



جامعة مولود معمري – تيزي وزو.

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية.



تكوين موظفي الجماعات المحلية في الجزائر

دراسة حالة بلدية بوزقن-تيزي وزو-

2014-2015

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: السياسة العامة و إدارة محلية

تحت إشراف:

- الأستاذة/ كحلي فلة.

إعداد الطالبتين:

- بن عمارة سهام.
- بوبشير نسيمة.

لجنة المناقشة:

- أ.سايل مليكة..... رئيسا.
- أ.كحلي فلة..... مشرفا و مقرا.
- أ.حمدي نجية..... ممتحنا.

2015-2014

كلمة الشكر

كلمة الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي جلت نعمته و تقدمت أسماؤه و بحسن توفيقه.

نتقدم بفائق الشكر و الاحترام إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إعداد هذه المذكرة
و نخص بالذكر الأستاذة كحلي فلة التي أشرفت على إنجازها، كما يطيب لنا أن
نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول
مناقشة هذه المذكرة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الدنيا
الوالدين الكريمين "أمي و أبي" حفظهما الله.
إلى جدتي و جدي.

إلى إخوتي عز الدين، نسيم وسليم.
إلى أخواتي كاتية، ليندة، ليديّة.
إلى أعمامي

إلى من شاركتني هذه المسيرة العلمية "نسيسة" و عائلتها.
إلى الأصدقاء و الصديقات كمال، صونية، لامية، سعدية، سيليا، عائشة
و أخص بالذكر صديقتي المفضلة صبرينة جدي
إلى قسم العلوم السياسية و كافة الأساتذة.
إلى زملائي فوج 03
إلى جميع الأحباب و الأقارب و من لم تتسع له هذه الورقة فإن قلبي يتسع للجميع.

نسبها

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الدنيا
الوالدين الكريمين " أمي و أبي "حفظهما الله.

إلى إخوتي عبد الرزاق، كريم
إلى أخواتي ليلي، سيليا، كاتيا.
إلى خالاتي و أخص بالذكر خالتي باية.

إلى من شاركتني هذه المسيرة العلمية "سهام" و عائلتها.

إلى الأصدقاء و الصديقات أخص بالذكر: كاهينة، زيرة، لويزة، سامية دون أن أنسى شيماء التي لها
فضل عليا.

إلى قسم العلوم السياسية و كافة الأساتذة.

إلى زملائي فوج 03

إلى جميع الأحباب و الأقارب و من لم تتسع له هذه الورقة فإن قلبي يتسع للجميع.

خاتمة

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين

المبحث الأول : ماهية التكوين و خصائصه

المطلب الأول : مفهوم التكوين و المفاهيم المشابهة

المطلب الثاني : خصائصه و مبادئه

المطلب الثالث :أهمية و أهداف التكوين

المبحث الثاني : أنواع و أساليب التكوين

المطلب الأول : أنواع التكوين

المطلب الثاني : أساليب التكوين

المبحث الثالث :مراحل عملية التكوين

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية

المطلب الثاني : تصميم البرنامج التكويني

المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم برنامج التكوين

الفصل الثاني: الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة لتكوين الموظفين.

المبحث الأول: ماهية الجماعات المحلية

المطلب الأول: تعريف الولاية و المراحل التي مرت بها

المطلب الثاني: تعريف البلدية و المراحل التي مرت بها

المبحث الثاني: الإطار القانوني للتكوين في الجزائر

المطلب الأول: وضعية التكوين من 1966 إلى غاية 1978

المطلب الثاني: وضعية التكوين من 1985 إلى غاية 1990

المطلب الثالث: وضعية التكوين من 1996 إلى غاية 2011

المبحث الثالث: سياسة الدولة المتبعة في التكوين

المطلب الأول: تكوين المنتخب المحلي

المطلب الثاني: تكوين الموظف المحلي

المطلب الثالث: أهداف البرنامج التكويني و حصيلته و أفاقه

الفصل الثالث: دراسة حالة - تكوين موظفي بلدية بوزقن (2014-2015).

المبحث الأول: التعريف بالمنظمة المستقبلية

المطلب الأول: تعريف بالبلدية بوزقن

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

المطلب الثالث: مصلحة تسيير المستخدمين

المبحث الثاني: السياسة التكوينية

المطلب الأول: مراحل التكوين

المطلب الثاني: دورات التكوينية و أهم المراكز و المعاهد المكلفة بها

المطلب الثالث: الميزانية المخصصة للعملية التكوينية

المبحث الثالث: تقييم العملية التكوينية لبلدية بوزقن

المطلب الأول: الانتقادات

المطلب الثاني: الإقتراحات

الخاتمة

مقدمة

يعد المورد البشري عنصر حيوي في المنظمة، و ذلك لكونه يسعى إلى إنجاح عمل هذه الأخيرة، ومحدد أساسي لموقعها ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية و عدم الاستقرار، و مساعدتها على مواجهة التحديات المختلفة، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية...

و من أجل تسيير و تكييف هذه الموارد مع التحولات الحالية و الاستجابة للتغيرات المستقبلية وجب على المنظمة ضرورة اعتماد التكوين و ذلك لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب.

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية في تسيير الموارد البشرية كما يعتبر وسيلة هامة من وسائل تنميتها، إذ أنه يهدف إلى تكييف المستخدمين وتهيئتهم للعمل في مختلف المناصب الوظيفية سواء كانت مناصب إدارية أو صناعية بدون أية عراقيل.

لقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين في دول العالم المتقدمة و النامية على حد سواء و ذلك نتيجة للتغير التكنولوجي السريع، مما يدفع بالمنظمة إعادة النظر في الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب، لمواكبة كل التطورات.

أصبح التكوين يؤكد بطريقة واضحة الأهداف الحقيقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لأنه يعد وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية، و إكسابه مهارات وسلوكيات وطرق جديدة تساعد في تحسين أدائه في العمل، ومسلكا يسهل عليه الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، خاصة و أن هناك عوامل تفرض نفسها على المنظمات كتنوع الوظائف، التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير الهياكل التنظيمية وتبديل وظائف بوظائف أخرى، فالتكوين يقابل احتياجات محددة لدى الأفراد والمنظمات وهذه الاحتياجات تتغير وتتجدد باستمرار مع مرور الزمن، لاسيما إن تعلق هذه الاحتياجات بالتطوير الخدمات على مستوى الجماعات المحلية، فالتكوين الموظفين فيها أصبح وظيفة ذات أهمية تقع على عاتق السلطة المختصة لدى مصالح المستخدمين.

لقد أولت الدولة الجزائرية أهمية كبيرة لمجال تكوين الموظفين المحليين من خلال مختلف المراسيم والمنشورات الوزارية وقوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية، من أجل العمل على تطوير أداء الموظفين لمواكبة

التطور التكنولوجي السريع والانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية بهدف عصرنه الإدارة (الجهد المعبر عن الاحتياجات الإدارية المتخذة بأساليب ووسائل متجددة تكون أكثر فعالية للتحقيق تلك الاحتياجات)و تقريب الإدارة من المواطن.

- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي يلعبه التكوين في تطوير الكفاءات لدى موظفي الجماعات المحلية، كون العملية التكوينية تعتبر مهمة خاصة إذا تم تحديد الحاجات التكوينية كما يجب و يعود بالفائدة على الموظفين و الجماعات المحلية معا.

تسمح لنا هذه الدراسة في:

- التعرف على مفهوم التكوين و دوره في تحسين مستوى الموظفين و الطرق المتبعة لتطبيق برنامج تكويني جيد.

- التعرف على مدى اهتمام السلطة بتكوين الموظفين المحليين و تطوير كفاءتهم و أدائهم وفق معايير حديثة.

- الإطلاع على مدى قبول الموظف المحلي لفكرة التكوين لتجديد المعارف و تحسين الأداء ما يخدم مصالحه و المصالح العامة.

- معرفة انعكاس التكوين الإيجابي أو السلبي على أداء موظفي الجماعات المحلية من خلال عملية التقييم.

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- التعرف على أهمية عملية التكوين في تطوير الكفاءات لدى الموظف المحلي باعتبارها مجموع المتغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معرفة خبرات، مهارات، اتجاهات وسلوك الموظفين للتغلب على مشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات الأداء.

- التعرف على مدى تكيف الموظفين مع مناصب الشغل الحالية و المستقبلية .

- إيجاد جو من الرضا للحاجات الموظف المحلي و المحافظة على مناخ اجتماعي سليم للعمل .

- إظهار دور الموظف المتكون في تسيير الجتماعات المحلية.

- أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين بالجماعات المحلية و أحد المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والدراسة في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات:

1. أسباب ذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتنا الشخصية في

الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات الجماعات المحلية.

- - طبيعة اختصاصنا والمتمثل في السياسة العامة و إدارة الجماعات المحلية دفعنا إلى اختيار

موضوع تكوين الموظفين الجماعات المحلية و دوره في ترقية أداء الموظفين لمهامهم.

2. أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالجماعات المحلية ومسايرة للتغيرات والتطورات في

المجال الإداري.

- يعد التكوين في الجماعات المحلية أحد الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، حيث من

خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي

تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتنا في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين من الناحية النظرية والعملية و علاقته بأداء الموظفين.

- معرفة الدور الذي تلعبه الجماعات المحلية في توفير فرص التكوين للموظفين لرفع من كفاءتهم و مستوياتهم وتحسين أدائهم.

- مخطط الوزارة الداخلية لتكوين موظفي الجماعات المحلية لغرض عصرنه جهازها الإداري ومدى خضوع الجماعات المحلية لهذا المخطط.

- إشكالية الدراسة:

يعتبر التكوين من العناصر المهمة في عملية تطوير أداء الموظف في أية منظمة كانت بغية مواكبة التطورات الحاصلة في العالم خاصة المتعلقة بالجانب التكنولوجي.

و من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الدورات التكوينية

"المبرمجة لموظفي الجماعات المحلية في تحقيق أهداف الجماعات المحلية؟."

- تساؤلات:

ويندرج تحت هذا الإشكال تساؤلات فرعية:

- ما مفهوم التكوين و ما هي أهدافه؟

- ما هي الأطر القانونية للعملية التكوينية؟

- كيف يساعد التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف ؟

- ما هي أهمية التكوين بالنسبة للجماعات المحلية؟

- ما هي البرامج التي يتم اعتمادها في تكوين موظفي الجماعات المحلية؟

- الحدود الزمنية و المكانية للموضوع:

الحدود المكانية: تركز هذه الدراسة على تكوين موظفي الجماعات المحلية في الجزائر بصفة عامة، و أخذنا نموذج بلدية بوزقن كدراسة حالة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في فترة 2014-2015.

- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من التساؤلات المطروحة أعلاه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- كلما اعتمدت الجماعات المحلية على التكوين كلما زاد ذلك في تطوير أداء موظفيها وتقديم خدمات أفضل .

و تفرعت منها ثلاث فرضيات جزئية التالية: كلما تم تزويد المتكويين بالمعارف

- والمهارات كلما ساعد في أداء الوظائف بشكل فعال.

- كلما تم تكوين الموظفين كلما ساهم في التسيير الجيد للجماعات المحلية.

- كلما زاد الاهتمام بلدية بوزقن بتكوين موظفيها كلما تطور أدائهم

الوظيفي.

-الإطار المنهجي للدراسة: للإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع الدراسة فقد

قمنا بالاعتماد على بعض المناهج منها:

-المنهج التاريخي: هو منهج علمي يقوم بالبحث و الكشف عن الحقائق التاريخية، التي تم توثيقها و

تفسيرها، و من خلاله يمكن الرجوع إلى جذور الموضوع من المفاهيم المتعلقة به.

-المنهج الوصفي: طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم، لدراسة ظاهرة ما كما توجد

في الواقع، وذلك من خلال جمع المعطيات حول موضوع الدراسة.

-منهج دراسة الحالة: المنهج الذي يسمح بجمع البيانات العلمية، و هو على أساس التعمق في

الدراسة معينة، و استعنا بهذا المنهج الذي يسمح لنا بدراسة حالة بلدية بوزقن في فترة 2014-2015.

-المنهج القانوني: يسمح لنا بالاستعانة ببعض المواد القانونية من القوانين الجزائرية.

- الدراسات السابقة:

لمعالجة موضوعنا قمنا بالاستعانة بمجموعة من الرسائل الجامعية و نذكر منها:

أ. دراسة ل: فلة كحلي" تقييم و تقويم عملية التكوين المستمر دراسة حالة المديرية

العامة للحماية المدنية 2006\2009"، مذكرة الماجستير في التنظيم السياسي والإداري، 2010، لقد

تطرقت من خلال هذه الدراسة إلى العملية التقييمية والتقييمية للتكوين المستمر و ذلك بتحديد مدى

نجاحته من خلال إظهار فشل أو نجاح التكوين ، فأوجه التشابه تكمن في تطرقنا إلى تعريف التكوين

أهدافه أنواعه كما تطرقنا إلى الإطار القانوني للتكوين في الجزائر، أما أوجه الاختلاف فتكمن في

تخصيص دراستها لجانب تقييم و تقويم العملية التكوينية، وبدراسة حالة المديرية العامة للحماية المدنية،

أما دراستنا فتمحورت حول تكوين الموظف المحلي ودوره في تسيير الجماعات المحلية.

