها و تحسينها.

_الاهتمام بأسر شهداء ثورة 17 فبراير و الجرحى و ذوي الإعاقة و الاحتياجات الخاصة و العمل على توفير الموارد اللازمة لخدماتهم بالتنسيق مع الجهات المختصة بالدولة الليبية .

_التنسيق مع الجهات المختصة لتفعيل مشاريع البنية التحتية بالبلدية .

_الالتزام بتشجيع المبادرة و الإبداع و البحث العلمي و تكريم المتميزين و المبدعين على مستوى البلدية.

_استخدام التحفيز لتحسين الأداء و حل المشاكل الفنية و الإدارية و القانونية.

_تطوير الموارد البشرية و الاهتمام برأس المال الفكري و المحافظة عليه و تنميته.

_تجميع خبراء البلدية في مختلف المجالات لمشاركتهم في البناء و الإصلاح.

_متابعة الالتزام بمعايير و متطلبات و اشتراطات البيئة و السلامة و الصحة لجميع النشاطات العامة و الخاصة.

_العمل على توطین التقنية المتقدمة و الاهتمام بمصادر الطاقة المتجددة و إعادة التدوير للمنتجات الثانوية و المخلفات و تفادي تأثيرها على البيئة و المحيط.

_إعداد أسس و معايير و مؤشرات الأداء و الرقابة و التقييم و متابعة الالتزام بها و تفعيل و تطوير الدور الرقابي.

_الالتزام بالشفافية و توفير الثقة المتبادلة مع أصحاب المصلحة .

_المحافظة على وقت المواطنين بتقليص زمن المعاملات الإدارية و المالية و القانونية.

_تطوير النظم الإدارية و الفنية لديوان البلدية و تطبيق الإدارة الرقمية لرفع مستوى أدائه و تحقيق إهدائه، و تسخير الموارد المادية و البشرية لتحسين العمل و زيادة كفاءته.

_تحسين أداء الأجهزة التنفيذية بالبلدية.

_تطوير الموارد البشرية للعاملين بالأجهزة والهيئات التابعة للمجلس البلدي بإعداد خطة تدريبية مبنية على الفجوات التدريبية و التعاون مع مؤسسات الدولة لتنفيذها . _المساهمة في تفعيل المحفظة الاستثمارية المحلية للبلدية و المجالس الإقليمية و الاقتصادية و توفير مصادر تمويل ذاتية للبلدية و زيادة الكفاءة و الفاعلية لاستخدام الموارد و تطوير الأداء المالي للبلدية.

_تنوع و تطوير الأداء الاقتصادي للبلدية بتنمية المشاريع في مختلف إنحاءها و التركيز على الاقتصاد المحلي و استكمال الدورات الاقتصادية ذات القيمة المضافة .

_المساهمة في بناء الدولة الليبية و دولة المؤسسات و القانون و التداول السلمي على السلطة و دعمها بالعناصر المؤهلة.

_المساهمة في تهيئة البيئة المناسبة للأجهزة الأمنية للحفاظ على الموارد و الممتلكات العامة و الخاصة.

_الدفع بكل قوة للعدالة الانتقالية و معاقبة المذنبين بالقانون.

_المساهمة في توفير الأمن لسكان البلدية ، و الحفاظ على الموارد و الأصول و دعم الأجهزة الأمنية و التنسيق فيما بينها.

_المساهمة في تأسيس الأمن الإلكتروني .

_الاهتمام بالمرافق الترفيهية و الخدمية و الرياضة و الثقافية لإبراز إبداعات الشباب في جميع المجالات.

_تفعيل قنوات التواصل مع المواطنين من خلال الاتصال المباشر ووسائل الاتصال الرقمية للوقوف على حاجاتهم و اهتماماتهم و تعزيز مشاركتهم لخدمة الصالح العام.

_متابعة الرأي العام و محاربة الإشاعة بوسائل الإعلام و شبكات التواصل الاجتماعي.

_الاندماج في المجتمع المحيط و المساهمة في النشاطات الاجتماعية المختلفة.

المبحث الثاني: واقع التكوين والتدريب في بلدية نكمارية.

المطلب الأول: نظام التكوين والتدريب في البلدية.

الفرع الأول: نظام التكوين في البلدية.

إذا نظرنا إلى نظام التكوين في البلدية فإننا نجد نظاما متكاملًا يؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية مرتبطة ببعضها البعض، وإسنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاما في حد ذاتها في تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحدا منها.

والتكوين باعتبارها نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها ، وأهمها أن التكوين نظام متكامل ذاتيا يعني أن كل مرحلة من مراحله ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل مرحلة على حدة ثم على مجموعة كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا.

الفرع الثاني: نظام التدريب في البلدية.

