



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

العنوان:

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي

دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية
عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

• نندار زليخة

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

أ/ خلفي خالد (أستاذ محاضر د - جامعة الجبلاي بونعامة) رئيسا

أ/ زحوفي نور الدين (أستاذ مساعد أ - جامعة الجبلاي بونعامة) مشرفا

أ/ لجدل خالد (أستاذ مساعد أ - جامعة الجبلاي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعامه، ووافر عطائه، وله الفضل على إحسانه ومنه اما بعد
اهدي عملي المتواضع هذا إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله وادخلهما فسيح جنانه
إلى الذين كانوا بسمه فؤادي وحياتي ولكل أفراد عائلتي أمينة نعيمة يوسف محمد كلثوم ربيعة بلال الهام
الياس مريم محمد هيثم ولكل من عائلة حمداني زروخي وزرواطي وبوعلي
إلى كل من علمني حرفا أساتذتي الكرام الذين رافقوني بعلمهم في مشواري الدراسي
إلى زوجي الغالي حفظه الله
إلى كل من نقيب سامي وكلاسي نادية ومحمد جبلاوي وإهداء خاص لجميع أعوان المديرية حماية المدنية
إلى صديقاتي نعيمة عكاشة كنزة ياسمين فاطمة الزهراء معلومة إلى الأستاذ المشرف زحوفي نوردين إلى
أستاذتي الغالية رحموني مروان، زهرة

الشكر

أتقدم بالشكر الجزيل والخالص إلى الأستاذ المشرف زحوفي نوردين جزاه الله خير جزاء فيما يتعلق بالنصائح والإرشادات القيمة التي أفادني بها طوال مدة انجاز هذه الدراسة.

أتوجه بالشكر الخاص إلى نقيب أحمد بن يحي سامي وملازم الأول محمد جبلاوي على نصائح القيمة ومعاملة الحسنة وعلى مجهوداتهم التي بذلوها فيما يتعلق بموضوع الدراسة الميدانية، كما أتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة وقسم إدارة أعمال والعاملين في جامعة خميس مليانة وكل أعوان الحماية المدنية بولاية عين الدفلى.

وشكر الخاص لي كلا سي نادية وكل عائلة حمداني وعائلة لندار ولكل المسلمين والمسلمات حفظهم الله من كل شيء.

الملخص:

باللغة العربية:

إن عملية تدريب العمال من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية فتهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين أداء الموارد البشرية ومختلف مداخلها واعتبارها المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة ويكون عن طريق التدريب والتخطيط الاستراتيجي فعال وناجح.

توصلت في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين في مديرية من خلال التركيز بين الوظيفة والقائم عليها في ظل التطورات والتغيرات السريعة، وزيادة الاهتمام بالتدريب كخيار استراتيجي، وتفعيل منظومة ترقية لدى العاملين، وتطوير قدرات ومهارات وتقويم فعالية البرامج التدريبية وزيادة الاهتمام بتحسين أداء العاملين، واعتبار التدريب مقوما رئيسيا في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواكبة الضغوطات والتحديات الحاصلة.

الكلمات المفتاحين، تحسين أداء، الموارد البشرية، التدريب، التخطيط الاستراتيجي.

باللغة الفرنسية:

Résumé:

La formation des travailleurs des postes de base et stratégiques dans le processus de gestion des ressources humaines à travers lequel la Fondation vise à améliorer la performance des ressources humaines et les différentes entrées et considéré comme le principal moteur de la performance de toute institution et être par la formation et la planification stratégique efficace et réussie.

On trouve dans cette étude un certain nombre de résultats que le plus important de la planification stratégique contribue à l'amélioration et le développement de la performance des employés de la Direction générale en mettant l'accent entre la fonction et basée à la lumière des développements et des changements rapides, et une attention accrue à la formation comme une option stratégique et activer le système de mise à niveau des travailleurs, et de développer les capacités et les compétences et évaluer l'efficacité des programmes de formation et une attention accrue à l'amélioration de la performance des employés, et d'envisager la formation d'un ingrédient clé dans la construction d'un dispositif capable dans le présent et l'avenir de maintenir les pressions et les défis en cours.

clés Tags, améliorer les performances, les ressources humaines, la formation, la planification stratégique.

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| (1-1) | تأطير وحدات الحماية المدنية. | 39 |
| (2-1) | الوحدة الرئيسية. | 39 |
| (3-1) | الوحدة الثانوية. | 39 |
| (4-1) | وحدة القطاع. | 40 |
| (5-1) | وحدة مركز الإسعاف المتقدم. | 40 |
| (6-1) | مقارنة التدخلات بين 2013 / 2014. | 51 |
| (7-1) | مختلف تدخلات الحماية المدنية لممتلكات والأشخاص 2014 / 2015. | 53-52 |
| (8-1) | مختلف تدخلات الحماية المدنية لحماية الأشخاص والممتلكات إلى غاية 2016/12/31. | 56-54 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 16 | خارطة عالية المستوى تبين مراحل عملية التدريب | (1-1) |
| 32 | يمثل المخطط التنظيمي لمديرية الحماية المدنية | (2-1) |
| 35-34 | الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية | (3-1) |
| 37 | مخطط جمع مصالح الحماية المدنية على مستوى الولايات حسب المناطق | (4-1) |

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

الملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة

| | | |
|---------|--|-------|
| أب- ج د | المقدمة العامة | 06 |
| | الفصل الأول: مدخل استراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية | |
| | تمهيد | 06 |
| 7 | المبحث الأول : ماهية أداء الموارد البشرية | 7 |
| 9-7 | المطلب الأول : مدخل خاص للموارد البشرية | 9-7 |
| 12-9 | المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية | 12-9 |
| 22-12 | المطلب الثالث: التدريب ومختلف مسؤولياته | 22-12 |
| 22 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة | 22 |
| 24-22 | المطلب الأول: دراسة مذكرة الدكتوراه والمقالات | 24-22 |
| 26-24 | المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالماجستير والماستر | 26-24 |
| 27 | خلاصة الفصل | 27 |
| | الفصل الثاني: آلية المورد البشري في مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى | |
| 29 | تمهيد | 29 |
| 30 | المبحث الأول: تقديم عام حول مديري الحماية المدنية ومختلف نشاطاتها | 30 |
| 37-30 | المطلب الأول: مديرية الحماية المدنية ونشاطاتها وتطورها | 37-30 |
| 45-38 | المطلب الثاني: مختلف وسائل وخدمات برنامج الإصلاح الإداري ودوره في تحسين أداء أعوانها | 45-38 |
| 45 | المبحث الثاني : أسس الوظيفة العمومية في الجزائر | 45 |
| 46 | المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة المعتمدة | 46 |
| 50-47 | المطلب الثاني: تطور الوظيفة العمومية في الجزائر | 50-47 |
| 57-50 | المطلب الثالث: إدارة التدريب في الحماية المدنية | 57-50 |
| 58 | خلاصة الفصل | 58 |
| 62-60 | خاتمة عامة | 62-60 |
| | قائمة المراجع | |

مقدمة

في ظل التطورات والتكتلات الاقتصادية التي تشهدها المنظمات، أضى العامل الاقتصادي العنصر الأهم في معادلة التطور، وتقدم أي بلد دائما مرهونا بمدى أداء وقدرة وكفاءة ومهارة المنظمات التي بدورها مرهونة بفاعلية العنصر البشري حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية والتكنولوجية التي تواجهها المنظمة.

فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهرية للمؤسسات، لكون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات ومهارات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فالاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج.

فتعمل المؤسسات على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها، مما ينعكس في النهاية على تحسين أداء الأفراد نحو الأفضل، بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة والمتناسقة، ووضع أهداف وبرامج زمنية ومتابعتها وتنفيذها من أجل القاء والاستمرارية نحو الأفضل، ضمن بيئة غير مستقرة واتباع خطوات أساسية لضمان تخطيط فعال ومناسب لتسيير أداء مواردها.

فمن خلال تقييم وتحسين أداء العاملين الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل الحديثة والطرق التي يتم الكشف على النقائص والمعوقات الموجودة سواء على مستوى المنصب أو على مستوى الفرد نفسه، وللتخلص منها تلجأ الإدارة إلى سياسة التدريب وذلك من أجل التأقلم مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة.

فالتدريب يغير استثمارا يكون عائده على الفرد المدرب من خلال اكتسابه لمهارات وكفاءات وخبرات إضافية، عن طريق تقديم برامج تدريبية بغية تحسين أداء العاملين بكفاءة وفعالية وتحسين نوعية الإنتاج وزيادته.

فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والمختصين من أجل التدريب، والتي تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها، وذلك من خلال تحسين وتطوير مستوى الخبرات وكفاءة الأفراد وأدائهم ورفع الإنتاجية وحماية البيئة، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها في مختلف نشاطاتها.

إشكالية البحث

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

ما هي مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي فعال بمديرية الحماية المدنية؟
للتفصيل في الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الموالية:

1- فيما تكمن محددات تطوير أداء المورد البشري؟

2- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية؟

3- كيف يمكن للمنظمة أن تواكب التغيرات السريعة والمتلاحقة أي كيف يمكن أن تدير مواردها في ظل التغيير

الاستراتيجي المخطط؟

4- ما هي الأسس التدريب المعتمدة في مديرية الحماية المدنية لتطوير أداء الموارد البشرية؟

فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة نضع الفرضيات التالية:

- 1-يركز التدريب بشكل أساسي على طرق وأساليب ومراحل، وذلك من خلال تحسين أداء وزيادة المهارات والمعارف وتعديل الاتجاهات الأخرى، تعتبر الموارد البشرية هي المحرك الأساسي في المؤسسة، وهي التي تنسق باقي الوظائف لمدى يقظتها، إبراز خطوات التخطيط الاستراتيجي ومبادئه في تحسين دور الموارد البشرية في المنظمة
- 2-على المنظمة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحسين وتفعيل مختلف سياساتها من التخطيط، استقطاب واختيار والتثبيت، وتدريب وتقييم كفاءة العاملين سوف نراها في محل الدراسة الميدانية، يساهم التدريب في تحسين أداء عاملين من خلال مدارس ومؤتمرات ومقابلات والتطبيقات الميدانية في المديرية الحماية المدنية.

أهمية البحث

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في معرفة مفهوم التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية وعرضها بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب، وذلك ليصبح في متناول جميع الباحثين.

- 1- تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على أهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري، إذ يعتبر الركيزة الأساسية وثمانية القادرة على الابداع والابتكار والتفكير وتقديم الأداء المتميز، وأن امتلاك المواد الأولية وتقنيات عالية الجودة أو حتى رأس مال كثير، لا يعني شيئاً إلا إذا تم وضعه تحت تخطيط وتوجيه واستخدام من طرف العنصر البشري الكفاء والفعال في الوقت المناسب، وإعطائه أهمية بالغة من أجل بقاء واستمرارية المؤسسة وتوجه نحو الأفضل، اعتبار التدريب أوسع مجالات المختلفة وهذا ما يؤهل المورد إلى مستويات أعلى من الأداء والتنافسية في ظل تكنولوجيا عصرية والعولمة وغيرها لمواكبة التطورات الحاصلة، معرفة الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري في المؤسسة، وكيفية تحسين أدائه وزيادة الإنتاجية.

أهداف البحث

تتمثل أهداف الموضوع المدروس فيما يلي:

- 1- إظهار مدى أهمية العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة فهو يعتبر من أثن الأصول حيث أنه إذا تم الاعتناء به فإن قيمته تزداد على عكس الأصول الأخرى، التي تتناقص قسيمتها مع الوقت.
- 2- إظهار مدى أهميته أن ندير المؤسسة مواردها البشرية في ظل تخطيط استراتيجي، وذلك لتحقيق أحسن أداء وكفاءة وفعالية في استخدام وتوجيه الفرد نحو الأفضل.
- 3- التعرف على واقع ومستوى تطبيق وممارسة طرق التدريب بالمؤسسة محل الدراسة ومعرفة حجم الإمكانيات المتوفرة لديهم.
- 4- معرفة كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرية، وكيفية تعيين وتثبيت الأعوان أثناء التوظيف.
- 5- معرفة الآليات المتخذة لتقييم فاعلية البرامج التدريبية والطرق والأساليب المعتمدة في تحسين أداء العاملين.

6- دراسة موضوع التدريب وبيان ماهيته ودوره وعلاقته بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتوضيح وإبراز العملية التدريبية.

ميررات اختيار الموضوع

إن السبب الرئيسي لدراستي هذا الموضوع أنه يدخل ضمن مجال تخصصي، وذلك من خلال دراستي لمقاييس متعددة ولأهمية العنصر البشري وتدريبه ومن مقياس "تسيير الموارد البشرية"، و"إدارة الأعمال"، أنهما يشتركان في فكرة واحدة مفادها كيفية تدريب المورد البشري في ظل تغيير استراتيجي (التخطيط) وهو يعتبر الأسلوب لأنجح لتحسين أداء الموارد البشرية وزيادة أرباح المؤسسة من خلال المهارات والكفاءات وتقديم تدريب مناسب.

حدود البحث

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حددت دراستي كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** قد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب المتمثلة في مراحل العملية التدريبية وأساليب وطرق وتقسيم فاعلية البرامج التدريبية وتقسيم كفاءة العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات الاستراتيجية الحاصلة.

- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على أحد مديريات الحماية المدنية بولاية عين الدفلى.

- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2017/01/10 إلى 2017/04/25.

المنهج المتبع: من أجل الوصول لحل إشكالية البحث يتم الاعتماد على المنهج الوصفي المناسب للإطار النظري وذلك لفهم الموضوع المدروس في الجزء النظري أما في الجانب التطبيقي فسيتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي المناسب لتتبع النتائج وتفسيرها.

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها مذكرات الدكتوراه والماجستير والماستر والمقالات، وذلك من أجل إثراء موضوع الدراسة من خلال ذكر أهم الأهداف والنتائج الدراسات والتي سيتم التفصيل فيها في المبحث الثاني من الفصل الأول.

صعوبات البحث

تشعب الموضوع واتساعه حيث تم التركيز على أهم النقاط التي نراها أساسية في الوقت الراهن.

هيكل البحث

يقسم البحث إلى الجانب النظري والجانب التطبيقي، فتنقسم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يمثل القسم النظري حيث يضم مبحثين وبالنسبة للفصل التطبيقي فيتكون من مبحثين.

يعتبر الفصل الأول مدخل استراتيجي للموارد البشرية ودور التدريب في تحسين أدائه، وكذلك سيتم فيه دراسة أهم الجوانب النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بالمفاهيم والأفكار التي ترتبط بميدان التخطيط والتدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، وأهداف والنتائج المتواصل إليها من الدراسات السابقة ومقارنتها.

يهدف الفصل التطبيقي من هذه المذكرة إلى دعم القسم النظري من خلال محاولة إجراء دراسة ميدانية بديرية الحماية المدنية بولاية عين الدفلى، والتأكد من مدى ارتباط طرق التدريب بنوعية الخدمات المقدمة، والتي من خلالها يتم تحقيق الهدف المنشود وهو حماية الأملاك والبيئة وزيادة أداء وتطوير مهارات الأشخاص العاملين ويضم هذا الفصل الإطار العام للمديرية وكيفية تسيير الوظيفة العمومية.

الفصل الأول

مدخل استراتيجي لتحسين أداء
الموارد البشرية

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فهي التي تصنع وتخلق المنظمات وذلك عن طريق التدريب المتزايد بين المنظمات العصرية، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتحسين أداء الموارد البشرية، وبالذات الذي تؤديه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية بين المنظمات وفي تطوير وابتكار السلع وخدمات مقدمة، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات وموارد المتاحة للمنظمات، كما يعتبر مقوماً رئيساً من مقومات التنمية التي يعتمد عليها من أجل زيادة مهاراتهم ومواكبة التغيرات البسيطة والتكنولوجية والصناعية، واعتبار المورد البشري المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج وغيرها.

لذلك في هذا الفصل سنتطرق أولاً لتقديم مدخل خاص بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المبحث الأول، وبعده في المبحث الثاني سيتم تحليل الدراسات السابقة بمختلف أهدافها ونتائجها بالنسبة لمذكرات الدكتوراه والماجستير والماستر والمقالات.

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

باتت قضية أداء الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الذكي تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفقتها أهم استثمارات المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها لأن الموارد البشرية هي الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، والموارد الأخرى ما هي إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب وينفذ.

المطلب الأول: مدخل خاص للموارد البشرية

في سنوات الثمانينات الماضية ساد مدخلين أساسيين في مجال إدارة الأفراد وهما مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية، وللذان حل محلها اليوم الموارد البشرية.

1- مفهوم المورد البشري

تعتبر الموارد البشرية من الثروة في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج، وتهتم الموارد البشرية بكل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتتنوع مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها أي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة.¹

فالموارد البشرية الفاعلية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمال والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتمزم لأنهم رأسمال عقلي، أي لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد منظمة.²

1-1- مفهوم أداء الموارد البشرية

يعد الأداء من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، وبهذا سوف نحاول من خلال إعطاء تعريفات توضح هذا المفهوم.

يعرف الأداء على أنه: "هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بمهام المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته".³

يعرف أيضا على أنه: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".⁴

¹ - علي السلمي، إدارات الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، بيروت، 1993، ص47.

² - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص19.

³ - أنور أبو موسى ويحي كلاب، الاختراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، رسالة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، فلسطين، 2011، 2012، ص30.

⁴ - ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص44.

يعرف أيضا على أنه: "نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".¹

1-2- مفهوم عملية تحسين أداء الموارد البشرية (العامل)

يتم تعريف تحسين الأداء بأنه "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".²

2- عناصر ومحددات الأداء

1-2- عناصر الأداء: للأداء عناصر لا يمكن استغناء عنها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وتتمثل عناصر الأداء في:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف على تحمل المسؤولية؛

- المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية والعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.³

2-2- محددات أداء المورد البشري: إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته، والتي تتمثل في:⁴

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

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

- إدراك الدور (المهمة): يشير الاتجاه يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، ولتحقيق

مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من إتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما

¹ عبد الفتاح خلفيات وشربين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (1+2)، 2010، ص 606.

² بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، شهادة الماجستير الأكاديمي، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2015، ص 07.

³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، ص 34.

⁴ بختة هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة، ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011/2012، ص 26.

يبدلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة فإذا كانوا لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان ينقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال.