ب. دراسة ل: بوقطف محمود" التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين
بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، **2013\2014**، مذكرة الماجستير
في علم الاجتماع، لقد تطرقت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراء
عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، الكشف عن تأثير المكون على
إنجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية، و تكمن أوجه التشابه بين الدراستين في
تعرض إلى تعريف التكوين خصائصه أنواعه و خطوات عملية التكوين، أما أوجه الاختلاف فتظهر تناوله
للعملية التكوينية بالمؤسسة الجامعية و كيفية مساهمتها في تحسين أداء الموظف، أما دراستنا فتمحورت
حول مساهمة التكوين في تسيير الجماعات المحلية.

ج. دراسة ل: بالطيب عيسى و كديدة إيمان " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
بمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة، **2011\2012**، مذكرة الليسانس جاءت هذه الدراسة في
خمس فصول، وتطرقت إلى دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة
و ضرورة وجود التكوين لحل مشاكل المديرية و لرفع الكفاءات وتحسين أداء أفرادها فتنمية الموارد البشرية
تضمن تطوير قدرات الأفراد من خلال الاستثمار في التكوين و من ثم الاستفادة من هذه القدرات في
تطوير المؤسسة و المجتمع معا، وتوصل من خلال دراسته إلى وضع مجموعة من الاقتراحات منها
تحسين ممارسة التكوين على مستوى مختلف الفئات المهنية وكذا من خلال تحديد أدق الأهداف المنتظرة
من التكوين ووضع مخططات تكوينية وفقا لاحتياجات دقيقة، ربط نظام التكوين بنظام الحوافز سواء
المادية أو المعنوية من أجل تشجيع الأفراد على التكوين، و الاهتمام أكثر بالتكوين طويل المدى ومتوسط
المدى و التكفل به تكفلا أفضل من الناحية المالية والتربوية. و تكمن أوجه التشابه بين هذه الدراسة و
دراستنا في التطرق إلى تعريف التكوين و الإشارة إلى مختلف الخصائص التي تتميز بها العملية التكوينية
و أهدافها وأنواعها تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية وتقييمها. أما أوجه الاختلاف فتظهر في محور

دراستنا حول التكوين الموظف في الجماعات المحلية أ ما دراستهما فتمحورت حول تكوين الموارد البشرية بمدنية الشباب والرياضة.

-صعوبات الدراسة:

على الرغم من وجود عدة أدبيات تناولت موضوع الدراسة في جانبه النظري، إلا أنه وجهتنا: -صعوبة في إيجاد مراجع تناولت التكوين في الجماعات المحلية في الجزائر. بالوصول للإطار التطبيقي لدراسة واجهتنا:

صعوبة في جمع معلومات الخاصة بالدراسة فقد قرارنا في الأول إجراء دراسة في ولاية تيزي وزو لكن تم رفض الطلب بحجة وجود عدد كبير من الطلبة الذين يرغبون إجراء تربص فيها و تم رفضهم، ما دفعنا بالتغير نحو بلدية بوزقن و الاعتماد على المعرفة للحصول على بعض المعلومات.

- هيكلية الموضوع:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول و كل فصل قسمناه إلى ثلاثة مباحث و ينطوي كل مبحث على عدة مطالب، ففي الفصل الأول سنتناول فيه الإطار النظري لدراسة الذي سيكون حول التكوين و كذا الإطار القانوني للتكوين في الجزائر، المبحث الأول يتناول ماهية التكوين و خصائصه، و المبحث الثاني سيتناول أنواع و أساليب التكوين وإجراءاته، و كمبحث أخير فهذا الفصل سيكون حول الإطار القانوني للتكوين في الجزائر ما بين 1966 إلى غاية 2006، أما الفصل الثاني سيكون حول تكوين في الجماعات المحلية فالمبحث الأول سيتناول ماهية الولاية وهيئاتها، والمبحث الثاني سيكون حول ماهية البلدية وهيئاتها، و في المبحث الثالث سيكون حول إستراتيجية الحكومة للنهوض بالجماعات المحلية. و في الفصل الثالث و الأخير خصصناه لدراسة الحالة تكوين موظفي بلدية بوزقن "2014-2015"، في المبحث الأول سنتطرق إلى التعريف بالمنظمة المستقبلية

والمبحث الثاني سيكون حول السياسة التكوينية التي تتبعها البلدية، و في المبحث الثالث و الأخير سنقوم بالتقييم لعملية التكوين في البلدية و ذلك بتقديم الانتقادات والاقتراحات.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي للتكوين

يعد التكوين إستراتيجية من استراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في تطوير مواردها البشرية و تحسين مستواها لتحقيق البقاء و تقديم أفضل الخدمات، وعليه سنتعرض إلى التكوين من خلال عدة نقاط تتمثل في تعريفه و خصائصه أنواعه و مبادئه و تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث و كل مبحث إلى ثلاثة مطالب :

المبحث الأول : ماهية التكوين و خصائصه

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى ماهية التكوين و خصائصه، و عليه قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب .

المطلب الأول: مفهوم التكوين و المفاهيم المشابهة.

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم التكوين والمفاهيم المشابهة له والعلاقة الموجودة بينها (التكوين، التدريب، التعليم) قبل ذلك سنتطرق أولا لنبذة التاريخية عن التكوين .

1- التطور التاريخي للتكوين :

مر التكوين بمراحل عديدة، حيث عرف تطورا كبيرا من خلال اكتساب تقنيات و أساليب تكنولوجية جديدة، أهمها مرحلتين في هذا التطور هما :

أ. **مرحلة ما قبل : 1950** تنقسم هذه المرحلة إلى فترتين، تتميز كل واحدة عن الأخرى بمميزات :

1_ مرحلة التكوين بالمكان :

تعرف بمرحلة الجماعات التي امتدت إلى بداية القرن 20 ظهرت في البداية على شكل تكوين في المكان، هو نوع من أنواع التمرين كان يسمح باكتساب المعارف و الوسيلة التي تسمح بإثبات الموارد البشرية قوتها و جدارتها. ابتداء من 1945 تم في فرنسا الشروع في إنشاء مجموعات لتدريس فروع خاصة في التجارة، والصناعة التي حملت اسم "ملحق" كان الهدف من ذلك هو ربط التكوين بميادين أخرى مثل القانون التجاري.

ب- مرحلة التمهين الصناعي :

امتدت فترة هذه المرحلة من بداية القرن 20 إلى نهاية الخمسينات إي بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أصبح التكوين حقيقة واقعية بعد 1945 تم نقل البرنامج الأمريكي إلى الدول الأوروبية و الذي عرف ب TWI training with industry و استمر إلى نهاية 1950، ففي هذه الفترة أصبح الفرد يختار المهنة التي

تناسبه و ذلك لما يملك من المعارف التي تحصل عليها في المدرسة أو كتمرين قبل دخوله النهائي لسوق العمل.¹

في هذه المرحلة عرفت ظهور التكنولوجيات الجديدة حيث تسببت في مشاكل تمثلت في عدم تكيف المنظمات معها لأن العمال لم يواكب هذا التسارع، فأصبح تكوين العمال ضرورة حتمية للمنظمات لمواجهة التغييرات التكنولوجية .

2- مرحلة ما بعد 1950:

أ- مرحلة التقنيات الجديدة في التكوين :

منذ سنوات السبعينات اتجه الاهتمام إلى ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات، حيث أصبح العمال ذوي خبرة و معرفة جيدة وذلك في كل المهن المختلفة بالاعتماد على برنامج التكوين، و ظهرت في هذه المرحلة طرق مختلفة و متطورة في التكوين من بينها التكوين بالبطاقة و التكوين الافتراضي على شبكة الانترنت .

ب- مرحلة من 1980 إلى يومنا :

عرفت سنوات الثمانينات زيادة الطلب على اليد العاملة مقارنة بالعرض مما خلق عدم التوازن، كما أصبحت نوعية المهارات و الكفاءات الفرد تكتسي أهمية كبيرة و ذلك من سنة لأخرى لمختلف الوظائف الموجودة، فأصبح لتكوين أهمية كبيرة في مجال التنظيم الخاص في ظل التحولات التي ظهرت في سوق العمل وكذا زيادة التطورات التكنولوجية. ويرى المسؤولون الاقتصاديون في التكوين أمل لكل عامل من أجل تطوير كفاءاته بغرض التكيف مع التطور التكنولوجي، فالتكوين ليس خاص فقط بالإطارات و المهنيين ولكن خاص بكل العمال. فالتكوين لم يسمح فقط بمتابعة التطور الخاص بالمنظمة و لكن يشتمل على التطور المتعلق بمختلف قطاعات النشاط و هذا ما يبين أن امتلاك اليد العاملة الكفاءة و المرونة أمر أولي قبل كل شيء وهذا بالتركيز على نوعية التكوين القاعدي الذي دوره يفتح المجال للتكوين المستمر للتكيف مع الاحتياجات الحالية للمنظمة والاحتياجات التي ستظهر في المستقبل.²

2- مفهوم التكوين و الأسباب الداعية لإجرائه:

¹- مختار شعلال، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، مذكرة الماجستير علم النفس العمل و التنظيم منشورة (جامعة الجزائر 2): كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2008\2009 ص 24.

²- مختار شعلال، المرجع نفسه، ص 25.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت التكوين من طرف العديد من الباحثين و المختصين الذين كتبوا في هذا المجال، وفيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف.

أ. **التكوين لغة** : جاء من فعل كون، يكون، تكويننا، يكون الله الشيء أخرجه من العدم إلى وجود الشيء ركه و ألف بين أجزائه¹. و التكوين عبارة عن ترجمة للمصطلح formation و الذي يعني تكوين، تكوّن، تشكيلة، تدريب، وهو مصطلح مشتق من الفعل former و الذي يعني شكل، كوّن، درّب، دَقَفَ².

ب. **التكوين اصطلاحا**: هو عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات و المهارات.

ج. **مفهوم التكوين عند مختلف المفكرين** :

وردت عدة تعاريف للتكوين و هذه بعض منها :

- يعرفه "بوتارف ايتال butarv atal" على انه : "عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و هدفه اكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع كفايته في الأداء بحيث تحقيق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل"³.

من خلال هذا التعريف تطرق المفكر إلى أن التكوين عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد و ذلك بهدف اكتساب المعارف و الخبرات الجديدة من أجل رفع أداء الوظيفي له.

و يعرف كذلك على أنه:

- "عملية تعلم تضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد"⁴.

ركز هذا التعريف جانب التعلم في عملية التكوين كون أن الفرد يتعلم مفاهيم و قواعد جديدة و اكتساب مهارات أخرى و هذا لأجل تحسين أدائه الوظيفي.

¹ - قاموس المفتاح، (الجزائر: برج الكيفان، إنجاز شركة دار الأمة، طبعة جديدة، 1996)، ص 296.

² - *Dictionnaire AL MOUTAWASIT français- arabe, (Batna :archivé d'imprimer sur les presses de l'imprimer A. Guerfi), p228.*

³ فلة كحلي، تقييم و تقويم عملية التكوين المستمر، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي و الإداري غير منشورة، (جامعة الجزائر 03: قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2010 - 2011)، ص 5.

⁴ - بوقطف، مرجع سابق، ص 15.

• كما نجد أن التكوين عبارة عن : "عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف لإحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها المجتمع الكبير".¹

في هذا التعريف اعتبر التكوين على أنه عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى تطوير الفرد من خلال احتياجات الحالية أو المستقبلية التي تحددها المنظمة لأجل إحداث تعديلات سلوكية و فكرية و فنية.

و من خلال هذه التعاريف يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لتكوين : على أنه – عملية هادفة لتغيير سلوك الموظفين لأجل تجديد المعلومات و المعارف و المهارات و تطوير القدرات و الأداء، و ذلك من خلال البرامج التكوينية التي تضعها المنظمة بشأن تحقيق أهدافها و رفع كفاءات الموظفين لممارسة أعمالهم الحالية أو المستقبلية من أجل زيادة في الإنتاجية و تحسين الخدمة.

3- الأسباب الداعية لتكوين الموظفين²:

إن اللجوء إلى التكوين الموظف راجع إلى عدة أسباب و هي :

- وجود قصور في الأداء.
- تغيير ظروف أداء و الوسائل المستخدمة في تنفيذ الوظيفة أو استحداث وظائف جديدة.
- رغبة الإدارة في زيادة معارف و مهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المطلوب.
- تعيين موظفين جدد أو ترقية آخرين ما يستوجب إجراء تكوين لهم لتكيف مع المهام الجديدة.
- إدخال تكنولوجيا حديثة.
- تغيير في تبعية المنظمة.
- إضافة وحدات تنظيمية جديدة.

2- تعريف التدريب :

بعد التطرق إلى تعريف التكوين سوف نخرج إلى تعريف التدريب باعتباره مفهوم مشابه.

أ. **التدريب لغة :** التدريب اشتق من الفعل دربَ يدرُبُ تدريباً، غيره بالشئ و عليه و فيه: مرنه وعوده¹. **التدريب اصطلاحاً :** هي الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف و خبرات و اتجاهات المتدربين و ذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم.

