

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور التكوين في تحسين أداء الموارد

البشرية

دراسة حالة \* بلدية الجلفة \*

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

إعداد الطالب

بن علال علي

العقون صادق

لجنة المناقشة

1- د/كاس عبد القادر ..... رئيسا

2- أ/ بن علال علي ..... مشرفا ومقررا

3- أ/رمضاني مفتاح ..... مناقشا

الموسم الجامعي

2018/2017

# إهداء

إلى من قال الله عز وجل :

(... لا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما )

إلى من احتضنت دمعتي وابتسامتي، إلى أجمل وأحلى كلمة ينطق

بها لساني موطن الحب والحنان، إلى من رهنت

لطوابع الأقدار وسهرت على راحتي صغيرا وعلى مستقبلي

كبيراً ووقتني بدعواتها (أمي الغالية أطال الله في عمرها)

إلى مصدر الأمان الذي أفنى عمره من أجل راحتي،

إلى الذي أعطاني بغير حدود، إلى رمز التضحية والعطاء،

إلى المغفور له بإذن الله

(إليك أبي العزيز رحمك الله)

إلى زوجتي الغالية

كما أهدي عملي إلى إخواني، وأخواتي

وإلى كل الأهل والأقارب .

إلى زملائي في الدراسة محمد عبد الله سالم ، ..... وكل

طلبة سنة ثانية ماستر GRH دفعة 2018 .

إلى زملائي في العمل : شنوف فؤاد ، بوهلال الطيب ، سعدي بلخضر ، سعيد

إلى أصدقائي : عبدالرحمان لود ، إبراهيم ، سعيد ، محمد ..... .

إلى كل أساتذة وموظفي جامعة زيان عاشور بالجلفة .

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

كـ - العقون صادق

# شكر وعرفان

{ ..... } : لأزيدتكم.....

مصادقا لقوله تعالى وعملا بحديث المصطفى صلى الله عليه وسلم:

{ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى لكم معروفا فكافئوه فإن لم  
تستطيعوا فادعوا له }

فإنني أحمد الله العلي القدير أن وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر إلى على هذا العمل الأستاذ "

وأتقدم بالشكر إلى الزميل الطيب بوهلال .

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

"بلدية الجلفة "

كلية الحقوق و العلوم الساسية .

.....

# مقدمة

	-1
أهمية الدراسة	-2
أهداف الدراسة	-3
أسباب اختيار الموضوع	-4
	-5
الإشكالية	-6
الفرضيات	-7
	-8
الإطار المنهجي للدراسة	-9
	-10

## مقدمة

عرف علم الإدارة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين تزايد كبير في الاهتمام بالعنصر البشري بعدما كان الاهتمام الأكبر موجه لزيادة الإنتاجية واعتبار الإنسان مجرد آلة و أداة من أدوات الإنتاج ، حيث تحولت النظرة للعامل واعتباره إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى وأهم مصادر تحقيق المنافسة في المؤسسة المعاصرة وتحقيق أهداف المنظمة ،

وفي ظل التغيرات والتحولت الاقتصادية والصناعية العالمية الراهنة أدرك الباحثون الاقتصاديون و علماء الإدارة على أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ، وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات والمنظمات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير هذا المورد لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم .

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع . وموضوع التكوين يعتبر من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية.

ولقد تعددت المداخل والجهود التي بذلها الباحثون لتحديد العوامل التي تؤدي إلى التأثير الإيجابي في تطوير أداء الموارد البشرية وظهر التكوين كأحد الجهود المبذولة في الارتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي ويعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية ،وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية)

إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر .

ويلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بغاية رفع الأداء وتحسينه، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب و إخلاص.<sup>1</sup>

إن أساس أي تطور أو استثمار هو العنصر البشري الذي لا بد من أن تتوفر فيه الكفاءة والقدرة على أداء مهامه على أحسن وجه.

كما حرصت الدولة الجزائرية كغيرها من الدول في السنوات الأخيرة على إعطاء أهمية كبيرة للتكوين، بحيث وضعت لذلك كل الإمكانيات المالية والمادية كما عمدت على اختيار العناصر وإعداد برامج تكوين متنوعة لإنجاح العملية التكوينية .

## أهمية الدراسة

إن أهمية أي دراسة يعود إلى الموضوع أو الظاهرة التي يتم دراستها و أهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها، وتأخذ هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التكوين وتقديمه بطريقة مبسطة وسهلة الاستيعاب ليكون في متناول القراء الباحثين ويشكل محور وقاعدة نظرية تسمح لهم بإنجاز دراسات أخرى مكملية بالإضافة إلى أن التكوين عملية ضرورية لإعداد يد عاملة كفؤة ، كما تظهر أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف المؤسسات التي تطمح إلى التميز والمنافسة وهي أكثر إلحاحا في المؤسسة وكذلك توضيح محتوى البرنامج التكويني ومدى توافقه واحتياجات المؤسسة ، إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين والطلاب ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملية أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الأداء بعد عملية التكوين للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الاهتمام، كما يمكنني أن أقول بأن هذا الموضوع بإمكانه أن يدعم ويسد نقصا موجودا في هذا المجال ، كما تكمن أهمية دراستنا في كون هذا الموضوع له أهمية بالنسبة للمؤسسة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص156

## أهداف الدراسة

- 1- تهدف الدراسة إلى الوقوف على أهمية العملية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاحته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.
- 2- إثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية.
- 3- تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الايجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزدهرة.
- 4- تهدف بالدراسة أيضا إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول إلى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.
- 5- عرض أهمية التكوين ومدى تأثيره على العاملين .

## أسباب اختيار الموضوع:

مما لا شك فيه أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع وموضوع تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات والمنظمات يشكل واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم. وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات:

### الأسباب الذاتية

- ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة متينة وقوية بتخصص تنمية وإدارة الموارد البشرية.
- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع .
- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالب و موظف في الوقت نفسه أدت بي إلى اختيار هذا النوع من المواضيع .

- بالإضافة إلى الميل الشخصي والتعرف على الموضوع أكثر.

الأسباب الموضوعية

بما أن التكوين يعتبر هاما في تسيير الحياة العملية وكأداة من اجل تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة وحاجات الأفراد من جهة أخرى فالمؤسسة بحاجة إلى أفراد مؤهلين يساعدها على تحقيق أهدافها.

- إمكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة والبحث والوصول إلى نتائج ملموسة.

- التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير المورد البشري.

- أهمية التكوين وأثره في تحسين اداء الموارد البشرية .

## الدراسات السابقة

تناولت العديد من الأبحاث والدراسات موضوع التكوين، وبالأخص من الجانب النظري مع بعض الإسقاطات على قطاعات معينة، والملاحظ على هذه الدراسات مشكلة تباين المصطلحات بين دول المشرق ودول المغرب، ناهيك عن الاختلافات في الترجمة فيما يخص الأبحاث التي تناولت الموضوع بلغات أجنبية. بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة في موضوع التكوين التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة في الجامعة الجزائرية والجامعات الأجنبية،

أشير إلى أن هذا البحث جاء ليكمل محاولة سابقة مني في هذا الموضوع والتي تتعلق بكيفية وطريقة تكوين الأفراد وهذا من أجل تنمية قدراتهم ومنه المحاولة في رفع من إنتاجيتهم على مستوى المؤسسات ولتكن إحدى هذه المؤسسات بلدية الجلفة محور الدراسة الميدانية التي قمت بها، وبذلك يتوفر لدي دراسة حول قدرات المؤسسة الجزائرية في إمكانية الرفع من أداء الأفراد ومن تم رفع المستوى الإنتاجي.

1- الدراسة الأولى : رسالة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير تحت عنوان: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته بسعيدة SCIS - من إعداد الطالب عمر بلخير جواد تحت إشراف الأستاذ الدكتور بن حميدة محمد للسنة الجامعية 2014/2015 بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

الإشكالية العامة للدراسة : كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية؟ قام الباحث بصياغة الفرضية العامة للدراسة كالتالي : يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.



أهداف الدراسة تلخصت فيما يلي :

- تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية.
- رفع كفاءة الباحث من خلال إطلاعها على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء.

-تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين، تحفيز وتأهيل العمال وهذا بتحقيق النتائج المرجوة في الشركة.

نتائج الدراسة

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.

-يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة بعناصر الدورات التكوينية من حيث

أهدافها ولأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكويين والخطط التكوينية.

-يوجد إدراك في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لما له من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام.

-بروز عامل قلة الخبرة لدى بعض المكويين والقائمين على البرامج التكوينية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية.

2- دراسة بوكميش (2001) بعنوان ، " نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة

في الجزائر دراسة ميدانية تحليلية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر،

ومعرفة مدى رضا الموظفين عنه . ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الخاضعين لقانون

الوظيفة العامة والمصنفين في المستويات الوظيفية الثلاثة: إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة

تنفيذية، وتألقت عينة الدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة ( 20 % ) من

مجتمع الدراسة وتم اختيار العينة بما يتناسب مع العدد الفعلي للموظفين حيث بلغ عدد أفراد

عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبيانات عليهم ( 1125 ) موظفا .

توصلت الدراسة بضرورة مراعاة أهداف تقييم الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة

ومحددة للتقييم وربط أهداف وتقييم الأداء بأهداف المؤسسة، كما توصلت أيضا إلى التوصية بإعداد سجلات

ومصادر للمعلومات حول أداء العمال بحيث يمكن الرجوع إليها عند تقييم أداء

العمال بالإضافة إلى التوصية بإسناد مهمة مراجعة نتائج تقييم الأداء للمدير لكونه أقرب

المسؤولين في السلم الإداري إلى الموظفين لتمكنه من التأكد من صحة وسلامة إجراءات وتقييم أداء الموظفين. وعلاقتها بموضوع الدراسة والتي لها علاقة بدراستنا الحالية من حيث ضرورة إسناد مهمة تقييم الأداء إلى الرئيس المباشر في اتخاذ اتجاهات القيادات الإدارية في قياس الأثر التكويني على أداء العمال في الإدارة الوسطى ، ومدى انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف العملية التكوينية .

3- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص علم النفس العمل والتنظيم قام بها الباحث العايب رايح سنة 2002 بجامعة منتوري قسنطينة . تحت عنوان : إستراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية, "دراسة تحليلية ونشخصية لمؤسسة وكان الهدف من الدراسة معرفة إلى أي مدى يمكن إعتبار التكوين المستمر أداة حقيقية لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية ، تطرق الباحث في هذه الدراسة التكوين أثناء الخدمة وقام بدراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للحديد والصلب بولاية عنابة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما أداة جمع البيانات فاستخدم الباحث الملاحظة والمقابلة والاستبيان . وكانت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث تتمثل في :

- قدرات التكوين انخفضت وتقلصت مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها المؤسسة مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين .
- نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين انعكس سلبا على حجم ونوعية البرامج التكوينية.
- عدم وجود علاقة بين التوظيف والبرامج التكوينية .
- عدم وجود علاقة بين التكوين ومتطلبات الميدان .

4- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ب عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي جامعة محمد خيضر بسكرة من إعداد الطالبة زكلال يمينة سنة 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي ، وتهدف أيضا إلى تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين ، وتم صياغة الإشكالية التالية : ما هو أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتم استنتاج الفرضية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية .

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إختيار المكونين وأداء الموارد البشرية
- ولقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات من خلال توجيهنا إلى المراجع وخاصة فيما يخص التكوين والأداء، إضافة إلى استفادتنا من نتائج التساؤلات الرئيسية والفرعية لهاته الدراسات وإزالة بعض اللبس والغموض وإعطانا صورة مسبقة على الموضوع وكيفية الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تدعيم دراستنا كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.
- كما استفدت من هذه الدراسات من خلال: تناول مفهوم التكوين وأهميته في تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية، كما ساعد في تحديد بعض المفاهيم، وكذلك على مستوى المنهج واختيار الأدوات واستخدام الأساليب الإحصائية ، وعلى مستوى النتائج التي تؤكد وجود علاقة حقيقية بين مستوى أداء العاملين في المؤسسة والتكوين .

## الإشكالية :

إن التطور السريع الذي تعيشه المجتمعات المعاصرة أوجب أن تكون هذه المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ، ذلك التغيير يتطلب تكييف مستمر مع معطيات العصر ، ويعتبر موضوع التكوين من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسة.

ويعتبر الفرد أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسات للنهوض باقتصادها فهو من أهم عناصر الإنتاج ، ولقد بات الاعتماد على العنصر البشري أمرا حتميا ومؤكدا ، لهذا تزايد الاهتمام بالعنصر البشري لتجسيد الخطط والقيام بالمشاريع التي من شأنها ضمان رقي المؤسسة وازدهارها ولن يأتي هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة ، وبالتالي فإن نجاحها في تحقيق أهدافها وضمان استمرار المؤسسة و استقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فالتكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والتي من خلالها يتم اكتساب العاملين المعارف والمؤهلات الضرورية لمزاولة العمل فهو يساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم إن التعليم التقني والتكوين العملي الذي بواسطتهما يمكن استيعاب التكنولوجيا المستوردة ومطابقتها مع الظروف ومتطلبات البلدان النامية مع إمكانية إقامة قاعدة تكنولوجية وطنية تتماشى ومتطلبات العصر الحديث ، وهذا من أجل مواكبة ومسايرة الدول المتقدمة التي تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري.

على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسة كما يلي:  
 ما مدى تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية في بلدية الجلفة ؟  
 ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ؟
- هل تطبق مؤسسة بلدية الجلفة الخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية ؟
- هل تحقق برامج التكوين الأهداف المرجوة من العملية التكوينية في بلدية الجلفة ؟

## الفرضيات

و على ضوء هذه التساؤلات يمكننا طرح فرضية البحث الرئيسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية

يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين التكوين و تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الجلفة .

الفرضيات الجزئية

- يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف وتحسين أداء الموارد البشرية.
- تطبق مؤسسة بلدية الجلفة الخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية .
- تحقق برامج التكوين الأهداف المرجوة من العملية التكوينية في بلدية الجلفة .

## حدود الدراسة

- حدود ومجالات الدراسة :

لهذا البحث حدود نوجزها فيما يلي :

أ- المجال الموضوع :

- نظرا لتعدد وظائف إدارة المؤسسة إلا أن دراستنا اقتصرت على مفهوم التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

- تطرقنا في هذا البحث إلى مفهوم التكوين و أنواعه ومبادئ العملية التكوينية وأهمية التكوين وأهم مراحل العملية التكوينية .

- اقتصر التحليل على المتغير التابع المتمثل في الأداء باعتباره من أهم أهداف المؤسسة .

ب - المجال الجغرافي :

اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات بشكل رئيسي من مكتبة كلية العلوم الاجتماعية و مكتبة كلية العلوم الاقتصادية نظرا لقلّة المراجع بكلية العلوم السياسية وخاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بجامعة زيان عاشور بالجلفة .

أما الدراسة الميدانية اقتصرت على بلدية الجلفة .