3- تقييم أداء الموارد البشرية

يرتكز فهم الأداء على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي والأداء النمطي، بين ما أنجزه الفرد فعلا وبين ما كان من المفروض أن ينجزه، فالأداء إذن عبارة عن عملية تقديم لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة، بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه، وعلى هذا الأساس يتضح أن تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه، فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقديم جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية غير أن الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة، من ناحية على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، وتبدو أهمية هذه الوسيلة في إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت ودفعهم للعمال أكثر، على أي حال يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه لترقية علاوة، مكافأة... الخ.
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله له الفرد من جهة وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.¹
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد التي سوف نتطرق لها فيما يلي.

¹ - لندار زليخة، بلقاسم كرمي عائشة، تكنولوجيا الاتصال ودورها في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014 - 2015، ص 35-36.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة، على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة، والأفراد والأنظمة ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وتدريب وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة، وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتخفيض التكامل بين كل من أنظمة التعويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد".¹

يقصد به كذلك عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذ ومتابعتها.²

2- مبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تتمثل مبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما العناصر الموائية، حيث تعد عملية التخطيط، من أبرز العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات ونموها في ظل ظروف المنافسة المحلية والإقليمية والدولية السائدة في الوقت الحاضر، ويقوم التخطيط على عدد من المبادئ نذكر منها:

- **مبدأ الواقعية:** الواقعية يقصد بها القيام بإعداد الخطة على أساس التحليل الوظيفي والتكوين لبناني للمجتمع، وفي ظل حدود الإمكانيات والموارد المتاحة التي تسمح بالتنفيذ في حدود الإمكانيات الموجودة.
- **مبدأ المرونة:** يتوقف نجاح الخطة إلى حد كبير على مقدار ما تتصف به من المرونة لأنها تساعد على حل المشكلات وتفاذي العقبات الطارئة التي لم تكن في الحسبان حين إعداد الخطة ووضعها.
- **مبدأ الشمولية:** يجب أن تكون الخطة شاملة بقدر الإمكان بجميع المستويات، والشمول في إدارة الموارد البشرية يشمل التخطيط للاختيار والتعيين والتدريب والنقل والتقاعد.
- **مبدأ تحديد الأولويات:** معناها مراعاة الأسبقية القائمة على درجات أهمية الأعمال أو المشروعات والبرامج والخدمات وغيرها، وذلك لكي تقابل الحاجات الملحة والضرورية في حدود الإمكانيات المتاحة والموارد القائمة.
- **مبدأ التعاون والتنسيق:** التعاون والتنسيق دعامتان هامتين بل أساسيتين تتمثلان في الجهود المبذولة التي يجب أن تلتقي في بؤرة واحدة يتسنى تحقيق الأهداف العامة خلال مراحل التخطيط.

3- الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

سننظر في هذا العنصر إلى أهم خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي التي تتمثل في:

- **الجاهزية:** لكي تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك، خاصة مدى التزام العاملين في الشركة وقدرتهم على تكثيف الجهود والتركيز. أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في

¹- راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص345.

²- محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009، ص94.

الأفق، أو أن الشركة على وشك الإغلاق، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي، إن الشركة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي؛
- تحديد الدوار من يعمل (ماذا؟)؛

- تشكيل لجنة التخطيط، وتحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

● **تطوير الاستراتيجيات والأهداف:** بعدما يتم الاتفاق على رسالة الشركة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية، فإن الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك، أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ الاستراتيجيات والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة، إن ذلك قد يأتي من خلال الهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها، ولكن في النهاية يجب على قيادة الشركة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

● **إكمال الخطة المكتوبة:** تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المهمة حول الأولويات والتوجيهات بتفاصيل كافية، فإنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة، فالخلاف إن كان خطيرا قد يفوض فعالية التوجيهات الاستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

خلاصة هذه الخطوة هي الخطة الاستراتيجية، ويجب عند وضع الخطط الاستراتيجية فإنها عادة تشمل

جانبان يتمثلان في كل من:

- جانب إجرائي: نعني به الإجراءات التي تتخذها هذه الشركات للحد من العيوب التي تلحق بالأجهزة التقنية.
- جانب معنوي: هو يتعلق بكفاءته وقدرته على تحقيق الأهداف.¹

4-العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة

يعتبر التخطيط هو جوهر تحديد للاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، من خلال ذلك يفهم أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية، وأهمية هذا الربط تتبع من أنه لا يمكن منطقيا تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من الأفراد مستقبلا دون الوقوف على خطط المنظمة وأهدافها الاستراتيجية التي سوف يضطلع هؤلاء الأفراد بإنجازها ، إذن من وجهة النظر

¹- منال خلف الله جبارة الله محمد، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودايت، مذكرة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، 2015، ص126-127.

الاستراتيجية، تمثل الموارد البشرية استثماراً يمتلك قيمة تنافسية عظيمة أن استنبطت عن المنظمة إدارته بفاعلية وهو استثمار طويل الأمد، فالموارد البشرية ضمن هذا الطرح تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المنظمة.¹

المطلب الثالث: التدريب ومختلف مسؤولياته

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها، وقدراتها ولن يتسنى لأي مؤسسة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن استراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات والأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء مورد.

1- تعريف التدريب

يعتبر التدريب عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم من خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين.

كما عرفه flippo على أنه: "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين"، أما التدريب من وجهة نظر David King فهو: "العملية التي من خلالها يحمل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"، كما قد يعرف التدريب على أنه: "إنشاء مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية، والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لا تتقن القيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية."²

يعد التدريب من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغييرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات الإنسانية.

ومن هذا المنطلق فإن هناك العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام هي:

- إن الحاجة التدريبية للمنظمات تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين أداء وتطوير المهام؛
- إن التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته، إذ أن الغاية المتوخاة هو تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف؛
- التدريب لا يشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات وقادراً على المعالجة، وإنما يعتمد الأمر على قدرة المتدربين باستيعاب الآفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات وهكذا.³

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، العبد لي، مقابل جوهرة القدس، عمان، ط202، ص63-64.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2006، ص160.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 2007، ط2 2008، عمان، ص126.

2- طرق وأساليب التدريب

هناك عدة طرق متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، هذا مع إمكانية استخدام كل هذه الطرق في الشركات الكبيرة من وقت لآخر، ومع ذلك فإن استخدام طريقة معينة إنما يعتمد على أهداف برنامج التدريب، قدرات وإمكانيات كل من المتدربين، وكذلك الأفراد المطلوب تدريبهم كما تعتمد على عدد المتدربين المحتملين، ومستوى العمل وبعض العوامل الأخرى، مثل عامل الوقت، التكاليف الخاصة بكل طريقة، ويقع على عاتق قسم التدريب مسؤولية دراسة النواحي السابقة وتقرير أحسن الطرق للوصول إلى النتائج المرغوبة وفي ما يلي أهم طرق والأساليب المعتمد عليها:

- **التدريب أثناء العمل:** يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسئولاً عن تدريب تعليم العاملين، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، إلا أن من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة أن المشرف قد يركز كل الأمور المتعلقة بالإنتاج دون التركيز على التدريب وعلى أداء العمل بطريقة تحقق الأمن والفاعلية العظمى لهذا الأداء، ومع ذلك فإنه يمكن استخدام مثل هذه الطريقة أيضاً كفرصة لبناء علاقة قوية مع العاملين وذلك من خلال التدريب لمدة كافية على أداء العمل وتصحيح أخطاء المتدرب التي تحدث بين الحين والآخر.
 - **التدريب عن طريق القاعات الدراسية:** تعتبر طريقة مفيدة عندما يكون الهدف هو تعليم الأفراد على المبادئ العلمية لموضوع معين، أو اتجاهات نظريات معينة، وأيضا التدريب على حل المشكلات وذلك يعني أن التعمق في المعرفة مطلوبة في هذه النواحي، فقد تكون هناك بعض الجوانب بالنسبة لكل الوظائف تقريبا من الأحسن تعلمها من خلال التدريب عن طريق القاعات الدراسية أحسن من التدريب أثناء العمل.
- هناك أجزاء التدريب التوجيهي والتدريب على الأمان يمكن أن يتم بكفاءة عالية من خلال هذه الطرق يمكن استخدام طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية في تدريب الأفراد الفنيين المهنيين والإداريين وذلك عندما يكون هناك حاجة ضرورية للتعمق في النظريات والمبادئ والمفاهيم بالنسبة للموضوعات محل البحث، وهذه من الطرق متعددة وتشمل:¹

أ- **المحاضرات:** فعن طريق التدريب من خلال المحاضرات يمكن الاتصال بأكبر عدد من المتدربين بالاستعانة بعدد محدد من المدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين، كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها البعض، ومن الوسائل المثمرة لاستخدام المحاضرة هو الاستعانة ببعض الوسائل الأخرى، مثال ذلك أن تكون

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخلا تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 346.

المحاضرة مصحوبة بطريقة المناقشة مما يتيح للمحاضر أن يحاضر فقط لإعطاء معلومات جديدة لا تتوفر لدى المحاضرين.¹

ب- المؤتمرات: هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد، تعقد وفقا للحظة منظمة، وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين أو الطلاب، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات، وذلك لأن بعض المتدربين أو الطلبة يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات، وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حالة فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض.

ج- تمثيل الأدوار: هو إعطاء المتدربين فرصة تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العلمية، وتنمية البصيرة في داخل سلوكهم وأثره على الآخرين ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يستند لاثنتين من المتدربين أو أكثر أدوارا لتمثيلها أمام باقي المجموع، وذلك بعد مدهم بالوصف التفصيلي كتابية أو شفوية للموقف والدور المطلوب تمثيله. وبعد إعطائهم فرصة من الوقت للإعداد ولتمثيل هذا الدور فإنهم يؤدون دورهم التمثيلي أمام باقي المجموعة، ومن هذه المواقف مثلا مناقشة مشرف لشكوى مع أحد العمال، مقابلة موظف، أو موقف يصور رجل من رجال البيع يقدم نفسه لأحد وكلاء الشراء وهكذا.

د- التلمذة الصناعية (التدريب المهني): يعتبر التدريب عن طريق مراكز التدريب التابعة للمنظمة أحد الأساليب التي تجمع بين التدريب أثناء العمل وخارج العمل، وينضم هذا الأسلوب عن طريق المنظمة وذلك من مكان مخصص لذلك خارج عن مكان العمل، وتقوم هذه الطريقة على أساس إعطاء المتدربين توجيهات وإرشادات عن تشغيل الآلات والمعدات التي تشبه تلك التي يعملون عليها مستقبلا، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد على أداء الأنشطة الخاصة بالتدريب دون أن يتعارض ذلك مع التكلفة التي تتضمنها توفير المعدات لأغراض التدريب، قد تكون متقدمة أو متهاكة، ولا يمد المدرب بالمعلومات والخبرة التي تساعده على أداء عمله في المستقبل.

هـ- التدريب التكميلي: يتم عن طريق المعاهد العليا والجامعات، وهناك الكثير من المنظمات التي تشجع العاملين فيها على المشاركة في برامج هذه المعاهد العلمية المتخصصة عن طريق سداد نفقات اشتراكهم في هذه البرامج خاصة إذا تمت هذه البرامج بنجاح وحقت النتائج المرجوة منها، وأيضا هناك الكثير من المنظمات التي تشجع العاملين بها، وحثهم على الانضمام والمشاركة في أنشطة الهيئات الفنية والمهنية غالبا ما تدفع لهم تكاليف العضوية فيها، وتكاليف حضور الاجتماعات والندوات التي تعد لها هذه الهيئات، فعن طريق حضور مثل هذه اللقاءات والندوات التي تعقد لها هذه الهيئات العلمية يستطيع الفرد أن يلم بأحداث التطورات في مجال تخصصه.²

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 347-348.

²- مصطفى محمود أبوبكر، نفس المرجع السابق ذكره، ص 349.

3- سياسة التدريب ومسؤولياته

إن بناء المؤسسات في العصر الحديث، لا تتوقف على استقطاب وجذب الموارد البشرية عالية الكفاءة فقط، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى عاملين بصفة مستمرة مؤهلة ومدربة على تنفيذ كافة خططها بفاعلية وكفاءة وبأداء متميز. **3-1- مبادئ التدريب:** يستند نشاط التدريب على مجموعة من المبادئ والتي تغير قواعد عامة يتم وضعها وتطبيقها، وأبرز هذه المبادئ ما يلي:

- **الفروق الفردية *individuel différences*:** أي لابد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم، وخبرتهم، وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

- **علاقة التدريب بتحليل الوظائف *Relation to job analyses*:** إن تحليل الوظائف وتوظيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبر التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف وشروط الترقية، ويمكن أيضا أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المتدربين بها، وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية.

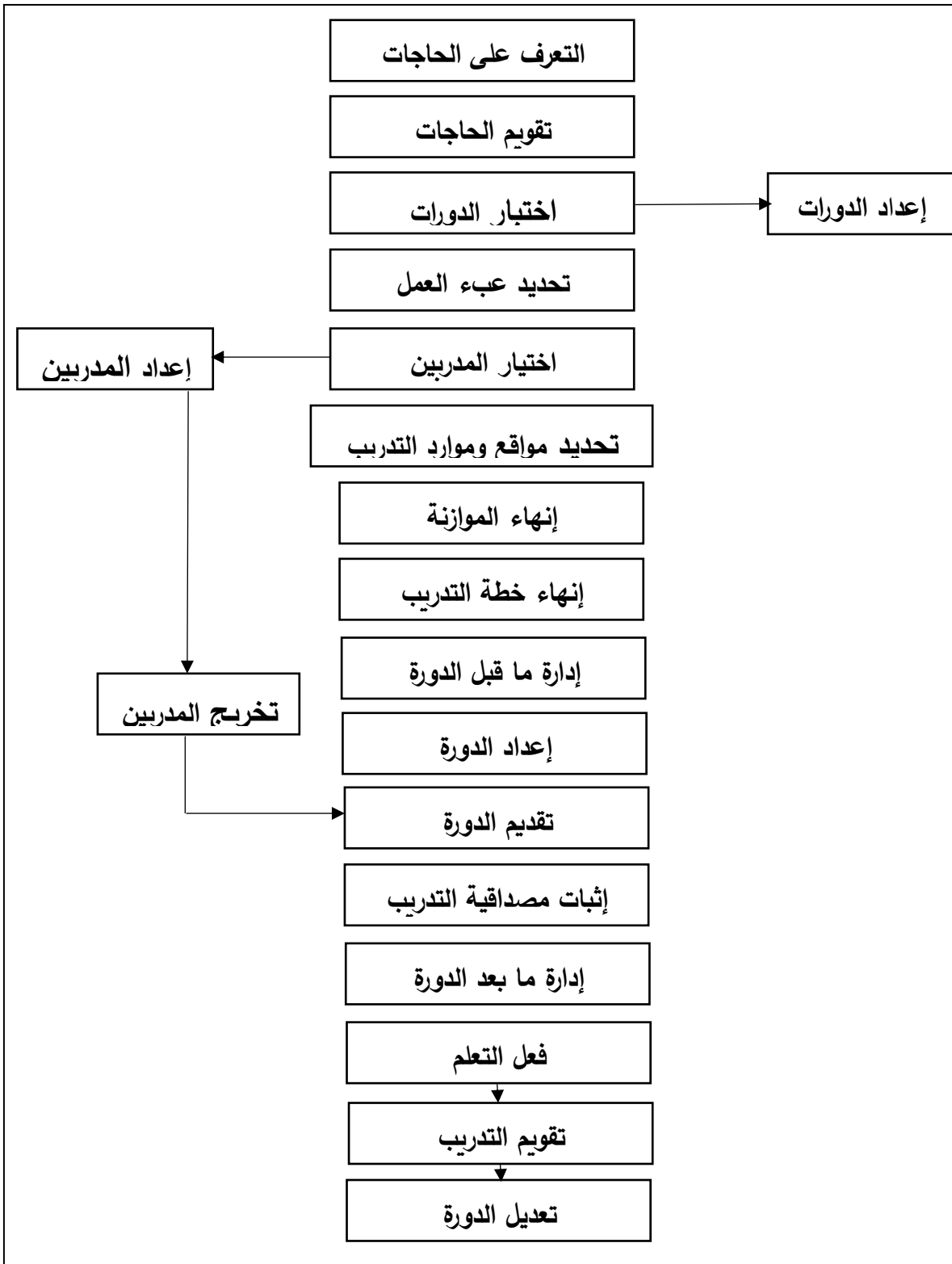
- **الدافعية *motivation*:** إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، كما يمكن أن تساعدهم في تطوير أنفسهم عناية خاصة يجب أن تعطى لدفع وحفز العاملين في جميع البرامج التدريبية، ولكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيدا من دفع وحفز تلاميذ المدرسة.

- **المشاركة الفعالة:** إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب، ولذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم، وبشكل عام يمكن القول أن البرامج التدريبية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية البسيطة، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمدة والمناقشة والتطبيقات من قبل المتدربين.¹

3-2- مراحل العملية التدريبية: سوف نتطرق في هذا العنصر إلى أهم مراحل العملية التدريبية متمثل في شكل الموالي:

¹-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، عمان، 2005، ص233-234.

الشكل (1-1): خارطة عالية المستوى تبين مراحل عملية التدريب.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق ذكره، ص 27.

مما يلي نظرة عامة مختصرة لخطوات مراحل عملية التدريب:

- التعرف على الحاجات: تبدأ العملية بالتعرف على حاجات العمل، وتحويل تلك الحاجات إلى متطلبات للتدريب.
- تقويم الحاجات: يتم إجراء اختيار لضمان أن التدريب المطلوب أو الموضع مناسباً للموظفين المعنيين، ويجرى الفحص أيضاً لضمان أن التدريب يلبي الحاجات التي تم التعرف عليها.
في الحالات التي لا يكون التدريب فيها منهجاً مناسباً، يتم تحليل الحاجة تحليلًا إضافياً، إلى أن تقترح بدائل للتدريب.¹

- اختبار الدورات: مادامت حاجة هي تلك التي يسهم التدريب فيها، فإن الخطوة التالية هي التعرف على الدورات المناسبة، وسيكون الاختيار بين استخدام دورة قائمة بالفعل داخل الشركة وتطوير دورة جديدة.

- إعداد الدورات: إذا لم تتح دورات مناسبة، فإنه يتعين إعداد واستحداث دورات جديدة.