¹ - بوقطف، نفس المرجع ، ص7.

² - نفس المرجع، ص.33.

ب. مفهوم التدريب عند بعض المفكرين :

• يعرف التدريب على أنه: " تلك الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف و خبرات، و اتجاهات المتدربين و ذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم".²

من خلال هذا التعريف نرى أن التدريب هي جهود التي تقوم بها المنظمة لتطوير معارف و خبرات المتدربين من أجل أداء مهامهم بفاعلية أكثر.

• تعريف الدكتور عمر وصفي عقيلي لتدريب فهو عبارة عن: " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير و تحسين أدائهم".³

فالتدريب حسبه هو عبارة عن مجموعة برامج التي تعدها المنظمة لكافة مواردها البشرية بغية تعليمهم كيفية أداء أعمالهم بمستوى عالي من الكفاءة.

كما نجد تعاريف أخرى للتدريب و هي :

• "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات و خبرات و طرائق أداء سلوك و اتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم و طاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية".⁴

في هذا التعريف اعتبر التدريب على أنه عبارة عملية تعرف بتجدد و عدم الثبات، و تهدف لإحداث تغييرات في المعلومات و الخبرات، و كذا تطوير سلوك و اتجاهات المتدربين لمساعدتهم على إخراج طاقاتهم الكامنة من أجل رفع كفاياتهم لممارسة أعمالهم بطريقة أفضل و زيادة في الإنتاجية و تطوير الخدمات.

• كما يعرف أيضا على أنه : " الجهد المنظم و المخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معنية و تحسين و تطوير مهاراتها و تغيير سلوكها، و اتجاهاتها بشكل ايجابي".⁵

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدريب هو الجهد الذي يتم التخطيط له لتطوير مهارات القوى البشرية و تغيير سلوكها بشكل ايجابي.

¹ - قاموس المفتاح ، مرجع سابق، ص 296.

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه و فعالياته بناء البرامج التدريبية و تقويمها، (الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، 2002)، ص. 13.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط.2، 2009)، ص.438.

⁴ - الطعاني، مرجع نفسه، ص. 13 .

⁵ - الطعاني، المرجع نفسه، ص 14.

4- مفهوم التعلم : يمكن إعطاء مجموعة ممن التعاريف للتعلم أولاً :

1. **التعلم لغة** جاء من الفعل تَعَلَّمَ يَتَعَلَّمُ تَعَلُّماً الأمر أتقنه و عرفه.¹
2. **التعلم اصطلاحاً** : عملية عقلية معقدة تنطوي على عدد من العمليات مثل الانتباه، الإدراك، التفكير، التذكر، فهم العلاقات الأفكار.
3. **مفهوم التعلم عند بعض المفكرين :**
 - يعرف التعلم بأنه : " تعديل في السلوك أو تغيير في الأداء نتيجة الخبرة أو التدريب"²
 - أي أن التعلم عملية تغيير في السلوك والأداء نتيجة الخبرة.
 - كذلك يعرف على أنه : " تعديلاً لسلوك الكائن تعديلاً يساعد على حل مشكلة صادفته و يرغب في حلها ".
 - التعلم في هذا التعريف هي عملية تعديل و تصحيح السلوك الفرد لمساعدته على حل المشاكل التي يصادفها.
 - ويعرفها " آرثر جيتس Arthur Gates" على أنه : "تغيير السلوك عن طريق الخبرة و الممران و أنه يؤدي إلى إشباع الدوافع و تحقيق الأهداف".³
 - فمن خلال هذا التعريف يمكن اعتبار أن التعلم هو تعديل السلوك بواسطة الخبرة و التمرين ما يؤدي إلى إشباع الدوافع و تحقيق الأهداف.
 - يعرف هيلغارد Ernest R. Hilgard ، التعلم بأنه : " مجموعة التغيرات الدائمة نسبياً ، التي تحدث نتيجة مرور الإنسان بخبرة، أو من خلال تكرار تلك الخبرة "⁴.
 - من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التعلم هي مجموعة من التغيرات التي تطرأ على الإنسان نتيجة اكتسابه للخبرة عن طريق التكرار.

5- علاقة التكوين بالمفاهيم المشابهة له (التدريب ، التعلم) :

نقوم من خلال هذا العنصر إلى تحديد العلاقة بين التكوين، التدريب والتعلم و ذلك بتحديد أوجه التشابه والاختلاف.

¹ - قاموس المفتاح، مرجع سابق، ص 77.
² - مساعد المانع الغامدي، عبد الله الزيتاوي، نظريات التعلم وتطبيقها التربوية النظرية السلوكية و النظرية البنائية، (تجميع المادة العلمية، 1431-1432 هجري)، ص 2.
³ - الغامدي، المرجع نفسه، ص 2.
⁴ - محمد بن علي شيبان العامري، "نظريات التعلم"، في: <http://www.sst5.com/ArticleResDet.aspx?Ars=1> ، (04\01\2015)، (21:45).

أ. **علاقة التكوين بالتدريب :** - مصطلح التكوين عبارة عن ترجمة للمصطلح الفرنسي « formation » ما يقابلها في اللغة الانجليزية « training »، إن مصطلح التكوين تستخدمه دول المغرب الكبير و من بينها الجزائر و أما مصطلح التدريب يتم استخدامه في دول المشرق العربي. - إن التكوين يقوم بتنمية القدرات الفكرية و المعلوماتية للفرد فهو متعلق بالجانب الفكري و العقلي، أما التدريب فهو يقوم بتنمية القدرات العضلية للفرد فهو متعلق بالجانب العضلي له مثلا : التدريب العسكري، التدريب الرياضي، هو حسب علماء النفس فان التكوين يستعمل للإنسان بينما التدريب فيستعمل للحيوان¹. لكن رغم هذه الاختلافات بين المصطلحين إلا أنهما يشتهان في كون مدلوليهما يسمح للأفراد باكتساب معلومات ومهارات وقدرات على تولي المسؤوليات و من اجل مواكبة التطورات الحاصلة.

ب. **علاقة التكوين بالتعلم :** يعتبر التكوين أكثر تعمقا لأنه يسمح للفرد بإتقان عمله بينما التعلم فهو يقدم للفرد النقاط العريضة التي تسمح له من الانطلاق في عملية التعرف على مجال تخصصه، إن التكوين قد يكون مرتبطا أكثر بأهداف المنظمة و ما تريده بينما التعلم فهو مرتبط أكثر بأهداف الفرد، كما يعتبر التعلم هو فهم و تفسير المعرفة بينما التكوين هو عبارة عن تطبيق لتلك المعرفة. لكن رغم هذه الاختلافات الموجودة بين هذين المصطلحين إلا أنهما يشتركان في اعتبار التكوين عملية تعلم بحيث تسمح للفرد بتفسير سلوكياته و صقل قدراته.

المطلب الثاني: خصائص التكوين و مبادئه.

1-خصائص التكوين:

لتكوين مجموعة من الخصائص و نذكر منها :

1-1 التكوين نظام متكامل : يتكون من أجزاء متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية، لأداء وظائف تكون محصلتها النهائية هي النتائج التي يطمح إليها الفرد و المنظمة و تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به و المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي².

2-1 التكوين نشاط مستمر: عملية التكوين مستمرة ترتبط بالفرد أثناء حياته المهنية وتنتهي بانتهاء علاقة العمل مع المنظمة و ذلك عند بلوغه ن التقاعد، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و اكتساب الفرد المهارات التي يحتاجها لتحسين أدائه.

3-1 النظرة المستقبلية : لدى برامج التكوين نظرة مستقبلية وذلك من خلال النتائج التي تطمح إليها بوضع برامج تكوينية للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث وأقل التكاليف و بأقل وقت ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - كحلي، مرجع سابق، ص3.

² - شعلال، مرجع سابق، ص 28.

4-1 الشمولية : يجب وضع خطة شاملة لتنمية الموارد البشرية العاملة، لكون إن العملية التكوينية شاملة يخضع لها كل الموظفين على مختلف المستويات الإدارية مهما كان تأهيل المهني و ذلك حسب الاحتياجات و التخصصات، و هذا بهدف تنمية المهارات والكفاءات.

5-1 التكوين كأداة إستراتيجية : التكوين عملية إستراتيجية متناسقة تعمل الإدارة على تطوير قدرة أداء موظفيها سواء على المدى القصير، المتوسط أو الطويل¹.

2-مبادئ التكوين :

هناك مجموعة من المبادئ التي تخضع لها العملية التكوينية وهي :

1-2 الدافع و الحافز² : كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعده ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة و المهارات الجديدة و تحسين مستوى الأداء، كما تتوقف فاعلية البرامج التكوينية على نظام سليم للحوافز لحث الموظفين الإقبال على وظائفهم.

2-2 التكرار و الممران : الممارسة تؤدي إلى إتقان العمل، فالتكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها و على شخصية المتعلم و الطرق المستخدمة في التكوين.

3-2 الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية تقتضي أن يتعلم المتكون القيام بالعمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها، كلما كان العمل معقد كلما استلزم تعلمه على مراحل أي حسب أجزائه أما العمل البسيط فيتكون من جزئيات بسيطة التي تصعب تجزئة عناصرها، فمن الأفضل تعلمه دفعة واحدة و ذلك حتى تكون الصورة واضحة ومتكاملة.

4-2 مراعاة الفروق الفردية : يجب على القائمين بالتكوين الأخذ بعين الاعتبار الفروق والاختلافات الموجودة بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء، فالبعض يتعلمون ويستوعبون بشكل سريع من الآخرين، ما يفرض القيام ببناء برامج تكوينية تتماشى مع القدرات الذهنية لكل فرد³.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين:

لقد تطرقنا في هذا المطلب إلى معرفة أهمية التكوين و مختلف الأهداف الناتجة عنه.

1-أهمية التكوين:

¹ - شلال، المرجع نفسه، ص 28.
² - السعيد مبروك إبراهيم، تدريب و تنمية الوارد البشرية بالمكتبات و مرافق المعلومات، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط 1، 2012)، ص 45.
³ - عقيلة عكوش، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال منشورة، (بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة، 2013/2014)، ص ص 62 - 63.

- 1.1- اكتساب الأفراد للمعلومات و المهارات و المعارف الفكرية و العملية التي يشهدها المجتمع الإنساني .
- 2.1- تبادل المعلومات بين المتكونين خاصة إذا كانت الأساليب المستعملة في التكوين تهدف إلى تبادل المعارف و الأفكار.

- 3.1- تطوير الطاقات الفردية و الجماعية للمتكونين من خلال البناء الفكري الذي سيحظى به الفرد أثناء قيامه بالتكوين.

- 4.1- يساعد على تحسين أداء الأفراد و فعاليته في إنجاز الأهداف.¹

2- أهداف التكوين:²

تتعدد أهداف التكوين و ذلك لأهميته نذكر منها:

- 1.2- الزيادة في الإنتاج و الخدمات أي الزيادة في كمية و تحسين نوعيته و يكون ذلك بتكوين العاملين.
- 2.2- الاقتصاد في النفقات حيث تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها بحيث أن تكوين الأفراد على التقنيات الجديدة و حسن استخدام الآلات يؤدي إلى الإنقاص في النفقات واقتصاد في المواد و قلة في المخاطر .
- 3.2- التقليل في دوران العمل: وذلك بتكوين الأفراد و زيادة معارفهم و قدراتهم على مزاولة أعمالهم واستقرارهم في مكان عملهم.
- 4.2- الرفع من معنويات العاملين:و ذلك بقيام المنظمة بتكوين الفرد و هذا ما يحسسه بأن المنظمة جادة في تقديم العون له و هي ترغب في تطويره و هذا ما يزيد عنده الرغبة في الإخلاص لعمله و القيام بكل ما يلزم.
- 5.2- مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأحسن مستوى ممكن .
- 6.2- تنمية العاملين للقيام بالأعمال و الوظائف المستقبلية .
- 7.2- تخفيض حوادث العمل و ذلك عن طريق التكوين الجيد لأداء العمل و هذا ما يؤدي إلى التخفيض من معدل تكرار الحادث .

¹ -د خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، (عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،2007)، ص ص 227- 228 .

² - السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص.67.

- 8.2- استمرارية التنظيم و استقراره: أي قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته و ذلك بتوفر الأفراد الذين يملكون مهارات متعددة و تتوفر لديهم الدافع للعمل و هذا ما يجعلهم يمثلون استثمار فعال للتنظيم.
- 9.2- رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء على النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية.
- 10.2- تمكين الأفراد في ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال لمرحلة التطبيق الفعلي .
- 11.2- إعداد العمال الجدد و تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه .¹

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، المرجع نفسه، ص.67-68.