أ مجتمع البحث- :

يتألف مجتمع البحث من جميع عمال وموظفي بلدية الجلفة لسنة 2018 الذي يقدر عددهم أكثر من 1400 موظف.

ب عينة البحث- :

تشمل عينة البحث عمال وموظفي بلدية الجلفة حيث قدر عدد العينة (N=50 اختيار العينة عشوائياً).

وقد اعتمدنا على :

- أفكار المدارس الإدارية والاقتصادية .

- ما يتعلق بمواضيع المؤسسة والإدارة و إدارة الموارد البشرية ( مراجع باللغة العربية والفرنسية) .

استشارة بعض الأساتذة المختصين في هذا المجال .

## الإطار المنهجي للدراسة

أ - الجانب النظري : تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج القانوني المؤسسي بغرض وصف وتحليل أهمية التكوين في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، كما اعتمدنا في بعض العناصر على المنهج التاريخي .

يتضمن دراسة وصفية، لطبيعة التكوين في المؤسسة على الأسس والمبادئ العلمية، وذلك بالاعتماد على الأدبيات

التي تناولت موضوع التكوين ولأداء، واختيارنا لهذا المنهج يعود كذلك لكوننا بصدد رصد هذا الموضوع بهدف

فهم مضمونه وسرد مختلف المفاهيم المتعلقة به

ب - أما بالنسبة للجانب العملي المتعلق بالدراسة الميدانية سنعتمد على منهج دراسة الحالة حيث سنقوم من خلاله بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات، ويتضمن جمع بيانات من خلال استبيان، والتي من أهمها الاستمارة، حيث سنستعمل استمارة موزعة على عينة عشوائية من عمال وموظفي بلدية الجلفة وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS بهدف اختبار الفرضيات.

## هندسة الدراسة : الخطة المنتهجة

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة و ثلاثة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الجوانب والمفاهيم المتعلقة بعملية التكوين، تحت عنوان ماهية التكوين وذلك من خلال ثلاث مباحث المبحث الأول المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني ماهية تكوين الموارد البشرية والمبحث الثالث خطوات ومراحل العملية التكوينية أما الفصل الثاني فيتناول دور التكوين في تحسين أداء العاملين من خلال ثلاث مباحث المبحث الأول ماهية الأداء المبحث الثاني التكوين كإستثمار للمؤسسة والمبحث الثالث يتناول علاقة التكوين بأداء العاملين في المؤسسة من حيث مفهومه وهذا لتعميق الفهم ، والربط بين موضوعي التكوين و الأداء لتوضيح مساهمة التكوين في تحسين الأداء ، بينما الفصل الثالث فتضمن دراسة حالة بلدية الجلفة وذلك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع ومعرفة مدى اهتمام بلدية الجلفة بتحسين الأداء من خلال الاعتماد على عملية التكوين .

## صعوبات البحث:

من خلال إنجازي لهذا العمل المتواضع واجهتني بعض الصعوبات نريد أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل تسهيل عملية البحث لعل أهم هذه الصعوبات :

- قلة المراجع وبالكاد تكون منعدمة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في كلية الحقوق والعلوم السياسية وصعوبة اقتناء المراجع من الكليات الأخرى بحجة لست طالب في المعهد .
- كثافة البرنامج الجامعي والحجم الساعي و بعض الأعمال المطلوب إنجازها إلى جانب المذكورة .

## الفصل الأول : ماهية التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل و المؤسسة على حد سواء ، فالتكوين بمعناه الواسع عملية تعلم وتعليم، يمكن الأفراد من إتقان العمل والتكيف مع ظروفه، وهذا عن طريق مجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة لتحقيق ذلك.

فالتكوين كوظيفة لها فائدة كما لها تكلفة، كونه استثمارا في المورد البشري تظهر فوائده في المدى البعيد في غالب الأحيان، لذا فان حسن إدارة هذه الوظيفة وسلامة توجيهها يمكن أن يكون مبررا للاستثمار في هذا النشاط من أجل مصلحة المؤسسة والعمال معا وسنتناول في هذا الفصل الأول الإطار المفاهيمي لعملية التكوين من خلال ثلاث مباحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني ماهية التكوين لتتطرق في المبحث الثالث إلى خطوات العملية التكوينية .

إن تطرقنا من خلال هذا المبحث مبني في الأساس على التمييز بين مفهوم التكوين والتدريب ، ولا يختلف مفهوم كلمتي التدريب والتكوين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب، وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين<sup>1</sup>.

فمصطلح التكوين أشمل وأوسع من مصطلح التدريب، وعليه سيقصر استعمال مصطلح التكوين بدلا عن مصطلح التدريب .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي مؤسسة، حيث أصبح عمل المؤسسة يتحدد بناء على هذا العنصر، فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية.

## المبحث الأول : المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة ، و نظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية و قدرتها على المساهمة ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ، تولى الإدارة الحديثة اهتماما متناسبا مع قضايا الموارد البشرية .

<sup>1</sup> -أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية، كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد، وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر، ويمكن تصوير هذا التطور وفقا لمحطات أو مراحل ساهمت كل مرحلة تغييره في ترك بصماتها على هذه الإدارة ومن أبرزها<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات، التي نهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص، ومع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهرت تلك المواجهة في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل..... الخ.

### الفرع الثاني: حركة الإدارة العلمية

يعد فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة "Frederik.w.taylor" العلمية، استهدف تايلور من خلال دراسته إلى تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأرباب العمل إلى مصالح مشتركة، وعليه حدد تايلور المهمة الأساسية للمدير في تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق عائد العاملين في نفس الوقت، منهجه العلمي يعتمد على تنمية قدرة المشرفين على توجيه ودعم العاملين مع توفير حوافز مناسبة ونشجيعهم. و يمكن إيجاز أفكاره في<sup>2</sup>:

-التخصص: أي أن كل فرد يتخصص في أداء نفس المهام .

-تجزئة المهام: يرى أن حركات المهام يجب أن تكون بسيطة.

-تقسيم العمل: ضرورة التميز بين كل من مهام المراقبة والتنفيذ.

### الفرع الثالث: حركة العلاقات الإنسانية : "التون مايو" " Elton mayo "

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية، إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1924، التي اهتمت بجانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاو ثرن إلكتريك" والتي اشرف عليها "التو مايو". و يتمثل جوهر هذه المدرسة في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 22

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 25

<sup>3</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المهمل اللبناني، لبنان، 2008، ص 43



- الإنسان كائن حي اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهدافه من خلال العمل، وهناك عنصرين أساسيين يؤثران على أداء العامل هما:

- العمل الجماعي
- الإشراف التعاوني

الفرع الرابع : مدرسة إدارة الموارد البشرية

رسخت هذه المرحلة مفهومها أساسا في دور إدارة الموارد البشرية، من دور تنظيم علاقات العمل بين المؤسسات ومواردها البشرية، إلى دور أكثر نضجا يتمحور حول تحقيق التوازن، بين مسؤولياتها وبين موقعها كشريك استراتيجي في إدارة المؤسسات المعاصرة ، وفي هذه المرحلة، أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية يؤكد على أن أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين متكاملة مع بعضها البعض، وبإستطاعة إدارة المؤسسة أن تحقق هذه الأهداف، من خلال المواءمة بين احتياجات العمل و العاملين، كما تقوم هذه المدرسة على الافتراضات التالية<sup>1</sup> :

- تعمل المؤسسة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، وفي محاولة المؤسسة الحصول على مواردها البشرية، فعلمها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .
- في محاولتها التكيف مع حركة البيئة، تحتاج المؤسسة ونهتهم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المؤسسة.
- لتحقيق حالة التكيف مع المتغيرات البيئية، فعلى الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة الداخلية، وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة، والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة.
- للاستجابة لمتطلبات البيئة في تلك الإدارة، التي تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وأخلاقية.

### المطلب الثاني : الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد ، و بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد . و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة ، و إن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات و قدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية<sup>2</sup> و لذلك نجد أن المحاور الأساسية في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية و الاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جعل هذه الموارد تمتاز باستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات .

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمن الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 27

<sup>2</sup> - علي السليبي : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة، 2001 ص 42

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات الاقتصادية حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة وتمكينها من مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وبما أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مهمة مثلها مثل باقي الوظائف من تسويق إنتاج مالية، محاسبة. ويعرف فرنش إدارة الموارد البشرية بأنها " عملية اختيار واستخدام وتنمية ونعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، أما علي عبد الوهاب فيعرفها على أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العمال من دون الكفاءات المناسبة وتستمر جهودهم وتوجد طاقاتهم وتنمي مهاراتهم من دون الكفاءات المناسبة وتستمر جهودهم وتوجد طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العمال وتقيم أعمالهم وتبحث في مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة<sup>1</sup>

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات في وقتنا الحاضر ، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى الأفراد ، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمؤسسات الحديثة ، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة .

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ، نذكر منها :

تعرف على أنها : الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة ، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ، لما فيه مصلحتها ومصالحهم ، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة<sup>2</sup> .

كذلك تعرف على أنها "مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"<sup>3</sup> .

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ولعل من أهمها ما يلي<sup>4</sup> :

1- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل.

2- المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.

<sup>1</sup> - - عمر بلخير جواد: "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2015 ، ص: 22

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص: 18

<sup>3</sup> - أكثم عبد المجيد الصرايرة ، رويدة خلف الغريب ، أثاروظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 4 ، الأردن ، 2010 ، ص : 502

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 2 ، 2006 ، ص: 56

- 3- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
- 4- توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.
- 5- تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات.
- 6- لا تخشى التغيير بل تعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.
- 7- تتبنى مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
- 8- يعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.
- 9- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، ونعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.
- 10- تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة البشرهم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

### المطلب الثالث : أهداف وأهمية الموارد البشرية

أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة و التغيرات البيئية الخارجية العامة. ويتفق اغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup> :

- تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم العمال .
- تختار العمال المناسبين لشغل الوظائف .
- تقوم بتطوير مهارات العمال بالمؤسسة حيث لا يمكن تأسيس المؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- تقوم بدراسة مشاكل العمال ومعالجتها .
- تضع الخطط المناسبة للتكوين.

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة الحالية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني و التجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقاعد لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها و إنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تتزايد قيمته و حسن الاستفادة منه. فيجب إعطاء لإدارة الموارد البشرية أهمية التي تستحق نظرا للنتائج والمساهمات التي يمكن تحقيقها<sup>2</sup>.

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> - الهيتي، خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، 2005، ص : 11

<sup>2</sup> - عمر بلخير جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 27

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا، وعندما نحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة نجد أنها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما<sup>1</sup> :

- الكفاءة .

- العدالة .

وتتجسد " الكفاءة " من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب مدخلات أخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة. أما فيما يتعلق " بالعدالة " وهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما روعيت العدالة في الأمور التوظيف، التكوين، التقييم والحوافز،.....كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العمال. وكما هو الحال في جانب قياس كفاءة أداء المؤسسة، فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المؤسسة والعمال، إذ تستطيع المؤسسة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعمال وتحقيق رغباتهم . وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على العدالة في المؤسسة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العمال وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على النحو التالي<sup>2</sup> :

أ. الحصول على العمال الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

ب. الاستفادة القصوى من جهود العمال في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفا كما ونوعا.

ت. تحقيق انتماء وولاء العمال للمؤسسات والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

ث. تنمية قدرات العمال من خلال تكوينهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية.

ج. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العمال من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.

ح. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العمال وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار.

### المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها، وبظروفها الخاصة ومهما يكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية. ويمكن تصنيف هذه المهام إلى نوعين:

الفرع الأول: الوظائف الفنية

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 25

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 25

تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل هذه الوظائف مايلي<sup>1</sup> :

أ - تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

ب - الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.

ت -تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتكوينهم وتنمية مهارتهم وتغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم.

ث -توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد توجيههم إلى السلوك الايجابي ومكافأتهم على أدائهم.

ج -تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

ح -تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

خ -نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

الفرع الثاني: الوظائف الإدارية

تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتمثل في<sup>2</sup> :

أ -التخطيط

هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة، ابتداءا من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة، لأنه يسهل تحقيق أهدافها بالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتها الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

ب -التنظيم

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية، ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل، كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات بينها.

ت -الرقابة

يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكيد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا

في الخطة وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء .

- قياس الأداء الحقيقي .

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد .

- القيام بالتعديلات اللازمة .

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 ، ص32

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص : 32

ث -التوجيه والتحفيز:

تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل، وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير، والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

ج -مسؤوليات إستراتيجية:

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد، والتأكيد من توفر خصائص و شروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية، معرفة إستراتيجية المؤسسة و خططها بعيدة المدى.

## المبحث الثاني : مفهوم تكوين الموارد البشرية

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الحديثة بأنواعه المختلفة من أهم مقومات التنمية البشرية والاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر. والتي تعتمد علمها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى .

كما تعتبر وظيفة التكوين إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التكوين، أنواع التكوين، مبادئ التكوين وأخيرا أهمية وأهداف البرامج التكوينية .

## المطلب الأول : مفهوم التكوين

إن وظيفة التكوين موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الوظيفة ما وصل إلينا من المعلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها و مراكز التعليم والتكوين فيها<sup>1</sup>.

لقد تعددت المفاهيم حول التكوين بتعدد آراء الباحثين والمفكرين والمختصين بمجال التكوين ، وكل منهم تناول مفهوم التكوين من زاوية تختلف عن الأخرى ، ومن بين هذه المفاهيم نذكر ما يلي :

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون، ومعناها لغويا إعطاء الشيء شكلا معيناً، ويقابله باللغة الفرنسية الفعل Former ذات المصدر اللاتيني Formare ، في حين يقابل هذا المصطلح باللغة الإنجليزية الفعل To train. يرى معظم المختصين " أن التكوين والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - الحلبي حسن ، تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات ، 1973 ص 14.

<sup>2</sup> -ويليام ر ترنسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي : تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004 ، ص15

ويعرف التكوين أيضا بأنه " يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم"<sup>1</sup>.

ويعرفه الدكتور الطعاني: "أنه تلك الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، خبرات و اتجاهات الأفراد، وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم ، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتكويين، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية"<sup>2</sup>.

إضافة إلى ما سبق، يعرف التكوين أيضا بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التكوين عملهم بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبله"<sup>3</sup>.

والتكوين هو عبارة عن " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"<sup>4</sup>.

وقد عرف العلماء التكوين على أنه " عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة"<sup>5</sup>.

والتكوين كما يراه آخرون هو " نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة"<sup>6</sup>.

ويعرفه برمي " بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية و المهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"<sup>7</sup>.

ويعرفه حنفي سليمان التكوين بأنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، بطريقة تؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم، وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد لصقل مهاراته، فهذا التعريف يوحي بأن التكوين

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997 ، ص 239 .

<sup>2</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 ، ص 15

<sup>3</sup> -علي السلمي :إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 346 .

<sup>4</sup> -عبد الرحمان عبد الباقي عمر :إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975 ، ص 205.