- تحديد عبء العمل: عند هذه المرحلة ينبغي أن تكون قادراً على اتخاذ أول تقويم للموارد التي سوف تحتاج إليها لتلبية حاجة التدريب.

- اختيار المدربين: يتعين اختيار المدربين المناسبين قبل تقديم الدورة، فإذا لم يتوافر لديك العدد الكافي من المدربين لتغطية عبء العمل المتوقع، فأنت ستكون بحاجة إلى تعيين مدربين.

- إعداد المدربين: من المحتمل أن المدربين الذين نختارهم لعمل دورات جديدة سوف يحتاجون إلى تطوير إضافي لمهاراتهم ومعارفهم.

- ترخيص المدربين: إذا كانت الدورة جديدة بالنسبة للمدربين فينبغي أن يتلقوا برنامجاً للملاحظة والتطبيق للتأكد من أنهم قد وصلوا إلى المستوى القياسي المطلوب، قبل السماح لهم بتقديم الدورة بأنفسهم.

- التعرف على الموقع والموارد: من الأفضل قبل الإعلان عن مواعيد الدورات المقترحة التأكد من توافر المواقع والموارد المناسبة للدورة.

- إنهاء الموازنة: أن يتوافر لديك معلومات كافية لمعرفة أقصى تكلفة يتعين توفيرها لتلبية حاجة التدريب.

- إنهاء خطة التدريب: بعد أن تكتمل المفاوضات حول الموازنة، سوف تكون بحاجة إلى عمل تعديلات على خطة.

- إدارة ما قبل الدورة: بعد الموافقة على خطة يتعين على مسؤول الدورة التأكد من أن الأشخاص المختارين للتدريب يلتحقون بالدورة المناسبة في الوقت المناسب.²

- إعداد الدورة: قبل تقديم الدورات يحتاج المدربون إلى إعداد أنفسهم ومواد التدريب والفصول الدراسية اللازمة للتدريب.

¹ - مايك ويلز، إدارة عملية التدريب، وضع المبادئ موضع التنفيذ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2015، ص 46 47.

² - مايك ويلز، نفس المرجع، ص 48.

3-3- تمكين العاملين وتنمية المسار الوظيفي

- **تمكين العاملين:** يقصد بتمكين العاملين دفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار.

وتقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو تجربة للتعلم والمديرون في المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية تمكين العاملين الاتجاه المتزايد نحو العولمة، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات من حيث نتج عنها زيادة سعي المنظمات نحو تقديم منتجات ابتكارية وزيادة مستوى الإنتاجية، وهو ما يتطلب منح المزيد من الحرية للعاملين.¹

- **تنمية المسار الوظيفي:** يمر الأفراد بمراحل متوقعة نسبيا في مجال حياتهم أو مساراتهم الوظيفية، وتكون كل مرحلة من هذه المراحل التي يواجهها الفرد والتي تختلف عن المهام والحاجات في المراحل الأخرى، فمثلا عندما يكون الفرد في عمره 23 سنة قد تلقى تدريباً جيداً، ومن ثم يكون قد اكتسب المهارات والخبرات اللازمة قبل التحاقه بالعمل، ولاقى قبولا من منظمته، وهذا في المراحل المهنية أو الوظيفية الأولى، أما نفس الفرد في منتصف عمره المهني، أي عند عمر 45 سنة يكون دوره مختلفاً، حيث يبدأ عدم التأكد يسيطر عليه في التضحيات المطلوبة منه كي ينمي مساره الوظيفي، أما عند عمر 55-90 سنة، فإن الفرد يمارس تجربة وخبرة أخرى حيث يواجه بمهمة مختلفة، وهي محاولته البقاء كفرد منتج في المراحل الوظيفية الأخيرة له، أو أن يغير ويحول المجال المهني كلية بالقيام ببعض الوظائف التي يمكن أن يقوم بها في العمر.²

أن تنمية المسار الوظيفي هو عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل العمرية التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.

3-4- مسؤوليات التدريب والأشخاص الواجب تدريبهم:

غالباً ما تنحصر مسؤوليات التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية، سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تذكر بما يلي:

- **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل عام عن عملية تدريب العاملين الجدد والقادمي في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة، ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها والجدول الزمني المعدة مسبقاً للتنفيذ، وإدارة

¹- مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص46.

²- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص307.

- الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه، والحاجات التدريبية اللازمة، وجمع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.
- **مدراء الوحدات الإدارية:** يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم، والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل، ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم، والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغير لها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.
- **المشرفون:** يكون المشرف مسؤولا مسؤولا مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناسبة به شخصيا في تحسين أداء الأفراد الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه، ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء تدريب أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.¹
- **الأشخاص الواجب تدريبهم:** إن التدريب يهتم بكل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسيرين والإطارات العليا والمتوسطة والعاملين، ويعتبر اختيار الأشخاص الواجب تدريبهم أمرا أساسيا في تصميم البرامج التدريبية، إذن المتدربون هم محور العملية التدريبية، واختيارهم قد يتم في تحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن مراعاة عدة جوانب منها السلوكية والإدارية في اختيار المدربين.²
- **الجوانب السلوكية:** تتمثل في اختبار الأفراد ذوي السيرة الحسنة حتى لا يؤثر على سلامة سير البرنامج، مع اختيار وتفضيل الأفراد أكثر تقبلا للاجتماع، لأن ذلك يساعد على خلق الجو الاجتماعي المناسب للتدريب واختبار الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع وتقبل كل جديد ومفيد.
- **الجوانب الإدارية:** تتمثل في اختبار الأفراد من مستويات وظيفية وعملية مقارنة لتأمين استفادة أكثر لهم والالتزام بالحضور والاستمرار حتى نهاية البرنامج التدريبي وتقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء حاجة المشروع من العناصر المكونة يعين حسب تحديد احتياجات التدريب والإمكانيات المتوفرة والخاصة بمكان التدريب، ويبقى أن نشير أن تدريب العمال القائمين بالعمل على اختلاف مستوياتهم ومسؤوليتهم أهمية قصوى، فهم الذين يسيرون العمل، وعليهم يتوقف نجاح أو فشل الهيئة في الوصول إلى أهدافها، ولهذا كان واجبا على الجهاز أو الهيئة أو المؤسسة أن تدرس من حين إلى آخر حاجات العمل، ومدى كفاءة العاملين لمواجهة أو التعرف على نواحي النقص والعجز والقصور في مستويات الأداء وأسبابه، ثم نظم البرامج

¹- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط20047، ط2008، ص139-140.

²- يرقى حسين، أسس نظم التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، ص6.

التدريبية التي تناسب الحاجات الفعلية لكل الفئات في ضوء ما تتطلبه طبيعة الأعمال التي تتولاها كل فئة، وعليه فقيام الفرد بأداء عمل ما لمدة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة، بل يمكن أن نجد قصور في أدائه.

في الأخير يمكن أن نشير إلى أن التدريب لا يقتصر على العاملين الذين يقل مستواهم في العمل بل يجب أن يعني بالأكفاء الذين يؤدون عملهم على أحسن حال لأنهم يصلون إلى مستويات أعلى من مستوى الكفاية في أداء أعمالهم، إذا نالوا قسطاً من التكوين المناسب.¹

4- علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

يعتبر التدريب أحد الأنشطة الرئيسة والأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، تربطه علاقات متعددة مع بقية الأنشطة سنتطرق إليها فيما يلي:

- **علاقة التدريب مع تخطيط الموارد البشرية:** يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي على المتطلبات أو النتائج تخطيط إدارة الموارد البشرية، والتي تحدد في ظل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، وتسمى المنظمة من وراء تخطيط الموارد البشرية إلى حصر وتحديد احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة من حيث العدد والمهارة، والتخصص، وهنا تظهر العلاقات بين التدريب والتخطيط الموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية التي يراد استقطابها، وتعيينها في المنظمة لاشك أنها تحتاج إلى تدريب لشغل الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب، ومنه يتضح أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمال الجديدة يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة، وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطه التدريب، والتنمية من جهة وتخطيط الموارد من جهة أخرى.²
- **علاقة التدريب بقياس الأداء:** تغيير اتجاهات التدريب وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المنظمة عادة ولجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها قياس، وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تسمح بإعطاء فكرة عن مستوى أداء الأفراد خلال فترة القياس الميمنة لنقاط الضعف وتوضيح أسباب انخفاض مستويات الأداء، ومنه تبين إذا ما كانت المشكلة تتطلب وضع برامج تدريبية، أو أن سببها راجع لعوامل تنظيمية داخل المنظمة، إذا فقياس وتقييم الأداء يحدد فيما إذا كان الفرد بحاجة للتدريب لعلاج جوانب الضعف في أدائه لتطويرة مستقبلاً أم لا.³

¹- نبيلة بشرير، وهيبه روجي، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ليسانس، إدارة أعمال، المركز الجامعي، يحي فارس، المدينة، 2006، ص 37-38.

²- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص 225.

³- عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 225.

• **علاقة التدريب بالتعويضات:** إن ربط المكافآت بمستوى الأداء والسلوك في العمل، يعتبر أمراً مهماً لأنه يعتبر حافزاً للعاملين لتحسين أدائهم وتطويره وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب، وإن استخدام الحوافز في مجال التدريب ليس مهماً فقط من أجل جعل العاملين يقومون على الدخول في برامج التدريب والتنمية عن قناعة، بل أيضاً من أجل الحفاظ على التأثير لحافزي لهذه البرامج، فالعاملون سينخفض أدائهم إلى ما كان عليه إذا لم يتم مكافأتهم،¹ وكذلك التعويضات والدفع ليسا اصطلاحين مترادفين، فالتعويضات compensation تشير إلى كل المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله. أما الدفع pay، فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفرد في مقابل عمله، وعادة يتكون نظام التعويضات من المرتب الأساسي، والحوافز أو العلاوات أو أي مزايا أخرى.

قبل تطبيق أي نظام ناجح للتعويضات، لابد أن تنمي وتتكون سياسات معينة، وتتأثر هذه السياسات بأهداف البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويجب أن تتعامل هذه السياسات مع بعض القضايا والأمور الهامة مثل: الحد الأدنى والأقصى للدفع، مع الأخذ في الاعتبار قدرة المنظمة على الدفع، واللوائح الحكومية، ونفوذ النقابات، والضغط السوقية وتقسيم التعويضات الكلية على منافذ الدفع المختلفة، (مثل أي جزء أو نصيب يذهب للأجر الأساسي) وأي نصيب يذهب لبرامج الحوافز والمزايا.²

5-تقويم فاعلية البرامج التدريبية

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي، ومن بينها:

- ردود أفعال المتدربين والتعلم الذي اكتسبه المتدرب.
- سلوك المتدرب في العمل، والنتائج على مستوى المنظمة.

فيما يلي شرح لكل منها:

• **ردود أفعال المتدربين:** يقصد بها رضا المشاركين عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة

استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة، مثل: مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة، أي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأيها أكثر صعوبة أو سهولة... وهكذا.

وميزة هذا المعيار سهولة قياسه، إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلاً من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل، وذلك لأن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

• **التعلم الذي اكتسبه المتدرب:** أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ورغم أن هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص226.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، نفس المرجع السابق، ص265-266.

الموظف، ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، لكنه يقيس ما في الذاكرة، وليس سلوكه الفعلي في العمل.

• **سلوك المتدرب في العمل:** أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية.

كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل، أو نلاحظ غياباته، أو علاقاته مع زملائه في العمل، أو شكاوي المراجعين.

• **النتائج على مستوى المنظمة:** وهنا نفس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب، كأن نلاحظ التكاليف أو كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، شكاوي الزبائن... وواضح

أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة¹ لأهداف المنظمة مباشرة وهو يمثل الاختيار النهائي لفاعلية التدريب، لكن (نظرا لتدخل العديد) هذا المعيار ويضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي برنامج تدريبي نظرا لتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتدرب وإدارة التدريب في التحكم فيها ومما يلاحظ على المعايير الأربعة السابقة، أن المعيارين الأولين يمكن إنجازها أثناء انعقاد الدورة التدريبية، أما المعيارين الآخرين (تقويم سلوك الموظف والنتائج التنظيمية) فيتمان بعد التدريب وأثناء العمل.

لذلك يطلق عليها أحيانا "المتابعة" أي آثار التدريب على المتدربين وعلى البيئة التنظيمية بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تسمح مراجعة البحوث والدراسات السابقة والمتعلق بموضوع دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري في ظل تخطيط استراتيجي فعال في المؤسسات بإمكانية تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين، حيث ركزت المجموعة الأولى على دراسة مذكرات الدكتوراه والماجستير، والمجموعة الثانية على مذكرات الماستر والمقالات، وذلك لأهمية ومكانة المورد البشري، وذلك لمساعدتنا من الاقتراب من إشكالية بحثنا وتوجه دراستنا وأهدافنا، وهو ما سيتم استعراضه في هذه الدراسات فيما يأتي:

المطلب الأول: دراسة مذكرة الدكتوراه والمقالات.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم أطروحة الدكتوراه والمقالات فيما يلي:

1- دراسة خلف الله جبارة الله حمد منال، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2015.

هدف هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سودا بت ومعرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط بصفة عامة، وشركة سودا بت بصفة خاصة، وتحديد المشكلات والتحديات التي تواجه

¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص141.

عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع البترول، بالتركيز على إدارة الموارد البشرية وإبراز الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد مناقشة وتحليل البيانات، و أهمها وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة ككل، وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للتخطيط الاستراتيجي والخطة التفصيلية الموضوعية، وبيان المستوى التنفيذي في الشركة وسط، وذلك بنسبة (60,2%)، ويتمثل عدم الاهتمام بالتنفيذ في عدم اختيار الإدارة للموارد البشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة وذلك بنسبة (59%)، وعدم المرونة في الخطة (59%)، وعدم الاهتمام الكافي بتدريب وتنمية المهارات المطلوبة للعاملين، وضعف إعداد الهيكل التنظيمي للشركة، وعدم تلاؤمه مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبيان مستوى التقييم في شركة متوسط.

المقارنة: تتفق دراستنا مع دراسة منال محمد، 2015 في اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي له أثر على أداء وكفاءة ومهارات الموارد البشرية، ويتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مواجهة الضغوطات والأزمات وتحديد الهدف والأولية ونقاط القوة والضعف، ومتابعة التنفيذ وتحسين الأداء وذلك بوضع أهداف ومبادئ استراتيجية لمواجهة المخاطر والتهديدات التي قد نعترض سير العمل وانتظامه.

2- دراسة ابتسام أحمد فتاح، رجاء جاسم محمد، أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة الموارد الخطرة والبحوث البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 27، كلية بغداد، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أنواع البرامج التدريبية المتبعة في تطوير أداء العاملين أثناء الخدمة، وتحقيق الفائدة من البرامج التدريبية ومدى استفادة المتدربين منها، وكذلك بيان مستوى الاستجابة واستفادة العاملين من جراء إشراكهم بدورات تدريبية في مجالات تخصصاتهم العلمية والهندسية والإدارية والفنية.

توصلت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: يتضح من خلال عرض هذه النتائج أن أعلى معدل التدريب هو (2.53) أو على أهمية نسبية (84.44%) حصلت عليه الفترة التي تعد الحصول على المعارف ومعلومات التي تعزز فناعة المستفيدين بأهمية التدريب وتبين هذه النتائج حاجة العاملين إلى البرامج التدريبية، ووجود أثر يكمن اعتماده بين البرنامج التدريبية وتطوير أداء العاملين في دائرة مبحوثة والتي تمثله نتيجة معامل الانحدار والبالغة (0.81)، وتعد مدة البرنامج التدريبي غير كافية لتغطية المفردات المقررة إلى ضعف الإعداد الإداري لهذا العمل، وأشار الباحثان إلى ضرورة استخدام الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة في تغطية مفردات البرنامج التدريبي واستثمار المعارف لتعزيز فاعلية التدريب، وإعطاء إدارة بحوث البيئة أهمية أكبر للبرامج التدريبية من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين والاستفادة من أدائهم العالي، ومراعاة الدقة في اختيار المدة المناسبة لتغطية المفردات المقررة للبرنامج التدريبي، والمدرسين من حيث الكفاية العلمية لتحقيق الهدف المطلوب.

المقارنة: لا يوجد أي مقارنة، إلا أنه في دراستي تم التطرق إلى مفهوم التدريب ومختلف طرقه ووسائله وتحسين أداء العاملين وكيفية تخطيط وتسيير للبقاء والتطور نحو الأفضل للمؤسسة وزيادة مرد وديتها وأرباح عن طريق التخطيط الفعال والتدريب الناجح.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالماجستير والماستر

تسمح هذه الدراسات بمراجعة أهم المذكرات الخاصة بالماجستير والماستر وذلك لإبراز دور العنصر البشري ومكانته في المؤسسات بمختلف المجالات.

1- نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في الإدارة ومحاولة تقييم دور تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر إلى هدف النوعية على وجه الخصوص، وذلك في إطار محاولة القيام بربط نشاط التدريب بإحدى الميادين والقطاعات الهامة، ألا وهو قطاع أو نظام الصحة بالجزائر، وقد اعتمدت في ذلك على محاولة إجراء دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد تطرق إلى مختلف برامج التدريب، والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف العلمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وتعديل اتجاهات الأفراد، كما هدفت برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وللتدريب أهداف اقتصادية وإنتاجية تبرز الاستثمار في مختلف البرامج التدريبية، غير أن التأكد من تحقيق هذه الأهداف يتطلب عملاً تقييمياً مكلفاً نوعاً ما (الخبرات، الموارد المادية، الوقت)، وعادة لا يكون ذلك في متناول كل المؤسسات، أما بالنسبة لأهداف التدريب الاجتماعية يمكن القول أن التدريب إما أن يكون أداة لإدارة الموارد البشرية، وإما أداة لتحسين مناخ العمل، أو الاثنين معاً، ونظام التدريب يستدعي نظرة أكثر شمولية للعملية التدريبية، وبالتالي الاهتمام أكثر بالجانب الاستراتيجي لهذا النشاط، كما يمكن أن تكون البرامج التدريبية الموجهة للأطباء كأداة لتحقيق الرضا وتحسين مناخ العمل، والاستمرار في تطوير الجوانب الإيجابية لتدريب الأطباء مع ضرورة الاهتمام بتنوع البرامج والدورات بما يخدم حاجات المرضى وحاجات الأطباء، وتوفير خدمة ذات فعالية وفاعلية يتطلب توفير التكنولوجيا الحديثة، وتدريب الأطباء على استخدامها بطريقة جيدة.