المبحث الثاني: أنواع و أساليب التكوين :

المطلب الأول : أنواع التكوين

تتعدد أنواع التكوين وذلك لوجود أسس مختلفة لتقييم البرامج التكوينية. فهناك من يعتمد في تقسيمه على المستوى التنظيمي للبرامج، و هناك من قسمها وفقا للأسس الزمنية، و هناك من اعتمد في تقسيمه على عدد المتكونين :

1- التكوين وفق المستوى التنظيمي: و تنقسم إلى:¹

1-1 التكوين المهني : هذا النوع من التكوين يستهدف إلى اكتساب الأفراد لمهارة و معرفة الأداء وذلك في مهنة يختصون في أدائها ، و يشمل هذا التكوين الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة أو العاملين القدامى الذي يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات و المعارف الجديدة أو إعادة تكوينهم في مجالات مهنية و ذلك لتجديد معلوماتهم و تحديثها .

2-1 التكوين الإداري: يستهدف هذا التكوين العاملين في الوظائف الإدارية و التنظيمية و هذا النمط من التكوين يقوم بمعالجة المشاكل و سبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية و الإنسانية ويهدف إلى تطوير و تحسين مهارات الأفراد و معرفتهم.

3-1 التكوين الإشرافي: و يستهدف هذا النوع من التكوين المشرفين و ذلك بغية زيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف و ذلك لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها بفعالية وبكفاءة عالية.

4-1 التكوين التخصصي: و يستهدف هذا التكوين زيادة المعلومات و المعارف و تطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية.

5-1 تكوين المدربين: هذا النوع من التكوين لا يقتصر على النواحي الفنية كاتفاق المعارف والمهارات المهنية... الخ، و هذا كله يهدف إلى رفع كفاءة الأفراد في التعامل مع المتكونين الذين يتولون تكوينهم لاحقا و هذا ما يساعد الأفراد و يسهل لهم عملية إيصال معلوماتهم و معرفتهم خبرتهم إلى أفراد آخرين و أيضا تسهل لهم التحكم في التقنيات المستخدمة و غيرها .

2- التكوين وفق الزمن : و يعتمد على المدة الزمنية التي يتطلبها التكوين و تنقسم إلى :

¹ - خضير، مرجع سابق، ص ص.140-143.

1-2 التكوين القصير الأجل : و تتراوح فترة التكوين ما بين أسبوع إلى ستة أسابيع ، و هذا ما يجعل القيام بهذه الدورات التكوينية بصور مكثفة أو مركزة .

و لكن هذا البرنامج عدة عيوب منها عدم كفاية الوقت لقيام المتكون بما ضيعه ... بصورة تفصيلية .

2-2 التكوين المتوسط الأجل : و تتراوح فترة التكوين فيه تفوق ستة أشهر أو تساوي سنة واحدة أو تقل عنها . ما يسمح للمتكونين بمنحه درجة إضافية و التسجيل في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار.¹

3-2 التكوين الطويل الأجل : و تتراوح فترة التكوين من سنة أو أكثر و كل هذا يساعد المتكون للحصول على معلومات كثيرة و كافية للمادة التي يقومون بالتكوين فيها و هذا ما يسمح له بالدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها إلى المتكون.²

المطلب الثاني: أساليب التكوين.

و هي مختلف الأساليب التي تعد في الغالب من أجل نقل المعلومات للمتكونين و من أبرز هذه الأساليب:

1. **المحاضرة :** و هي "حديث مخطط و منظم من حيث المحتوى و الزمن و موجه من خبير أو متخصص لجمهور من المستمعين كبير العدد نسبيا نادرا ما يشارك فيها بالمناقشة"، أي أنه يمكن للمتكون الحصول على مجموعة من الحقائق و المفاهيم دون أن يكون له دور في مناقشة تلك الأفكار بل يمكن أن تقتصر مشاركته في تلك المحاضرة مجرد استماع .

2. **المناقشة :** و هي " الأفكار و الآراء و تفاعلها بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة"، و هذا الأسلوب يكون عندما يكون عدد المشاركين محدودة حيث يطرح المدرب موضوع و يعرضه على المتكونين من أجل مناقشته و ذلك بغية الوصول لاستنتاجات و مقترحات و تعد هذه العملية من الأساليب الفاعلة في التكوين لأنها تساعد في بث روح العمل الجماعي من خلال الاستماع و احترام رأي الغير .

3. **الندوة :** التي يتم فيها مناقشة موضوع واحد على عدة محاور من قبل متخصصين بحيث يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة و يتم فيها عرض وجهة نظر كل متحدث على حدا، تعد الندوة فرصة للإطلاع على آراء المختصين ،و المهتمين في موضوع الندوة بشكل موجز ومفيد كما تساعد على تصحيح المفاهيم و تغيير بعض الاتجاهات لدى المتكونين .

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص.ص.140-143.

² - خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص.ص.140-143.

4. **العصف الذهني:** و يستخدم هذا النوع من الأساليب لتوليد الأفكار و التشجيع على الابتكار بحيث يقومون بتقديم موضوع أو مشكلة على المتكولين و ذلك من أجل أن يجدوا لها حلا مناسباً.
5. **دراسة الحالة:** و يتضمن اختياراً تفصيلياً لوضع محدد قد يكون حقيقياً أو افتراضياً و يقوم المتكون في هذا الإطار بدراسة حالة ما و التي تكون موزعة من طرف القائد إذا كانت هذه الحالة قصيرة أما إذا كانت طويلة فيقوم القائد بتقسيم المتكولين إلى مجموعات صغيرة و يتميز هذا الأسلوب بالمرونة والواقعية .
6. **المحاكاة:** يقوم هذا الأسلوب على إيجاد جو تدريبي قريب من الواقع فهو يسمح بتطبيق المبادئ و النظريات بشكل عملي و يستعمل لتدريب المتكولين على المهارات الحركية و التقنية.
7. **الزيارات الميدانية:** وهي تلك الجولات التي يكون لها تخطيط لمكان خارج نطاق مكان التكوين الأساسي فهي تتيح للمتكولين فرصة المشاهدة المباشرة للعمليات و المواقف التي لا يمكن نقلها أو توفير مثلها في مكان التكوين.¹

المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية.

تكتسي عملية تكوين الموظفين أهمية بالغة خاصة بعد ظهور تقنيات حديثة و طرق جديدة لتسيير شؤون العمل كالتطور التكنولوجي و لجوء معظم الإدارات إلى استعمال الإعلام الآلي و كذلك الاعتماد على اللغات الأجنبية. و عليه أصبح من الضروري تكوين الفرد العامل في أي منظمة كانت بهدف تلقينه أحدث التقنيات لتطوير كفاءاته و أدائه الوظيفي من أجل تحقيق التقدم و التطور له للمنظمة، و يتضمن التكوين المراحل الآتية :

- تحديد احتياجات التكوين.
- وضع و تصميم برامج التكوين .
- تقييم نتائج عملية التكوين.
- تنفيذ البرنامج التكويني.

و من خلال هذا المطلب سنقوم بالتفصيل في هذه المراحل.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية :

¹ - محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية،(القاهرة:الدار الثقافية للنشر، ط.1، 2007)، ص ص 174-177.

قبل التحليل لابد من تعريف الاحتياجات التكوينية حيث تعرف " بأنها ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات ".

يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات و هي :

◆ **مؤشرات الأداء التنظيمي :** لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية سواء كانت سلعة أو خدمات، ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة و التجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين و حركة هذه الموارد.

◆ **مؤشرات أداء العاملين :** تحليل أداء الأفراد العاملين و دراسة مكوناته و تعد خطوة نحو تحقق من تحسين الأداء التنظيمي هذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين و مكونات الأداء¹.

◆ **مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين :** يتم في هذه المرحلة تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، و في هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد و قدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل².

● طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التكوينية :³

توفر المعلومات تسهيل من عملية تحديد و تحليل الاحتياجات، وهي تساعد في تقرير نوع التكوين المطلوب و الفئة التي تحتاج إليه و مستوى الأداء المطلوب لمجابهة مشاكل محددة و تطوير أساليب العمل. تتمثل طرق جمع المعلومات فيما يلي :

أ. **الملاحظة :** تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية حيث تمكن المكلف بها بمراقبة و ملاحظة الوضع القائم و إعطائه معلومات دقيقة عن الحالة .

ب. **الاستبيان :** يمثل الاستبيان استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها يضعها القائم بالتكوين بغرض التعرف على الاحتياجات التكوينية، و هناك شروط لابد من مراعاتها عند الاستبيان منها : أن تكون الأسئلة واضحة و أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة أسرار يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها و تبويب بياناتها، و أن لا تكون الأسئلة معقدة. و أن تكون موضوعية تلبي الغرض الذي جاءت من أجله.

²- يوقطف، مرجع سابق، ص.32.

³- عقيلة عكوش، مرجع سابق، ص.86.

- ج. الاختبارات :** تكون الاختبارات شفوية أو كتابية وهي طريقة يلجا إليها المكلف بالتكوين من أجل التواصل إلى الاحتياجات التكوينية للعاملين، و تستخدم من الاختبارات لتحديد أوجه القصور في الأداء غير إنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم أداء الفرد و احتياجاته التكوينية.
- د. تقييم الأداء :** حيث يعطي مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز و أسباب عدم انجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التكوين فتقييم الأداء يقدم معلومات دقيقة عن مسؤوليات وواجبات الوظائف و نوع التكوين الذي يحتاج إليه شاغلها غير انه يستنفذ وقتا طويلا.
- هـ. دراسة التقارير و السجلات :** تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتكوين و تتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات و لا تنقسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التكوينية.¹
- المطلب الثاني:تصميم البرامج التكوينية :**

بعد عملية تحديد احتياجات التكوينية تأتي عملية تصميم البرنامج التكويني لمعالجة الاحتياجات التكوينية، و يتبع في عملية تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها: تحديد أهداف البرنامج التكويني، تحديد محتوى البرنامج و من ثم تحديد أساليب التكوين و الوسائل والأدوات المساعدة في تنفيذ البرنامج التكويني، بعدها تحديد المكونين و المتكونين و المكان الزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية عملية التكوين.

- أ. تحديد أهداف البرنامج التكويني :** هناك عدة أهداف للبرامج التكوينية و هي كالآتي :
- تنمية معلومات ومعارف المتكونين و تحسين أدائهم الوظيفي.
 - اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية و التطبيقية بما يحقق كفاءة و فاعلية الأداء.
 - تحسين سلوك المتكون و اكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مواقف معينة.²
- ب. تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها :** و من الأمثلة على المهارات اللغوية، المهارات الفنية المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين و كذلك المهارات الفكرية و من ثم فان هذه المرحلة تختص بتحديد المهارات الواجب إكسابها للمتكونين.³
- ج. مضمون البرنامج التكويني :** بعد مرحلة تحديد أهداف التكوين تأتي مرحلة تحديد مضمون البرنامج التكويني لمعرفة طبيعة التكوين و طبيعة المعرفة العلمية التي يجب أن يتلقاها المتكونين و ما يتوافق مع مستواهم و نوعية التكوين، و عند صياغة مضمون البرنامج يجب أن تراعى فيه مبادئ أساسية أهمها :⁴

¹ - عقيلة عكوش، المرجع نفسه، ص86.

² - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2007، ط2)، ص. 185.

³ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008)، ص. 472.

⁴ - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: زمزم الناشر و موزعون، ط1، 2010)، ص. 241.

- التركيز على المكتوبين أكثر من التركيز على المكتوبين.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكوبين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة و تعزيز اتجاهات و قيم ايجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية و الناحية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكوبين و ذات معنى لهم .
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تكون الأفكار و المفاهيم متماسكة و متتابعة و مترابطة و واضحة.
- أن تتناسب و الزمن المقدر للبرنامج.
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني و توجهاته¹.
- د. **اختيار المتكوبين :** المتكوب هو الفرد المستفيد من عملية التكوين، و هناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار الفرد في أي منظمة لحضور احد برامج التكوين منها :
 - حاجة الفرد الفعلية للتكوين.
 - التجانس النسبي بين الأفراد المشاركين في البرنامج.
 - المؤهلات العلمية و الخبرة العملية.
 - عدد الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني.
- من المهم في هذه مرحلة عند اختيار الفرد للمشاركة في البرنامج التكوين أن تتم تهيئته لهذا البرنامج قبل بدئه، و ذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعة من البيانات الهامة مثل : اسم البرنامج تاريخه مكانه مدته أهدافه عدد المتكوبين².
- هـ. **اختيار المتكوبين :** المتكوب³ (المدرّب) هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر في إطار برنامج محدد. من اجل اختيار المتكوب المناسب يجب مراعاة عدة اعتبارات أهمها :
 - الأسلوب المراد استخدامه.
 - المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرنامج، فكل نوع من المواد التعليمية تخصص يناسبها يجب أن يتوفر لدى المتكوب.

¹- عبد النبي، نفس المرجع ، ص. 241.

²- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، (مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008)، ص ص 184-185 .

³- وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 473 .

و عليه يجب أن يتوفر لدى المكون مؤهلات علمية و خبرة عملية، أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعلم و التكوين الحديثة. أن تكون لديه القدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح و مفهوم. المقدرة على الاتصال و التواصل و إيجاد علاقات إنسانية مع المتكويين.¹

و. تحديد مكان التكوين : و هنا يمكن تقسيم التكوين إلى قسمين، التكوين خارج مكان العمل و يجب توفير يجب اختيار المكان إجراء التكوين الذي يناسب هدف و نوع و طبيعة البرنامج التكويني² وأن يتيح الجو المناسب لفهم و استيعاب المادة العلمية و توفر كافة الاحتياجات من المقاعد ، الإضاءة، التهوية و الهدوء و سعة شاشات العرض، التكوين الفردي و الذي يتم في مكان العمل.