<sup>5</sup> -محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 181.

<sup>6</sup> - سعاد نانف برنوطي :إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001 ، ص 443

<sup>7</sup> - محمد جمال برمي :التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتاب، 1973 ، ص 27.

هو في الأساس عملية تعلم. كما يتفق محمود العميان وعلي السلمي في تعريفه على أنه عبارة عن نشاط إحداث تغييرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أدائه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التكوين، باستعمال طرق وأساليب جديدة في العمل، فهذا التعريف يتضمن العناصر الأساسية للتدريب<sup>1</sup>.

كما يعرفه Raymond VATIER بأنه "مجمع العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، أو التي قد يكلفون بها مستقبلا، بمهارة، من أجل السير الحسن للمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما يعرف التكوين على أنه "مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقا لنظام تقويم الأداء"<sup>3</sup>. وعرف ريموند وآخرون Raymond, et al التكوين على أنه: "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب"<sup>4</sup>.

ويعرف التكوين أيضا على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العمال في العمل"<sup>5</sup>.

ويرى عمر عقيلي أن التكوين "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العامل، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها"<sup>6</sup>.

"التكوين عبارة عن نظام متكامل يضم مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات وتغذية عكسية".

جاء هذا التعريف ليظهر أن عملية التكوين عبارة عن نظام لديه مكوناته الخاصة والمتمثلة فيما يلي:

- المدخلات Input: تتمثل في عدة أشكال منها: معلومات عن الأفراد الذين سيتم تكويتهم، طاقاتهم، رغباتهم، اتجاهاتهم، أنماط سلوكهم.....الخ.
- مدخلات مادية: وهي كافة الموارد غير البشرية من أموال ومعدات وتجهيزات.

1 -

2 - R. Vatie, *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*, Entreprise moderne d'édition, Paris, France, 1984, P.50.

3 - Wayne F. Casio, "*Management Human Resources*", Me Grow Hill, Imc Fourth, Ed, America 1995, p.245.

4 - Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, *Fundamentals of Human Resources Management*, Irwin, New York, 2004, p.260.

5 - صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، القاهرة، 2000 ، ص 69 .

6 - عمر عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الاردن، 1996 ، ص 233 .



- مدخلات معنوية: وتشمل البيانات الخاصة بالمؤسسة، تاريخها، تطورها، أهدافها، سياستها، الهيكل التنظيمي، نقاط القوة ونقاط الضعف.
- Processes: ونعبر عن جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تكوينية .
- المخرجات Output: في نتائج التي يتم التوصل إليها من خلال العمليات التكوينية وتظهر بشكل تدرج في الأداء وبرقيق مستويات أفضل للتنتاجية؛
- Feed Back : معلومات مرتدة للنشاطات التكوينية من أجل برست وزيادة فعاليتها .

« في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية .1

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>2</sup>

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديد ه "التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الإتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية .<sup>3</sup> أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الإهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة إهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

ه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه:

"ورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"<sup>4</sup> .

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للإعتبارات التالية:

1- التدريب الإداري للتنمية : الإ 1985 09 .  
 2- زي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية ك ك 1989 255 .  
 3- عبد الكريم درويش، لياي تكلا، أصول الادارة العامة مطبعة الانجو المصرية، ه 1976 594 .  
 4: علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير علي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981 19 .

- 1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن إنتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.
  - 2- ضح : التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
  - 3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
  - 4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- لكل الإعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العملية التكوينية.

#### المطلب الثاني : أنواع العملية التكوينية

- أى سياستها فى التكوين، ويعني هـ  
 ذ الحالى هـ والتغيرات فى ك : تي هـ والجدول لي ضح هـ  
 د أنواع العملية التكوينية :.

لج (01): ك :  
 1 أنواع التكوين

ك :		
ك		

-	- التكوين المهني الفني	- توجيه ل
-	- ك : صحي	- التكوين
- في	- ك : الإ	- تكوين
ك		هـ
		- تكوين ب
		ترا
		- ك : هـ

458 2009 الجامعية، : هـ

الأ : التكوين  
 ك : هذه لي<sup>1</sup>  
 توجيه ل  
 ل ل  
 علمها ل في الأ الأ الأ إلى عمله إلى أدائه واتجاهاته  
 هـ هذه هي:  
 - تاريخه، الإ ل :  
 له.  
 ل ل  
 ب  
 : ك  
 : الأ  
 : الأ  
 : في  
 : الأ عي  
 : الإ  
 : الأ  
 : الإ

<sup>1</sup> هـ مرجع سبق ذكره 459

- الترقيات الحوافز.

- ك ي

ك ي في ك ي في ك ي  
 ك ي تشج وتسعى لى ك ي تشج وتسعى لى  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي

- التكوين ب  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي

- ك ي ب ترا ك ي ب ترا  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي

الإ : الإ  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي

الإ : الإ  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي

المعلومات لديهم.  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي  
 ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي ك ي



1- ك ي ل خ  
على ك ي ل خ  
تسعى إلى ك ي ل خ الخارجي ك  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ فيها  
ك ي ل خ

ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ

### المطلب الثالث : مبادئ العملية التكوينية

الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ

الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ

الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ

الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ

الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ  
الإ ك ي ل خ

2- ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ

ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ

ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ

ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ  
ك ي ل خ

<sup>1</sup> - لى محمد ه مرجع سبق ذكره 45-42

الإ : في الخطط ير الأ. ب

لمح .

والتكوين ه ن ي ي لي لج في ت

ويراعي في ك ي ير . لج لي في لي

3- ير : ك ي ن متغير انه يرا

ك ي ير عاداته، وسلوكه التي ي ه ك ي تتغير

هي الأ لتواجه ير في الأ في

ك ي ير في ك ي التكويني، ك ي ير

2

4- ك ي ك ك ك ي : ك في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاتها

ك بمعنى انه ك الأنشطة الأ : ك الأ الإ : الأ

الإ ت ي تي ت ه ك تعاني ثرا 3

5- . يعتبر ن التكويني لي ترا في ه تي ك الخبرة

الأ ه يعني ك ك ك الحقيقي للمستهدفين

بالتكوين، لديهم ه منها لج :

لي الأ هي الأ الأ لي

التكوينية :

ي المتكونين، الأ لي الأ للتكوين

ومتابعهم ب ت التكوين، نشج ه على ت و أخيرا : التكوينية

الحقيقية 4

6- : ه الأ ل ك ي تعيين ي ه

به ه ه برا التكوينية :

التكوين الإ الاستثمارات ي في البشرية، ي ت الأ

1- نعتاني، لمح لي إدارة الموارد البشرية 1 - ي 2005 399

2- في إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره 550

3 ت ي إدارة الفكر البشري : لي ه 1998 80

4- اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية ت : 29 المجلد 2 209

صحيحة هـ ك لح في ك ك التكوين يلتزم  
المستهدفين في لمح ك : تقرر  
: ك ك التكوينية تي يتطلبها

1.

## المطلب الرابع : أهمية وأهداف البرامج التكوينية

الأ : أهمية التكوين

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد ، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة لعمله .

فالتكوين يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة<sup>2</sup> .  
وسيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث مايلي:<sup>3</sup>

/ الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشتغلونها، وبالتالي التعريف بها و التكوين عليها.

/ إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.

/ إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل كون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما إزدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل<sup>4</sup> .



- هـ التكوين في كونه ذ هـ بتزويد هـ ير الايجابي للسلوك  
 الا هـ تي هـ هـ لج في التغيير في  
 التكنولوجي ، وهناك أهمية للتكوين على مستوى العمال وأهمية على مستوى المؤسسة<sup>1</sup> :
- هـ ك ي اى ك ي :
- ك ي يساهم ك في ي : معارفه ، مهاراته في تخصصه هـ ي
  - ك ي في ي فهمهم واستيعابهم هـ فيها ، وتحسين قراراتهم وحل ك هـ في .
  - ك ي ك ترا لى أعلى ، وتكليفه ب أعلى وظيفته الحالية، هـ ك أكثر، .
  - ك ي ك وشعوره هـ به، هـ يدفعه إلى في الإ ، وتعزيز انتمائه وإخلاصه في العمل، ي .
  - التكوين ي على ك ت ي إنتاجيته في ك تشج هـ يترتب عنه ي في نتاجيته في .
  - التكوين ي اى في ك هذه لج في الآ الحالي مقدرتهم على الآ .
  - التكوين ي على ير ي لي ي
  - في هـ ن ي هـ ي : تي إليها اجتهادهم هـ .
  - هـ التكوين ذ :
  - ك ي بشرية ك هـ هـ تم على الوجه هـ بشكل .
  - ك ي : هـ الآ التي فيها، هـ في الآ .
  - ك ي يساهم في الإ حج الإ الإ هـ ك ك ي أخطاؤه، ي : لى عمله.
  - ك ي اى لى وحمايتها، لى
  - في ك هـ في ك الآ ي ير المخطط .

<sup>1</sup> - عمر بلخير جواد مرجع سبق ذكره 65

- التكوين : الإ : لا التنظيمي في الأه
- : : ه ه
- التكوين يساهم في : ه ه
- 1
- ك : لى ه الا لا عي في لمج توفير لعماله
- 2
- ك : لى ه ه
- ه ه

### الفرع الثاني : أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس .

الأهداف العامة للتكوين:

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة إختلاف الظروف الإنتاجية لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

غم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند

إعدادها للبرنامج التكويني.

- الأهداف الإ :

و هذا النوع من الأهداف يأتي لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

- لى ه<sup>3</sup> لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي إكتسبوها عن طريق التكوين.

1- إدارة الموارد البشرية يزنا الجامعية الإ : - 2004 12

2- لى مرجع سبق ذكره 237

3- قى : مرجع سبق ذكره 206

- الإ: في<sup>1</sup>: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية<sup>2</sup>.

- مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.  
- تسهيل عملية الإتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات تي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف  
- الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.  
ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها<sup>3</sup>: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة إلى الآ

- فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل

- ن: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.  
يساهم في معالجة مشاكل العمل<sup>1</sup>: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

<sup>1</sup>: محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد : هـ 1990 220.

<sup>2</sup>: مرجع سبق ذكره : 35

<sup>3</sup>: عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966 282.

<sup>4</sup>: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت 1991 259.

<sup>5</sup>: هي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 285.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها و أهدافها.

الأه الإ الإ :

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الإقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الإقتصادية ونعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الإجماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

- الإ<sup>2</sup> حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وإنخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية

- : مع إرتفاع الإنتاج وإنخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها

- : تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وإنخفاض

التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها

- : الأ : لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية وإقتصادية وإجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية<sup>3</sup>. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

: الأهداف العادية :

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها مايلي<sup>4</sup>  
تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته

1: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق 5 1995 142

2: مرجع سبق ذكره 258

3: مرجع سبق ذكره :37

4: بي بي هي : تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 16

- . تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة
- . إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.
- 2. ه وترکز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

## المبحث الثاني : خطوات ومراحل العملية التكوينية

ه لى التكوين والتي تتمثل في :

### المطلب الأول : مرحلة جمع المعلومات والبيانات

هي الآلى في التكوينية والتي  
في التكويني، ك  
تلمها هذه التكوينية التي  
ك هي الآلى في  
توفير النظام التكويني  
هي وتوجيه

1/ الآلى :

وهذه في<sup>1</sup> :

- 
- 
- تغيير هي
- لى ن منها.
- ن الأنشطة
- ك الآلى

ن : الآلى  
وهذه في<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> ك التدريب الإداري 68 2009 الآلى

- 
- الألى لى غير
- 
- ه هى الخبرة الأ

### المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التكوينية

- يستند ه الألى التكوينية لى الألى الحالى الألى المستهدف
- ه لى أنه تى الألى التكوينية
- أدائه الحالى الألى بلوغه
- تعريف الألى التكوينية لى أنها لى ألى
- ه لى ك التى تعترض لى ألى تى لى
- تكوينية، ولعبع عنها لى فى الألى الحالى<sup>1</sup>
- لح ك لى ه لى فى الألى هذه الفكرة
- على الألى :

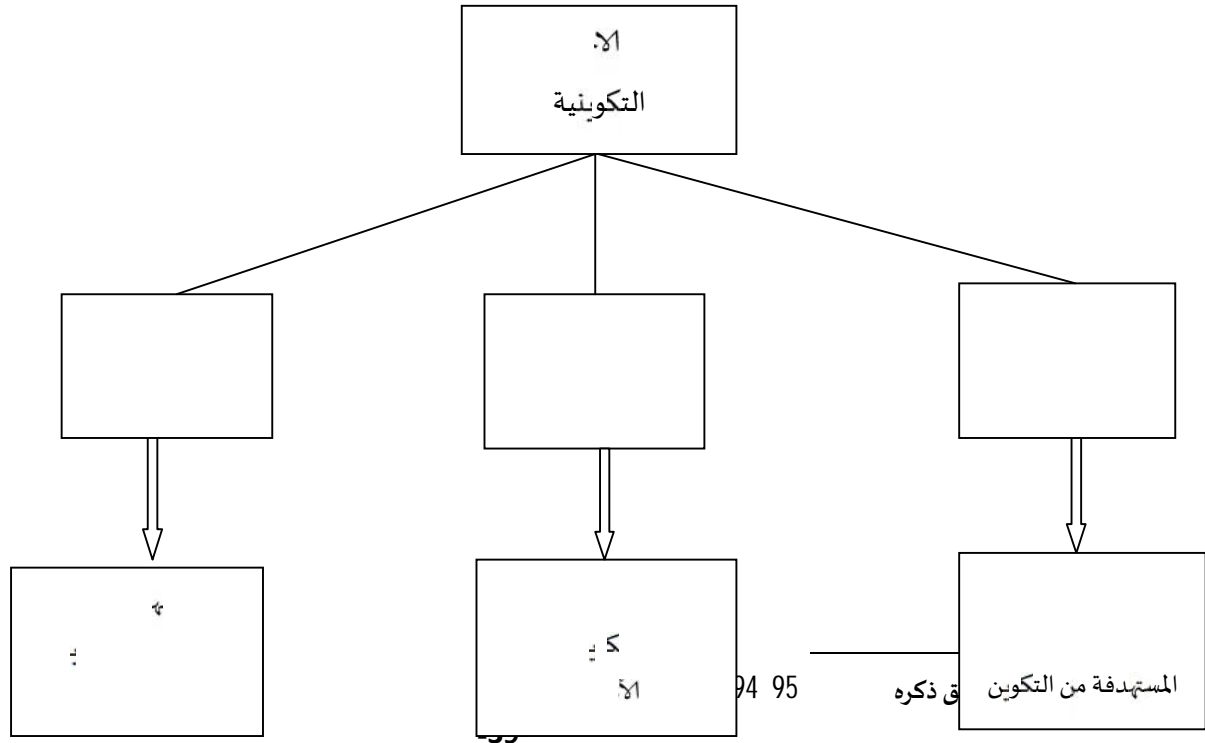
- الألى المستهدف .
- الألى لى .
- لى الألى لى الألى لى هى العجز فى الألى لى
- الألى التكوينية :
- فى الألى = الألى - الألى لى
- فى الألى لى ه لى ك لى فى لى الألى
- ك لى ه لى ه لى :
- لى ه الألى : الألى ولسمى ه العجز فى
- ولعبع ه الألى ك لى .
- ه لى الألى لى الألى لى ولسمى هذا
- فى ك الألى لى ه لى :
- الإمكانيات .
- 
- لى لى لى
- ه لى يعالج بالتكوين، على الألى إليه .