المقارنة: تتفق هذه الدراسة مع دراستي، والتي تبحث هي أيضاً في دور برامج تدريب الموارد كمنبع لتحقيق الأهداف والكفاءات وتحسين تنمية المعارف والخبرات المورد البشري ومعالجة مشاكل الأداء وتقسيم فعالية البرامج التدريبية وتحسين كفاءة الإنتاجية والصناعية والخدمية بعد عملية التدريب وأساليب متابعة ونتائج المرضية المتحصل عليها.

2- دراسة ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في اقتصاد تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2007/2006.

هدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الاهتمام بالموارد البشرية دال المنظمة وإبراز دافع ومستوى تطبيق وممارسة العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة ومعرفة حجم الإمكانيات المتوفرة لذلك، وكيفية تخصيص وتحديد لاحتياجات التدريب للمركب، والمراحل المتبعة في ذلك وتحديد مدى انعكاس المحتوى التدريبي على مهارات ومعارف المستفيدين من دورات تدريبية ثم أثر ذلك على أدائهم بعد التحاقهم بأماكن عملهم.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية والمتمثلة في زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل التحديات التي تطرحها القوى التنافسية والتي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق، ألزم منظمات الأعمال إلى جانب حصولها على التكنولوجيا المتطورة، ويحتل نشاط التدريب في المنظمة مكانة هامة حساسة في إدارة الموارد البشرية، والهدف من وراء العملية التدريبية هو هدف عام، وتعد برامج التدريب في المنظمة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعرقل أو تحد من نتائجها، وعلى العموم فإنه لا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنظمات، كما أن المركب يولي اهتماما كبيرا لنشاط التدريب في تنمية موارده البشرية الذي يبرز من خلال أهم أولوياتها، ويظهر ذلك من خلال تشريع المركب والذي تؤكد المراسيم والقوانين التي حددت مكانة التدريب في المركب وكذلك تزايد عدد الدورات التدريبية خلال الفترة 2003-2005 في المركب.

المقارنة: تتفق هذه الدراسة بشكل كبير مع دراستي من خلال ما تم عرضه في الجانب التطبيقي والنتائج المرضية المحصلة عليه.

3- دراسة إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، قسم علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى دافع الموظف والمشاكل التي تواجهه، وأهميتها بالنسبة للموضوع، والتعرف على مدى تأثير عنصر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لعاملين من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة سون لغاز، والسعي للوصول إلى تسيير إيجابي يسود المنظمات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، والتوصل إلى مناخ تنظيمي يسود المؤسسات الاقتصادية عامة ومؤسسة سون لغاز، يخضع العنصر البشري ضمن الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: عدم توفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سون لغاز ورقلة، تعتبر هذه الفرضية صحيحة ويتم تثبيتها وفقا لإجابات عينة الدراسة حول توفيق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام العمل، وهناك تقصير في دور المدراء والمشرفين للمؤسسة، وهذا في

استخدام المكافأة كحافز للموظفين المتميزين في أدائهم الوظيفي، وهناك انحرافات في اتجاه منح المكافآت، وهذا ينعكس سلبيا على الأداء بشكل عام، توجد علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، أي أنه كلما كان هناك توافق في الهيكل التنظيمي، كان هناك توافق مع طبيعة ومهام العمل داخل مؤسسة سون لغاز، وتتاسب لطبيعة تخصصات العاملين ورؤسائهم في مؤسسة سون لغاز، يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي، وجود تقنيات حديثة في العمل داخل مؤسسة سون لغاز، تساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين، مما يساهم إلى تحسين أداء المؤسسة ونوها كما تؤثر التكنولوجيا نسبة 85% على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، إذ يعتبر استخدام التقنيات الحديثة في العمل يزيد من كفاءة العامل مما ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة.

المقارنة: إن هذه الدراسة تختلف عن دراستي بعد تطرق للأهداف والنتائج المتحصل عليها فهدف دراستي هو كيفية تطبيق التدريب وتحسين أداء العاملين خلال فترة العمل وزيادة أدائهم وكفاءتهم وتقييمها في مديرية الحماية المدنية وكيفية تخطيط السليم والفعال والحصول على نتائج مريضة.

4- دراسة الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،

"مؤسسة جزائرية لصناعة الأنابيب" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية،

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.

تبحث هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها، ومحاولة الطريقة التي يتبعها المراجع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وتوضيح مدى تأثير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية الحسن على الأداء.

أهم نتائج هذه الدراسة ظهور مراجعة نتيجة أن التقارير المالية والمحاسبية تهتم وتركز على كليهما دون الإشارة إلى المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية للمؤسسات، وتكمن مساهمة إدارة الموارد البشرية من خلال التقييم السائد وتبين أيضا أن الهدف الأساسي هو اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية، وتركز على زيادة الأجور، وتبين أن نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بنقطة التقييمية تكون معرفتها من خلال كشف الراتب، وتبين أيضا أن الحوافز المادية ليس لها علاقة بنقطة التقييمية، الترقية وتحديد الاحتياجات التدريب، أو حتى بما يتعلق بالعقوبات.

المقارنة: نلاحظ أن الدراستين متوافقتان من خلال عرض النتائج المتحصل عليها والتي تتوافق مع دراستي الميدانية وإعطاء المورد البشري أهمية كبيرة في تحسين أدائه، كما ركزت هذه الدراسة على الرقابة أما دراستي عالجت كيفية توظيف وطرق التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تخطيط فعال وناجح في المديرية محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

يعتبر التدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء مواردها البشرية وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بوظيفة التدريب تضمن للمؤسسات تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء لمواردها البشرية، قمنا في المؤسسة، ومن أجل التعمق في هذا العصر عن طريق كذلك تطبيق تخطيط استراتيجي فعال وناجح وصنف بين المؤسسة والعاملين فيها، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة عناصر مهمين، العنصر الأول يتمثل في التدريب وأساليبه وطرقه وعلاقاته بإدارة الموارد البشرية وتنمية مساره الوظيفي لاكتساب المهارات وتحسين أداء عاملها، ولذا على المؤسسة أن قوم هذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج، أما العنصر الثاني هو الأداء وكيفية تحسينه من طرف تدريب فعال وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحه، أما العنصر الثالث هو التخطيط الاستراتيجي الذي بدوره يقوم بوضع القرارات والأهداف وكيفية تنفيذها ومتابعتها كما يسمح بتحديد العوائد والمزايا التي ستعود عليها جماعات أصحاب المصالح المنظمة، ولهذا ما يكمن استخلاصه أن المؤسسات تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة وتوفير أحسن الوسائل والظروف، فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق تدريب ناجح وفعال.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

تمهيد

بعد معالجتنا لموضوع دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ارتأينا أن نخصص الفصل الثاني كفصل تطبيقي.

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من الدراسات السابقة، وتحليل ومدى انطباقه على أرض الواقع التي رأينا أن تكون في مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى، ومن خلالها سوف نعرف بنشأة مديرية الحماية المدنية وتطورها والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تطور الوظيفة العمومية ومختلف شروطها وكيفية تقييم كفاءة العاملين ومدى تأثيرها على تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية الحماية ومختلف نشاطاتها

من مجرد فكرة إنشاء جهاز لمكافحة الحريق إلى جهاز استراتيجي يسهر ليلا نهارا من أجل القيام بأعمال تقنية و استراتيجية في مجال الوقاية والتنظيمات والتدخل في إطار الكوارث الكبرى والأخطار الجسيمة، ويسهر أيضا على مهام القيادة وإدارة الإسعافات وتنسيق المخططات الوقائية والتطبيق في مجالاتها والتدخل وتسيير الكوارث إضافة إلى إدارة المصالح التقنية ووحدات الحماية المدنية، إعداد مخططات الوقاية والتدخل والسهر على تنفيذها ووضع وسائل الإسعاف حيز التنفيذ وضمان المهام الميدانية والتقنية الإمدادية وتوجيه المناورة، وهذا بفضل رجال هم دائما مجندون للضرورة الميدانية حتى خارج أوقات عملهم وأثناء عطلم لمواجهة كل وضعية.

المطلب الأول: مديرية الحماية المدنية ونشاطها وتطورها

1- المفهوم العام للحماية المدنية وتطورها

أخذت أولى مقاييس الحماية المدنية تحت لواء الإمبراطورية الروسية سنة 892ق.هـ بعد حريق روما الشهير الذي دمر عشرة أحياء من بين أربعة عشر حي من مدينة روما وكانت الحرائق التي لا تقل أهمية قد أعطت دفعا جديدا في العالم استعداد لحملة مكلفة لمحاربة الحرائق وتخص بالذكر: حريق لندن في سبتمبر 1666 دمر 13200 مسكن على مسافة 175 هكتار، حريق موسكو 1912 دمر 4/5 من المدينة 380000 مسكن وحريق هامبورغ 1942 دمر كل الحي القديم للمدينة 50 هكتار، حريق شيكاغو في أكتوبر 1906 دمر 28000 مسكن وتسبب في موت 500 شخص.

في الحرب العالمية الثانية ونظرا للتطورات استطاعت البشرية أخذ المقاييس الأولى للدفاع المدني، وتنظيم جهاز حماية في الحرب ونظرا للتطورات التي يعرفها العالم، وكذلك التطور في الصناعة وتعميراتها والاستخدام المفرط في المواد الكيماوية والإشعاعية كان لزاما على البشرية أن تنشأ جهاز الحماية الذي تطور بتطور الأخطار وجسامتها من الطرق البدائية إلى الطرق العصرية الحديثة، وإن الاهتمام بالأمن اليوم أكثر من أي وقت مضى بحيث لا يجب إهماله لأنه أصبح ضرورة ملزمة لحماية ممتلكات الأمة بل لحماية الأمن نفسها وحماية لجميع المكتسبات سواء البيئية أو الطبيعية أو الصناعية لتحقيق مكتسبات اقتصادية واجتماعية.

- التسمية : جاءت كلمة pompier نسبة للمضخة اليدوية التي اخترعت في أواخر القرن التاسع عشر بفرنسا أين بدأت تظهر ملامح التطور الصناعي والتكنولوجي.¹

- تطور مديرية الحماية المدنية في الجزائر: على غرار كل البلدان في العالم أنشأ في الجزائر جهاز حماية كان عبارة عن وحدات تدخل متمركزة في المناطق الحضرية الكبرى هدفها الدفاع وحماية مصالح المعمرين وأثناء الاستقلال كانت عبارة عن مصلحة مركزية على مستوى وزارة الداخلية موروثه من نظام الاستعمار ومصالح النجدة ومكافحة الحريق على مستوى الولايات، تطور هذا المفهوم بعد الاستقلال وبالضبط في

¹ - مكتب المستخدمين لمديرية الحماية المدنية بولاية عين الدفلى.

خامس عشر أبريل 1964م المرسوم (129/64) أول إصلاح في جهاز الحماية تحويل المصلحة المركزية إلى مصلحة وطنية وإعطائها اختصاصات مهمة وأخذت الدولة بعين الاعتبار تجديد الهياكل، إنشاء مدرسة وطنية لتحسين المعلومات وهذا الإصلاح أوضح المهام الأساسية التي تعتبر عمل إنساني وتضامني تمارسه الحماية على الإطار الوطني والدولي، تقوم بمهمتها العامة تحت الشعارات الثلاث لحماية الأشخاص والممتلكات والوقاية من مختلف أنواع الأخطار والحد من آثارها والتخفيف من حدتها وإسعاف المنكوبين هذه الشعارات هي الوقاية، التوقع، التدخل وتطورت الحماية المدنية بتطور الوطن من مجالات عدة خاصة منها الصناعية وتأمين المحروقات واهتمت الدولة بحماية الأشخاص والممتلكات وقد سمح هذا بجمع مصالح النجدة ومحاربة الحريق تحت شعار وتسمية الحماية المدنية خاضعة لقوانين شبه عسكرية مميزة ببذلة وتختلف الوظائف حسب الرتب، والمراكز المختصة بالتعليم والتطبيقات لهذه المهمة وصدر المرسوم 167/70 المؤرخ في العاشر نوفمبر 1970، والمتعلق بتنظيم وحدات الحماية وتأطيرها وتجهيزها، وهذا من أجل إعطاء فعالية أكبر لمواجهة الأخطار والكوارث وتماشيا مع التطور التكنولوجي اكتسبت الحماية المدنية مقاييس جديدة عام 1976، أي أعيد تنظيم الإدارة المركزية بوزارة الداخلية، والتي ينص عليها المرسوم 39/76 الذي جاء ضمنه هيكلية المديرية العامة للحماية المدنية على مستوى المركزي التي تضمنت مديريتين (مديرية الدراسات والوسائل، مديرية النشاط العملي)، وعلى المستوى المحلي لمصلحة الحماية المدنية والإسعاف ويكتمل هذا المخطط بثلاث خلايا أساسية وهي المدرسة الوطنية للحماية المدنية، وحدة التدريب والنجدة والإمداد، الحظيرة الوطنية للعتاد، وفي هذه السنة وبصدور أمر 04/76 المؤرخ في 1976/02/20 تولت الحماية المدنية وبقلب جديد الدراسة على الخرائط ودراسة الأخطار لجميع المؤسسات، سواء كانت خطيرة أو بنايات عالية أو مؤسسات مستقبلية للجمهور أو بنايات عائلية "سكنية"، وأصبحت تشغل منصب الأمانة العامة للجان والوقاية والحماية المدنية، وبعد زلزال الأصنام في أكتوبر 1980، والذي برهنت فيه الحماية المدنية عن المهارة والكفاءة على التحكم في التدخل في الكوارث الكبرى بدعم من قطاعات أخرى عسكرية ومدنية، وصدر نص تشريعي 231/85 في 1985/08/25 الذي يمدد تنظيم التدخلات والإسعافات، وتمثيلها في حالة وقوع الكوارث حيث دورها الإسعاف والإنقاذ، المرسوم 232/85 نص على المشاركة في إعداد مخططات الوقاية من أخطار الكوارث الكبرى، واستخدام جميع التدابير والمعايير التنظيمية والتقنية، التي من شأنها أن تستبعد الأخطار التي من الممكن أن تعرض أمن الأشخاص والممتلكات والبيئة للخطر، والتحقق عن آثارها سواء كانت طبيعية أو تكنولوجية عن طريق الإعلام والتوعية، وإنشاء خلايا للوقاية من الأخطار، وتماشيا مع الأوضاع والتطورات الجديدة ارتقت الحماية المدنية إلى تنظيم جديد سنة 1991م.¹

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لجريدة الرسمية للمقرر الأول، مادة التنظيم والتسيير الإداري لمديرية الحماية المدنية، العدد

-المخطط التنظيمي والهيكل للمديرية العامة للحماية المدنية
الشكل رقم (1-1): يمثل المخطط التنظيمي للمديرية العامة للحماية المدنية



مما سبق حسب المرسوم 503/91 المؤرخ في 1991/12/21 يمكن تفعيل دور مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى والمتمثل في أربعة مديريات ومنها ما يلي:

- ✓ **يتمثل دور مديرية الوقاية في أنها مكلفة بالوقاية ضد الأخطار الطبيعية والتكنولوجية وضبط المقاييس الأمنية ضد أخطار الحريق والانفجار والهلح في مختلف القطاعات وتحضير نصوص تشريعية وتنظيمية لحماية الأشخاص والممتلكات وتحضير الخرائط الوطنية الخاصة بالأخطار والاعتماد على الإعلام والتحسس لمختلف الأخطار وجمع وتحليل الإحصائيات.**
- ✓ **يظهر دور مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات في أنها مكلفة بدراسة وتعريف وسائل وقواعد وتنظيم وتوزيع ووضع حيز التنفيذ وتنظيم وتنسيق جهاز الحماية والأمن خلال الحملات الموسمية والفصلية وكذلك تسيير شبكة الاتصال وإبلاغ العمليات.**
- دراسة ووضع حيز التنفيذ كل المقاييس التي تسمح بتدعيم وتحسين نوعية الإسعافات؛
- الإسعافات ومتابعة وتنسيق عملها ونشاطها في حالة الكوارث الكبرى، وهذا بدراسة وتحضير مختلف مخططات التدخل.
- ✓ **يتمثل دور مديرية المستخدمين والموظفين والتكوين في تكفل هذه المديرية بتسيير وتوزيع الموارد البشرية وتطبيق سياسات التدريب ودراسة البرامج البيداغوجية، وتحديد قواعد وشروط تطبيقها.**
- تحضير سياسة الانخراط في الحماية المدنية وتسيير سلك المستخدمين؛
- ترقية النشاط الطبي والاجتماعي؛
- تحديد سياسة التدريب والإتقان والتخصص لمستخدمي الحماية المدنية، وتضمن تطبيقها ومراقبتها ومتابعة النشاط البيداغوجي.
- ✓ **يتمثل دور مديرية الإمداد والهيكل في تكفل بالتجهيز، وتقرر وتنفيذ الاحتياجات المالية وتراقب شروط سيرها وصيانة المنشآت والتجهيزات الخاصة بالحماية المدنية وتحضير برامج المنشآت والتجهيز ومتابعة ومراقبة تنفيذها وصيانة العتاد والتجهيز والتدخل لتصفية الحساب والأمر بالصرف لجميع المستحقات.**
- يتم دور المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية وذلك حسب المرسوم التنفيذي 43/92 المؤرخ في 1992/02/04 المتضمن عمل وتنظيم المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية ومهمتها، وتتمثل مهامها في:
- النقيش والمراقبة وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول به والخاص بالحماية وتنظيم عمل أعضاء الهيكل ومؤسسات الحماية المدنية؛
- الوقاية من عجز العمل وحل نزاعات العمل المعطلة لعمل السلك ومراقبة ووضع حيز التنفيذ القرارات وتوجيهها؛
- تقييم عمل الهيكل والمؤسسات واستغلال التقارير السنوية للنشاطات ودراسة اقتراح كل المقاييس التي يمكن أن تؤدي إلى ترقية وتدريب وتطوير ودعم النشاط وتمارس عملها على أساس برنامج سنوي للنشاط، وتقوم بزيارات مراقبة مفاجئة.