ز. تحديد فترة برنامج التكوين : تختلف مدة التكوين إلى آخر على اعتبارات متعددة أهمها ما يلي :

- المنهاج التكويني و طبيعة و نوعية المشكلات التي يعالجها البرنامج التكويني و المهارات التي يراد إكسابها للمتكون .

- الأساليب التكوينية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطوال من الأساليب الأخرى.
- الأوضاع السائدة في المنظمة كسرعة حاجتها للمتكويين أو عدم إمكانية الاستغناء عنهم ليتفرغوا أكثر من فترة معينة لتصور جلسات البرنامج التكويني.³

ح. توفير مستلزمات البرنامج التكويني : توفير كافة الإمكانيات و الوسائل اللازمة للتكوين. و يقصد بالوسائل التكوينية تلك الأدوات المستخدمة لنقل المنهاج التكويني إلى المتكويين، ومنها التقليدية البسيطة مثل السبورة، و الحديثة نسبيا مثل الأفلام و المتطورة مثل الحاسوب الآلي. و هناك أنواع متعددة من الوسائل التكوينية التي يتم استخدامها من قبل المنظمات و مراكز التكوين نذكر بعضها على النحو التالي :

- المطبوعة ومنها الكتيبات، المذكرات، الصور الفوتوغرافية و الملصقات و غيرها.
- السبورات و منها التقليدية و البيضاء.
- المعروضة و منها الشفافيات و شرائط فيديو و أجهزة الكمبيوتر الأشرطة الصوتية و غيرها.⁴

المطلب الثالث:تنفيذ و تقييم برنامج التكوين :

أ. تنفيذ البرنامج التكويني⁵ : بعد مرحلة تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

¹-وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص. 473 .

²- الكفاقي، ، نفس المرجع ، ص.173.

³- الصيرفي، مرجع سابق ، ص. 140.

⁴- عبد العزيز عبد الله آل ملهي، الأساليب التدريبية الحديثة و مدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية،(جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010)، ص. 24 .

⁵- بوقطف، المرجع نفسه، ص. 48.

مرحلة التنفيذ: هي مرحلة إدارة البرنامج و تجسيده ميدانيا و حتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج و التحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية- والمادية) نوعية المتكونين نوع و محتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام- قاعات اجتماع-مدرجات- مخابر....). وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة و ضبط القوائم الاسمية للمتكونين و توزيع الأدوات اللازمة عليهم و تنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية و فترات الراحة و فترات تناول الواجبات و أماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط و توكل للفرد أو لمجموعة لمتابعتها اليومية من اجل نجاح و تحقيق أهداف الدورة التكوينية.

و من اجل تنفيذ البرنامج التكويني يجب مراعاة عدة جوانب منها :

- التأكد من اطلاع المعنيين بالتكوين عن مواعيد التكوين و موافقتهم.
- إعداد و تجهيز قائمة بأسماء و مؤهلات ووظائف و عناوين المشاركين في التكوين.
- تجهيز القاعات التكوينية بالشكل المطلوب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المكون من وسائل كالتقنيات السمعية البصرية.
- تقديم المكون للمشاركين بعبارات مناسبة و مختصرة.
- افتتاح البرنامج التكويني في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج التكويني و متطلباته للمشاركين.
- المحافظة على حسن إدارة وقت جلسات التكوين و الحرص على البدء و الانتهاء في الوقت المحدد سواء كانت محاضرات أو مناقشات أو مجموعات عمل أو زيارات ميدانية.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين و المكونين في سير البرنامج التكويني للحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج.

- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين و التجارب مع الاحتياجات الخاصة بهم.

ب. تقييم عملية التكوين: هي مرحلة أخيرة من مراحل التكوين، و تهدف إلى قياس مدى كفاءة و فعالية العملية التكوينية و رصد مناطق القوة و الضعف بها، وذلك من اجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به وتحسين خطة التكوين و تطويرها.

تعريف التقييم : هي تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتكونين و مدى تغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، و كذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.

يعرف (مايك ويلز Mike Wills) تقييم التكوين بأنه " سلسلة من الاختبارات و التقييمات و التحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة ".¹

1. **مراحل تقييم البرنامج التكويني :** تتم عملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه و بعد الانتهاء من عملية تنفيذه.

• **قبل التنفيذ :** و ذلك من خلال دراسة الأسس التي تم على ضوئها تحديد الاحتياجات التكوينية، دراسة أهداف البرنامج التكويني و إلى أي مدى تتناسب المواد التكوينية مع طبيعة و نوع أعمال ووظائف المرشحين للمشاركة في فعاليات البرنامج التكويني، و ما هي الأساليب المقترح استخدامها لتحقيق هذا البرنامج.²

• **أثناء التنفيذ :** في مرحلة التنفيذ عملية التقييم تتضمن كل من ورؤساء و مشرفي المشاركين في البرنامج علاوة على المتكونين، و تكمن أهمية التقييم في مرحلة التنفيذ من إمكانية إجراء تعديلات فورية بمعنى تغذية عكسية أنية، و يهدف إلى التأكد من أن البرنامج يسير و يحسن الخطوات المرسومة له و ذلك لتجنب السلبيات و تعزيز الايجابيات، وتطوير النشاطات التكوينية و تعزيز أساليب التكوين التي تحقيق حاجات المتكونين، وفي هذه المرحلة يمكن ملاحظة تقدم المتكونين من حيث المعلومات التي اكتسبها والتغيير في سلوكهم و كذا مدى تحسن مستواهم و اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء.³

• **بعد التنفيذ :** لتقييم البرنامج التكويني يجب مراجعة عملية تصميمه و كيفية تنفيذه، و ينتج ما يلي :

- برنامج تكويني ناجح (إعداد جيد- تنفيذ جيد)
- برنامج تكويني متعثر (إعداد جيد- تنفيذ سيئ)
- برنامج تكويني مقبول (إعدادا سيئ- تنفيذ جيد)
- برنامج تكويني فاشل (إعدادا سيئا- تنفيذا سيئ)⁴

2. **أساليب تقييم البرنامج التكويني:** من الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية تقييم مدى نجاح في إعداد و تنفيذ البرنامج التكويني و كذا تقييم المكونين و هي كالتالي:

• **الاستبيان⁵:** يتم توزيع على المتكونين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة و استفسارات يجيبون عليها، ويعبرون بذلك عن رأيهم بالبرنامج التكويني

¹ - باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، (الأردن: عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2012)، ص.98.

² - غنيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2008، ص 294.

³ - السكارنة، مرجع سابق، ص 243.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 214.

⁵ - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، (الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، دط، 2005) ص 251.

من حيث تصميمه أو تنفيذه و كذلك المكونين من خلال هذا الاستبيان يمكن التعرف على ثغرات أو نقاط الضعف التي تخللت البرنامج التكويني.

● **الملاحظة المباشرة:** إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني و المكونين عن طريق مراقبة ملاحظة ردود فعل المتكونين اتجاه البرنامج، و كذلك المكونون والهيئة المشرفة على التكوين و يتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم البعض، أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

و نجد أساليب أخرى يمكن الاعتماد عليها في الحكم على مدى الاستفادة من التكوين، و من بين هذه الأساليب ما يلي:

- * دراسة التطورات و التحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها الأفراد، وذلك بعد عودتهم من المشاركة في البرنامج التكويني و استلام عملهم، مثل استخدام طرق و أساليب عمل جديدة تدربوا عليها و أدت إلى زيادة إنتاجية العمل و تحسين مستواه و تخفيض تكلفته.
- * قياس التغيرات في الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.
- * الاختبارات: بعد انتهاء من البرنامج التكويني يتم إخضاع المتكونين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم و استيعابهم لما تعلموه في البرنامج و مدى قدراتهم في تطبيقه في مجال عملهم.
- * الترقية: و ذلك عن طريق معرفة عدد الأفراد الذين حصلوا على ترقية نتيجة كفاءتهم في العمل و ذلك بعد التكوين إذ يعتبر ذلك مؤشرا على نجاح البرنامج التكويني في تحسين الأداء و رفع الكفاءة.
- * المجموعة الضابطة: و يعني اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى تم إخضاعها للتكوين و الثانية لم تخضع للتكوين ثم يتم إخضاعهما لاختبار واحد، و الفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجا عن التكوين.¹

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتكوين، و في المبحث الأول تناولنا ماهية التكوين، بتحديد مفهومه و المفاهيم المشابهة له و خصائصه، فالتكوين هو نشاط مخطط لإحداث تغييرات في سلوك الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و المهارات، حيث نجد مجموعة من الخصائص من بينها التكوين نظام متكامل و نشاط مستمر، و تتميز بالنظرة المستقبلية و الشمولية، و أما في المبحث الثاني تناولنا فيه أنواع و أساليب التكوين، فأنواع التكوين تتمثل في التكوين وفقا المستوى التنظيمي و التكوين وفق الزمن، و المبحث الثالث تطرقنا إلى مراحل العملية التكوينية حيث تناولنا فيه مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية و من ثم تصميم البرنامج التكويني و في الأخير مرحلة تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني.

¹ - عقيلي، مرجع سابق، ص.478.

المبحث الثالث: الإطار القانوني للتكوين في الجزائر:

بعد التعرف على التكوين و خصائصه و مبادئه و أنواعه في المبحث الأول كإطار نظري، و في هذا المبحث الثالث من خلال التطرق إلى مختلف النصوص التشريعية و التنظيمية التي ذكرت فيها تكوين الموارد البشرية ن و هذا كمطلب أول أما المطلب الثاني سيكون على أهداف برنامج التكوين و مؤسساته في المطلب الثالث يحتوي على حصيلة الدورات التكوينية و الأفاق . و كمطلب رابع و أخير سنتطرق من خلاله إلى ما تعتزم وزارة الداخلية و الجماعات المحلية القيام به.

المطلب الأول: الفترة الأولى من 1966 إلى غاية 1978:

الأمر رقم 66 - 133 المؤرخ في 2 جويلية 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية : يعتبر هذا الأمر أول قانون وطني خاص بالوظيفة العمومية و لقد تطرق إلى التكوين في مادتين 22 و 23 حيث اعتبرت المادة 22 أن التكوين عملية قبلية يقوم بها الموظف قبل التحاقه بعمله وسمي بالتكوين التخصصي و الدولة هي التي تتحمل مصاريفه الكاملة بهدف تحقيق التنمية المتوازنة للهيكل الاقتصادية و الاجتماعية و نظرا لعدد الإطارات القليلة التي ورثتها الجزائر من الإدارة الفرنسية هذا ما دفعها لتغطية هذا النقص بتكوين الموظف تكوينا قاعديا و ذلك قبل التحاقهم بوظائفهم .

أما المادة 23 فاعتبرت التكوين وسيلة لتحسن معارف الموظفين العاملين و ترقيةهم و هذا الأمر لم يتطرق إلى التكوين بالتفصيل بل اعتبره وسيلة لتحقيق التطور و التخلص من مخلفات الاستعمار الفرنسي.¹

المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 و يتضمن التدابير المتخصصة لتسيير التكوين والاتفاق للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية :

لقد أشار هذا المرسوم في مادته الأولى انه على الدولة و الجماعات المحلية و الهيئات و المؤسسات العمومية تحسين خدماتها و ذلك بالاهتمام بالموظفين و الأعوان.

أما في المادة 2 فنجد بأنه حدد الطريقة التي تنظم الدورة التكوينية طبقا لقرار مشترك بين الوزير المكلف بالوظيفة العمومية و الهيئة المختصة بالتعيين فحسب هذا المرسوم فإن التكوين يهدف إلى:

-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46، 08-06-1966.

-التحضير لنيل رتبة أعلى و استكمال المعارف الخاصة بالموظفين كما تم تحديد مزايا التكوين من خلال خفض الأقدمية للمشاركة في الامتحانات المهنية و التسجيل في قوائم الأهلية للحصول على رتب أعلى الحصول على ترقية في الدرجة بسرعة بعد مناقشة الأمر أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء .

القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل :

في هذا القانون تم استبدال تسمية الموظف بالعامل .

ففي المادة 1 اعتبر التكوين أحد عوامل الترقية الاجتماعية الاقتصادية و المهنية للعمال .

أما في المادة 177 فلقد حددت أهداف التكوين من خلال:

- تكوين المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا لتطويرها تدريجيا.
- تأمين التكوين الدائم الذي يصلح لجميع العمال بتجديد معارفهم النظرية و التطبيقية و ترقية في السلم المهني .

تظهر أهمية التكوين في هذا القانون من خلال اعتبار العامل شريك في المؤسسة و ليس عامل بها و فقط حيث فرض التكوين على العامل و المؤسسة المستخدمة¹.