<sup>1</sup> - محمد الصيرفى، التدريب الإدارى هج ن الألى 2009 .13

# النصف الأول : ماهية التكوين

نم : :-  
هـ : :-  
في<sup>1</sup> : :-  
العمل والمعايير التي :-  
إلى :-  
لهذه :-  
به، :-  
تي إلى هذه :-  
لي :-  
فعالته، :-  
بي :-  
إنتاجيته :-  
إلى :-  
إنتاجيته :-  
دوافعه :-  
والشخصية، :-  
مؤهلاته، خبراته، مهاراته. :-  
شخ التي :-  
علاقته الآخرين :-  
انسجامه وتفاعله.

## 1تحديد الاحتياجات التكوينية



محمد : 301 2003

### المطلب الثالث : تصميم البرامج التكوينية (مرحلة التكوين)

ك : هي التي  
 ك : ( البرامج التكوينية ) الأركان الأ  
 في التكوينية  
 الخطة التكوينية  
 تي هي في الأه التكوينية تي تي  
 بر التكوينية ب هي :  
 تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي<sup>1</sup> :

1- : بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

2- : يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.

3- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالادارة والإشراف على الأفراد. ومن أهداف التكوين في المؤسسة:

- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.  
 إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.

<sup>1</sup> - علم النفس الصناعي : دار النهضة العربية بر 1985 67



- تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية<sup>1</sup>  
هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدف  
في:

- 1- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- 2- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه
- 3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد  
ترا .
- 4- إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- 5- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى  
المي.

: محتويات البرنامج التكويني<sup>2</sup>

- 1- لمح : إن لمحتويات برنامج التكوين أثر كبير في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لإحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى ( في برا التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكويين
- 2- تسلسل المحتوى : إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصمموا البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه إهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.
- و يؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلب الأ .

ك :

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

1. (Time) : يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

2. ك : كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد و تختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأمثلة في إختيار المكان من طرف مصصمو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل النشأة.

د : ك ي ك ي

يعتبر إختيار المتكويين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني، فالمتكويون هم محور أي عملية مع ك .

د : ك ي : لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية

تحديد ميزانية التكوين:

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية برنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس ( في هـ جي ك ي ) ، و عليه هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ك ي 1

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وستعرض لهذه الأساليب فيما يلي:

1-التكوين العملي: COACHING ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على

نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2- الأ : ROLE PLAYING : كون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل :  
الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3- الح : COSE STUDIES : محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة ونشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما

4- البريد الوارد: IN BASKET في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس ( يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.<sup>1</sup>

5- الوقائع الحرجة: CRITICAL INCIDENT إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ( ) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير ( ) لـ  
ك : تُع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريجي بالواقعة والممارسة، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

6- الإ : BUSINESS GAMES : يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية

التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع ومنتجات برامج ترويج وإعلان، والجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج وخطوط الإنتاج وتدفق خدمات وصيانة، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة : ي وتكوين وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين ( : ) بـ  
الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف . 5

7- المناقشة الجماعية: GROUP DISCUSSION عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين ن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أو تعود بفائدة عالية على الجميع.

8- تكوين الحساسية: SENSITIVITY TRAINING تهدف هذه الوسيلة إلى التنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تكوين (TRAINING GROUP) من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى : الأ ( لـ ) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهو

9- بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة الشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأ

10- BEHAVIOR MODELING : وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعرض الدارسين بصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.

10- هني: BRAINSTORMING ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بغرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير.

ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار ولأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.<sup>1</sup>

11- 5 Trainers : لا يجب أن يتبادل لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع والهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

ك فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العما يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المكونين وعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج ومحتواه والدارسين ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهذه الصفات هي:

- 1- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المكون متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.
- 2- القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المدرسين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- 3- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم .
- 4- القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيهه لـ .
- 5- القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.
- 6- توفير العدد اللازم من المدرسين للطلبة الدارسين في المستويين الثاني والثالث .

#### المطلب الرابع : تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية

ن لى برا كى يني تقييمه.  
الأ : برا التكوينية  
ه ي أساسيتين ه هذه التكوينية ه الإ :  
- الإ

- هي 1-الإ: الترتيبات : تر : شحيا البرامج التكوينية ن الترتيبات لى لى<sup>1</sup>: وإرسالها للمكونين
- 2- : تي في البرنامج ك ي .
- 3- د : هي التكوينية ك
- لي<sup>2</sup>:
- 1- التجهيزات : في: ك برا .
- ك ي .
- ك ي ه .
- لى ك ي .
- 2- لج ني : في: برا ك يني نهايته .
- د ني التكوينية لمخ .
- ي ك يني ترا برا .
- 3- د المتكونين ك ي : في: لى الأ بالتكوين في .
- لى المتكونين ( ه ه ه ) .
- تذكر ك ي بالبرنامج له الا بهم في .
- ك للمتكونين .
- ير المحاضرات .
- 4- البرنامج الإ: بسيره : في: برا في .
- ه برا لى فهمها على ه .
- سح المجال ك ي .
- الحرص لى برا التكوينية د لى نى للمتكونين .

<sup>1</sup> التدريب وتنمية الموارد البشرية  
<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره : 289

- إلى المتكونين انتهى كما ي .  
 - برا .  
 ن : برا التكوينية  
 ه الإ : تي ه البرامج التكوينية، ه في ه ه  
 ه ك ي ير حج ك ي في أحداثه فهم، ه ك ي  
 ك ي ك ي .

-الأهداف

في<sup>1</sup> :

- تي البرنامج التكويني، إعدادة تنفيذ  
 ه إلى ه في ه .  
 - إلى ك ي في ه  
 - ك ي التكوين .

هي<sup>2</sup> :

برا التكوينية

1- ك ي في ه  
 ه على التكوين، ي إلى الإ الأ التي أوضحت  
 ه ك ي د الأ ه ك ي ه إلى ه ه  
 ه ك ي ك ي تستهدف  
 2- التكوين ه  
 ه ك : ه :  
 - : ك ي .  
 - : المتكونين التكوينية .  
 - : يعده ك ك المتكونين ومناقشتهم  
 ه .  
 - برا يعدها ك ي والتي توضح ه ومقترحاتهم : ير .  
 3- ك ي د ه  
 ه تغيرات ه : في ي ي ي ه :

<sup>1</sup> ك مرجع سبق ذكره 75

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 2003 - 335

- التغيرات في ك ي ه  
ك عليه

- التغيرات ت : لمح ي به في عمله زملائه ورؤسائه

برز ك يني ه بي : برز هي<sup>1</sup>

1-الاستبانة

على ك ي ب الانتهاء التكوين، عنها ه

ك : يعبرون ، بالبرنامج التكويني، تخطيطه وتصميمه

تنفيذه، رأهم بالمكونين، هذه الا ت الى التي ه

برز ك يني هدفه.

2-

يك ه برز التكويني ك التي نه ك اتجاه برز

ك يني ك يك ه الا التي ي ك ي ه ك التي

ه ك ي الى برز ك يني.

له ه ير بواسطتها الحكم الى الا في:

- ي تي الى يشغله ه .

- ير في الا ي ه

- الا والتي ه

- ترا المتكونين ت تم في ه ب ك ي .

## خلاصة

إن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح في

لح " " وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة الواجب الاعتماد عليها حتى نتمكن

من التحكم الأفضل في حركات المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين، إن المورد البشري هو ذلك المورد

حيد الحقيقي، يتضح تي ه في ه التكوين يعتبر ه في

الا تر ت والتغيرات التكنولوجية لح

ك ي .

ت ه الى ت في ه ه الى

ب : ه ه ه هذه لكونه لمح ير لباقي

<sup>1</sup> ك ، مرجع سبق ذكره : 76



**الفصل الأول : ماهية التكوين**

---

الأ. هـ الأ. هـ  
هـ ت. هـ . هـ  
: تكوين هـ هـ هـ

## الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

هـ : علمها في أهدافها  
 لي الاعتراف هـ وأهميتها، فالأداء الجيد تم  
 هـ هـ هـ الآ في الآ في

### المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

ي الآ بأنه "المخرج يحققه قيامه ن الآز<sup>1</sup> هـ الآ ي ير لي  
 هـ الأهداف فترة<sup>2</sup> ي الآ لي انه  
 الجهد ي  
 إدراكه<sup>3</sup>  
 الآ لي انه لـ  
 الآ يشير لي هـ في الإـ ك إليه  
 ي ك<sup>4</sup>  
 ي ير الآ إلى هـ ك هـ ي هـ التي يحقق ي هـ  
 ي الآ ي الآ والجهـ حيث يشير هـ الأخير لي  
 الآ لي تي هـ<sup>5</sup>  
 ي بأنه ن هـ المختلفة، التي ك نه عمله يز ي  
 ب الآ عليها هذه الأبعاد هي: كمية الجهد الجهد الآ  
 الجهد تعبر الجسمانية التي هـ في فترة

1- هـ بي الإدارة الاستراتيجية منظوم منهجي متكامل  
 2- إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي النهضة بيروت 2002 : 360  
 3- إدارة الموارد البشرية ن ي . 2000 66  
 4- التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة موبى ن 1999 : 55  
 5- إدارة الموارد البشرية الجامعي لـ 1999 215

## الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

الجهد	الدقة والجودة	الجهد فتعني
1. التي : التي	تي : تي	به الأسلوب
يعبر	الا	ي لي التمييز
ب	ه	تي : تي
	الا	ه
والتي تعبر	الأنشطة تي يؤديها	الا ه
به	الا ه ه	كفاءته في ه
هيزا	لي	ك به ه يتوقف على
	لي	ك
	وهذه لي ير	العامل واستعداداته ه
الا ب ك	لخبرا ت	الثقافي المحيط
		2:
		ذ : لي
		يهدف إلى
	إلى تعززه.	ذ : تعي
	الا ه	الا في
	شخ	
	ه في ه ه	
		هي :
		لي

1983 : 50

1- إدارة القوى العاملة

2- عمر بلخير جواد ، مرجع سبق ذكره : 161-162

المطلب الثاني: محددات الأداء

لمح

لمي<sup>1</sup>:

- لحد : ك في توجيهه باتجاهه يس وتسهم في توجيهه الأداء
- الإثير
- الإ ه تعتبر الا ه المحددات يس تتمثل الاتجاهات
- ه تي ه ( ) يس ويلتزم بها وبمضمونها.
- شخصية : هي الخصائص التي تكيفه يس لمح به، ه للشخصية ه في
- لج : لج الى بسبب تفرضه ير الى أداءه تدفعه لي
- الاتجاهاتها. ه انه ك ت ه لج ه سلوكياتها ومعاييرها في يس توجيهه ه ك صح ه
- الإ هي
- الجهد : يس الجهد في عمله ك ك . ك ك
- ه يعني انه يس : الجهد بر.
- وخبراته : برا في الجهد ك ك ك
- برا بر ك ك الجهد بر.
- عملته التي
- يس ه ه
- هذه المتغيرات ت بعضها ك
- الآخرين الإ .

<sup>1</sup> - موي التطور التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة 8 1999 : 285

<sup>2</sup> - لخير مرجع سبق ذكره: 164

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

- في وهي<sup>1</sup> :  
 - / وهي : الإ :  
 - اتجاهاته حاجاته التي ي .  
 - التي في ي كونها لاتجاهاته .  
 - / : تبر في الأ : بدوره :  
 - في عملي، في .  
 - الأ لي يتوقعه الأ .  
 - / : في الإ والتهوية، والتجهيزات الأ  
 لي :  
 = الاتجاهات والحاجات الغير  
 ×  
 = ×  
 = الأ ×

المطلب الرابع : قياس وتقييم الأداء في المؤسسة

- الأ :  
 الأ بأنها" رسمي  
 : لهذه الأ ونتائجه فترات " 2  
 الأ على انه" : هدفها في الجهود التي  
 التي في في له المؤسسة " 3  
 لي أنها"  
 في لي ت الطاقات والإمكانيات لديهم في

<sup>1</sup> - ي محمد مرجع سبق ذكره 220

<sup>2</sup> - العقيلي 191 :

<sup>3</sup> - صالح، ومؤيد البشرية 102 :



## الفصل الثاني : دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

- الألى الى ير الألى وعلى  
 في : ه ه  
 1 ه في :  
 تم ك الى ك وهذه الأهداف ه الألى باقى ذ  
 البشرية ترا ك ه الألى :  
 - يعتبر الألى : ير  
 الألى ترا ه  
 الألى التكوينية اله المهارات والقدرات التي إليها  
 في  
 - تم الى في الألى  
 على تعزيز الألى في الألى  
 - ت الى الى في الإ والتوجيه  
 على لديهم ك هي عي  
 - الألى ك التي تعترض ير في الواقع العملي ك  
 - ت الى في الألى ت لأنها ت  
 يبذله في ك ه رؤسائه ك لي ك  
 - تساهم الألى في ترا  
 الحالي ي بينهم  
 ه ينبغي الى ه الألى يعتبر في الألى  
 الى ل أهدافها ك التي تعمل  
 ه ه الألى الى بشكل واضح ه  
 ه الألى ه في نجاحها في  
 لديها<sup>2</sup>  
 (1 ه في :  
 ي الألى في في الإدارية:  
 ( الإ )

<sup>1</sup> - عمر بلخير جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 169  
<sup>2</sup> - ومؤيد البشرية استراتيجي





- ك ك ي ت ي ي في العمل، ي لي ي الإ الأربعة<sup>1</sup>: ه ه ي ه ي ي
- ك ك ي ي في ذاته، ه ه ي ي ويشكل واضح. ه ه ي ي
- ك ي ي في ترا ه ك في ك ي ي
- ك ي ي : ك ت ك ي ي ك ي ي باقي التكوين وفصله ي ترا ك ي ي للحكم
- ك ي ي : ك ك ك ي ي ك ك ي ي
- ك ي ي ت ي ك الاستثمارات. ك ك ي ي
- ك ي ي ت ي ك والمحاسبية لي ل خ ه ت ه
- ك ي ي في الأ في يزا ه للمؤسسة في ي ك ي ي ه تلقاه ه
- ك ي ي في المحاسبي. ه ك ي ي مؤسسته ي ه
- في هذه الحالة التكوين ك ي لي ه الأ تشترط ي التكوينية ه ي ل ح لي التكوين كاستثمار ل منه ي ك ه
- ك مؤسسته الأ . ك ي ي
- ك ي ي ك ي ترا ل ح على ه الأ الذين يتميزون ه لي ت ه ي ي للترقي في ه<sup>2</sup>: ه ي ي
- تكوين ه الأ ي ه ي ه ي ير ه اتجاهاتهم
- تكوينهم ه لي ت ه ي في ه

### المطلب الثاني: التكلفة والعائد من العملية التكوينية

- في ه ك التي ه يزا ك ي ك ي بنوعيه<sup>3</sup>
- الأ : ك التكوينية
- التكوينية ي ك ي ه ك لي :

<sup>1</sup> - ي ت مرجع سبق ذكره 12:

<sup>2</sup> - ي ت مرجع سبق ذكره 13:

<sup>3</sup> - "أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، جامعة



التوظيف الخارجي	أنه في	هـ	إلها	2- الترقية:
هـ المخاطرة	لخ جي	هـ	فإنها لج لي ترا	
الخارجي.	أعلى أفضل بكثير لي	لي	ت قدراته	

### المطلب الثالث: الاستثمار في التكوين

تعي المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وعلى هذا فهي تبحث عن الأساليب و الطرق التي تؤدي إلى تطوير الإنتاجية ، ومن أهم الأساليب التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطوير الإنتاجية هي التكوين وبالتالي فالتكوين يظهر كاستثمار مهم بالنسبة للمؤسسة .