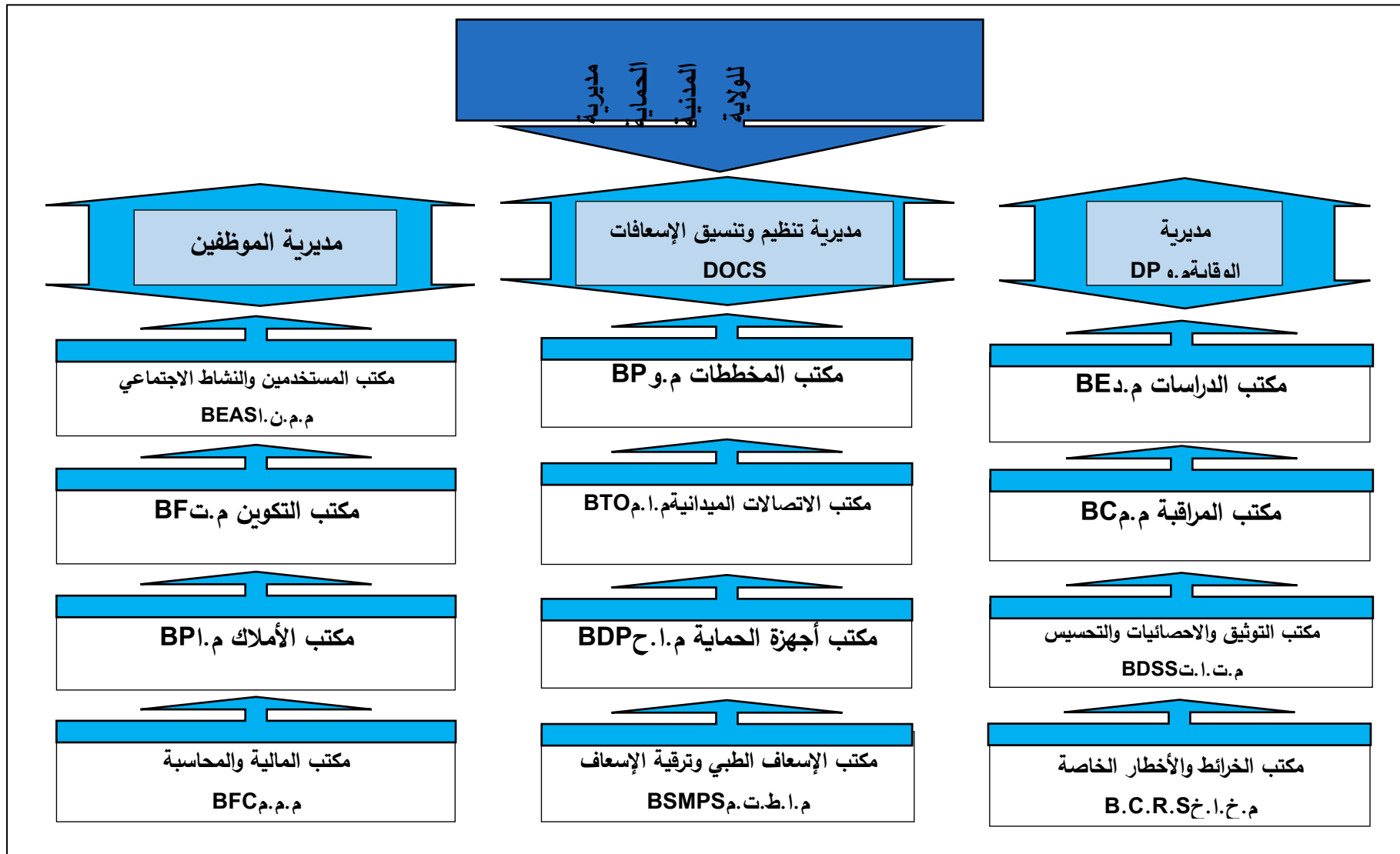
3- مفهوم ونشأة مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى

يحتل قطاع مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى مكانة هامة في كل المجالات، حيث شهدت عدة إصلاحات نتج عنها مديرية بمختلف فروعها وذلك تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث تقع ولاية عين الدفلى في الوسط الغربي وتحدها من الشمال تيبازة ومن الشرق البليدة والمدية ومن الغرب الشلف ومن الجنوب تيسمسيلت، كما تضم هذه الولاية 14 دائرة و36 بلدية، وتبعد عن المديرية المركزية بحيدرة بالجزائر ب 145 كلم، والرقم الخاص بالحماية المدنية هو 14 ورقم الولاية هو 44، ويقع مقر المديرية بالقرب من الدائرة في حي فرحات، وتضم هذه المديرية 12 وحدة فرعية، وهي عين الدفلى، وحدة قطاع عين الدفلى، جندل، العطاف، العبادية، حمام ريغة، مليانة، بومدفع، خميس مليانة، الروينة، مركز الإسعاف على الطريق السيار شرق غرب بومدفع، مركز الإسعاف على الطريق السيار شرق غرب بورا شد، وتضم 952 عامل عبر كل الوحدات، إضافة إلى مركز تكوين وتدريب أعوان الحماية المدنية.

تأسست مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92-54 المؤرخ في 08 شعبان عام 1412هـ الموافق لثانية عشر فبراير سنة 1992م، يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية. في إطار حرص المديرية العامة على تحسين المستوى وتجديد المعلومات لموظفيها، برمجت طيلة سنة 2016 دورات تدريبية أسبوعية لكافة الأعوان وضباط الصف تضم دروس نظرية ومناورات تطبيقية، وكذا مناورات ليلية نهاية كل أسبوع، تشمل مجمل الدروس المحصلة طيلة الأسبوع وقد شارك في هذا التدريب ما يقارب 400 موظف رتب: (رقيب، عريف، عون)، وتم تنظيم عدة دورات تكوينية لفائدة أعوان الأمن والوقاية للمؤسسات العمومية في مجال الإسعافات الأولية واستعمال وسائل الإطفاء (المطفآت)، على غرار عمال مؤسسة الوقاية وإعادة التدريب جامعة خميس مليانة، والعطاف، ثانوية محمد بوراس مليانة، ومركز المعالجة النفسية... الخ.

4- الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية للولاية

الشكل رقم (1- 2): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى



4-1- دور ومهام مصالح مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى

حسب المرسوم التنفيذي 92-54 المؤرخ في 12/11/1992 المتعلق بجمع مصالح الحماية المدنية على مستوى الولايات في شكل مديريات كما حدد قواعد تنظيم وعمل هذه المديريات في ثلاث مصالح تسيير وتنسق من طرف مديرية ولائحة مكلفة بالوقاية، الحماية العامة والإدارة والإمداد ومهامها معرفة كما يلي:

✓ **مهام مصلحة الوقاية:** تتمثل هذه المهام فيما يأتي.

- متابعة ومراقبة تطبيق التنظيم ومقاييس الأمن المطبقة في ميدان الوقاية من طرف أعوان الحماية؛
- إجراء دراسات الأمن والمخاطر لفائدة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة على مستوى تراب الولاية؛
- إعداد مخططات الوقاية أو تأمر من بعدها وتراقبها وتبادر بحملات التوعية والإعلام بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظيمها.

✓ **مهام مصلحة الحماية العامة:** تعد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث أو تأمر بإعداد

وتسهل على ضبطها باستمرار وتقييمها مختلف دوائر الإنذار، صلاحية استعمالها، تتابع استعمال واستخدام وسائل للتدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار، تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة في الاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني.

✓ **مهام مصلحة الإدارة والإمداد:** تتمثل في أنها مكلفة بالسير غير الممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح

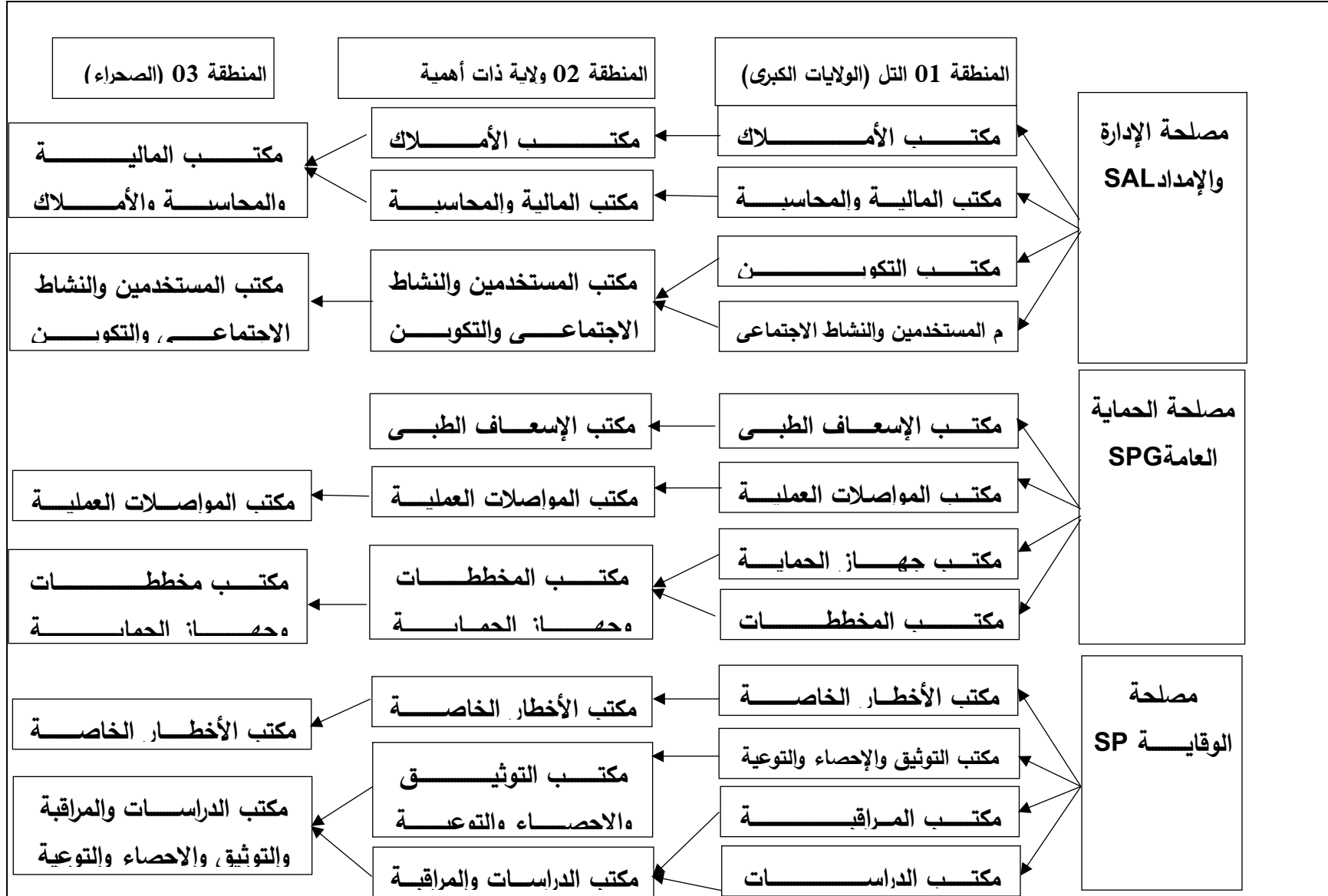
الحماية المدنية بالولاية وتتابع برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها وتتابع وتنسق أعمال التكوين وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية.

- تتولى تسيير المحاسبة ومسك سجلات المحاسبة ودفاتر الجرد ودخول المعدات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحظائر ورشات الرعاية والصيانة وتتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن القانون الخاص بهذا المجال.

4-2- التصنيف حسب المناطق الجغرافية

في إطار تطبيق المهام فإن مصالح مديرية الحماية المدنية الولائية تضم حسب أهمية المهام وخصوصيات الولاية من اثنين إلى أربعة مكاتب حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06/03/1994، يمكن أن تضم كل مصلحة، حسب أهمية المهام المطلع بها وخصوصيات الولاية مكتبين اثنين إلى أربعة مكاتب، وتطبق أحكام هذا التصنيف بقرار مشترك بين وزير الداخلية والجماعات المحلية والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ويتولى مدير الحماية المدنية في الولاية، زيادة على تنسيق نشاط المصالح الثلاثة، تنسيق الإسعافات عند وقوع الكوارث وفقا للأحكام التنظيمية المعمول بها وتعد وظيفة مدير الحماية المدنية في الولاية وظيفة عليا في الدولة، تصنف ويحدد مرتبتها حسب الشروط نفسها التي يصنف بها نائب المدير في الإدارة المركزية لمدير الحماية المدنية في الولاية، هو الأمر بصرف الاعتمادات المخولة إياه.:

شكل رقم (1-3): مخطط جمع مصالح الحماية المدنية على مستوى الولايات حسب المناطق



المطلب الثاني: مختلف وسائل وخدمات برنامج الإصلاح الإداري ودوره في تحسين أداء أعوانها

تتضمن مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى مختلف الوسائل والمصالح والخدمات لحسن مستوى الأداء وتصنيف وتأطير وحدات عمالها من أجل حماية الأشخاص والممتلكات والبيئة.

1- تصنيف وتأطير وحدات الحماية المدنية لولاية عين الدفلى

حسب المرسوم: 167/70 المؤرخ في 1970/11/10 المتعلق بتصنيف وتحضير وحدات الحماية المدنية.

1-1- التصنيف والتموقع

يتم تصنيف وحدات الحماية المدنية في كل ولاية بقرار من طرف وزير الداخلية باعتبار الأخطار الموجودة والمتوقعة:

- الوحدة الرئيسية: على مستوى الولاية؛
- الوحدة الثانوية: على مستوى الدائرة؛
- وحدة القطاع: على مستوى البلديات أو مجموعة من البلديات؛
- مركز الإسعاف المتقدم: على مستوى مكان الخطر.

1-2: مهام الوحدات

- الوحدة الرئيسية: تقوم بتسيير المستخدمين المتواجدين بها والصيانة والمحافظة على العتاد. عند النداء الأول: تدافع على قطاع التدخل للولاية.
- عند النداء الثاني: تدافع على قطاع التدخل للدائرة التابعة لها وتدافع على كل تراب الولاية.
- الوحدة الثانوية: عند النداء الأول: تدافع على قطاع التدخل للدائرة وعند النداء الثاني: تدافع على قطاع التدخل للبلديات التابعة لها.
- وحدة القطاع عند النداء الأول: تدافع على قطاع التدخل الخاص بالبلدية المتمركزة بها والبلديات التابعة لها.
- مركز الإسعاف المتقدم: عند النداء الأول: يدافع على مكان الخطر الموجود في المحيط العملي المحدد له. وفيما يلي يتم عرض تصنيفات وحدات الحماية المدنية في شكل جداول:

جدول (1-1): يمثل تاطير وحدات الحماية المدنية

| الرتب | نقيب | ملازم أول | ملازم | رقيب | عريف | عون |
|--------------------------------|------|-----------|-------|------|------|-----|
| الوحدات | | | | | | |
| الوحدة الرئيسية (الفيلق) | 01 | 02 | 04 | 08 | 16 | 80 |
| الوحدة الثانوية (الكتيبة) | 00 | 01 | 02 | 04 | 08 | 40 |
| وحدة القطاع (المفرزة) | 00 | 00 | 01 | 02 | 04 | 20 |
| مركز الإسعاف المتقدم (الفصيلة) | 00 | 00 | 00 | 01 | 02 | 10 |

المصدر: من اعداد مكتب التكوين لولاية عين الدفلى
ملاحظة:

الفرقة هي التكوين القاعدي الذي يقوده عريف ورفقته 05 أعوان وهي التشكيلة الحيوية لفرقة التدخل الأول في مكان الحادث.

التسيير الإداري للوحدات:

جدول (2-1): الوحدة الرئيسية

| السلك | | | | | |
|------------------------|------|---------|------|-----|---------|
| المصلحة | ضابط | صف ضابط | عريف | عون | المجموع |
| مصلحة الإدارة | 02 | 03 | 07 | 04 | 16 |
| مصلحة الوقاية | 02 | 02 | 00 | 00 | 04 |
| مصلحة التكوين والتدريب | 01 | 03 | 00 | 00 | 04 |
| مصلحة الصيانة | 00 | 03 | 02 | 11 | 16 |
| مصلحة الملحقة | 00 | 01 | 00 | 09 | 10 |
| المجموع حسب الأصناف | 05 | 12 | 09 | 24 | 50 |

المصدر: من اعداد مكتب المستخدمين وإدارة الامداد وتكوين

جدول (1-3): الوحدة الثانوية

| المصاحفة | ضابط | صف ضابط | عريف | عون | المجموع |
|---------------------|------|---------|------|-----|---------|
| مصاحفة الإدارة | 00 | 01 | 02 | 04 | 07 |
| مصاحفة الوقاية | 01 | 01 | 00 | 00 | 02 |
| مصاحفة الصيانة | 00 | 01 | 01 | 02 | 04 |
| مصاحفة الملحقة | 00 | 00 | 01 | 02 | 03 |
| المجموع حسب الأصناف | 01 | 03 | 04 | 08 | 16 |

جدول (1-4): وحدة القطاع

| المصاحفة | ضابط | صف ضابط | عريف | عون | المجموع |
|---------------------|------|---------|------|-----|---------|
| مصاحفة الإدارة | 00 | 00 | 01 | 01 | 02 |
| مصاحفة الصيانة | 00 | 00 | 01 | 02 | 03 |
| مصاحفة الملحقة | 00 | 00 | 00 | 02 | 02 |
| المجموع حسب الأصناف | 00 | 00 | 02 | 05 | 07 |

جدول (1-5): وحدة مركز الاسعاف المتقدم

| المصاحفة | ضابط | صف ضابط | عريف | عون | المجموع |
|---------------------|------|---------|------|-----|---------|
| مصاحفة الإدارة | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| مصاحفة الصيانة | 00 | 00 | 00 | 01 | 01 |
| مصاحفة الملحقة | 00 | 00 | 00 | 01 | 01 |
| المجموع حسب الأصناف | 00 | 00 | 00 | 02 | 02 |

المصدر: من اعداد مكتب المستخدمين ومكتب التكوين لمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى.

2- وسائل مصالح مديرية الحماية المدنية

هي عبارة عن قوانين وأبواب تتمثل فيما يلي:

المادة الثالثة : المنح العائلية.

المادة الرابعة: الضمان الاجتماعي -نظام عام (23,75%).

المادة الخامسة: التأمين عن بطالة (1%).

المادة السابعة: تعويض عن الضرر (المرسوم التنفيذي 136-10 المؤرخ في 13 ماي 2010).

المادة الثامنة: علاوة المر دودية.

المادة التاسعة: تعويض المنطقة الجغرافية / منحة المنطقة الجغرافية.

المادة الحادية عشر: تعويض جزافي عن الخدمة (10/136) المؤرخ في 10 ماي 2011).