تنص القوانين المتعلقة بالبلدية على ضرورة تنظيم دورات التدريب وتواجد النظام التدريبي وذلك لتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين وتأهيل العامل وترقيتهم المهنية وكذلك من أجل تهيئته للقيام بمهام وأعمال جديدة.

يعتبر التدريب حقا معترف به الموظف خلال مساره المهني: وكذلك تحسين المستوى وتجديد المعلومات بهدف تكييف الموارد البشرية مع تطوير مهام الإدارة.

تكون عمليات التدريب متنوعة في البلدية وتأخذ أشكالا متعددة نذكر منها ما يلي:

- التدريب المتخصص، التدريب خلال فترة التريص بعد التوظيف والموجه للتحضير لشغل وظيفة معينة.
 - التدريب التكميلي قبل الترقيّة إلى رتبة أعلى.
- وهنا يبقى بإمكان المؤسسات والهيئات العمومية تنظيم أي دورة تحسين أو تجديد المستوى أو المعلومات التي تراها ضرورية. تهدف الإدارة إلى جعل التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

عملية ضرورية في البلدية وذلك سعيا منها لتحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الأداء سواء الفردي أو الجماعي، ولهذا تقوم ب:

- 1- تحديد محتوى التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات: يجب أن تدرج دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات أيضا ضمن العمليات المبرمجة.
- 2- إعداد المخطط: يجب أن يحدد المخططات كمايلي:
 - طبيعة ومدة العمليات المبرمجة (التدريب، تحسين المستوى، تجديد المعلومات).
 - الرتب ومناصب الشغل المعينة وكذا عدد المناصب الخاصة بها.
 - المؤسسات المسؤولة أو التي تضمن التدريب.
 - التدريب داخل وخارج البلدية.
- 3- تقييم عمليات التدريب وتحسين وتجديد المعلومات : يتم تنظيم التدريب أثناء فترة التريص لشغل الرواتب التالية :
 - ملحق الإدارة.
 - عون إدارة رئيسي.
 - عون إدارة .
 - عون مكتب.

المطلب الثاني:تقنيات وإجراءات التكوين والتدريب في البلدية

الفرع الأول:تقنيات وإجراءات التكوين في البلدية:

إن برامج التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغيرات سلوكية في المتكونين، بل يرمي أساسا إلي تحسين أداء العمال وتحسين أداء المؤسسة.

1- تقنيات التكوين في البلدية:

تتعدد التقنيات والإجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة.رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتكوين يمكن القيام إلا أنه يمكن بتطبيقات في شتى مجالات التكوين(التكوين التشغيلي، التكوين الإداري)إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين.

- التكوين على العمل.
- وجود قاعات دراسة لسير العملية التكوينية.
- التكوين المهني.

- برامج التكوين الخاصة.

- برامج إعادة التكوين.

- برامج تكوين أخرى.

2- إجراءات التكوين في البلدية:

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات وهي:

- إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً للقيام بتكوين الأفراد.

- إعداد وتهيئة المتكون: ويتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة

المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

- إعطاء فرصة للممارسة: أي بداية المتكون في التطبيق العملي.

- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة،

وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم

برامج التكوين لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدماً الرسائل الآتية:

أ- الاستبيانات:

توزع على المكونين استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها

بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.

ب- الاختبارات السيكولوجية:

وتستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤثرات هي:

-الأداء في العمل، الحوادث في العمل، الغياب بالإذن أو بدونه، مخالفات تعليمية للعمل، تقرير

الكفاية الخدمائية، عدد مرات التردد على العيادة الطبية.

بعد هذا تجمع البيانات والمؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات

عند التكوين فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقرير

الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره في المتكونين.

الفرع الثاني: تقنيات وإجراءات التدريب في البلدية.

تتمثل تقنيات وإجراءات التدريب في البلدية تتمثل في مايلي:

1- كفاءات فتح دورة التدريب :

يتم فتح دورة التدريب التحضيري أثناء فترة التريص لشغل الرتب الأعلى بقرار من السلطة المخولة لها صلاحية التعيين، وينبغي أن يحدد هذا القرار كما يلي:

- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعينة.
- مدة دورة التدريب.
- تاريخ بداية التدريب.
- المؤسسة المكلفة بالتدريب
- قائمة المترشحين المعنيين بالتدريب.
- يتم إعلام المترشحين الذين يخضعون للدورة التدريبية من طرف الإدارة المستخدمة بتاريخ بداية بموجب استدعاء فردي أو أي وسيلة ملائمة عند الاقتضاء.