يصر البشري عنصرها ما من حيث إنتاج إيرادات المؤسسة ، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتخصيص مبلغ مالي كبير من أجل تكوين عمالها و إختيار الفئات الواجب تكوينهم لصالح المؤسسة المؤسسة لا تعتمد انفاق مثل هذه النفقات ما لم تكن تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو على الأقل تتعادل مع هذا الانفاق ، و ألا كان ذلك تصرفا غير رشيد

وبالنظر إلى أهمية العنصر البشري في المؤسسة فإن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها ، ك الإنفاق الاستثماري على انه تخصيص قدر من المواد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا ، فالإنفاق على تكوين العاملين يهدف إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية في المستقبل ، وهذا الإجراء سيؤدي بالضرورة إلى زيادة إيرادات المؤسسة ، أي أن الإنفاق على التكوين هو جزء من د المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها خلال الفترة التالية للتكوين و الفترات المحاسبية التالية لها مستقبلا ، نلاحظ من خلال كل هذا أن كل عملية تكوينية تهدف أساسا إلى رفع كفاءة و أداء الأفراد و من ثم رفع إنتاجيتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال حصولها على عوائد كبيرة ، فالتكوين استثمار حقيقي يجب تحقيقه حتى يسمح للمؤسسة بالتطور و النمو ، في هذا السياق ومن هذه الرؤية التي تخصص لها نسبة 12% الأ : IBM تخصص للتكوين و 8% في BILL<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: التكوين والجودة الشاملة

هـ لج لي : لج لي ك  
في عليه لج " Total Quality " والجودة في

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره : 71-72

لح ه في ذاتها فإنها يز في لي  
 ي لج 1  
 التي إليها به ك الأساسي لج ه ه لي  
 إليه باعتباره باعتباره ترا ك تتبنى الإ ه الآ  
 بمعنى ير ه ه ه  
 2 :  
 - التكوين  
 - التركيز ي لي الآ لي ك ك الآ ه معناه  
 الآ في الآ  
 - الآه ي في نتركها  
 ك ي  
 - لج في ك ترا ك ي  
 - ي براتهم ك ي إعطائهم لي  
 ك ه في  
 خلال ما تم عرضه أهمية التكوين بالنسبة للجودة الشاملة و  
 إلى ي الإ في

### المبحث الثالث : علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية

سننتظر في هذا المبحث إلى علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية من خلال أربع مطالب :

#### المطلب الأول : أثر التكوين على الموارد البشرية

يعتبر ك ي في الآ ه في ت أنه ه في  
 في ي الإ في تهيئة الآ  
 ك ي ي على كبيرة وتتمثل آثاره لي ي في 3 :  
 الآ : ي الآ :  
 ه ك ي في ي الإ ك ي وسائل التفكير ك ي  
 الإ ك ي ي الآ ه ي الشخص ير  
 ه ير ه ك ي ي هذه ي الآ

<sup>1</sup> - لي هي ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر : 210

<sup>2</sup> - لي الكفاية الانتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية 190 1972

<sup>3</sup> - مرجع سبق ذكره : 60-59-58

هـ هـ يـ عـ كـ يـ لـ تـ هـ هـ هـ تلجأ لـ كـ  
 شـخـ هـ لـ تـ مواهبه شـخـ هـ هـ كـ  
 الأكثر .  
 نـ : يـ الخبرة :  
 الخبرة لـ هـ يـ لـ تـ لـ يـ الأـ ثـرـبـ أكثر في  
 تـ أكبر تـ على كـ بـ أكبر.  
 : تـ  
 هـ كـ يـ هـ في  
 هـ التسييرية للمؤسسة، هـ  
 أكثر أنه هـ الأـ ير نتجاهله لأنه كـ يليه.  
 بـ : تصحيح الاتجاهات  
 كـ للتكوين هـ هـ تصحيح هـ بـ الأشخاص اتجاه بـ كـ التي  
 بـ : هـ منه نصح الأفراد بالنسبة هـ  
 كـ يـ لـ هـ لـ  
 لـ : ترا  
 كـ يـ تـ : ومهاراتهم كـ هـ هـ كـ  
 لـ يـ لـ يـ لـ  
 هـ لـ أعلى ومستويات أرقى، وهذه بـ  
 كـ يـ في الأخير كـ تكوين يهتم يـ يـ الأـ تـ عـ لـ تحقيقه .

**المطلب الثاني : علاقة التكوين بإدارة الموارد البشرية**

تعتبر بـ : هـ في هـ لـ في لـ  
 الأـ أنها لـ الإـ يهتم كـ تـ  
 تي يـ هـ الأـ هـ في هي تـ :  
 التكوين والتنمية الإـ : كـ نـ يـ  
 لـ الاجتماعية والصحية، أخيرا والسجلات لـ 1 كـ  
 بـ : هـ قي لـ لـ كـ يـ وعلاقته :  
 .  
 الأـ : كـ يـ

<sup>1</sup> - في مرجع سبق ذكره : 27

وتصرفاتهم يعني تمه في الأ: ك إليهم لحد إلى ه  
 تي ه ه يه أكبر ه التكوين، الأ في الأ في والتي  
 خلاله الأ: منها، ك ه ك في في  
 الإ: ه لي ي ي تشير إلى ك لحد تي  
 عليها في عمله، ك الراتب الأساسي لحد ه يشير لي  
 الأ: لي عمله ومن ه ك ك الأ في  
 ه ه ي ه وتطويره، لديهم ه ك ي ن  
 ي معارفه منه في ترا لي أعلى، ي لي الأ: 2

**المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية**

ك ي ه ن توليه ه يرا يهدف إلى ي  
 في خلاله ه لحد ي إستراتيجية المؤسسة في ي  
 التغيرات تي تعيشتها في لحد ك  
 عليها ي ي هذه التطورات ب إليه  
 عليها لحد ك ي في التكوين ي  
 لمخ ه لي التكوين ي لي أنها ي  
 ي ن ه الأ ه تم إلى الأ: ي  
 إليهم ومساعدتهم في لحد على الجديد  
 ه تم .وللتكوين تأثيرات لي أهمها لي: 3  
 - الأ وتحسينه  
 - الإنسانية ي الأ ي ه تم .  
 - ي  
 - ك  
 - ي ه التكوين، ي لي لحد في تي

1 - محمد إدارة الموارد البشرية الجامعي، 2010 197  
 2 - محمد مرجع سبق ذكره 198  
 3 - مرجع سبق ذكره 94-93:

- ك : في : ه الأ ي ه
- لصالح ي في ي الى الخارجي ه ي ه
- في فهمهم واستيعابهم ه ي لي ه في ي ه .
- في الأ في ك في ي قراراتهم، إلى تطوير
- ه الأ في .
- : الأ عي ي الأ في .
- : ك الأ التغييرات لـ .
- : الإ لا ي ه .

#### المطلب الرابع: علاقة التكوين بإدارة الأداء

- الأ بالتكوين، الأ تي ي
- منها ك : الأ : ت
- ي : الأ وعلاقته ك ي
- الأ ه في الأ ه تهدف لي البنية الأساسية التي علمها
- الأ ه هي ه وتوصيفه ي
- ه لمخ التكوين ه هذه :<sup>2</sup>
- تنفيذه ارتباطه بغيره الأ .
- حج : الأ ت .
- ك
- : توجيه الأ وعلاقته ك ي
- توجيه الأ ن ك ي
- مهاراته، ه ي :
- الأ لمخ
- تيرا لي ي الخارجية لمخ به وتتضمن توجيه الأ ي
- تي ت ه في لي الأ لي
- ه توجيه الأ ي منحه وتزويده التي ت له

<sup>1</sup> - لي هي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق الذكر : 196

<sup>2</sup> - صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لـ ن ي 2 2006 : 59

على الأ ه . الأ ه  
 : فان توجيه الأ ه  
 :تشخيص الأ وعلاقته ك :  
 تعتبر تشخيص الأ في الأ ه في الأ ه  
 لي مستواه المخطط والمستهدف : لي  
 الأ ه الأ ه  
 الأ ه في التشخيص : فيه الإ لي  
 : ولاسترشاد ك ه  
 الأ في فترات  
 وتنتهي تشخيص الأ وأسبابه، الأ : أكثرها تأثيرا واحتمالا في  
 الأ ه  
 في مهاراتهم في : الأ  
 وتجهيزات وغيرها. والميزة الأ تشخيص أداء ه  
 ك : في الأ . ك :  
 2 .

د : التكوين وعلاقته بتطوير الأداء

الأ ه النهائية التي تدعى إليها الأ ه  
 تشخيص الأ ه الأ ه  
 لي وبين المستويات المستهدفة في الأ ه في  
 في الأ لي ثر لمج : في  
 ك : في : الأ ه  
 ضح : هي ك :  
 ك : الأ اله به واعتبرته الأ :  
 تتجه الأ ه في .  
 ك : في لي 4 :  
 - يعتبر ك : في الأ لي : لي  
 تحدهه الأ .

1 - عمر بلخير جواد ، مرجع سبق ذكره : 156:

2 - عمر بلخير جواد ، مرجع سبق ذكره : 157:

3 - ه ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره : 355:

4 - لي، الادارة الاصول الاسس والمفاهيم ه ن د : 1997 : 89:



حج الآ  
 المتكولين  
 التكوين في  
 الآ

خلاصة

ضح الآ  
 التي ه في ه  
 ك ي يعتبر ه في  
 والتغيرات التكنولوجية لح  
 ك ي لي إلى هذه في:  
 الآ إلى  
 بي في  
 ك ي بمفهومه لح ه ت ي يرجى منه  
 بي ه  
 في ن .  
 ك ي في الحالي، ه ير ه في  
 خلاله ك معارفه ه في عمله في

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

### المبحث الأول : تقديم بلدية الجلفة

لقد أصبحت البلدية تحظى باهتمام كبير نظرا لازدياد تدخل و تطور وظيفة الدولة في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و الثقافية.

تتطور باستمرار لظاهرة اجتماعية يتحدد بمقتضاها مدى نمو و تطور

و رقي الدولة ، إذا تعمل البلدية على تقريب الإدارة من المواطنين و التمكن من تلبية حاجياتهم و خدمتهم و إعطاء الفرصة لهم في التسيير.

### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن تأسيس مدينة الجلفة

لجفة هي عاصمة ولاية الجلفة، وتبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 300 كم . يبلغ عدد سكانها حوالي

300 ن 2008 وترتفع عن سطح البحر بأكثر من 1000 م وهي منطقة سهبية شبه

صحراوية ، بدأ بها التوسع العمراني والسكاني مع مطلع ثمانينات القرن الماضي. وبدأت وتيرة التزايد السكاني في فترة التسعينات.

تتوفر مدينة الجلفة على جامعة للتعليم العالي ومتحف بلدي ومتحف للمجاهد ومركز ثقافي إسلامي ومحافظة وطنية سامية للزراعة السهبية كما يميزها تواجد بعض المعالم والأبنية التاريخية كدار البارود والحجرة المباشية و باب الشارف، البريد الرئيسي، مسجد بن دنيدينة، السوق بوسط المدينة، المتحف ( )

الجمعة وجامع سي بلقاسم بلحرش (البرج) أقدم مسجد بالمنطقة الذي يرجع بناءه إلى سنة 1877

الأزهرية و غابات سن الباء وحديقة الحيوانات ، في 20 برا 1861

سكاني في المكان المسمى الجلفة. ارتبطت المدينة الوليدة إداريا وعسكريا بالأغواط، سكان المدينة مكونون أساسا

٠ ١ ٢

إن موقع وموضع مدينة الجلفة كان منذ عهد قديمة و منذ العهد الروماني والبربري مفترق طرق قديم حيث قول الروايات الشفوية أن تسمية الجلفة تسمية ليست قديمة جدا بل وقعت في العهد التركي حيث من الراجح أنه قبل إنشاء المدينة، كان سكان المناطق المجاورة ينظمون سوقا أسبوعية يقصدونها من كل الجهات ولأماكن البعيدة، وترعى مواشهم في مفترق الطرق الذي عرف بالجلفة وترعى مواشهم في أرضه المسقية بفيضانات

الأ تر لخر ب لجر لى ه ترا تك ( )  
يابسة تميز أرضه ومنها جاءت تسمية الجلفة أي من تقشر الأرض بعد الجفاف إلى قشر يابسة<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : تعريف بلدية الجلفة

إن كلمة بلدية مشتقة من كلمة بلدة أو جزء من البلد و هذا الأخير يقصد به كل مكان في الأرض عامر كان أم خاليا، لقد اختلفت الآراء حول تعريف البلدية فالبعض يعرفها على أنها هيئة محلية ذات حدود معلومة وهي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية لذا تعتبر الخلية الأساسية في التنظيم الإداري للوطن و يدير مختلف شؤونها المجلس الشعبي البلدي برئاسة أحد أعضائها و البعض الآخر عرفها على أنها القاعدة الأساسية في يم الإداري الجزائري يتولى تسييرها مجلس منتخب وهيئة تنفيذية.  
لقد تغير تعريف البلدية من دستور لآخر و من قانون لآخر و سيظهر هذا التغيير خلال التعريفات التي سنتطرق  
في 1 .

الأ : تعريف البلدية من الناحية الدستورية:

15 1996 على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية و الولاية  
-البلدية هي الجماعة<sup>2</sup> .

- 16 فس الدستور تنص بأنه " يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطنين في  
تسيير الشؤون العمومية"<sup>3</sup> .

إن المقصود بالإقليمية هي أنه لكل بلديه إقليم يبين حدودها الجغرافية و تراب البلدية و التي لها الصلاحيات  
الكاملة في استغلالها و داخل الحدود المخصص  
أما القاعدية يقصد بأنها تعتبر أدنى سلطة تحكم في البلاد في إطار النظام اللامركزي و الذي تعتمد عليها البلاد في  
تسيير شؤونها.