القسم الثالث: الموظفون التكاليف الاجتماعية.

الباب 33-14: المصالح اللامركزية التابعة للحماية المدنية (المساهمة في الخدمات الاجتماعية).

المادة الأولى: صندوق الخدمات الاجتماعية (2%).

المادة الثانية: ترقية السكن الاجتماعي للأجراء (0,5%).

المادة الثالثة: التقاعد (0,5%).

القسم الرابع: الأدوات وتسيير المصالح.

الباب 34-14: تسديد النفقات.

المادة الأولى: التنقلات والمهام وتغيير الإقامة (الإيواء، تعويض عن التحويل، نقل العتاد).

المادة الثانية: مصاريف نقل الموظفين ومصاريف المراقبة الطبية.

المادة الثالثة: نصف التسعيرة للنقل الحضري.

المادة الرابعة: فحوصات وأتعب الخبراء والمحامين.

المادة الخامسة: مصاريف الاستقبال والتخزين والتأمين والجمركية والعبور.

المادة السادسة: تقديم خدمات في الإعلام الآلي.

الباب 34-12: الأدوات والأثاث.

المادة الأولى: اقتناء الأدوات وأثاث المكتب.

المادة الثانية: صيانة وتصليح الأدوات وأثاث المكتب.

المادة الثالثة: اقتناء وتصليح الأجهزة السمعية والبصرية.

المادة الرابعة: المعدات واللوازم السلوكية واللاسلكية والتلى فاكس.

الباب 34-13: اللوازم.

- أوراق، لوازم مكتب، طبع البطاقات والمجلات وشارات الاستقبال؛

- مصاريف انجاز المطبوعات المختلفة، مواد الصيانة والتنظيف، مصاريف اقتناء اللوازم المستهلكة وركائز الإعلام الآلي، شراء مواد صيدلانية وشبه صيدلانية، والأجهزة الطبية، ولوازم نقل الجثث، ومصاريف انجاز أشربة وثائقية.
الباب 34-14: التكاليف الملحقه.

-التوثيق والاشتراك في مختلف المنشورات والماء والغاز-الكهرباء، وتزويد المحطات بالوقود والأكسجين، وتعبئة ومراقبو وتصليح قارورات الأكسجين.
الباب 34-91: حظيرة السيارات.

- وقود، زيوت للسيارات والشاحنات والمطاط، صيانة وتصليح وشراء المعدات وقطع الغيار للسيارات والشاحنات، ومصاريف ترقيم وشراء قسيمة للسيارات، مصاريف متعلقة بالمراقبة التقنية للسيارات.
الباب 34-93: الإيجار.

المادة الأولى: إيجار السكنات الوظيفية.

القسم الخامس: أشغال الصيانة.

الباب 35-11: صيانة المباني ومنشآتها التقنية.

المادة الأولى: صيانة وترميم المباني.

المادة الثانية: اقتناء وصيانة المنشآت التقنية للمباني.

المادة الرابعة: اقتناء تصليح، صيانة وتركيب عتاد التهوية والتبريد والتدفئة.

المادة الخامسة: صيانة ومعدات المساحات الخضراء والتشجير.

3-البرنامج الإصلاحي الإداري ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية

نظرا لأهمية الدور الذي تؤديه مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى في حماية الأشخاص وممتلكاتهم والبيئة التي يعيشون فيها، وذلك من أجل تحسين عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والصناعية خاصة خلال حدوث الكوارث الطبيعية، ومن هذا المنطلق اتجهت الدولة والولاية إلى تنمية وتحسين قدرات وتدريب أعوان الحماية، حتى تضمن نجاح السلك الإداري، وباعتبار أن مديرية الحماية المدنية يقع على عاتقها جزء كبير من مهمة حماية أملاك الدولة والمجتمع وفروع الولاية، وجاء هذا الاهتمام على شكل برامج إصلاحية وتحديثية، وتعمل على تطوير وتدريب وتكوين وترقية وتحفيز عمالها وتعالج المشاكل الموجودة في المجتمع، حيث كان أول برنامج إصلاحي إداري للحماية المدنية سنة 1964م، ويرجع هذا الإصلاح إلى تنمية وتحسين أداء العنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر وأكثرها فاعلية في نجاح جهاز الحماية المدنية، الذي يقوم على دراسة وتحليل برامج الإصلاح الإداري من خلال الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006م المتضمن القانون الأساسي العام الخاص بالوظيفة العمومية، والمرسوم التنفيذي 106/11 المؤرخ في 06/03/2011م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك التقنية للحماية المدنية، من أجل تحسين الخدمة العمومية، وكذا المرسوم التنفيذي 107/11 الخاص بالأسلاك الشبيهة بالحماية المدنية، حيث تم تحديد مناصب وكيفية التوظيف والترقية وشروط التوظيف في المادتين 48/49، وكذلك

وضع سلم إداري لتنظيم الخدمة ومسؤولية من المدير إلى المباشر إلى الموظف الأدنى، وكذلك وضع برنامج إصلاحى خاص بالسائقين من صنف "ب" للوزن الخفيف وصنف "ج" إلى الوزن الثقيل، و"د" لسائقي الحافلات، وتدريب وتكوين أعوان وضباط في المجالات المتخصصة، كذلك أعوان في مجال الإنقاذ تحت المباني وغيرها. جاء برنامج الإصلاح الإداري بتكوين فريق خاص لتدريب الكلاب المدربة للبحث عن الضحايا والمنكوبين تحت الأنقاض،¹ القيام بتحديد العطلة السنوية والتعويضات المقدمة من أجل تحفيز وتحسين أداء الأعوان يضمن هذا الإصلاح ، وضع نشرية خاصة يكون فيها الأعوان دائما في حالة تأهب وتجنيد العتاد والتعداد، يوجد 100 عون في حالة الكوارث الطبيعية، ومن خلال هذا الإصلاح نلاحظ أن الموظف محمي من طرف الدولة ويخضع للقوانين والإجراءات، ويهدف هذا الإصلاح إلى تحسين التنظيم الهيكلي للمديرية، وتحديد مسؤولياتها وتحديد التكاليف ، والمر دودية والمسؤولية والتي تتمثل في ما يلي:

- التكاليف : وتتمثل فيما يلي :
- ✓ المكافأة: الراتب والأجر.
- ✓ الجزاء: وفقا للقانون والقواعد المنصوص عليها (الخطأ ودرجة العقوبة).
- المر دية والمسؤولية: هذا الإصلاح الإداري يهدف إلى حماية الأشخاص والممتلكات والبيئة على حد سواء ، والهدف من إعادة التنظيم والإصلاح الإداري هو إصلاح وتحسين عمل إدارة الحماية المدنية، حسب المهام الفعلية والنوعية والتقنية الملقاة على عاتقها وفقا للمعايير وحجمها كهيئة وطنية، ويكتمل هذا التمثيل في التنظيم بمصالح تابعة للمدير العام وتنشط بواسطة مديرتين تقوم بمهام التنسيق ومتابعة النشاطات التي لا تدخل في إطار مهام هيكل مديرية الحماية العامة، ومكلفة بالخصوص بتسيير ومتابعة البريد:
- العلاقات مع الصحافة؛
- تنسيق العلاقات الخارجية؛
- أعمال الدراسة والتحليل؛
- مهام الترجمة.

من بين الإصلاحات الموجودة في مكتب الأملاك الذي يقوم بالتزويد بالعتاد وضمان الصيانة وتمويل الفروع الأخرى وصيانة وترميم المنشآت والمباني، حيث كان في الماضي لا يوجد هذا العتاد بمقابل الوقت الحاضر الذي يتميز بالتطورات التكنولوجية الحديثة، حيث توجد ميزانية التسيير والتجهيز لضمان تكفل أمثل بالموظفين والعتاد، ومن بين الأجهزة الحديثة المستعملة في التدخلات نجد أدوات التقطيع والتفكيك وأدوات التنشيت، جهاز الإنعاش القلبي الرئوي في سيارات الإسعاف المتقدمة، قارورات الأكسجين الطبي، الأغذية، البدلة النظامية، الوقود المستعمل، وكذلك

¹ - أحمد بن يحي سامي، نقيب مكتب المستخدمين والإمداد لولاية عين الدفلى.

تجهيز الحظيرة بكل المعدات اللازمة... الخ، ويكون تسيير هذا العتاد عن طريق التسجيل في سجل الجرد والسجل اليومي.¹

4-الخدمات الاجتماعية على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى

4-1-لجنة الخدمات الاجتماعية: هي عبارة عن لجنة متكونة من أعضاء منتخبون من طرف موظفي الحماية المدنية للولاية، هدفهم الاهتمام والتكفل بالجانب الاجتماعي للمواطن، وذلك بتقديم منح وسلفيات وإعانات (+العمره للمتقاعدين) لجميع الموظفين التابعين لقطاع الحماية المدنية للولاية، تقديم منح في الختان، الزواج، الأزياد، التمدرس 3000دج للطفل، وسلفيات الزواج، واقتناء عتاد كهر ومنزلي، ويتم احتساب ميزانية لجنة الخدمات الاجتماعية بناء على نسبة مئوية سنوية للأجرة الكاملة لجميع الموظفين مقسمة كما يلي:

- 2% للجنة الخدمات الاجتماعية سنويا؛

- 0,5% خاصة بالتقاعد سنويا؛

- 0,5% لصندوق معادلة الخدمات الاجتماعية (FNPOS).

4-2- التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية: هي هيئة قديمة كانت وراء ظهور الحماية الاجتماعية

العصرية، أنشأت من التضامن القائم ما بين أعضاء قداماء الاتحادات الأخوية المهنية وبصفة خاصة على شكل مؤسسة وعلى هذا الأساس تقوم بتغطية حوادث المخاطر الاجتماعية، وإصلاح العواقب المنجزة عنها بتكملة تعويضات صندوق الضمان الاجتماعي، والشؤون الاجتماعية التابعة لإدارة الحماية المدنية، وتقوم بتحسين ظروف المعيشة عن طريق المساهمة للترقية والأزدهار الثقافي والبدني المبني على الثوابت الوطنية المتفتحة على العصر الحديث، وتحسين شروط الحياة والتنشيط والإبداع لتدريب المؤسسة أو المصلحة، وهذه الخدمة ليست للجميع بل للمنخرطين فقط في اشتراك شهري بقيمة 1200دج، وتكون عن طريق تقديم الموظف الراغب في الاشتراك لطلب الانخراط ويقوم بتقديم منح وسلفيات واقتناء أجهزة بالنقسيط، وبطاقة الشفاء 100%، أما بالنسبة لمنحة التقاعد فتكون حسب مدة الانخراط والذي تكون أقصى مدته 32 سنة مقابل 50 مليون، وإذا قام بانسحاب لا يمكن أخذ هذا المبلغ، حيث يوجد في 48 ولاية مندوب ولأئي، ويكون عن طريق الانتخابات الولائية في كل ولاية، ومهمته التنسيق بين المنخرطين في الولاية والمصالح المركزية للتعاضدية على مستوى الجزائر العاصمة،²ومن مزايا التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية، تتضمن التعاضدية العامة عدة مزايا تتلخص فيما يلي:

✓ **التعويضات الفردية:** تضمن التعاضدية التغطية بنسبة 20% من التعويضات المدفوعة من صندوق الضمان الاجتماعي، وهذا إن لم تكن معوضه 100%، وكذا التغطية الاجتماعية الآتية: مصاريف الفحص الطبية،

¹- مكتب الأملاك العامة لولاية عين الدفلى.

²- مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي.

- الصيدلانية، الملحقات، والكمادات والمصاريف الاستشفائية يستوجب عند التعويض تقديم كشف حساب الضمان الاجتماعي ومدة صلاحية هذا التعويض لا تتعدى سنتين (24 شهرا).
- ✓ **تعويض جزافي للنظارات الطبية:** يستفيد المنخرطون من تعويض لاقتناء النظارات الطبية يقدر ب 2000.00 دج.
- ✓ **تعويض طاقم الأسنان:** يستفيد المنخرط بتعويض عند اقتناء طاقم الأسنان بمبلغ يساوي المبلغ المتحصل عليه من صندوق الضمان الاجتماعي.
- ✓ **منحة الازدياد:** يستفيد المنخرط بعد تقديمه لشهادة ميلاد وشهادة الحالة المدنية بمنحة تقدر ب 5000.00 دج.
- ✓ **تعويضات الوفاة:** تدفع التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية تعويضا على وفاة القرين (الزوج أو الزوجة) غير المنفصل عن سلك المشتركين، يتحدد بقية 15.000.00 دج، تدفع التعاضدية العامة لأعوان الحماية المدنية تعويضا على وفاة أحد أبناء المنخرط وذوي الحقوق الوالدين، ويتحدد بقيمة مالية تقدر ب 5000.00 دج.
- ✓ **تعويضات إضافية:** هي التعويضات التي تدفع عن طريق اشتراكات تكميلية أو اشتراكات خاصة، والتعويضات الاختيارية هي تعويضات ذات طابع تخصص للسكن، التعاونيات العقارية، الإقامة الجماعية.

المبحث الثاني: أسس تسيير الوظيفة في الحماية المدنية

إن تطور المجتمعات المعاصرة واكبه تطور في المؤسسات والإدارات باختلاف طبيعتها هذا التطور فرض مفاهيم جديدة فمثلا تختلف المؤسسة في الخمسينيات عن المؤسسات في الوقت الحالي، ومن الوظائف الإدارية الرئيسية التي نلمس فيها مثل هذا التطور مثل إدارة الموارد البشرية، التي تلقى في عصرنا الحاضر اهتماما كبيرا ومتزايدا، وهي فرع حديث متخصص في الإدارة وظيفته لا تقل أهمية عن الوظائف الإدارية الرئيسية مثل التسويق والتمويل، بما أن العنصر البشري يعتبر تركيبة معقدة يصعب التحكم فيها ولا يمكن ضبطها كآلة، وهو سلوك يستدعي مرونة في المعاملة لاضطرابه الشديد اعتبر رأس مال لا يستهان به وتسييره وحسن إدارته يستلزم تخطيطا، توجيها، وتنظيما، ومن بين الوظائف التي يقوم بها مسؤول تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي وظيفة تسيير الحياة المهنية، وهي عبارة عن مجموعة تحولات وتنقلات يمر بها الموظف خلال فترة تواجده بالمؤسسة، وتبدأ منذ توظيفه إلى غاية انتهاء هذه الحياة سواء بالتقاعد أو بالاستقالة أو بالوفاة... الخ.

يمر العامل خلال هذه الفترة على عدة مراحل تعتبر هامة وحاسمة قد تقرر في بعض الأحيان مصيره المهني، ومن بين هذه المراحل نذكر على سبيل المثال: تقييم أداءه وكفاءته وإمكانية تكوينه ليتماشى مع أي تطور علمي أو تكنولوجي قد يمس الإدارة، وقد يكون هذا التكوين قصد التحسين من مستواه ثم ترقيته إلى مناصب كان يطمح في الوصول إليها، ويغادر الموظف الإدارة في عدة حالات تعتبر نهاية حياته المهنية بها ومنها: الاستقالة، التقاعد، الوفاة، حيث أعطي للعنصر البشري بالغ الأهمية كمورد حساس كلما زاد المسؤولين من اهتمامهم بالموظفين كلمت

زاد تفننهم في أداء أعمالهم ،وبالتالي كانت الحياة المهنية للموظف حافلة بالمحطات المهمة، لهذا ارتأينا أن نقف عند أهم المحطات في حياته المهنية وهي: التوظيف، الترقية في الدرجة والرتبة، وكذا حالات الموظف وحركة تنقلاته.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة المعتمدة

من أجل إعطاء صورة محكمة لخلاصة دراستي سنقوم في هذا العنصر عرض الطريقة جمع المعلومات والأدوات ومناقشة نتائج الدراسة:

1- طرق جمع المعلومات

اعتمدت في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات وهما:

1-1- المصادر الأولية: اعتمدت في هذه الدراسة على المقابلة الشخصية والوثائق المطبوعة والجرائد الرسمية كوسيلة لجمع المعلومات الأولية من المديرية الحماية المدنية من طرف نقيب والملازمين الأولين ومكتب التكوين والتدريب العسكري وغيرهم من الأعوان.

1-2- المصادر الثانوية: تتمثل هذه المصادر في الكتب والمقالات والدراسات السابقة والمعلومات الموجودة في الأرشيف للمديرية ذات علاقة بموضوع الدراسة وذلك بغرض توضيح المفاهيم لمتغيرات الدراسة النظرية، نظرا لأهمية هذه المديرية والتي شعارها حماية الممتلكات و الأشخاص والبيئة ومن الأسباب اختيار دراستي في هذه المديرية توفر مختلف المصالح داخلها، وإعطاء أهمية كبيرة للمورد البشري وتوفر الأساليب و الأجهزة التي تساعد أعوان على حماية أنفسهم و الآخرين ووضع تكاليف كبيرة من أجل تدريب وتحسين أداء عمالها وترقية العمال الجدد والقدامى حسب كل نشاط مقدم .

2- أدوات الدراسة المعتمدة

إن أدوات الدراسة المستخدمة لجمع المعلومات في ميدان الدراسة منها:

2-1- المقابلة: بهدف الحصول على المعلومات ذات مصداقية والموثوقية ،لجانا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المديرية ، وتتمثل المقابلة في الحوار القائم بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع معين، ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن أسئلة محضرة مسبقا، ولقد تمت المقابلة التي قمت بها من اخذ صورة عامة عن واقع وظيفة التدريب في المديرية ودوره في تحسين أداء أعوانها والمشاكل التي تواجههم في خدمتهم ،ولقد قمت بمقابلة النقيب والملازم الأول وبعض الإطارات و العاملين في مكتب المستخدمين والأملاك العامة ومكتب التدريب والتكوين .

2-2-الوثائق: حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المديرية والتي لها علاقة بالنشاط التدريبي، كما اعتمدت في دراستي على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الجداول والوثائق المتوفرة في الاطلاع على بعض الملفات الموجودة في الأرشيف وعلى بعض أسماء المحكومين عليهم والبعض الآخر يؤدي في الخدمة الوطنية وعلى مختلف الجرائد الرسمية والتقارير والمقررات السنوية وتحليل النسب المئوية بين حصيلة النشاطات المذكورة.