2- كفاءات تنظيم التدريب:

يمكن تنظيم التدريب التحضيري لشغل الرتب المعينة بشكل متواصل أو تناوبي ويتضمن دروس نظرية وتطبيقية، يحدد التدريب ثلاثة أشهر ويخضع المترصون خلال فترة التدريب للنظام الداخلي للمؤسسة التي سيتم فيها التدريب.

3- المؤسسات الكفيلة بإجراءات التدريب:

يتم ترسيم المترصون الذين تابعوا بنجاح التدريب التحضيري ويجب على المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية للتدريب السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات.

المطلب الثالث: تحليل نتائج التكوين والتدريب في البلدية:

من خلال المقابلة التي قمنا بها على بلدية نكمارية أن إدارة البلدية أبدت رغبتها في مساندة كل التطورات التي تعيشها الإدارة وذلك قصد تامين عنصرها البشري وتحسين أداء عمالها وذلك من خلال العناية و الإهتمام والمراقبة والمتابعة لهم وتطبيق التعليمات التي تأتي من الإدارة وذلك من خلال التكوين والتدريب لعمالها سواء الجدد أو القدامى، حيث يتم النظر إلى التكوين على بعض العمال الذين يحملون الرتب التالية: أعوان الإدارة الإقليمية، أعوان المكتب والملحقين الإقليميين للإدارة الإقليمية، تقوم البلدية بهذا الإجراءات وفقا للقوانين سارية المفعول، وهذا قبل ترسيمهم وكذا تم تكوين الموظفين أثناء ترقيتهم، فهناك بعض العمال الحاليين كانوا يدرسون في مراكز التكوين المهني، وكانوا يتربصون داخل البلدية حيث يثبتون قدرتهم على العمل ومدى إمكانيتهم فيوظفون في المؤسسة مباشرة ويعتبرون هذا التربص كفترة تجريبية ، وعلى اعتبار المؤسسة تتأثر بالتشريعات فإنها تطبق القانون العمل الجزائري 11/90 وما ورد فيه بهذا الصدد "حيث يفرض على المؤسسات إخضاع الأفراد لفترة تجريبية قبل تعيينهم فإن لم ينجحوا في هذه الفترة فالمؤسسة لها الحق في التخلي عنهم".

ووفقا لهذا التكوين فإن البلدية كمؤسسة إدارية من شأنها تقديم أحسن خدمة للجمهور لا سيما مصالح الحالة المدنية ومصالحة التنظيم العام التي تقتضي معاملة أحسن من قبل الموظفين اتجاه المواطنين، هذا ما يؤكد أن الأفراد شغلوا منذ البداية أعمالا لها صلة بالتكوين الذي تلقوه في مراكز مختلفة للتكوين ، وهذا ما يؤثر إيجابيا على أداء الموارد البشرية في مراكز أعمالهم ويوفر مجال الإبداع والابتكار في الوظيفة والرضا الوظيفي.

كذلك بالنسبة إلى التدريب بعض العمال قاموا بالتدريب على مناصب شغلهم قبل بداية العمل ويخضع كل عامل أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا للمناهج الملائمة بهدف تقييم العامل في البلدية إلى:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتب.
- منح إجازات.
- منح مكافآت.
- إحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القانون الأساسي.

خاتمة الفصل:

إن الدراسة الميدانية التي قمنا بها على بلدية نكمارية والتي استنتجنا من خلالها أن إستراتيجيتي التكوين والتدريب غير متطورة بنسبة عالية في البلدية، حيث إدارة هذه الأخيرة تعمل جاهدة لتنمية هذين النظامين، فمن خلال هذه الدراسة تفرض علينا أن أهمية العنصر البشري في الرقي بالمجتمع، وكذا السلبيات التي يمكن أن تكون أمام أي مؤسسة إذ لم تتم العناية بالموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لهذا ونظرا لأهمية هذا المورد فعلى البلدية من السهر على تكوينه وتدريبه بشكل أفضل لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

الخاتمة العامة:

إن الوضع الحالي جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير هذا المورد لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وذلك يكون بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة، بواسطة توفير التدريب والتكوين اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوى العاملة، كما يؤدي التكوين والتدريب إلى تخفي حوادث العمل ويعزز استقرار التنظيم ومرونته، إن تزايد اهتمام المؤسسات بوظيفتي التكوين والتدريب نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، كما أن ما ينف على التكوين والتدريب يمثل استثمارا في الموارد البشرية حيث قد يكون له عائد في تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، أو في شكل زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد وقد أصبح التكوين والتدريب في العصر الحالي وسيلة لجعل المورد البشري أكثر قابلية للتغيير والتطوير لأن المؤسسات الحديثة تشهد تحركا وتغيرا ديناميكيا واسع النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات بسبب اقترانه بمختلف الجوانب، سواء من حيث رؤية ورسالة المؤسسة، ومن حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم نظم المؤسسة وتغير المحيط.