<sup>1</sup> - ويكيبيديا الموسوعة الحرة : بتاريخ 2018/04/10 على الساعة الثانية زوالا

<sup>2</sup> - <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%84%D9%81%D8%A9>

<sup>3</sup> - 1996

- 1996

نم : ت :  
 الألى  
 09/81 على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية و  
 الاجتماعية والثقافية و تحدث بموجب قانون و في المادة الثانية بأن البلدية لها اسم و مركز يديرها مجلس  
 منتخب هو المجلس الشعبي البلدي المكون من نواب ورئيس<sup>1</sup> .  
 أما المادة الأولى من قانون البلدية الصادر 1990 تنص على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع  
 بشخصية معنوية و استقلال مالي<sup>2</sup> .

من خلال التعاريف السابقة نذكر ما يلي :

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة.

تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

هي القاعدة الإقليمية

ك

تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي.

بلدية الجلفة هي مؤسسة عمومية خدماتية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ، مسماة بدار

البلدية يقع مقرها الرئيسي بوسط مدينة الجلفة شارع الأمير عبد القادر . ولها فروع ومصالح عبر إقليم البلدية

بمقتضى التقسيم الإداري عام 1974 للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية الجلفة

البلدية الجزائرية هي مؤسسة دستورية، طبقا للمادة 16

ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية).

● البلدية الجزائرية هي جماعة إقليمية لامركزية.

● البلدية هي خلية أساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية

ي لا لي .

<sup>1</sup> - ل ج ل ج  
 القانون البلدي 09/81 المؤرخ في 02 1401 04 1981  
<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية 15 11 1990 08/90 المؤرخ في 12 1410 07 1990

- هي الألامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية .
  - البلدية هي نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية. : إلى
- وبغية توفير الموارد المالية الضرورية للممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي خولها لها القانون ، تتوفر البلدية على هياكل وأجهزة.
- تتوفر البلدية على:

- هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي؛
- هيئة تنفيذية يرئسها رئيس المجلس بي
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

هـ : ( لـج بـي ) :

13 : " يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها مجلس شعبي بلدي و رئيس

لـج بـي " .

يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة مجلس منتخب وجهاز مداولة هو المجلس الشعبي البلدي، ضي دراسة هذا الهيكل المسير التطرق لتشكيلته وقواعد عمله وسيره ونظام مداولاته وصلاحياته. يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية ويتكون المجلس البلدي لبلدية الجلفة من 43 :

هـ : ( رئيس المجلس الشعبي البلدي ) :

هـ للبلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي. هذا الأخير ينتخب للعهدة الانتخابية طبقا للقانون المتعلق للبلدية ويمارس سلطات باسم البلدية وباسم الدولة. يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أمينا عاما للبلدية ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي. هو قاضي المدينة والأمر بالصرف ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه أو حسب قانون الانتخابات الأخير يترأس المجلس الشعبي البلدي الأول في القائمة التي تحصلت على أغلبية الأصوات ، وهو يتمتع

بالازدواجية في الاختصاص إذ يمثل البلدية تارة ويمثل الدولة تارة أخرى، وبعد تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم باختيار نوابه .

62: في المجلس بي ه الا ك ه .  
 في المجلس بي ل ج الإ التي ه بي .  
 63: لمى في المجلس بي . في ل ج .

الاستثنائية

لي تن بغير <sup>1</sup> .

ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي .

125:

في المجلس بي ين ه الأي .

إن الأمانة العامة للبلدية يسيرها الأمين العام للبلدية وهذا الأخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية، وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة أ ي

موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم

26-91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع

27-91 خ في 1991/02/02

119 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه ما يلي: (( لى

الأ ي

الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي <sup>2</sup>:

الإ

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

i

- ب. والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة

i

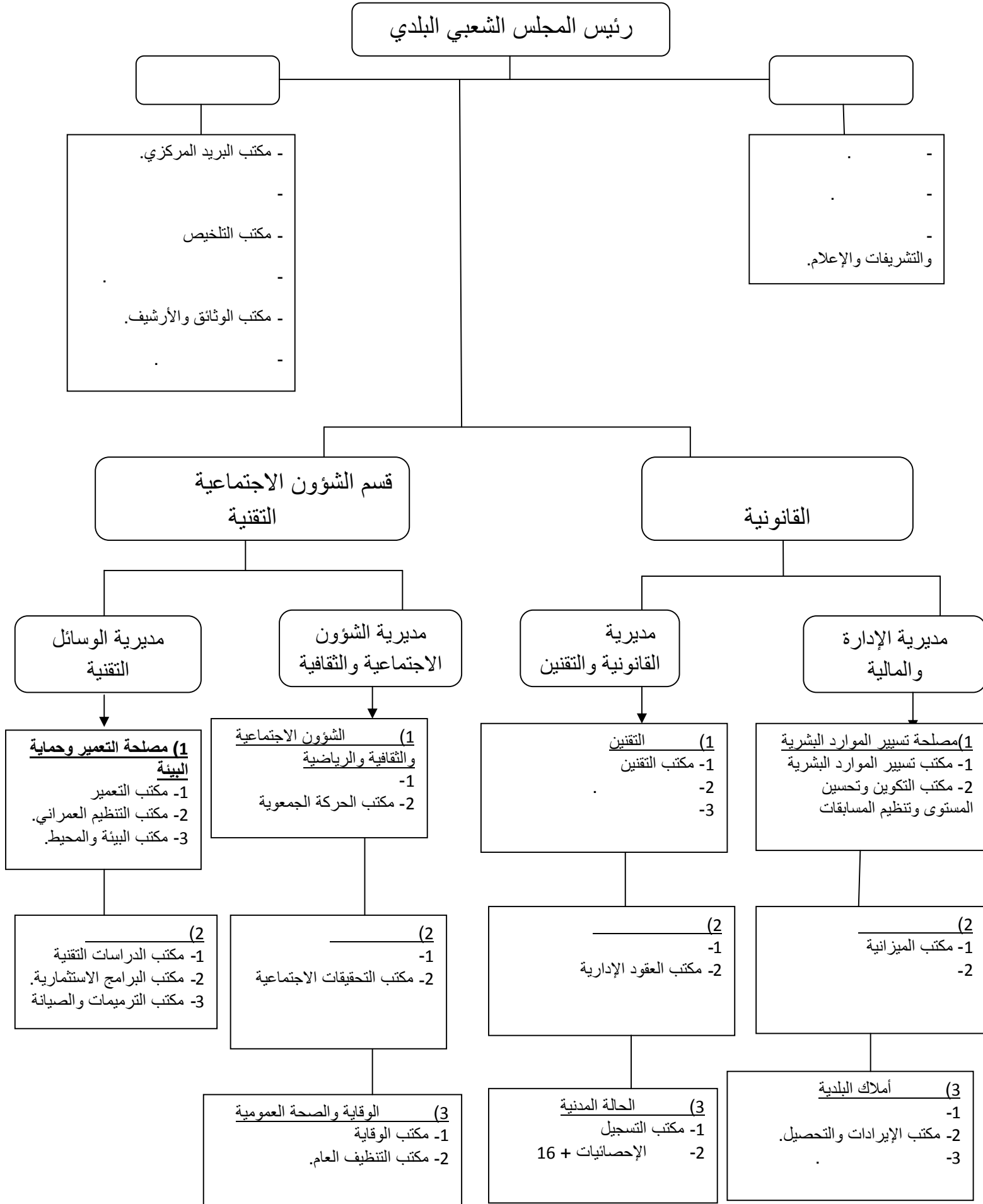
-تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.

-ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.))

<sup>1</sup> 56 قانون البلدية 1432 22 2011

<sup>2</sup> التنظيم الإداري i الجزائر 209..206

2 الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة



## المطلب الرابع: مهام ووظائف البلدية<sup>1</sup>

في التشريع بهما .

: مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي

- السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات.
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، ومعاينة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها .

- تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة

- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.

- السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث ا في

- السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة السير في الشوارع والساحات والطرق العمومية.

- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للاماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها.

- اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو

- منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة.

- السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع.

- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة.

- ضمان ضبطية الجنائز والمقابر طبقا للعادات وحسب مختلف الشعائر الدينية، والعمل فورا على

كل شخص متوفى بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد.

يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط والكيفيات المحددة في

التشريع والتنظيم المعمول بهما.

يلزم بالسهر على احترام التشريع والتنظيم المتعلقين بالعقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري

على كامل إقليم البلدية.

:

ص /-



تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ

صح ولاسيما في مجالات:

- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.
- الأ
- الحفاظ على صحة الأغذية ولأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور، صناعة طرقات البلدية.
- تهم

تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء، ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ. / - التعليم والحماية الاجتماعية:

- التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها.
- انجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ.

غير انه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:

- اتخاذ، عند الاقتضاء وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى والرياض وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني.
- المساهمة في انجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة
- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية.
- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي.
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية ونشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها.
- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.
- ه في والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.

- تشجيع ترقية الحركة الجموعية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسليه وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.

## المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

### المطلب الأول : طريقة بناء الاستبيان ومحاورة الأساسية:

بعد تحديد إشكالية البحث الرئيسية والتساؤلات الفرعية ووضع الفرضية العامة والفرضيات وتفكيك يرات الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات وتحديد أهداف الدراسة في الشق النظري، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية إثبات أو نفي الفرضية القائمة على وجود علاقة بين التكوين وأداء الموارد البشرية ببلدي لـ ج ه على الإشكالية الرئيسية المطروحة والمتمثلة في:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية ؟

و تم صياغة أسئلة الاستبيان على ضوء الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث. ولأسباب التي كانت دافعا " بلدية الجلفة " كأساس للدراسة التطبيقية نذكر منها :- ك ن

- كون المؤسسة متناسب مع موضوع البحث

لي : :  
-1 :

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة،

ويتكون مجتمع دراستنا من جميع موظفي وإطارات بلدية الجلفة , الكائن مقرها شارع الأمير عبد القادر وسط لـ ج .

والبالغ عددهم إلى غاية سنة 2018 ثر 1400 .

أما عينة البحث فهي شاملة لجميع موظفي بلدية الجلفة من برامج التكوين والبالغ عددهم أكثر

180 300 موظف هم في طور التكوين حاليا ، حيث قمنا بـ سج. ي 50

استمارة ، وتم الإجابة على جميع الاستمارات .

2- المحاور الأساسية للاستبيان:

اعتمدت هذه الدراسة في الأساس على مسح ميداني للمجموعة المستهدفة، وقد كانت أداة المسح الرئيسية استمارة الاستبيان، حيث تم تصميمها وصياغة أسئلتها ه الدراسة وبما يتلاءم مع الموضوع ، وقد الأ : الأ :

- تقديم تعريف مختصر للدراسة والهدف منها.
- تحديد البيانات الشخصية للمستجوبين : (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب , الأقدمين في .)
- مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
- مدى تطبيق بلدية الجلفة للخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية
- ك :

### المطلب الثاني : نتائج الاستبيان

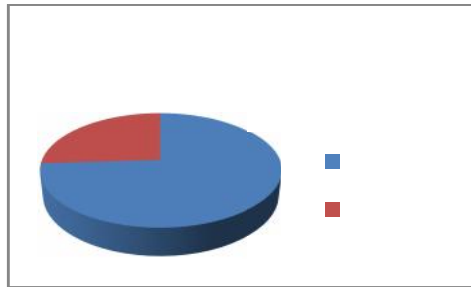
المحور الأول البيانات الشخصية :

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1/ الجنس :

2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

ك 02 يوضح نسبة الجنس



3 لأفراد العينة

الجنس	عدد	النسبة (%)
الذكور	37	74 %
أنثى	13	26 %
المجموع	50	100 %

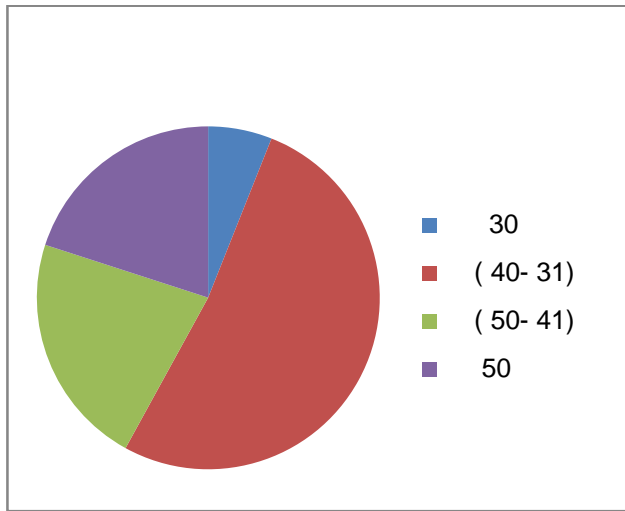
من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية التي تم توزيع الاستبيان عليهم هم الذكور وذلك بنسبة (74 %) ، ي

الإ (26 %) . ويمكننا القول بأن النسب متفاوتة في الجنس مقارنة مع بعض المؤسسات مثل

ي

2 / : ك 03 ضح ذ

3 توزيع أفراد العينة حسب السن



4نسبة السن لأفراد العينة

i		
% 6	3	30
%52	26	(40- 31)
% 22	11	(50- 41)
%20	10	أكثر من 50
% 100	50	لمج

من خلال دراستنا للجدول يتبين لنا أن الغالبية العظمى يمثلها الشباب بين الثلاثين و الأربعين سنة  
 (52%) , يليها الأشخاص بين سن (41 50) (22%) يتبع بعدها فئة الأكثر  
 22% الأشخاص لتأتي في المرتبة الأخيرة فئة الأقل من 30 (6%) . وهذا يدل على

3 / : هي 04 يوضح نسبة المستوى التعليمي للعينات المختارة

4 المستوى التعليمي لأفراد العينة

z		
%12	6	
%24	12	
%64	32	جامعي
% 100	50	المجموع



5 المستوى التعليمي

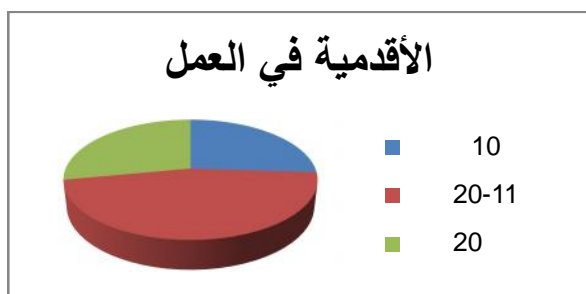
عند تحليلنا للجدول نا الإطارات يمثلها الجامعيين بنسبة (64%) يلها نسبة أصحاب المستوى الثانوي 24% ويأتي في المرتبة الأخيرة أصحاب المستوى المتوسط بنسبة 12% وعليه فإن موظفي البلدية أغلبهم أصحاب شهادات وإطارات عكس ما كان في السابق .

4/ في :

الذين تم توزيع الاستمارة عليهم برتب متفاوتة من متصرف إقليمي وملحقين إداريين وأعاون إدارة

5/ الأقدمية في العمل : 05 يوضح نسبة الخبرة في العمل بالنسبة للعينة المختارة

5 الأقدمية في العمل لأفراد العينة



6 الأقدمية في العمل

z		
%26	13	10
%46	23	20-11
%28	14	أكثر من 20
% 100	50	لمج

من خلال دراستنا للجدول نلاحظ أن الأقدمية في العمل للعينة محل الدراسة بنسب متقاربة حيث نجد أكبر

ذ 46% تتمثل في أصحاب الخبرة بين 11 إلى 20 ذ 28% لأصحاب خبرة أكثر من 20 في الأخير أصحاب الخبرة أقل من 10 ذ 26% .