المطلب الثاني: تطور الوظيفة العمومية في الجزائر

يعد القانون الفرنسي الصادر في 19 أكتوبر 1946 أو لقانون للوظيفة العمومية عرفته الجزائر خلال الفترة الاستعمارية، أعقبه بعد ذلك قانون 1959، وبعد الاستقلال شهدت الجزائر فراغا قانونيا وتنظيما في مختلف المجالات وتقاديا لتعطيل وتجميد الحياة الاقتصادية والاجتماعية في انتظار وضع القوانين والتنظيمات القانونية، بادرت الدولة في الأشهر الأولى للاستقلال إلى إصدار القانون القاضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض مع السيادة الوطنية.¹

في سنة 1965 شكلت لجنة وزارية كلفت بوضع مشروع قانون أساسي للوظيفة العمومية، عرض على الإدارات الجزائرية، وبعد إجراءات المناقشات صدر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في 02 جوان 1966 متمثلا في الأمر 66-133 والذي يبين المبادئ التي تسيّر الإدارة العمومية في الجزائر، والعناصر الأساسية التي يجب توفرها في الشخص حتى يعتبر موظفا عموميا، والتي هي:

- أن يعين في وظيفة يشغلها بصفة دائمة، وأن يرسم في إحدى درجات التسلسل الإداري، وأن يباشر وظيفته في مرفق عمومي تديره الدولة.

كما حدد كيفية الدخول إلى الوظيفة العمومية، حقوق وواجبات الموظف وكيفية الخروج من الوظيفة، وفي سنة 1978، ظهر القانون الأساسي العام للعامل وهو القانون الذي يحمل رقم 12-78 المؤرخ في 05 أوت 1978، والذي جاء بأحكام عامة لجميع العمال في مختلف القطاعات، ففي هذه المرحلة أرجع المشرع الجزائري مبدأ الشمولية في تطبيق قانون العمل بما في ذلك عمال وموظفي الإدارة العمومية على اختلاف مستوياتها حيث ورد في المادة الأولى منه: "يحدد هذا القانون حقوق العامل والواجبات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه". لكن مع وجود فروق بين عمال النشاطات الإنتاجية وموظفي الإدارات دفع إلى التفكير في وضع قانون يتوافق مع بيئة الموظف العمومي، وهو ما ظهر مع القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، وهو ما يعرف بالمرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985.

مع أن هذا القانون يكرس نفس السياسة التي اتبعتها المشرع الجزائري في الأمر رقم 66-133 إلا أنه حسم بعض القضايا التي كانت غامضة فيه مثل حصر قطاع نشاط المؤسسات والإدارات العمومية، استبعاد المؤسسات العمومية أو التجارية لأنها خاضعة لمبادئ المحاسبة التجارية وليس المحاسبة العمومية.

1-آلية التوظيف

1-1-شروط التوظيف

حرصا على محافظة الوظيفة العمومية لصورتها المثلى في المجتمع فإنه لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفرت فيه الشروط الآتية:

¹- عموميات حول القانون الأساسي للوظيفة العمومي والقانون الأساسي الخاص بأعوان الحماية المدنية، ص1.

- أن يكون جزائري الجنسية وأن يكون متمتعا بحقوقه المدنية، وذا أخلاق حسنة (أي لا يكون له سوابق عدلية، حيث أن القانون يمنع من يحكم عليه بعقوبات جنائية من أن يتولى وظيفة عمومية)؛
- أن يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل (ويكون ذلك بالشهادات العلمية)، وأن يتوفر في السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة؛
- أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية (أي أن يوضح إن كان معفى أو قد أدى الخدمة الوطنية).¹

1-2- إجراءات التوظيف

إن نجاح عملية التوظيف باعتماد على إجراءات خاصة التي تقوم بها عادة مديرية الموارد البشرية:

- **تحديد الاحتياجات:** هي أول خطوة تقوم بها المؤسسة وذلك بتخطيط القوى العاملة بها والذي يسمح مستقبلا من الحصول على العدد الملائم من الموارد البشرية، ويكون مصدره الاحتياج إما استقالة أو تحويل أو تقاعد، وهنا تلجأ المؤسسة للتوظيف الداخلي أو الخارجي وفي كثير من الأحيان إلى كليهما.
- **المقابلة:** تعتبر من المقاييس الهامة التي تستخدم في الوقت الحالي للكشف عن مقدرة الفرد الحقيقية، كما تسمح له بإعطاء أكبر قدر ممكن من المعلومات حول ماضيه المهني، وعن تطلعاته المستقبلية ودراسة جوانب متعددة من شخصيته.

- **الاختبارات:** نتمكن عن طريق الاختبارات من الكشف عن مدى تلاؤم الفرد مع المنصب الذي سيشغله تطابق الخصائص المعرفية والعقلية والحركية للمرشح.

- **التعيين:** بعد أن يمر الفرد على كل المراحل التي سبق ذكرها يصبح مؤهلا للحصول على المنصب الذي كان معروض ف يتم تعيينه.

- **المرحلة التجريبية:** بعد استلام الموظف الجديد عمله يمر على مرحلة تجريبية، حيث يوضع تحت الملاحظة في فترة تدريبية لمدة سنة كاملة، قصد التأكد من مدى كفاءته وقدرته على القيام بالعمل الموكل إليه، كما تسمح له بالتعرف على ظروف العمل ومحيطه.

- **التثبيت:** بعد نهاية المدة التجريبية بنتيجة إيجابية يتم تثبيت الموظف على أساس أنه يتمتع بكل المؤهلات العلمية والعملية، بعدها يصبح الموظف متمتعا بكل الحقوق بما في ذلك تلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية.

2- تقييم كفاءة العاملين

1-2- مفهوم التقييم وأهدافه

أشار أحد المهتمين بالعملية التقييمية إلى ذلك بقوله: أن تقييم المستخدمين يتضمن إعطاء حكم حول النشاطات التي يقوم بها العامل خلال فترة محددة بالمؤسسة، لا بد أن يرتكز هذا الحكم على معايير واضحة ومقاييس موضوعية بصفة تسمح للمقيم من تشكيل فكرة عامة وموضوعية حول مردودية وقدرات الشخص الخاضع للتقييم.

¹ - عموميات حول القانون الأساسي للوظيفة العمومي نفس المرجع السابق، ص2.

- **أهداف تقييم كفاءة العاملين:** للتقييم عدة مزايا منها كل من العامل المسؤول والمؤسسة وهي:
 - يمكن العامل من رفع وتحسين أداءه لعمله وذلك لإدراكه أنه محل مراقبة مستمرة؛
 - تحفز العامل على تحسين أداءه للحصول على تقديرات ممتازة لعلمه أن مستقبله الوظيفي يتوقف على نتيجة هذه التقديرات؛
 - يساهم في تقوية الموارد البشرية، فهي أساس عادل وموضوعي تركز عليه عملية الترقية والنقل ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية وغيرها؛
 - يساهم في تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، فتقارير الكفاءة تساهم في تنشيط وتوجيه تنمية العاملين، وتمكن المسؤول من معرفة مردودية كل من الموظفين وإمكانية تقديم توجيهات ونصائح لكل منهم؛
 - تمكن إجراء عملية الاختبار للترقية على أساس موحد بين الجميع وبذلك يتم حسم الخلافات حول الأجور، وتمكن المؤسسة من دراسة المناصب ومراجعتها أو تحديدها إذا لزم الأمر ذلك؛
 - كما تساعدها على تسطير أهدافها المستقبلية وتحقيقها، وتقدير الكفاءة يعتبر كأساس عمليات الإصلاح الإداري، ويساهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة.
- إذا كان التقييم مهما للمؤسسة، فإنه ضروري وأساسي للمسؤولين وخاصة للموظف، باعتباره مرحلة حاسمة في حياته المهنية، فبواسطته يرقى ويصل إلى ما يطمح إليه.

2-2- طرق وخصائص التقييم الجيد

- **طرق التقييم الجيد:** للوصول إلى نتائج مرضية لا بد لطرق التقييم أن تتجاوب مع متطلبات المؤسسة والعامل في نفس الوقت، ومن بين هذه الطرق ما يلي:
 - مقارنة الإنتاج الفعلي بالمعايير والمعادلات الموضوعية للأداء، أي تقدير عدد وحدات العمل اللازم لإنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة (ساعات، يوم، أسبوع، شهر)؛
 - إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء وظائفهم الحالية ولهذه الوسيلة مميزات الموضوعية التي تكفل عدم تحيز الرؤساء على حكمهم العشوائي على مرؤوسيه؛
 - إعداد التقارير الدولية عن كفاءة العاملين وهي أكثر الوسائل شيوعا في مجال التطبيق العلمي لقياس كفاءة العاملين.
- **خصائص التقييم الجيد:** لضمان عدالة وموضوعية في عملية التقييم يجب مراعاة النقاط التالية:
 - يجب أن يشارك الموظف في عملية التقييم وأن يتجنب إلى أقصى حد الذاتية في عملية التقييم للحصول على نتائج موضوعية ونزيهة؛ ووضع معايير واضحة ودقيقة لقياس مدى كفاءة العامل وتكون أساسا للحكم عليها.
 - يجب أن تعرض هذه التقارير على سلطة أعلى لمراجعتها وتعديلها إذا لزم الأمر ذلك.

2-3- السلطة التي تتولى عملية التقييم

جرت العادة على أن يتولى الرئيس المباشر عملية تقييم العاملين الذين هم تحت إشرافه حيث أنه أقدر الأشخاص على اكتشاف جوانب القوة والضعف فيهم، لأنه بحكمه وملازمته لهم واحتكاكه بهم ومباشرته لأداء وظائفهم، يستطيع أن يبني تقييمه على أساس واقعي ويتضمن العدالة والموضوعية؛ ولضمان سلامة هذه العملية ينبغي على الرئيس المباشر أن يعرض هذه التقارير الدورية عن كفاءة العاملين وقدراته الحقيقية.

المطلب الثالث: إدارة التدريب في الحماية المدنية

لضمان سير العمل الجيد في الحماية المدنية يستلزم توفر إمكانيات مادية وبشرية ذات كفاءة، وتدريب العاملين حسب القوانين المسطرة من أجل تحقيق الهدف المرجو.

1- طرق التدريب في الحماية المدنية

تطبيقا لمختلف المراسيم والقوانين المسيرة والمنظمة لقطاع الحماية المدنية لاسيما المرسوم التنفيذي رقم 106/11 المؤرخ في 06/03/2011م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية، فإن التدريب في الحماية المدنية له دور كبير في ترقية وتطوير القطاع، بحكم أنه قطاع خدماتي 100% يعتمد على معارف ومكتسبات نظرية وتطبيقية، وقد تجسد هذا الاهتمام الكبير به من خلال تمديد فترة التربص الخاص بالالتحاق بصفوف الحماية المدنية من 09 أشهر إلى 12 شهرا، مقسمة على 03 مراحل، أولاها: خاصة بتلقين مختلف المكاسب والمعارف النظرية للعون، تليها المرحلة الثانية: وهي مرحلة انتقالية، حيث يتم إشراك العون في مختلف التمرينات والمناورات التطبيقية، وفي الأخير المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاندماج الفعلي في القطاع، من خلال تنظيم تربص تطبيقي ميداني على مستوى وحدات الحماية المدنية عبر مختلف الولايات.

إلا أن كل هذا يبقى غير كاف بحكم أن كل تدخل ميداني لا يشبه الآخر، وعليه يتم تنظيم مناورات تطبيقية دائمة وطيلة الحياة المهنية للموظف موازاة مع نشاطه المهني قصد تحضيره بدنيا ونفسيا لمواجهة مختلف المصاعب التي تواجهه أثناء أداء مهامه اليومية، بالإضافة إلى تنظيم تدريبات وتجمعات جهوية ووطنية قصد الاحتكاك أكثر بين مختلف أعوان الحماية المدنية خلال مواجهة الكوارث الكبرى التي تتطلب تدخل عدة ولايات لمواجهةها.

2- علاقة التدريب بمدى استيعاب الأوامر الإدارية للموظفين

للتدريب دور كبير ومهم لاستيعاب الأوامر الإدارية، وذلك حسب القانون الخاص بالمديرية، ويتمثل ذلك حسب المادة العشرة من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المرسوم التنفيذي المؤرخ في 04 ربيع الثاني عام 1432هـ الموافق لـ 09 مارس سنة 2011م، يؤدي الأعوان، والملازمون، والملازمون الأوائل، والأطباء الملازمون الأوائل للحماية المدنية، عند نهاية فترة التدريب (التكوين) القسم الآتي نصه:

"أقسم بالله العلي العظيم أن أقوم بأعمال وظيفتي بأمانة وصدق، وأحافظ على السر المهني، وأراعي الواجبات المفروضة علي، وأن ألبى النداء في كل الظروف".

حسب المادة الحادية عشرة: يمارس الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية مهامهم في ظل احترام قواعد قانون أخلاقيات الحماية المدنية المحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية، وحسب المادة الثانية عشر يجب على كل موظف خاضع لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص بالالتزام بطاقة رؤسائه أثناء ممارسة وظائفه، يجب على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية، مهما تكن رتبهم في السلم الإداري، أن يؤديوا كل المهام المرتبطة بالمناصب التي يشغلونها، في ظل احترام التشريع والتنظيم المعمول لهما، وهم بهذه الصفة مسؤولون عن تنفيذ مهامهم تنفيذاً سليماً، وحسب هذه المواد المذكورة تقوم مديرية الحماية المدنية بإطلاع الموظف عليها، وتدريبهم على تنفيذ أوامر السلك الإداري باعتبارها لا تناقش بل يكتسبها الموظف من خلال الدورات لتدريبية والتكوينية المخصصة.¹

3- الحصيلة السنوية لنشاطات التدخلات للحماية المدنية

جدول رقم(1-2): مقارنة التدخلات بين 2013/2014.

| نوع التدخل | سنة 2013 | | سنة 2014 | | الفروق في الخسائر المسجلة |
|--------------------------|----------|----------|----------|---------|---------------------------|
| | العدد | الخسائر | العدد | الخسائر | |
| حوادث المرور | 1413 | الجرحي | الجرحي | 1443 | الوفيات |
| | | 76 | 2027 | | 100 |
| الإجلاء الصحي | 6449 | المرضى | المرضى | 7016 | الوفيات |
| | | 36 | 6648 | | 58 |
| الغرقى في الآبار والسدود | 10 | المنقذين | المنقذين | 12 | الوفيات |
| | | 05 | 13 | | 09 |
| الاختناقات | 27 | المسعفين | المسعفين | 06 | الوفيات |
| | | 22 | 21 | | - |

¹ - مكتب المستخدمين، لمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى.

| | | | | | |
|-----------|------------------------|-----|-----------------------|-----|-------------------------------|
| 458+ | 694 هكتار | 117 | 236 هكتار | 81 | حرائق الغابات |
| 6311 ربطة | 57151 ربطة تبن كأ | 360 | 50840 ربطة تين وكأ | 293 | المحاصيل الزراعية |
| 78+ | 132 هكتار قمح وشعير | | 54 هكتار قمح وشعير | | |
| 1941+ | 8746 شجرة مثمرة | | 6805 شجرة مثمرة | | |
| 08- | 98 | | 10 | | الحرائق الصناعية |
| 13+ | 1283 | | 85 | | الحرائق الحضرية |
| 309- | 3417 | | 1592 | | عمليات مختلفة وتغطية أمنية |
| 358+ | 13754 | | 13396 | | مجموع التدخلات |

من خلال دراسة وتحليل احصائيات التدخلات لوحدات الحماية المدنية المسجلة خلال سنة 2014 م، نلاحظ أنه هناك زيادة في عدد التدخلات مقارنة بسنة 2013م، وأغلبها ينحصر في الإجراء الصحي وغيرها من التدخلات، والمجموع العام للتدخلات لسنة 2014 ب: 13754 عملية، بزيادة 358 تدخل عن عام 2013، ومن أهمها: حوادث المرور ب: 1443 حادث، 1915 جريح، 100 وفاة، والإجراء الصحي ب: 7016 عملية تدخل و 7313 مصاب؛ والاختناقات ب: -06 عمليات و 20 شخص تم اسعافهم وحرائق الغابات ب: 117 تدخل في 694 هكتار خسائر والمحاصيل الزراعية ب: 360 تدخل أسفرت عن خسائر كبيرة لسنة 2014.

جدول رقم (2- 2): مختلف تدخلات الحماية المدنية لحماية الممتلكات والأشخاص حصيلة 2014-2015.

| الفرق في الخسائر المسجلة | 2015 | | | | 2014 | | | | نوع التدخل |
|-----------------------------|------------------------|------|-------------------------|------------------|----------------|-------------------|------------------|-----------------------------|----------------|
| | الخسائر | | العدد | الخسائر | | العدد | | | |
| الوفيات الجرحى | الوفيات الجرحى | 1523 | | الوفيات الجرحى | الوفيات الجرحى | | 1446 | الوفيات الجرحى | الوفيات الجرحى |
| 15+ | 380 | | 115 | 2298 | 100 | 1918 | | | |
| الوفيات المرضى | الوفيات المرضى | 7732 | الوفيات المرضى | الوفيات المرضى | 7041 | الوفيات المرضى | الوفيات المرضى | الإجلاء الصحي | |
| 31+ | 394+ | | 89 | 7734 | | 58 | 7340 | | |
| الوفيات المنقذين | الوفيات المنقذين | 21 | الوفيات المنقذين | الوفيات المنقذين | 12 | الوفيات المنقذين | الوفيات المنقذين | الغرقى في الآبار والسدود | |
| 01+ | 01- | | 19 | 03 | | 09 | 04 | | |
| الوفيات المسعفين | الوفيات المسعفين | 16 | الوفيات المسعفين | الوفيات المسعفين | 06 | الوفيات المسعفين | الوفيات المسعفين | الاختناقات | |
| 01+ | 08+ | | 01 | 28 | | - | 20 | | |
| 529- | 165 هكتار | 52 | 694 هكتار | 117 | 117 | حرائق الغابات | | | |
| 27169 | 84320 ربطة تبين كلأ | | 57151 ربطة تبين وكلأ | 360 | | المحاصيل الزراعية | | | |
| 46- | 86 هكتار قمح وشعير | 246 | 132 هكتار قمح وشعير | 8746 | 360 | حرائق الغابات | | | |
| 5714- | 3032 شجرة مثمرة | | 8746 شجرة مثمرة | | | | | | |
| 01+ | 03 | 02 | 02 | الحرائق الصناعية | | | | | |
| 04- | 81 | 99 | 99 | الحرائق الحضرية | | | | | |

| | | | |
|-------------------------------|-------|-------|------|
| الحرائق المختلفة | 1283 | 1294 | 11+ |
| عمليات مختلفة وتغطية أمنية | 3420 | 3684 | 264+ |
| مجموع التدخلات | 13786 | 14652 | 866+ |

المصدر: من إعداد ملازم الأولى محمد جبلاوي، أحمد بن يحي سامي، مكتب الإدارة والإمداد.