فمن خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين في البلدية

-إثبات صحة الفرضيات:

- يعد كل من التكوين والتدريب ووظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية كونها يعودا بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة، لهذا تهتم إدارة الموارد البشرية بالتكوين والتدريب لتحسين المعارف والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين.
- ومنه فإن الفرضية الأولى صحيحة.
- يساهم التكوين والتدريب في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد بالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، وكذا يساهم في تطوير آراء وأفكار الأفراد ورفع مستواهم وقدراتهم، ذلك لمواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية ونجاح، والحقيقة أن أثر التكوين والتدريب على العامل يظهر من خلال أدائه، فهو يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية خاطئة لأن التكوين والتدريب لا يعود سلبا على أداء العاملين.
-النتائج:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوعنا في البلدية نستنتج ما يلي:
- اهتمام البلدية بالموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لنجاح خدماتها وتحسين أدائها.
- إن التكوين هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يتم توظيف الأفراد في البلدية باستخدام التكوين والتدريب وذلك من أجل رفع مهاراتهم وقدراتهم.
- تطبيق أسس ومبادئ التكوين مما يسمح للبلدية بالتكيف مع التغيرات التكنولوجية وتنمية قدرتها التنافسية .

- نقص التكوين الداخلي للبلدية.

-عدم تواجد مكونين للتكوين العاملين داخل البلدية.

- اعتماد البلدية على التكوين الخارجي لعمالها.

- الاقتراحات:

- على ضوء النتائج السابقة ذكر يمكن القول أن نظام التكوين المطبق في المؤسسة محل الدراسة يعتبر من الأنظمة التي تخدم طموحات المؤسسة وطموحات أفرادها، إلا أن هناك خلل في ذلك بحيث أن التكوين الداخلي لا يعمل بالشكل المطلوب وعليه نقترح ما يلي:
- على البلدية توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته.
- يجب على المؤسسة أن تواصل في التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي، لأن التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب.
- تخصيص مبالغ مالية من طرف البلدية للتكوين والتدريب وذلك من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية، وكذا تثمين الموارد البشرية.
- إتباع أحدث الطرق والأساليب الخاصة بالتدريب والتكوين،
- استعمال الحوافز المادية والمعنوية في البلدية لتشجيع العاملين وتحفيزهم على العمل أكثر.

قائمة المراجع:

من الكتب:

- 01- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،القاهرة،2004.
- 02- أحمد عادل راشد ،مذكرات في إدارة الأفراد ،دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى،2000.
- 03- أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة-الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي ،دار الجامعية،الإسكندرية،1986.
- 04- إبراهيم حسن بلوط،المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسة،دار النهضة العربية ،لبنان،2005.
- 05- زهير ثابت ،كيف تقيم أداء الشركات،دار قباء القاهرة.
- 06- الطعاني حسن احمد،التدريب مفهومه فعاليته البرامج التدريبية وتقويتها،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان،2002.
- 07- حنفي محمد سليمان ،السلوك التنظيمي والأداء،الجماعات المصري،الإسكندرية،1975.
- 08- رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية ،الاسكندرية،2004.
- 09- صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعية ،مصر،2002.
- 10- علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،مكتب غريب،مصر،1998.
- 11- خالد عبد الرحيم الهيبي،ادارة الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزات التنافسية ،الاسكندرية ،الدار الجامعية،2004.
- 12- عبد المعطي عساف ،التدريب وتنمية الموارد البشرية:الاسس والعمليات،عمان ،دار زهران،2000.

قائمة المراجع

- 13- عادل حرحوش و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي عالم الكتب الحديث، بغداد، 2009.
- 14- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 15- عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية، المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 16- مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 17- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- 18- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 19- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 20- مبروكة عمر محيرق، أساسيات التدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

من المذكرات:

- 01- أبو بكر هشام، التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2006/2007.
- 02- بوشليق الامين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015.
- 03- عمار بن عيشى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، جامعة المسيلة، 2005/2006.

الملخص:

إن عمليتي تكوين وتدريب العمال من الوظائف الأساسية و الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالهما إلى التحسين في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطتي التكوين والتدريب الناجح والفعال.

ولقد تم من خلال هذا المذكورة دراسة مدى مساهمة التكوين والتدريب في بلدية نكمارية ، حيث اكتشفت الدراسة مدى إتمام البلدية بالموارد البشري والعمل على تكوينه داخليا وخارجيا، لكن يبقى التكوين الداخلي لديها ضعيف مما قمنا بتقديم بعض الإقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة والأفراد.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التكوين، التدريب، الأداء، .