المطلب الثاني: الفترة الثانية من 1985 إلى 1990²:

المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية

لقد حدد هذا المرسوم الفئة التي يمكن لها الاستفادة من الدورات التكوينية ألا و هي فئة الأرامل و أبناء الشهداء و أعضاء جيش التحرير الوطني و هذا طبقا للمادة 53 منه.

ونجد هذا المرسوم انه تطرق إلى العملية التكوينية و تحسين المستوى في مادته 52 وذلك بقيام المؤسسات و الإدارات العمومية بما يلي:

- تولي أعمال التكوين و تحسين المستوى، تجديد المعلومات لتأهيل العمال و ذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية .
- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم و الجهود التي بذلوها.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإلتحاق للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، **الجريدة الرسمية**، عدد 20، 43-05-1969.

² - كلبي، مرجع سابق، ص ص 75.

- تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكيف المرشحين مع الوظيفة العامة .

القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل :

صدر القانون في ظروف اقتصادية و اجتماعية مختلفة عن ما كانت عليه من قبل من أجل الإصلاح الاقتصادي و تم التطرق للتكوين في المادة 7 التي نصت على إلزامية مشاركة العمال في أعمال التكوين و تحسين و تجديد المعارف بهدف:

- تحسين تسيير الهيئة المستخدمة.
- تحسين الوقاية الصحية و الأمن.

إن هذا القانون أعطى أهمية للمنظمة المستخدمة أكثر من الفرد العامل خصوصا عند اعتباره أن التكوين حق يكتسب عن طريق علاقة العمل و ليس كحق أساسي فالمستفيدة الأولى منه هي المنظمة المستخدمة حيث أن القانون لم ينص على الهدف الذي يمكن للموظف الحصول عليه من خلال خضوعه للعملية التكوينية ما عدا تحسين المستوى و تجديد المعارف ¹.

المطلب الثالث: الفترة الثالثة من 1996 إلى غاية 2006:

التكوين في ظل المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ².

لقد تم التطرق إلى التكوين في هذا المرسوم أين وضح لنا أشكال التكوين و كيفية إجرائه و مراكز التكوين في مختلف مواده.

و تم التطرق إلى أنواع التكوين في المادة 2 من المرسوم حيث تم تقسيمه إلى 3 أنواع:

1- **التكوين المتخصص:** الذي يتلقاه الفرد الذي يشغل منصب عمومي للمرة الأولى و كذلك من أجل الالتحاق بسلك عالي أو رتبة عالية بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة ³.

2- **تحسين المستوى:** الذي يهدف إلى تحسين المعارف و الكفاءات و ذلك بالنسبة للموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في وضعية الخدمة.

¹-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 ماي 1990، المتضمن القانون المتعلق بعلاقات العمل، **الجريدة الرسمية**، عدد 17، 25، 1990-04.

²- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، **جريدة رسمية**، عدد 04، 16، 1996-03، ص.6.

³- كحلي، مرجع سابق ، ص.77.

3- **تجديد المعلومات:** و هي العمليات التي تسمح للموظفين بالتكيف مع وظيفة جديدة وذلك نظرا لتطوير الوسائل و التقنيات أو نظرا للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة التابعين لها.¹

أما في المادة 7 تطرقت إلى أن كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بانتقاء الموظفين الذين يقومون بإجراء التكوين و تحسين المستوى، و تقوم اللجنة بإعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد القائمة انطلاقا من معايير انتقاء لها علاقة بالمؤهلات المهنية للموظفين و تقويم أدائهم و تتكون اللجنة من السلطة المخولة لها صلاحية التعيين ، رئيس اللجنة ممثل منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين بصفته عضوا و في المادة 10 يتوجب على الإدارات العمومية إعداد مخطط عملية التكوين سنوي أو متعدد السنوات لمختلف أشكال التكوين، و تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق لعمليات التكوينية لتكيف مناصب العمل وفق أهداف موظفي و احتياجاتهم .

إن المخطط التكويني يحدد مختلف العمليات التكوينية و كذا عدد المناصب التي من المطلوب شغلها وعدد الموظفين العموميين المعنيين.

تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية للالتحاق بالأسلاك المشتركة ببرمجة لبرامج مختلف أشكال التكوين، أما ما يخص الأسلاك و الرتب يتخذ القرار بالاشتراك بين الوزارة الوصية والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي تحسين المستوى : يهدف إلى تحسين المعارف و الكفاءات وإثرائها و تعميقها و ذلك بالنسبة للموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية الموجودين في وضعية الخدمة .

و في المادة 10 يتوجب على الإدارات العمومية إعداد مخطط عملية التكوين سنوي أو متعدد السنوات لمختلف أشكال التكوين، و تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق لعمليات التكوينية لتكيف مناصب العمل وفق أهداف موظفي و احتياجاتهم.

إن المخطط التكويني يحدد مختلف العمليات التكوينية و كذا عدد المناصب التي من المطلوب شغلها و عدد الموظفين العموميين المعنيين بالتكوين.

تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية للالتحاق بالأسلاك المشتركة ببرمجة لبرامج مختلف أشكال التكوين، أما ما يخص الأسلاك و الرتب يتخذ القرار بالاشتراك بين الوزارة الوصية و السلطة المكلفة بالوظيف العمومي.

¹ - كلبي، مرجع سابق، ص.77.

قانون الوظيف العمومي: أمر 03/06 المؤرخ 16 جويلية 2006 و الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹:

لقد أشار هذا القانون إلى التكوين في مادتين أساسيتين :

ففي المادة 104 " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد تحسين تأهيل الموظف و ترقية المهنية و تأهيله لمهام جديدة " في هذه المادة يتضح لنا أنه يجب على الإدارة تنظيم دورات التكوين لفائدة موظفيها و ذلك بهدف التحسين من مستواهم و إعدادهم لكي يستغلونها في يوم ما .

المادة 105 " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى وكيفية تنظيمه و مدته وواجبات الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم" لقد تطرقت هذه المادة إلى تحديد الشروط الأزيمة للقيام بالعملية التكوينية و المدة التي سيستغرقها المتكون في تكوينه و أن عليه واجبات لابد أن يلتزم بها و أيضا له حقوق سيتمتع بها و ذلك بموجب القانون. تحسين المستوى: يهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات و إثرائها وتعميقها و ذلك بالنسبة للموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية الموجودين في وضعية الخدمة.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 16-07-2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، ص.10.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الأول، إلى الإطار المفاهيمي لتكوين و المفاهيم المشابهة له وكما تطرقنا للجانب القانوني لتكوين في الجزائر، وفي المبحث الأول تناولنا ماهية التكوين، بتحديد مفهومه و المفاهيم المتشابهة له و خصائصه، و أما في المبحث الثاني تناولنا فيه أنواع و أساليب وإجراءات التكوين، ومن ثم تطرقنا إلى الجانب القانوني لتكوين في الجزائر و ذلك في المبحث الثالث تعرضنا فيه إلى مختلف مراحل تطور التكوين في التشريع الجزائري، و كيفية تنظيمه. و يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة أو الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين حتى تواجه التغيرات التي تطرأ عليها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ولكي يكون التكوين فعالاً، لابد أن يتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية عموماً و إدارة الكفاءات خصوصاً، باعتبار أن التكوين إستراتيجية من أجل البقاء.

الفصل الثاني

الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

تمهيد

تعتبر الجماعات المحلية جزءا لا يتجزأ عن الدولة، و الذي يعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري الذي يعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة و الهيئات الإدارية المحلية التي تمارس مهامها تحت رقابة السلطة المركزية، وتتحدد سمات الإدارة المحلية من منطلق إعطائها نوع من الاستقلالية في تسيير الإداري و المالي من خلال حق المبادرة في مختلف الأعمال ضمن اختصاصاتها لضمان حسن القيام بالوظيفة الإدارية والحفاظ على وحدة الدولة، وتعتبر شخصيات معنوية تمثيلية و هي الولاية و البلدية. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول ماهية الجماعات المحلية، وفي المبحث الثاني الإطار القانوني للتكوين في الجزائر، و في المبحث الثالث سيتمحور حول سياسة الدولة المتبعة في التكوين.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

المبحث الأول: ماهية الجماعات المحلية.

سنتناول في هذا المبحث تعريف الولايات و المراحل التي مرت بها نظام الولاية و هيئاتها على شكل مطلب، المطلب الثاني سيتناول تعريف البلدية و المراحل التي مرت بها و هيئاتها.

المطلب الأول: تعريف الولاية و مراحل التي مرت بها.

1- تعريف الولاية.

لقد تم تعريف الولاية من خلال مختلف النصوص القانونية الصادرة عن المشرع الجزائري. و لقد تم تعرفها في المادة الأولى من القانون رقم 12_07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية بأنها: « الجماعة الإقليمية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة »⁽¹⁾ و من القانون رقم 90_09 المؤرخ في 08 أفريل 1990 المتضمن قانون الولاية و في المادة الأولى عرفت على أنها: « جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي »⁽²⁾ و من الأمر رقم 69_38 المؤرخ في 23 ماي 1969 المادة الأولى عرفت بأنها: « جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية و استقلال مالي. لها تخصصات سياسية و اقتصادية و اجتماعية و ثقافية..... »⁽³⁾.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 12\07 المؤرخ في 21\02\2012، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، *الجريدة الرسمية*، الصادرة في 29\03\2012، ص5.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90\09، المؤرخ في 17\04\1990، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، *الجريدة الرسمية*، العدد 15، 1990.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 69\38 المؤرخ في 23\05\1969، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، *الجريدة الرسمية*، العدد 44، 1969.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

2- المراحل التي مر بها نظام الولاية.⁽¹⁾

و لقد مر نظام الولاية بمرحلتين مرحلة الاستعمارية و المرحلة الانتقالية و هما على النحو الآتي:

أ. **الولاية في المرحلة الاستعمارية:** خضعت الولاية أثناء الرحلة الاستعمارية للتشريع الفرنسي و قد كانت تمثل دعامة أساسية استندت عليها الإدارة الاستعمارية لفرض و جودها وبعث سياستها و هدم بنيات ومؤسسات الدولة و المجتمع الجزائري، إذ تم تقسيم البلاد منذ 1848 بصور قانون يضم الجزائر إلى فرنسا و قسمتها إلى ثلاثة أقاليم و هي الجزائر وهران و قسنطينة و ذلك بصفة تعسفية و تم تقسيمها أيضا بشكل تعسفي لإخضاع السكان لأنظمة الإدارة المدنية و العسكرية.

ب. **المرحلة الانتقالية 1962-1969:** ورثت الجزائر غداة الاستقلال بنية إدارية فرنسية تمثلت في المجلس العام كهيئة مداولة و المحافظ باعتباره جهة تنفيذية. و عرفت المحافظات مرحلة صعبة بحكم هجرة الأوروبيين. غير أن الإطار القانوني ظل ثابتا على حاله بسبب صدور القانون 31-12-62 الذي مد العمل بالنصوص الفرنسية. وفرضت هذه الحالة تعزيز سلطة المحافظ و أنشأت بعض المؤسسات الاستشارية كاللجان الجهوية للتدخل الاقتصادي والاجتماعي و ذلك بناء على طلب المكتب السياسي لجهة التحرير الوطني، و الملاحظ أن هذه المجالس ضمت ممثلين عن السكان غير أنهم كانوا معينين من قبل المحافظ ولم تملك سلطة التداول، غير أن الدراسات أثبتت أن هذه المجالس لم تنصب في أغلب المناطق.

ما دفع بالسلطة إلى الإسراع في إصلاح نظام الولاية و إصدار قانون لها و ذلك راجع لوجود عدة

عوامل. ولقد شجع على ذلك تضافر عوامل عديدة نذكر منها:

¹ - عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق**، (الجزائر: جسر للنشر و التوزيع، ط1، 2010)، ص ص 142 -

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

- 0 صدور قانون البلدية 1967 لما فرض على المشرع إتمام المهمة بإصدار قانون للولاية ليكتمل به النظام القانوني للإدارة المحلية الجزائر .
- 0 من الناحية السياسية اتضح بجلاء المنحنى الإيديولوجي للدولة و هو ما فرض القيام بإصلاح في مجال قانون الولاية يتماشى مع الدولة المستقلة و نهجها السياسي .
- 0 إن الفراغ الذي عاشته الولاية من حيث المنظومة القانونية رغم صدور نصوص بين الفترة والأخرى فرض على المشرع أن يعجل بالإصلاح ليضع حدا لنصوص المرحلة الانتقالية و ليعلن عن النظام القانوني للولاية خاصة بعد ثبت عدم تطبيق النصوص القانونية السابقة في كثير من المناطق .
- 0 إن فكرة الدولة المستقلة فرضت مسألة انفصالها قانونيا عن فرنسا، فكان صدور قانون للولاية مظهرا من مظاهر الاستقلال القانوني.(1)

3- هيئات الولاية.

- وفقا للمادة الثانية من قانون الولاية لسنة 2012 فيتولى تسيير شؤون الولاية هيئتان هما المجلس الشعبي الولائي و الوالي .
- أ. المجلس الشعبي الولائي .