من خلال دراسة وتحليل إحصائيات التدخلات لوحدات الحماية المدنية المسجلة خلال سنة 2015، نلاحظ أنه هناك زيادة في عدد التدخلات مقارنة بسنة 2014، وأغلبها ينحصر في الإجراء الصحي، وهذا ما يفسر نشاط وحدات الحماية المدنية ومدى التجاوب مع المواطنين، كما تبقى حوادث المرور الهاجس الأكبر من حيث عدد الجرحى والقتلى، حيث سجلت مصالحننا خلال سنة 2015 أكثر من 2898 جريح و115 قتيل، أي بزيادة 16% بالنسبة للجرحى، وبزيادة 13% بالنسبة لعدد القتلى.

بالمقابل هناك انخفاض في خسائر الغابات والمحاصيل الزراعية بنسبة 76% بالنسبة للأولى، و65% بالنسبة للثانية، وهذا ما يبين نجاعة التشكيل الأمني الجوّاري والحملات التحسيسية الخاصة في هذا المجال، إلا أنه هناك بعض العراقيل أثناء قيام أعوان الحماية بتدخلات تتمثل فيما يلي:

- عدم وجود مداخل مخصصة للمصالح الأمنية على مستوى الطريق السيار شرق/غرب لتسهيل عملية تدخلات لاسيما في المناطق التي تتكرر فيها حوادث المرور؛

- سير السائقين في الرواق المخصص للإسعافات خاصة أثناء الحوادث، وعدم إفساح المجال لسيارات الإسعاف.

جدول رقم (2-3): مختلف تدخلات الحماية المدنية لحماية الأشخاص والممتلكات إلى غاية 2016/12/31.

| الفرق في الخسائر المسجلة | 2016 | | 2015 | | نوع التدخل |
|-----------------------------|----------------|-------|----------------|-------|---------------|
| | الخسائر | العدد | الخسائر | العدد | |
| الوفيات الجرحى | الوفيات الجرحى | 1400 | الوفيات الجرحى | 1523 | حوادث المرور |
| 33- | 342- | | 82 | | |
| الوفيات المرضى | الوفيات المرضى | 8267 | الوفيات المرضى | 7732 | الإجراء الصحي |
| 14- | 20+ | | 75 | | |

| الوفيات | المنقذين | الوفيات | المنقذين | | الوفيات | المنقذين | | الغرقى في الآبار والسدود |
|---------|----------|--------------------------|----------|-------|-----------------------|----------|-----|-------------------------------|
| 08- | 06+ | 11 | 09 | 19 | 19 | 03 | 21 | |
| الوفيات | المسعفين | الوفيات | المسعفين | | الوفيات | المسعفين | | الاختناقات |
| 03+ | 03+ | 04 | 31 | 22 | 01 | 28 | 16 | |
| 249,35+ | | 414,35 هكتار | | 65 | 165 هكتار | | 52 | حرائق الغابات |
| 61675- | | 22645 ربطة تبن كلأ | | 60 | 84320 ربطة تبن وكأ | | 246 | المحاصيل الزراعية |
| 38,55- | | 47,45 هكتار قمح وشعير | | | 86 هكتار قمح وشعير | | | |
| 2169- | | 863 شجرة مثمرة | | | 3032 شجرة مثمرة | | | |
| 01+ | | 04 | | 03 | | | | الحرائق الصناعية |
| 30- | | 51 | | 81 | | | | الحرائق الحضرية |
| 365+ | | 929 | | 1294 | | | | الحرائق المختلفة |
| 464- | | 3220 | | 3684 | | | | عمليات مختلفة وتغطية أمنية |
| | | 14038 | | 14652 | | | | مجموع التدخلات |

المصدر: من اعداد نقيب احمد بن يحي سامي مكتب المستخدمين.

من خلال دراسة وتحليل إحصائيات التدخلات لوحدات الحماية المدنية المسجلة خلال سنة 2016 نلاحظ أنه هناك نقص في عدد التدخلات مقارنة بسنة 2015، وأغلبها ينحصر في حوادث المرور، وهذا ما يفسر مدى تجاوب المواطنين مع الحملات التحسيسية للتقليل من هذه الظاهرة، كما نلاحظ نقص في عدد الجرحى والقتلى، حيث سجلت مصالحنا خلال هذه السنة 1956 جريح و82 قتيل، أي بنقص 17% بالنسبة للجرحى و40% بالنسبة لعدد

القتلى، وبالمقابل هناك ارتفاعا في خسائر الغابات بـ40% وانخفاض في عدد خسائر المحاصيل الزراعية، وهذا ما يبين نجاعة التشكيل الأمني الجوّاري والحملات التحسيسية الخاصة في هذا المجال.

ملاحظة:

تحت شعار (مسعف لكل عائلة) ومن أجل ترسيخ وإرساء ثقافة إسعافية لفائدة مختلف فئات المجتمع، تم تدريب 158 مسعف لمدة 21 يوم لكل دفعة خلال السنة الحالية 2016، ليصل العدد الإجمالي إلى 1329 مسعف متطوع تحصلوا على شهادات في الإسعافات، ويعد هذا الإنجاز بمثابة خزان احتياطي يستعان به في حالة وقوع كوارث، وتدريب فوج يضم 15 مسعف متطوع جوّاري تحت إشراف طبيب الحماية المدنية.

4-الحقوق والواجبات للموظف (المورد البشري)

طبقا للأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15-17-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

4-1-الحقوق

يرقى أعوان الحماية المدنية الذين يتوفون أثناء مأمورية أو أثناء ممارسة المهام إلى رتبة أعلى بعد الوفاة، وتتكفل إدارة الحماية المدنية بنفقات الدفن، ويقلد أعوان الحماية المدنية يمارسون أعمالهم مدة 15 سنة بإخلاص وتفاني بأوسمة شرفية، وعندما يبرهنون عن شجاعتهم يستفيدون من ترقية استثنائية إلى سلك أعلى، يمكن أن يستفيد أعوان الحماية من السكن لضرورة الخدمة الملحة، والاستفادة من الإيواء والطعام أثناء الاحتجاز، ويتمتع الموظفون في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالحقوق فيما يأتي:

- ♣ الحماية الاجتماعية والاستفادة من الخدمات الاجتماعية والراحة والعطل القانونية.
- ♣ التدريب وتحسين المستوى والحصول على راتب بعد أداء الخدمة.

4-1-الواجبات

تتمثل وجبات أعوان الحماية المدنية فيما يلي:

- ♣ يجب على الموظفين أن يلتزموا بخدمة الدولة ويساهموا بكفاءة وفعالية في الأعمال.
- ♣ تأدية العمل بجدية وتفاني وإخلاص واحترام سلطة الدولة والالتزام بسلوك حسن.
- ♣ عدم إفشاء السر المهني وعدم إلحاق أضرار معنوية أو مادية بالمؤسسة.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 106/11 المؤرخ في 06 مارس 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية:

- يلزم أعوان الحماية المدنية أثناء القيام بمهامهم ارتداء البذلة النظامية.
- يجب على كل عون في الحماية المدنية أن يطيع من هم أعلى منهم رتبة أثناء القيام بمهامه.
- يلزم على الأسلاك الخاصة بالحماية المدنية واجب التحفظ والمحافظة على السر المهني حتى بعد إنهاء الخدمة.

- يمكن حجز الأسلاك الخاصة بالحماية المدنية داخل التكنة في حالة الضرورة الميدانية ويمكن تجنيدهم و تدريبهم خارج أوقات عملهم وأثناء عطلم لمواجهة وضعية استثنائية كما تعوض ساعات العمل الإضافية بإجازات معادلة.

خلاصة الفصل:

تم التوصل في هذا الفصل إلى أهمية العنصر البشري الذي يعتبر تركيبة معقدة يصعب التحكم فيها، ولا يمكن ضبطها كالألة، وهو سلوك يستدعي تدريب وتكوين في الخدمة وتسيير وحسن إدارته، استلزم تخطيطاً، توجيهها، وتنظيماً.

حيث تضمن إدارة مديرية الحماية المدنية تدريب وتكوين وتحفيز أعوانها، وتحسين مستوى أدائهم وتجديد المهارات والكفاءات وترقية كفاءة العاملين من خلال سلم التنقيط قصد التحسين الدائم لتأهيلهم وتقييمهم، كما تقوم بتجديد معارفهم قصد التمكن من جلب تقنيات حديثة مواتية لاحتياجات ومقتضيات المهام المرتبطة بالأخطار التكنولوجية والطبيعية، بالإضافة إلى التزامهم بفترات التدريب لتجديد المعلومات والأفكار لتحسين الأداء، كلما تطلبت مصلحة الخدمة ذلك من أجل حماية الأشخاص والممتلكات والبيئة، لاعتبار العنصر البشري الركيزة الأساسية في المديرية لحماية التراب الوطني.

خاتمة

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات يمكننا القول على أن عملية تدريب العمال اليوم أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا المورد، حيث يعد تدريب الموارد البشرية استثماراً على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا المورد مورداً حساساً وفعالاً، فكل الدراسات التي قمت بدراستها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا المورد البشري، وبالتالي فهو أساس كل ثروة، وعلى المؤسسات اليوم وضع تخطيط استراتيجي مناسب وفعال ومنسق بينهم في اتخاذ القرارات الناجحة والهادفة وأن تهتم بهذا المورد وأن تعطي القيمة الحقيقية والفعالية وتضعه على مقدمة عوامل الإنتاج، إذا يعتبر المحرك الرئيسي والمهم لأداء أي مؤسسة مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها، ومختلف مواردها الأخرى، كما أن المؤسسات الإنتاجية والصناعية وغيرها اليوم، في إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها لا بد من إعادة تدريب عمالها من أجل التأقلم مع التكنولوجيا والتغيرات البيئية المختلفة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم وترقيتهم وهذا من أجل تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها، في ظل التطورات والتكتلات الاقتصادية وتكنولوجية والبيئية التي تشهدها المديرية، أضحت العامل البشري هو الأهم في معادلة التطور، وتقدم أي بلد دائماً مرهوناً بمدى قدرة وكفاءة مهارات المؤسسات التي بدورها مرهونة بفعالية العنصر البشري ولا يمكن الاستغناء عنه مهما وصلت التكنولوجيات، لأنه وحسن الدراسات المقدم لا حظت أن وسائل التكنولوجيا الحديثة تساعد على تحضير عناصر عمالية مؤهلة مدربة ومتخصص لتشغيلها.

فالمؤسسة التي أولت اهتمام المتزايد بتدريب أعوانها وضباطها وغيرهم من التخصصات لأفرادها، يمكنها من معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس والحلقات والدورات الميدانية الخاصة بذلك، وهذا من خلال التخطيط والتنسيق في وضع الأهداف وتقييم كفاءة العاملين وأدائهم بعد كل عملية إنتاجية أو نشاطات أخرى ومنه معرفة مدى مستوى أداء العامل مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك، لأن كل الجهود المبذولة التي قامت بها المؤسسة من طرق تدريب ووسائل اللازمة لأفرادها وتأهيلهم وترقيتهم في الدرجة والرتب في ميدان الدراسة وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع.

1- النتائج الناتجة عن الدراسة النظرية والمتمثلة فيما يلي:

- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات؛
- رغم اختلاف أفكار الذهنية والخبرات العلمية للباحثين وكفاءاتهم، وأدائهم والمختصين، إلا أن جميعهم يتفقون بأن التدريب والتخطيط الاستراتيجي نشاط مخطط تستعين به المؤسسة؛
- زيادة الاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية خاصة في ظل التحديات التي تطرحها القوى التنافسية والتي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق؛
- يحتل التدريب في المؤسسة مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية؛

- إن عملية التقييم تسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها أو درجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة وتعطيها رؤية مستقبلية لوضعها، فالتقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتدريب، ذلك أن التخطيط السليم والجيد يحدد الأهداف المراد تحقيقها من التدريب وكيفية تحسين أداء الموارد البشرية.

أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التدريب ويأتي في مقدمتها.

- عدم وضوح أهداف التدريب وفوائده لجميع الأطراف (الإدارة والمشاركين)؛

- عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب وقلة تشجيعها للإدارات التنفيذية على ضرورة الاهتمام بالاختيار السليم للمرشح.

- قلة المكافآت الممنوحة لكل من:

• المشرفين على التدريب.

• المحاضرون.

• الموظف المتدرب.

- تفسير ومناقشة الفرضيات

من خلال معالجة الموضوع اتضح أن مديرية الحماية تقوم بالاهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال آلية التوظيف وكيفية تحسين الأداء من خلال التخطيط والإعلان وتثبيت ومقابلات واختيار وترقية وتدريب الخارجي والداخلي وتقييم كفاءة العاملين واحترامهم لطرق التدريب المنصوص عليها، فالتدريب يساهم في تحسين كفاءة ومهارات أداء الأعوان من خلال الخارجات الميدانية وتطبيق طرق التدريب حسب القانون الأساسي المعمول به، من هذا نستنتج ان الفرضية الاولى صحيحة.

يكمن دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات وتحسين الأداء في مديرية الحماية المدنية عن طريق وضع الأهداف استراتيجية ومنها مواجهة المخاطر والتهديدات التي قد تعترض سير العمل وانتظامه وهنا يكون دور التخطيط التشغيلي في دراسة المشاكل والمخاطر والتهديدات البيئية والأزمات والحوادث والزلازل وغيرها من أجل حماية البيئة والممتلكات والأشخاص، ومنه الفرضية الثانية صحيحة.

2-نتائج الجانب التطبيقي

ومن خلال النتائج الميدانية يمكن القول إن وظيفة التدريب والتخطيط الاستراتيجي فعال والمنسق سائد بكامله على المديرية ومختلف الوحدات ويحظى المورد بالاهتمام والمتابعة وهذا دليل نجاح في عملية التدريب وتحسين الأداء لأعوانها من خلال دورات التدريبية اليومية في مختلف النشاطات.

- تزايد عدد الدورات التدريبية خلال فترة 2012 حتى يومنا هذا من خلال تغطية لنشاطات متعددة لتدريب مثل مظاهرات الثقافية، وأنشطة رياضية، ندوات جامعية، الزيارات الميدانية، الفيضانات، الحوادث وغيرها؛

- تعتمد مديرية الحماية المدنية في إطار التدريب الداخلي والخارجي لعمالها بشكل كبير على التدريب الخارجي والتدريب المهني المتخصص في الجامعات والمدارس العسكرية وخارج الدولة من أجل تحسين كفاءة العاملين وعلى التدريب الترقوي في الدرجة والرتبة؛
- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى مديرية الحماية المدنية بالتنسيق مع مختلف الوحدات وفروعها عبر كامل الولاية وهذا يهدف القيام بالمخطط العام للتدريب لمواردها، واستخدام تكاليف باهضة ووسائل ومدربين متخصصين في تدريب أعوانها؛
- تأثر عملية التدريب في مديرية الحماية بعوامل عديدة من أهمها: نوع ومدة التدريب، وطرق التوظيف، والترقية، وكيفية تقييم كفاءة العاملين لتحقيق الهدف المرجو؛
- يهدف التدريب في المديرية إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية والبيئية، وكيفية حماية الأشخاص من الممتلكات والبيئية، ونتائج التدريب تبرز في أداء أعوانها، وها من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين المهارات، وترقيتهم في الرتبة والدرجة لشغل مناصب هامة بعد كل عامين حتى ثلاث سنوات وفي بعض الحالات حتى 10 سنوات ويرقى بعد ذلك؛
- يعتبر توفير الموارد والإمكانات المادية وطرق والوسائل شرط ضروري وأساسي لقيام المديرية التي تهدف إلى حماية الممتلكات والأشخاص والبيئة؛
- العاملين في الحماية المدنية محميين من طرف الدولة ولهم الحق في العطل والتقاعد، والسكن، بطاقة الشفاء وغيرها؛
- أثناء حدوث أي عطب في سيارات الإسعاف أو شاحنات الإنقاذ أو في أي وسائل أخرى، يكون العامل مسؤول عنها بالدرجة الأولى ويبلغ من أعلى منه وتسجل.

الاقتراحات المقدمة

- يجب على مديرية الحماية المدنية أن تواصل تقديم الدورات التدريبية الخارجية؛
- توفير أجهزة المراقبة اللازمة في الفروع أخرى من الولاية؛
- إكمال إنشاء وحدة الحماية المدنية بدائرة جليدة وجمعة أولاد الشيخ وبرج أمير خالد، بطحية؛
- وضع كل شخص في وظيفته الأساسية لتجنب المشاكل؛
- تكتيف الدورات التدريبية الأسبوعية لكافة الأعوان وضباط الصف وغيرهم؛
- استخدام نظام الحوافز في مديرية الحماية المدنية مما يساهم في تحسين أداء عمالها؛
- عدم استخدام الترقية بالوساطة التي تؤثر سلبا على الأداء العاملين داخل المؤسسة؛
- عدم معاقبة العون عند تأخر في المداومة الصباحية للأشخاص بعيدي المسافة عن مقر؛
- على المديرية أن تعمل على تشجيع أعوانها على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب أساليب جديد التي تؤدي إلى تطوير الأداء وتحسينهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب العربية:

1. علي السلمي، إدارات الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، بيروت، 1993.
2. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
3. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000.
5. حمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009.
6. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، العبد لي، مقابل جوهرة القدس، عمان، ط202.
7. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2006.
8. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 2007، ط2 2008، عمان.
9. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخلا تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
10. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، عمان، 2005.
11. مايك ويلز، إدارة عملية التدريب، وضع المبادئ موضع التنفيذ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2015.
12. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2004، ط2008.
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991.

المذكرات:

14. منال خلف الله محمد، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية، لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سوديات، مذكرة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، 2015.
15. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
16. يرقى حسين، أسس نظم التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر.

17. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008.
18. بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، "دراسة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"، شهادة الماجستير الأكاديمي، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014.
19. بختة هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة، ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012/2011.
20. لندار زليخة، بلقاسم كرمي عائشة، تكنولوجيا الاتصال ودورها في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، 2015-2014.
21. نبيلة بشرابر، وهيبه روجي، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ليسانس، إدارة أعمال، المركز الجامعي، يحي فارس، المدينة، 2006.
22. أنور أبو موسى ويحي كلاب، الاختراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، رسالة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2012-2011.
23. عبد الفتاح خليفات وشرين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (1 + 2)، 2010.