6- / - - -

أغلبية المجيبين على الاستمارات هم موظفي مصلحة أملاك البلدية ومصلحة تسيير الموارد البشرية والمصلحة تـ .

المحور الثاني : مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

7- / هل ترى من الضروري القيام بعملية التكوين ؟

6 مساهمة التكوين في تحسين الأداء

ذ		ذ
88%	44	
12%	6	
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية الموظفين يرون أن عملية التكوين ضرورية لأي موظف وذلك بنسبة 88% أفراد العينة ، بينما من يرون بعدم ضرورة التكوين بنسبة قليلة تتمثل في 12% .

8- / هل حصلت على تكوين طيلة عملكم ببلدية الجلفة ؟

جميع أفراد العينة تحصلوا على تكوين وذلك بنسبة 100% .

9- / نوع التكوين الذي استفدتم منه ؟

7 نوع التكوين الذي استفادوا منه المبحوثين

ذ		ذ
54%	27	
46%	23	من أجل الترقية
100%	50	لمج

تحليلنا للجدول أعلاه أن الموظفين الذين تحصلوا على تكوين من أجل تجديد المهارة يمثلون نسبة 54

% وهي نسبة أكبر من الموظفين الذين تكونوا من أجل الترقية الذين يمثلون نسبة 46% .

10/- هل كانت مدة التكوين كافية ؟

8 مدة التكوين

i		
%38	19	ن
%62	31	
%100	50	مجم

من خلال الجدول يتبين بأن الموظفين الذين يرون أن مدة التكوين لم تكن كافية تمثل أعلى نسبة من الاستجابات التي تم الحصول عليها حيث تمثل نسبة 62 % في حين من يرون أن مدة التكوين كانت كافية ن 38 %.

11/- هل ترى أن التكوين يحسن من أداء الموظفين ؟

9 مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء

i		
%82	41	ن
%18	9	
%100	50	مجم

من خلال الجدول يتبين بأن الموظفين الذين يرون التكوين يساهم في تحسين أداء الموظفين تمثل أعلى نسبة 82 % في حين من يرون عكس ذلك فيمثلون نسبة 18 %.

12/- هل ترى بأنك استفدت من البرنامج التكويني ؟

10 مدى استفادة المبحوثين من البرنامج التكويني

i		

36	72%	ن
14	28%	
50	100%	لمج

من خلال الجدول يتبين بأن الموظفين الذين يعتبرون أنفسهم أنهم استفادوا من البرنامج التكويني يمثلون أعلى نسبة من الاستجابات التي تم الحصول عليها حيث تمثل نسبة 72% في حين من يرون أن البرنامج التكويني لم يستفادوا منها 28%.

13/- هل أنت راض عن الدورة التكوينية التي استفدت منها ؟

11 مدى رضا المبحوثين عن الدورة التكوينية

	ن	
31	62%	ن
19	38%	
50	100%	لمج

من خلال الجدول يتبين بأن الموظفين الذين رضوا بالدورة التكوينية يمثلون أعلى نسبة من الإجابات التي تم الحصول عليها من طرف المبحوثين حيث يمثلون نسبة 62% في حين من لم يرضوا بالدورة التكوينية التي استفادوا منها فيمثلون نسبة 38%.

14/- عند نهاية التكوين هل تحصلتم على شهادة ؟



12 الحصول على شهادة نهاية التكوين

z		i
	27	%54
	23	%46
المجموع	50	%100

من خلال تحليلنا للجدول يتبين أن الموظفين الذين تحصلوا على شهادة نهاية التكوين يمثلون نسبة 54 % أفراد العينة ، بينما من لم يتحصلوا على الشهادة فهم أقل بنسبة 46 % .

15/- ساهمت عملية التكوين عندك في تحقيق ؟ مايلي :

13 مساهمة التكوين في الأداء

i			لخ الآ
%100	%84	42	
	%16	8	
%100	%34	17	الخيار الثاني
	%66	33	
%100	%66	33	الخيار الثالث
	%34	17	

تحليلنا للجدول يتبين لنا أن جل الموظفين يرون بأن التكوين ينمي مهاراتهم الحالية ويساعدهم على اكتساب مهارات جديدة والذين يعتقدون ذلك يمثلون نسبة 84 % ، أما من يرون بأن التكوين يساعدهم على اكتساب أنماط سلوكية تساعد على الاندماج في العمل فيمثلون نسبة 66 % بينما من يرى أن التكوين يساهم في الترقية والتقدم الوظيفي فهم يمثلون نسبة 34 % .

المحور الثالث : مدى تطبيق بلدية الجلفة للخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية .

16/- هل تعتمد مؤسستكم على التكوين الخارجي ؟

14 مدى اعتماد المؤسسة على التكوين الخارجي

ز		
37	74%	
13	26%	
50	100%	المجموع

الذين تكونوا خارج مؤسستهم بالاعتماد على مراكز التكوين و المعاهد يمثلون نسبة 74 % أما من تم تكوينهم داخل المؤسسة فيمثلون نسبة 26 % . و جميع المبحوثين يروون بأن مؤسستهم تعتمد برامج التكوين كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

17- هل ترى أن الدورات التكوينية تساعدك على ؟ مايلي :

15 ماذا حققت العملية التكوينية بالنسبة للمبحوثين

	ز		
33	66%	100%	في
17	34%		
25	50%	100%	السرعة في انجاز العمل
25	50%		
34	68%	100%	
16	32%		
39	78%	100%	الدقة في أداء المهام
11	22%		

من خلال تحليلنا للجدول يتبين أن من ينظرون إلى التكوين على انه يساعدهم على أداء المهام بدقة يمثلون نسبة

78 % ، أما من ينظرون إليه على أنه يساهم في التقليل من حوادث العمل

ز 68% ، وهي نسبة متقاربة مع من يروون انه يساعدهم في التحكم في الوسائل التقني ز 66 %

، أما من يروون أنه يساعدهم في انجاز العمل بسرعة فيمثلون نسبة 50 % .

18/- ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله في عرض البرنامج التكويني ؟  
16الاسلوب التكويني الذي يفضله المبحوثين

i		
%66	33	كـ
%34	17	كـ
%100	50	لمج

من خلال الجدول يتبن بأن الموظفين الذين يفضلون التكوين النظري يمثلون أعلى نسبة من الاستجابات التي تم الحصول عليها من المبحوثين حيث يمثلون نسبة %66 في حين من يفضلون التكوين الميداني التطبيق ن % 34 .

19/- هل طبيعة عملك تفرض عليك استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة ؟

17يوضح آراء المبحوثين على ضرورة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة

i		
%78	39	نـ
%22	11	
%100	50	المجموع

من خلال الجدول يتبن بأن الموظفين الذين يروون أن طبيعة عملهم تفرض عليهم استخدام التكنولوجيا الحديثة يمثلون أعلى نسبة من الاستجابات التي تم الحصول عليها من المبحوثين حيث يمثلون نسبة %78 نـ عي تكوين وتدريب الموظفين على الوسائل الحديثة ، في حين من يروون نـ % 11 . وأغلبية الموظفين يتعاملون مع التكنولوجيا من خلال اجتهادهم الشخصي بنسبة %89 .

المحور الرابع : علاقة التكوين بالأداء

18 علاقة التكوين بالأداء

				محايد	غير موافق	غير موافق			

100%	50	26%	13	72%	36	2%	1	0%	0	0%	0	20
100%	50	52%	26	46%	23	0%	0	2%	1	0%	0	21
100%	50	8%	4	60%	30	10%	5	12%	6	10%	5	22
100%	50	14%	7	56%	28	12%	6	12%	6	6%	3	23
100%	50	26%	13	54%	27	0%	0	18%	9	2%	1	24
100%	50	24%	12	58%	29	6%	3	12%	6	0%	0	25
100%	50	10%	5	44%	22	26%	13	12%	6	8%	4	26
100%	50	22%	11	66%	33	4%	2	6%	3	2%	1	27
100%	50	18%	9	38%	19	18%	9	20%	10	6%	3	28
100%	50	22%	11	70%	35	8%	4	0%	0	0%	0	29
100%	50	28%	14	56%	28	12%	6	4%	2	0%	0	30
100%	50	26%	13	74%	37	0%	0	0%	0	0%	0	31

من خلال تحليلنا للجدول يتبين لنا أن جل الموظفين موافقون على التكوين في مؤسستهم ومتفقين مع الأسئلة حيث تضمنت أغلب الآراء مع عبارة موافق في جميع الأسئلة حيث نسبة السؤال الأول 72 % ن 46 % 60 % 56 % السؤال الذي يليه نسبة 54 58 ن ه ن 44 % 26 ن 66 % 38 % ن 70 % ن 56 % وفي السؤال الأخير الذي جاء بصيغة التطور التكنولوجي يفرض تكوين وتدريب الموظفين حيث تم الحصول على نسبة 74 % لتأتي في المرتبة الثانية عبارة موافق جدا ، وفي المرتبة الثالثة عبارة محايد وفي المرتبة الرابعة عبارة غير موافق وفي الأخير عبارة غير موافق تماما.

### المطلب الثالث : تحليل وتفسير النتائج

سنقوم في هذا الجزء بتحليل وتفسير النتائج انطلاقا من الإشكالية العامة التي تم طرحها في بداية البحث والتي تتمثل في :

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين الأداء في بلدية الجلفة ؟

يرأ تي تشهدها  
تير والاتجاه ك ه ك  
الجلفة كغيرها من المؤسسات تشهد برامج تكوينية مكثفة وهذا ضمن برامج إصلاح القطاع والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ، ويعد التكوين  
تي ت التغييرات الأ. تي يشهدها  
ه ويشكل ه الأ. عي الأ  
عرضه ك ن كبير في ن  
ن تهيتهم ه تي ن إعدادهم ن ترفيتهم ه لي

أعلى ك لديه ه  
لج . ه يسعى إليه ك ي إليه .  
كما تطبق بلدية الجلفة الطرق العلمية الحديثة في تكوين موظفيها تماشيا مع متطلبات العصر ومتطلبات الجودة ، وبلدية الجلفة حققت نسبة كبيرة في تكوين موظفيها وتدريبهم لمواجهة التحديات التكنولوجية .  
ب لي بلدية الجلفة الى بشرية ه الى ه ه ه مؤسستهم  
الى مردوديتها .

: صحيحة نعم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و أداء الموارد البشرية .

الفرضية الأولى : صح

يساهم التكوين في تحسين الأداء داخل المنظمات

: صحيحة

نعم تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف وتحسين الأداء

: صحيحة

نعم تطبق بلدية الجلفة الخطوات العلمية الحديثة في العملية التكوينية

ب : صح

نعم تحقق برامج التكوين الأهداف المرجوة من العملية التكوينية في بلدية الجلفة .

## خلاصة

تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى بلدية الجلفة وذلك باستخدام الأساليب والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، وتم تقسيم الجانب التطبيقي إلى فصلين الفصل الأول نظري يتمثل في

## **الفصل الثالث :.....دراسة حالة \* بلدية الجلفة \***

تقديم بلدية الجلفة والتعرف على هيكلها التنظيمي وتحديد المجال المكاني و الزماني بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث للدراسة التطبيقية والفصل الثاني تطرقنا فيه إلى تفرغ نتائج الاستبيان في جداول إحصائية لنصل في الأخير إلى تحليل وتفسير النتائج على ضوء الأسئلة الموجهة للمبحوثين ، ومقارنة واختبار النتائج مع الفرضية

## خاتمة

ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة هـ تي هـ في هـ في هـ  
 هـ الأير هـ المحرك الأساسي هـ : هـ الاهتمام هـ في هـ  
 ن يسمى الأ والتي هـ كونها هـ الأ باقي  
 الأ في هـ : هـ في هـ : هـ في هـ  
 هـ والتأثير عليه، هـ التكوين يشكل ركيزتها الأ هـ الأ تر  
 والتغيرات لـ ك لى مسؤولي إدارة الموارد البشرية الحرص  
 لى الإ: تي تـ بتشخيص الأ: التكوينية هـ لى كـ باعتبار هـ  
 هـ هـ لى هي هـ فعاليتها ونجاحه في هـ  
 كـ كـ هـ تـ في هـ : هـ فوائده في هـ  
 هـ كـ مبررا تـ في هـ نـ مصلحة  
 : تـ لـ إلى تـ في الأهمية التي هـ التكوين في هـ  
 هـ أداء الموارد البشرية الأ هـ تي يلعبها الأ في هـ هـ  
 ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى هـ في:  
 - هـ يعتبر تـ هـ باعتباره المحرك الأساسي نـ الأ  
 - التكوين تـ في تكلفته، نـ منه  
 - التكوين هـ الأ هـ هـ  
 - تكوين هـ لى قدراتهم ومهاراتهم هـ لى : كفاءتهم  
 - هـ : يـ الأ: تي تبني عليها  
 - التكوين يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية  
 - تؤثر برامج التكوين على نجاح العملية التكوينية  
 - تطبق بلدية الجلفة الخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية  
 - تحقق برامج التكوين الأهداف المرجوة من العملية التكوينية  
 التوصيات والاقتراحات  
 - الاهتمام أكثر بالعملية التكوينية ووضعها ضمن أولويات المؤسسة.  
 - تكثيف وزيادة برامج التكوين وتمديد المدة التكوينية.  
 - توفير الوسائل العلمية الحديثة وتدريب الموظفين عليها .  
 - إدراج اللغة الأجنبية ضمن برامج التكوين .  
 - التركيز في التكوينية لى الأ: لـ

في الأخير

هـ يـ كـ

نى كـ

هـ

جوانبه،

كـ

بـ الله



# الملخص

## الملخص باللغة العربية

هذه " دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية - بلدية الجلفة .  
ك : في الإ: إلى ت الرئيسي لي: ه  
التكوين والأداء في بلدية الجلفة ؟

وتم توصل إلى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين والأداء  
أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى :

- تمه لي إلى ه التكوينية وتأثيرها إلى ب الأهداف التكوينية.  
المحتوى الجيد نجاعته

- ه ك في يرا والخارجية

- ك ي وتأثيره الا ب على ب

ه .

- تهدف لي ت إلى ك ي

إلى الأهمية لهذه في إلى

جي.

- ه ك ي تأثيره على ي .

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، المنهج القانوني المؤسسي بالإضافة إلى المنج التاريخي .  
أما ما يخص الدراسة الميدانية تم استخدام منهج دراسة الحالة .

المجال الزمني والجغرافي: استغرقت هذه الدراسة السنة الجامعية 2018/2017 في

لج .

ب ب : تفسيرها، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- ب يعتبر ت ه باعتباره المحرك الأساسي لـ الا .

- ك ي ت في تكلفته، لـ منه .

- ك ي الأ ي هم .

- تكوين ي على قدراتهم ومهاراتهم ه لي : تم

- ب : يزا الأ تي نى علميا الأ .