- 1- تعريفه: المجلس الشعبي الولائي هو جهاز المداولة على مستوى الولاية و يعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية و الصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره و السهر على شؤونهم ورعاية مصالحهم.(2)

¹ - بوضياف، المرجع نفسه، ص ص 142 - 143.

² - المادة 12، المرسوم الرئاسي 07\12، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، المرجع نفسه.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

2- تشكيلة المجلس:⁽¹⁾ يتشكل المجلس من مجموعة المنتخبين تم اختيارهم و تركيتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة المرشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو المرشحين الأحرار .

طبقا للمادة 99 من الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 6 مارس المتضمن القانون العضوي المعدل

لمتمم م المتعلق بالانتخابات فإن عدد مقاعد المجلس الشعبي الولائي تكون بالشكل التالي:

- o 35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة.
- o 39 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 250.001 و 650.000 نسمة.
- o 43 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 650.001 و 950.000 نسمة.
- o 47 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 950.001 و 1.150.000 نسمة.
- o 51 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد السكان بين 1.150.001 و 1.250.000 نسمة.
- o 55 عضوا في الولايات التي يفوق عدد سكانها بين 1250000 نسمة.

ب. مداولات المجلس الشعبي الولائي: (2)

يباشر المجلس الشعبي الولائي خلال دوراته مداولات تنصب على إحدى صلاحياته، وتخضع

إلى القواعد الأساسية التالية:

1- القاعدة العامة أن تكون مداولات المجلس علانية ضمانا للرقابة الشعبية إلا في حالتين:

فحص الحالة الانضباطية للمنتخبين الولائيين.

في حالة الكوارث الطبيعية و التكنولوجية.

¹ - بوضياف، المرجع نفسه، ص 145.

² - المادة 26، المرسوم الرئاسي 07/12، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، المرجع سابق.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

2- تتم المصادقة على المداولات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين مع ترجيح صوت الرئيس عند تساوي.

ويباشر المجلس أعماله من خلال المداولات التي يجريها بأغلبية أعضائه الممارسين مع ترجيح صوت الرئيس في حال تساوي لأصوات، وتنفذ هذه المداولات فور نشرها أو تبليغها من طرف الوالي للمعنيين بعد خمسة عشر يوما 15 يوما من إيداعه لديه.

أما بالنسبة لاختصاصات هذا المجلس فمتنوعة وهي تتشكل على ثلاثة أنواع:

◇ اختصاصات عامة وتداولية: ويتعلق بالمسائل التي خولها القانون للمجلس للتداول فيها،

كقضايا إعداد الميزانية والتصويت عليها، وقضايا إنشاء المؤسسات والمقاولات المحلية، وما إلى ذلك من الاختصاصات.

◇ اختصاصات اقتصادية واجتماعية وثقافية: ويتعلق بأعمال التنمية الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية والتهيئة العمرانية وحماية البيئة وغيرها من الاختصاصات المتنوعة.

◇ أما النوع الثالث من الاختصاصات فيتعلق أساسا بمساعدة البلديات من جهة، وبالمساهمة في

الأعمال الوطنية المنجزة عبر تراب الولاية.⁽¹⁾

ج. **صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:**⁽²⁾ نصت المادة 76 من قانون الولاية 07-12 " يعالج المجلس

الشعبي الولائي الشؤون التي تدخل ضمن صلاحياته عن طريق المداولة". و"يتداول بشأن المهام والاختصاصات التي تحددها القوانين و كل ما يتعلق بالولاية ترفع إليه باقتراح يقدمه ثلث أعضائه أو رئيسه أو الوالي".

¹ - المواد 73، 74، 75، المرسوم الرئاسي 07\12، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، المرجع نفسه.

² - المادة 76 و المادة 77، المرسوم الرئاسي، 07\12، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، المرجع نفسه.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

و يمارس المجلس الشعبي الولائي الاختصاصات في إطار الصلاحيات المخولة للولاية بموجب

القوانين و التنظيمات و يتداول في مجالات التالية:

0 الصحة العمومية و حماية الطفولة و الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

0 السياحة و الإعلام و الاتصال.

0 التربية و التعليم العالي و التكوين.

0 الشباب والرياضة و التشغيل.

0 السكن و التعمير و تهيئة إقليم الولاية.

0 الفلاحة و الري و الغابات.

0 التجارة والأسعار و النقل.

0 الهياكل القاعدية و الاقتصادية.

0 التراث الثقافي المادي و غير المادي و التاريخي.

0 حماية البيئة.

0 التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.

0 ترقية المؤهلات النوعية المحلية.

4- الوالي.

يعتبر الوالي سلطة إدارية و سلطة سياسية و يشكل السلطة الأساسية في الولاية، والوالي موظف من الموظفين الإداريين الساميين، و يتمتع بصلاحيات هامة تتمثل في كونه ممثل للدولة من جهة و ممثل للولاية من جهة أخرى. و طبقا للمادة 78 من الدستور يعين الوالي بمرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناءا على تقرير من وزير الداخلية.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

1. **صلاحياته:** تتمثل صلاحيات الوالي فيما يلي:⁽¹⁾

أ. صلاحيات الوالي باعتباره ممثلا للدولة: يعتبر الوالي ممثلا للدولة و مندوبا للحكومة على مستوى إقليم الولاية و يعهد إليه تنفيذ تعليمات مختلف الوزراء على مستوى إقليمه، يتولى التنسيق بين مختلف المصالح داخل تراب الولاية. يسهر الوالي على تنفيذ القوانين و التنظيمات و على احترام رموز الدولة وشعاراتها على إقليم الولاية. ويسهر الوالي على حفظ أرشيف الدولة و الولاية والبلديات وهو الذي يأمر بصرف ميزانية الدولة للتجهيز المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية.

ب. صلاحياته باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي: يتولى الوالي القرارات الناتجة عن مداولات المجلس الشعبي الولائي و هذا ما نصت عليه المادة 124 من قانون الولاية. و يلزم قانونا بتقديم تقرير في كل دورة يتضمن تنفيذ مداولة المجلس الشعبي و يطلع المجلس سنويا على نشاط مصالح الدولة على مستوى الولاية و يزود المجلس بكافة الوثائق والمعلومات لحسن سير أعماله و دوراته.

ج. صلاحيات الوالي باعتباره ممثلا للولاية: يمثل الوالي الولاية في مختلف التظاهرات الرسمية وجميع الأعمال الإدارية و المدينة و يتولى إدارة أملاك الولاية تحت رقابة المجلس الشعبي الولائي. ويمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه ومن الناحية المالية يعد الوالي الأمر بالصرف على مستوى الولاية و يتولى إبرام العقود باسمها.⁽²⁾

د. ديوان الولاية: هيئة مساعدة للوالي تخضع لسلطته المباشرة، يشرف على إدارتها رئيس ديوان يساعد ما بين 5 إلى 10 ملحقين بالديوان، وتحدث هذه الهيئة بقرار وزاري مشترك بين وزراء الداخلية، المالية والوظيفة العامة، وتكلف بمهام التشرifications والعلاقات الخارجية والعلاقات الإعلامية .

¹ - المواد 110، 113، 120، 121، المرسوم الرئاسي، 07\12، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، **المرجع نفسه**.

² - المواد 105، 106، 107، المرسوم الرئاسي، 07\12، المتضمن القانون المتعلق بالولاية، **المرجع نفسه**.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

المطلب الثاني: تعريف البلدية و المراحل التي مرت بها.

سنتناول في هذا المطلب تعريف البلدية و المراحل التي مرت بها وهيئاتها.

1- تعريف البلدية.

لقد تعددت التعاريف المقدمة للبلدية و ذلك لتعدد النصوص القانونية التي أشارت إليه فقد نصت المادة الأولى القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 جوان سنة 2011 "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون"؛ أما في المادة الثانية فهي تشير إلى أن البلدية "هي القاعدة الإقليمية لامركزية و مكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".⁽¹⁾

أما في ظل الأمر رقم 67 - 24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 فهو يعرف البلدية في مادته الأولى على أنها "هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي وتحدث بموجب القانون".

أما في المادة الثانية من نفس القانون فنصت على أن " للبلدية إقليم و اسم و مركز ". يتم تحديد الحدود الإقليمية للبلدية بموجب مرسوم بناء على تقرير من وزير الداخلية.⁽²⁾

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 جويلية سنة 2011، المتضمن القانون المتعلق بالبلدية، *الجريدة الرسمية*، العدد 37.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 67-24، المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتعلق بقانون البلدية، *الجريدة الرسمية*، العدد 06.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

و في القانون 90-08 المؤرخ في 7 أفريل 1990 فقد عرف البلدية على أنها "المجموعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية القاعدية"؛ بالتالي فإن للبلدية أهمية قصوى بحيث تعتبر الخلية الأساسية في اللامركزية الإقليمية بالجزائر.⁽¹⁾

2- المراحل التي مر بها نظام البلدية.

المراحل التي مر بها نظام البلدية: لقد مر نظام البلدية بمرحلتين أساسيتين هما:

أ- البلدية في المرحلة الاستعمارية 1830-1962 :⁽²⁾

لقد كانت البلدية أداة لتحقيق طموح الإدارة الاستعمارية و فرض هيمنتها نفوذها و خدمة العنصر الأوربي عامة و الفرنسي خاصة. فالبلدية في هذه المرحلة كانت يديرها موظف من الإدارة الاستعمارية و هو متصرف المصالح المدنية يساعده موظفون جزائريون خاضعون للإدارة الفرنسية وتتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين و بعض الجزائريين المعيّنين و ذلك ابتداء من 1919 فهذه البلدية كانت أداة لخدمة الإدارة الفرنسية سواء كانت مدنية أم عسكرية فإنها كانت بعيدة كل البعد من أن تحقق طموحات الجزائريين لذلك لم يمكن للشعب ليعتبرها مؤسسة تهتم بقضاياهم و مشاكلهم و مخصصة لخدمته .

ب - البلدية في المرحلة الانتقالية 1962 - 1967 :⁽³⁾

لقد تميزت هذه المرحلة بصعوبة الأوضاع و ذلك نظرا لمغادرة الأوربيين أرض الوطن، وأثبتت الدراسات أن أكثر من 1500 بلدية كانت مشلولة عن العمل و ذلك ما فرض على السلطة أن تعمل على

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-08 المؤرخ في 7 أفريل 1990، المتضمن قانون البلدية .

² - بوضياف، مرجع سابق، ص.194.

³ - بوضياف، المرجع نفسه، ص.ص.195-196.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

إنشاء لجان خاصة لتتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية، و لقد بادرت السلطة إلى تخفيض عدد البلديات ليصل إلى 667 و أطلق على هذه المرحلة اسم "مرحلة التجميع" حيث أصبح متوسط عدد السكان 180 ألف ساكن. وبهدف مساعدة البلديات على القيام بمهامها تم إنشاء لجان أخرى تمثلت في لجنة التدخل الاقتصادي و الاجتماعي و المجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي، تضم اللجنة الأولى ممثلين عن السكان و تقنين و يتمثل دورها في تقديم آراء حول مشروع الميزانية و على العموم تقوم بكل عمل من شأنه بعث التنمية الاجتماعية و الاقتصادية بالمنطقة، غير أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها في كثير من المناطق. أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلين عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين وممثلين عن الحزب و عن الجيش و كانت مهمته الأساسية تتمثل في تنظيم و متابعة المشاريع المسيرة ذاتها.

ج- مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية:⁽¹⁾

كان لدستور 1963 و ميثاق الجزائر و ميثاق طرابلس دورا في إظهار مكانة البلدية على المستوى الرسمي، ومن الأسباب التي دفعت بالسلطة إلى ضرورة التفكير في إصدار قانون للبلدية هي:

- * خضوع البلديات أثناء الفترة الاستعمارية للنظام القانوني الفرنسي مما أجبر السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة و منها البلدية باعتبارها قاعدة للنظام اللامركزية.
- * عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة و التي تبنت الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية.

- * رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية .

¹ - بوضياف، المرجع نفسه، ص.196.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

د - مرحلة قانون البلدية 1967 (1967-1990) ⁽¹⁾

صدرت في هذه المرحلة العديد من النصوص التنظيمية المبينة لصلاحيات البلدية في مختلف القطاعات نذكر منها المراسيم التالية:

* المرسوم 81-371، مؤرخ في 26 ديسمبر 1981، يحدد صلاحيات البلدية و الولاية واختصاصاتهما في قطاع الشبيبة و الرياضة.

* المرسوم 81-372، مؤرخ في 26 ديسمبر 1981، يحدد صلاحيات البلدية و الولاية واختصاصاتهما في القطاع السياحي.

* المرسوم 81-373، مؤرخ في 26 ديسمبر 1981، يحدد صلاحيات البلدية و الولاية واختصاصاتهما في قطاع الفلاحة و الثورة الزراعية، المعدل و المتمم.

* المرسوم 81-374، مؤرخ في 26 ديسمبر 1981، يحدد صلاحيات البلدية و الولاية واختصاصاتهما في قطاع الصحة.

هـ -مرحلة قانون البلدية 1990 ⁽²⁾

تميزت هذه المرحلة بخضوعها لمبادئ و أحكام جديدة أرساها دستور 1989 منها إلغاء نظام الحزب الواحد و اعتماد التعددية الحزبية.