- التكوين يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية

- تؤثر برامج التكوين على نجاح العملية التكوينية

- تطبق بلدية الجلفة الخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية

- التكوين الأهداف المرجوة من العملية التكوينية

التوصيات والاقتراحات

- الاهتمام أكثر بالعملية التكوينية ووضعها ضمن أولويات المؤسسة.
- تكثيف وزيادة برامج التكوين وتمديد المدة التكوينية.
- توفير الوسائل العلمية الحديثة وتدريب الموظفين عليها .
- إدراج اللغة الأجنبية ضمن برامج التكوين .
- التركيز في التكوينية إلى الأجل

## **Abstract in English**

**This study dealt with** : Role of Training in Improving the Performance of Human Resources - Case Study - Municipality of Djelfa.

**The problem of the study** was to answer the following main question: Is there a statistically significant relationship between the composition and performance in the municipality of Djelfa?

It was concluded that there is a statistically significant relation between composition and performance

**Objectives: The study aims to:**

1-The study aims to identify the importance of the training process and its impact on the human resource from

During the selection of good content and its effectiveness to achieve the desired objectives of the training process.

2- To prove the extent to which the composition contributes to the challenge of the internal and external changes of the industrial establishment.

3-Provide information about the composition and its positive impact on the human element to achieve economic development

Thriving.

4- We also aim to shed light on the subject of training with a kind of depth to stand

Emphasized the critical importance of this process in achieving progress towards competitiveness and progress

Technology.

5- Presentation of the importance of training and its impact on workers.

**The approach used** : Method used in the study

We used the analytic descriptive approach in this study and The institutional legal approach as well as the historical curriculum.

As for the field study, the case study was used.

**Time interval and location** : This study lasted in its theoretical and practical side the whole school year 2017/2018 and location : municipality djelfa

**Results studying :**

-The human element is an important investment, as the main engine of economic activity.

-Formation is an investment in the institution, the institution spends its cost, and waiting for a return.

-Training is a function through which individuals can improve their performance.

-The formation of workers working to raise their abilities and skills and this leads to increase their efficiency

-Human resources management is the cornerstone on which all other functions are based.

-Training contributes to improving the performance of human resources

-Training programs affect the success of the training process

-The municipality of Djelfa applies modern scientific steps to the training process

- The training programs achieve the desired objectives of the training process

**Recommendations and suggestions :**

-More attention to the process of formation and placed within the priorities of the institution.

-Intensifying and increasing the training programs and extending the training period.

-Providing modern scientific tools and training staff.

-The inclusion of foreign language in the training programs.

- Focusing in the design of training courses on modern methods in line with rapid developments.

الملاحق

---

جامعة نربان عاشر الحلفة .

الحقوق والعلوم السياسية

العلوم السياسية

: ثانية ماسـتر

: إدارة الموارد البشرية

## استبيان

يهدف هذا الاستبيان إلي التعرف على التكوين ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية  
ببلدية الجلفة .

الرجاء منكم الإجابة عن أسئلة الاستبيان وذلك بوضع (✓)  
تراها تناسب اختيارك .

إن المعلومات التي تزودنا بها لن يطلع عليها أي شخص أو جهة ولن تستخدم إلا في  
أغراض هذا البحث العلمي .

في الأخير تقبلو فائق الاحترام والتقدير .

:

:

\*

## أ/ البيانات الشخصية :

- 1- الجنس:  -  - أنثى
- 2- :  30 -  (40-31)  (50-41)
- 3-  - أكثر من 50  -    مهني
- 4- في : .....
- 5- الأ في : 10  (20-11)  أكثر من 20
- 6- المصلحة التي تشغلون بها : .....

## ب/ مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية:

- 7- هل ترى من الضروري القيام بعملية التكوين؟ نعم  لا
- 8- هل حصلت على تكوين طيلة عملكم ببلدية الجلفة؟ :
- 9- نوع التكوين الذي استفدتم منه؟
- تكوين بغرض تجديد المهارة   بغرض الترقية
- 10- هل مدة التكوين كانت كافية؟ نعم  لا  عندما
- 11- هل ترى أن التكوين يحسن من أداء الموظفين؟ نعم  لا
- 12- هل ترى بأنك استفدت من البرنامج التكويني؟ نعم  لا
- 13- هـ لدورة التكوينية التي استفدت منها؟ نعم  لا
- 14- عند نهاية التكوين هل تحصلتم على شهادة؟ نعم  لا
- 15- هـ ك ي في تحقيق؟

- تنمية وتطوير المهارات الحالية مهارات جديدة.....
- زيادة إمكانية الترقية الوظيفي.....
- ت ت الى الا ي ونغير .....

### ج/ مدى تطبيق بلدية الجلفة الخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية

- 16- هل تعتمد مؤسساتكم على التكوين الخارجي؟ نعم
- ك ي . ذ ك
- على الا تي ه مصلحة ك ي .....
- ك ل ل الى التكوين.....
- ه .....

17- ه التكوينية ت الى؟

- في  في -
- في ه  في -

18- ه الا التكويني تفضله في برا التكويني؟

- ك ي  ك ي - لي
- 19- ه الحديثة؟ نعم  لا

في الإ ذ ه ت في الى:

- ك ي الجامعي  تكوين  ته شخصي

## د/ علاقة التكوين بالأداء

		محايد	غير	غير		
					التكوين يزيد من القدرة على إنجاز الأعمال اليومية	20
					التكوين يزيد من دقة إنجاز الوظائف اليومية	21
					التكوين يعمل على التقليل من الروتين اليومي	22
					يساعد التكوين على التقليل من ضغوط العمل	23
					التكوين يساهم في رفع كفاءة الموظفين مع المواطنين	24
					التكوين يساهم في رفع قدرات تعامل الموظفين مع رؤسائهم	25
					التكوين يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	26
					التكوين يساعد على استخدام الطرق العلمية في تنفيذ المهام	27
					التكوين يعزز الانتماء إلى المؤسسة	28
					التكوين يزيد من مهارة وكفاءة العمال والموظفين	29
					التكوين سبب من أسباب نجاح أو فشل المؤسسة	30
					التطور التكنولوجي يفرض تكوين وتدريب الموظفين	31



# قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

أولا : باللغة العربية

- (1)- أبو النيل – علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية دار النهضة العربية بيروت 1985 .
- (2)- ابو بكر مصطفى ، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر، 2004.
- (3)- الحلبي حسن ، تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات ، 1973 .
- (4)- السكارنة بلال خلف ، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .
- (5)- السلمي علي ، ساطع أرسلان: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 .
- (6)- السلمي علي : ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001 .
- (7)- السلمي علي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة .
- (8)- الشقاوي عبد الرحمان : التدريب الإداري للتنمية ، معهد الإدارة العامة ، مصر، 1985 .
- (9)- الصرايرة أكنم عبد المجيد ، رويدة خلف الغريب ، أرووظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 4 ، الأردن ، 2010 .
- (10)- الصيرفي محمد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .
- (11)- الصيرفي محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر، الأردن، 2009 .
- (12)- الطعاني حسن أحمد ، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 .
- (13)- العقيلي عمر وصفي ، الادارة الاصول الاسس والمفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1997 .
- (14)- العيساوي كاظم جاسم ، الاقتصاد الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ط 2 ، 2008 .
- (15)- الغالبي طاهر واخرون، الادارة الاستراتيجية منظوم منهجي متكامل ، دار وائل، عمان الاردن، 2007 .
- (16)- الفارس سليمان ، واخرون، ادار الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق سورية، . 2000 .
- (17)- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 8 ، عمان ، الاردن، 1999 .
- (18)- المعاذ محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى: المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية القاهرة 1990 .
- (19)- الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ، 2003 .

- (20)- الهيتي خالد عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003 .
- (21)- الهيتي ، خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، 2005 .
- (22)- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008 .
- (23)- برنوطي سعاد نائف :إدارة الموارد البشرية( إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001 .
- (24)- بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 .
- (25)- جمال بري محمد :التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتاب، 1973 .
- (26)- جودة علي ،غساف قلعاوي، الكفاية الانتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1972 .
- (27)- حرحوش عادل ومؤيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم المكتب الحديث للنشر، اربد، الاردن ، 2006 .
- (28)- حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 .
- (29)- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 .
- (30)- حمود خضير كاظم ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- (31)- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دارالجامعية بيروت 1991 .
- (32)- درويش عبد الكريم ،ليلى تكلا، أصول الادارة العامة (القاهرة مطبعة الانجو المصرية، 1976 .
- (33)- دياب حسين عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية، شركة البراء، مصر، 1998 .
- (34)- ساعاتي أمين ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998 .
- (35)- سلطان محمد سعيد :إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .
- (36)- صابر محمد عبد العليم ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010 .
- (37)- طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001 .
- (38)- عاشور أحمد صقر : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997 .
- (39)- عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1983 .
- (40)- عبد الباقي صلاح ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، القاهرة، 2000 .
- (41)- عبد الباقي صلاح ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002 .
- (42)- عبد الباقي عمر عبد الرحمان :إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975 .
- (43)- عبید عاطف محمد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966 .
- (44)- عساف عبد المعطي ، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
- (45)- عقيلي عمر، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الاردن، 1996 .

- (46)- غنايم عمرو ، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984 .
- (47)- فهد منصور : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 .
- (48)- كامل مصطفى ، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1994 .
- (49)- لباد ناصر، التنظيم الإداري ، منشورات دحلب ، حسين داي، الجزائر.
- (50)- ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001 .
- (51)- محمد عبد الوهاب علي: التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981 .
- (52)- منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق وكالة المطبوعات الكويت.
- (53)- منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية دار الغرب للطباعة مصر 1976 .
- (54)- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 2 ، 2006 .
- (55)- نعساني، عبد المحسن، عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية، ط1، حلب- سورية، 2005 .
- (56)- هاشم زكي محمود ، ادارة الموارد البشرية ( الكويت جامعة الكويت) 1989 .
- (57)- وائل السليمان ، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29 ، المجلد 2 .
- (58)- ويليام ر ترسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي : تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004 .

## ثانياً: باللغة الأجنبية :

- 1)- R. Vatieer, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, Paris, France, 1984.
- 2)- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004.
- 3)- Wayne F. Casio, "Management Human Resources", Me Grow Hill, lmc Fourth, Ed, America 1995.

## الرسائل و المذكرات العلمية :

- (1)- بوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة ودورة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013 .
- (2)- رافس نادية ، ولد عام مونية : أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، جامعة البويرة ، 2012 .
- (3)- عمر بلخير جواد : دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2015 .
- (4)- كمال طاطاي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات دراسة حالة مركب السيارات المصنعة روية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003/2002 .

## النصوص والجرائد الرسمية :

- (1)- الجريدة الرسمية العدد 15 الصادرة بتاريخ 11 أبريل 1990 قانون رقم 08/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق 07 أبريل 1990 يتعلق بالبلدية
- (2)- المادة 56 من قانون البلدية ، رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011
- (3)- دستور 1996
- (4)- قانون رقم 10-11 مؤرخ في 22 جوان 2011 يتعلق بالبلدية (الجريدة الرسمية رقم 37 بتاريخ 3 جويلية 2011
- (5)- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، القانون البلدي رقم 09/81 المؤرخ في 02 رمضان 1401 الموافق 04 يوليو 1981

## أنترنت

- (1)- موقع وزارة الداخلية : <http://www.interieur.gov.dz>
- (2)- ويكيبيديا الموسوعة الحرة : <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%84%D9%81%D8%A9>

## فهرس الأشكال

39 .....	1تحديد الاحتياجات التكوينية	
71 .....	2 الهيكل التنظيمي لبلدية	
75 .....	العينة	3
76 .....	العينة	4
77 .....	التعليمي	5
77 .....		6الأقدمية

## فهرس الجداول

26	التكوين	1
75	توزيع العينة	2
76	توزيع العينة	3
77	العينة التعليمي	4
77	العينة الأقدمية	5
78	مساهمة التكوين تحسين	6
78	التكوين منه المبحوثين	7
79	التكوين	8
79	مساهمة التكوين تحسين	9
79	المبحوثين التكويني	10
80	المبحوثين التكوينية	11
81	شهادة نهاية التكوين	12
81	مساهمة التكوين	13
82	التكوين	14
82	العملية التكوينية للمبحوثين	15
83	التكويني يفضله المبحوثين	16
83	المبحوثين التقنيات التكنولوجية الحديثة	17
83	التكوين	18

# فهرس المحتويات



الإه

5.....	
6.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
7.....	اختيار :
8.....	
11.....	الإشكالية:
12.....	الفرضيات
12.....	
13.....	الإطار المنهجي للدراسة
14.....	هندسة الدراسة : الخطة المنهجية
14.....	:
15.....	: مدخل مفاهيمي لماهية التكوين
15.....	: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية
16.....	: التاريخ البشرية
17.....	: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث
19.....	: أهداف وأهمية الموارد البشرية
20.....	: وظائف إدارة الموارد البشرية
22.....	: ماهية التكوين
22.....	: مفهوم التكوين
26.....	: أنواع العملية التكوينية
30.....	: مبادئ العملية التكوينية
32.....	: أهمية وأهداف البرامج التكوينية
37.....	: خطوات ومراحل العملية التكوينية
37.....	: مرحلة جمع المعلومات والبيانات
38.....	: تحديد الاحتياجات التكوينية
40.....	: تصميم البرامج التكوينية (مرحلة التكوين)
45.....	: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية
48.....	
50.....	: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
50.....	: ماهية أداء الموارد البشرية

50..... مفهوم الأءاء :  
 52..... :  
 53..... :  
 53..... قلساس وتقللم :  
 56..... التكولسن كاستثمار للمؤسسة :  
 56..... رلف التكولسن :  
 57..... العمللة التكولسنلة :  
 59..... الاستثمار فل التكولسن :  
 59..... التكولسن والءوءة الشامللة :  
 60..... علاقة التكولسن بأءاء الموارء البشرلة :  
 60..... أثر التكولسن البشرلة :  
 61..... علاقة التكولسن بءارة الموارء البشرلة :  
 62..... ءور التكولسن فل ءحسلن أءاء الموارء البشرلة :  
 63..... علاقة التكولسن بءارة الأءاء :  
 65..... :  
 66..... ءءراسلة الملءانللة :  
 66..... ءقللم بلءللة الءلفة :  
 66..... لمة ءارلءلة عن ءأسلس مءلنة الءلفة :  
 67..... ءعرلف بلءللة الءلفة :  
 68..... الهلكل ءنظلمل لءارة بلءللة الءلفة :  
 72..... مهام ووظائف بلءللة الءلفة :  
 74..... ءللل ءءائج ءءراسلة الملءانللة : :  
 74..... طرلقة بناء الاستبلان ومءاوره الأساسية :  
 75..... ءءائج الاستبلان :  
 84..... ءللل وءفسلر ءءائج :  
 85..... :  
 87..... :  
 89..... :  
 92..... :  
 101..... فهرس الأشكال :  
 102..... فهرس الءءاول :  
 103..... فهرس المءءوللء :



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