3- هيئات البلدية.

¹ - بوضياف، المرجع نفسه، ص.ص. 197-198.

² - بوضياف، المرجع نفسه، ص. 199.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

تتكون البلدية من هيئتين أساسيتين هما "المجلس الشعبي البلدي" و "المجلس التنفيذي (رئيس المجلس الشعبي البلدي).

1- المجلس الشعبي البلدي:

أ- تعريفه: المجلس الشعبي البلدي هو جهاز للمداولة و يعتبر الجهاز الأساسي في البلدية ينتخب عن طريق الاقتراع النسبي على القائمة من قبل جميع سكان البلدية بالاقتراع العام المباشر و السري لمدة 5 سنوات و يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين "02" و لا تتعدى مدة كل دورة خمسة أيام. يعد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي و يصادق عليه في أول دورة و لكن يمكن للمجلس أن يجتمع في دورة غير عادية و ذلك بطلب من رئيسه أو ثلثي أعضائه أو بطلب من الوالي.⁽¹⁾

ب - تشكيلة المجلس: (2)

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة من المنتخبين الذين يتم اختيارهم من طرف سكان البلدية و يختلف عدد الأعضاء بحسب التعداد السكاني للبلدية الذي حددته المادة (97) من قانون الانتخابات و هو كالتالي:

- 0 7 أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة.
- 0 9 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها 10000 و 20000 نسمة.
- 0 11 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20001 و 50000 نسمة.
- 0 15 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و 100000 نسمة

1 - Nacer lebed , *le droit administratif , première partie l'organisation administrative*, (le laboratoire des étude Behavioristes et des études, troisième édition, 2005) p 247 .

² - بوضياف، المرجع نفسه، ص.200.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

0 23 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها بين 100001 و 200000 نسمة.

0 33 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000 نسمة.

ج- اختصاصات المجلس الشعبي البلدي: (1)

يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم من أهمها:

0 التهيئة و التنمية المحلية

0 التعمير، الهياكل الأساسية و التجهيز.

0 التعليم الأساسي، و ما قبل المدرسي.

0 الأجهزة الاجتماعية و الجماعية.

0 السكن و حفظ الصحة .

0 النظافة و المحيط

0 الاستثمارات الاقتصادية.

2- الجهاز التنفيذي (رئيس المجلس الشعبي البلدي).

أ. تعريفه:

¹ - قانون الجماعات الإقليمية، في:

16:01، 2014-11-27. <http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf>

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

هو جهاز جماعي و يتكون من رئيس البلدية و عدة نواب للرئيس يتراوح عددهم من نائبين إلى أربعة

(4) نواب و يعين رئيس المجلس التنفيذي (رئيس البلدية) من طرف أعضاء القائمة التي نالت أغلبية

المقاعد في المجلس الشعبي البلدي خلال ثمانية أيام الموالية لإعلان النتائج الاقتراع .⁽¹⁾

ب. تشكيلة المجلس :

0 نائبين (2) بالنسبة للبلديات المتكونة من سبعة (7) أعضاء .

0 ثلاث (3) نواب بالنسبة للبلديات المتكونة من 11 إلى 13 عضو .

0 أربعة (4) أعضاء بالنسبة للبلديات المتكونة من 23 عضو .

0 ستة (6) أعضاء بالنسبة للبلديات المتكونة من 33 عضو .

ج. صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي :⁽²⁾

يتصرف رئيس المجلس الشعبي البلدي أحيانا باسم الدولة و أحيانا أخرى باسم البلدية وذلك نظرا

لظاهرة الازدواج الوظيفي :

• بصفته ممثلا للبلدية :

0 مهمة التمثيل: يقوم المجلس بتعيين أحد الأعضاء لتمثيل البلدية في التقاضي و التعاقد كما يمثلها

في كل التظاهرات الرسمية و الاحتفالات .

0 مهمة رئاسة المجلس: يتولى الرئيس إدارة الاجتماعات و أشغال المجلس من حيث التحضير، الدعوة

للاجتماعات و ضبط الجلسات .

0 مهمة إدارة أموال البلدية و المحافظة على حقوقها و منها :

¹ - Nacer lebed, *ibid*, pp. 285-286 .

² - المواد. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84، القانون رقم 11-10، المؤرخ في 22 جويلية سنة 2011، المتعلق بقانون البلدية، المرجع

سابق.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

- 0 تسيير الإيرادات و الإذن بالإنفاق.
- 0 إبرام عقود اقتناء الأملاك و بيعها، قبول الضمان و الوصايا.
- 0 المحافظة على الحقوق العقارية و المنقولة المملوكة للبلدية .
- 0 إعداد و اقتراح ميزانية البلدية ومتابعة تنفيذها.
- 0 السهر على حسن سير المصالح ،المرافق و مؤسسات البلدية .
- 0 من حيث المسؤولية : تتحمل البلدية ما قد يترتب على تصرفات رئيسها .
- بصفته ممثلا للدولة: يقوم ب:
 - 0 القيام بكافة الأعمال المتعلقة بالضبط الإداري من أجل الحفاظ على الأمن العام والصحة العامة داخل البلدية معتمدا في ذلك على الحرس البلدي.
 - 0 له صفة ضابط الحالة المدنية يقوم بإبرام عقود الزواج و تسجيلها و تسجيل الوفيات، تسجيل الوثائق القضائية في سجلات الحالة المدنية.
 - 0 لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية، يمارس مهمة البحث والتحري عن الجرائم المقررة في قانون العقوبات و جمع الأدلة عنها و البحث عن مرتكبيها ما دام لم يبدأ التحقيق القضائي فيها .
 - 0 يسهر على احترام المقاييس و التعليمات في مجال التعمير.
 - 0 يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطات الشرطة الإدارية فهو يسهر على المحافظة على النظام العام الذي يندرج تحته الأمن العام، الصحة العامة.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

المبحث الثاني: الإطار القانوني للتكوين في الجزائر:

في هذا المبحث سنتناول مختلف القوانين الجزائرية التي تناولت التكوين عبر السنوات من 1966 إلى غاية 2011.

المطلب الأول: وضعية التكوين من 1966 إلى غاية 1978:

الأمر رقم 66 - 133 المؤرخ في 2 جويلية 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:⁽¹⁾

يعتبر هذا الأمر أول قانون وطني خاص بالوظيفة العمومية و لقد تطرق إلى التكوين في مادتين (22) و (23) حيث اعتبرت المادة (22) أن التكوين عملية قبلية يقوم بها الموظف قبل التحاقه بعمله وسمي بالتكوين التخصصي و الدولة هي التي تتحمل مصاريفه الكاملة بهدف تحقيق التنمية المتوازنة للهياكل الاقتصادية، الاجتماعية و نظرا لعدد الإطارات القليلة التي ورثتها الجزائر من الإدارة الفرنسية هذا ما دفعها لتغطية هذا النقص بتكوين الموظف تكوينا قاعديا و ذلك قبل التحاقهم بوظائفهم.

و في المادة (23) فاعتبرت التكوين وسيلة لتحسن معارف الموظفين العاملين و ترقيةهم وهذا الأمر لم يتطرق إلى التكوين بالتفصيل بل اعتبره وسيلة لتحقيق التطور و التخلص من مخلفات الاستعمار الفرنسي.

المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 و يتضمن التدابير المتخصصة لتسيير التكوين

والإتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية :⁽¹⁾

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133. المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46، 8-06-1966.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

لقد أشار هذا المرسوم في مادته (1) انه على الدولة و الجماعات المحلية و الهيئات والمؤسسات العمومية تحسين خدماتها و ذلك بالاهتمام بالموظفين و الأعوان.

أما في المادة (2) فنجد بأنه حدد الطريقة التي تنظم الدورة التكوينية طبقا لقرار مشترك بين الوزير المكلف بالوظيفة العمومية و الهيئة المختصة بالتعيين فحسب هذا المرسوم فإن التكوين يهدف إلى: التحضير لنيل رتبة أعلى و استكمال المعارف الخاصة بالموظفين كما تم تحديد مزايا التكوين من خلال خفض الأقدمية للمشاركة في الامتحانات المهنية و التسجيل في قوائم الأهلية للحصول على رتب أعلى الحصول على ترقية في الدرجة بسرعة بعد مناقشة الأمر أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء (2).

القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل:(3)

تم استبدال تسمية الموظف بالعامل في هذا القانون، و في المادة (1) اعتبر التكوين أحد عوامل الترقية الاجتماعية الاقتصادية و المهنية للعمال. أما في المادة (177) فلقد حددت أهداف التكوين من خلال:

- تكوين المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا لتطورها تدريجيا.
- تأمين التكوين الدائم الذي يصلح لجميع العمال بتجديد معارفهم النظرية والتطبيقية وترقيتهم في السلم المهني .

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإلتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، *الجريدة الرسمية* . عدد 43، 20-05-1969.

² - المرسوم رقم 69-52، المتضمن التلبيير المخصصة لتسيير التكوين و الإلتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، *المرجع نفسه* .

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

تظهر أهمية التكوين هذا القانون من خلال اعتبار العامل شريك في المؤسسة و ليس عامل بها و فقط حيث فرض التكوين على العامل و المؤسسة المستخدمة.

المطلب الثاني: وضعية التكوين من 1985 إلى 1990:

المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال

المؤسسات و الإدارات العمومية:⁽¹⁾

تم التطرق للتكوين و تحسين المستوى في المادة (16) من هذا المرسوم حيث اعتبرته من الحقوق والواجبات الموظفين. و في المادة (52) فقد تطرقت للتكوين و تحسين المستوى حيث يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين، أن تقوم بما يلي:

- تولي أعمال التكوين و تحسين المستوى، تجديد المعلومات لتأهيل العمال و ذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية .

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي بذلوها.

- تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية.

و في المادة (53) فقد أشارت للفئات التي لها أولوية في التكوين حيث يتمتع أعضاء جيش التحرير

الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني و أر امل الشهداء و أبناؤهم بأولوية القبول في دورات التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 59-85، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

القانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل : (1)

صدر هذا القانون في ظروف اقتصادية و اجتماعية مختلفة عن ما كانت عليه من قبل من أجل الإصلاح الاقتصادي و تم التطرق للتكوين، و فرض قانون العمل على العامل الخضوع في إطار علاقات العمل عدة واجبات أساسية من بينها ما جاء في المادة (7) التي نصت على إلزامية مشاركة العمال في أعمال التكوين و تحسين و تجديد المعارف، أما عندما تطرق إلى التزامات صاحب العمل (المستخدم) فنجد أن المادة (5) نصت على ضرورة تمتع العمال بالعديد من الحقوق الأساسية من بينها التكوين المهني و الترقية في العمل.

إن نجد أن للعمال حق في التكوين باعتباره وسيلة ممتازة لرفع المردودية و اكتساب الخبرات و المعارف الحديثة و ذلك دعما لمبدأ المنافسة بقصد تحسين مستوى اليد العاملة.(2)

المطلب الثالث: وضعية التكوين من 1996 إلى غاية 2011:

التكوين في ظل المرسوم التنفيذي 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين

و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.(3)

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-11، المؤرخ في 21 ماي 1990، المتضمن القانون المتعلق بعلاقات العمل، *الجريدة الرسمية*، عدد 17، 25-05-1990.

² - محمد الصغير بعلي، *تشريع العمل في الجزائر*، (الجزائر: دار العلوم لنشر و التوزيع، 2000)، ص.23.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، *جريدة رسمية*، عدد 16، 04-03-1996، ص.6.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

تم التطرق للتكوين في هذا المرسوم، أين وضح لنا أشكال التكوين و كيفية إجرائه ومراكز التكوين في مختلف مواده. وفي المادة (1) منه تم التطرق إلى أنواع التكوين، و المادة (2) منه تم تقسيم التكوين إلى 3 أنواع:⁽¹⁾

- 1- **التكوين المتخصص:** الذي يتلقاه الفرد الذي يشغل منصب عمومي للمرة الأولى و كذلك من أجل الالتحاق بسلك عالي أو رتبة عاليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة.
 - 2- **تحسين المستوى:** الذي يهدف إلى تحسين المعارف و الكفاءات، إثرائها، تعميقها و ذلك بالنسبة للموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في وضعية الخدمة.
 - 3- **تجديد المعلومات:** و هي العمليات التي تسمح للموظفين بالتكيف مع وظيفة جديدة وذلك نظرا لتطوير الوسائل و التقنيات أو نظرا للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة التابعين لها.
- أما المادة (7) تطرقت إلى أن كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بانتقاء الموظفين الذين يقومون بإجراء التكوين و تحسين المستوى، و تقوم اللجنة بإعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد القائمة انطلاقا من معايير انتقاء لها علاقة بالمؤهلات المهنية للموظفين و تقويم أدائهم، تتكون اللجنة من السلطة المخولة لها صلاحية التعيين، رئيس اللجنة ممثل منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة بإزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين بصفته عضوا، و في المادة (10) يتوجب على الإدارات العمومية إعداد مخطط عملية التكوين سنوي أو متعدد السنوات لمختلف أشكال التكوين، و تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق لعمليات التكوينية لتكيف مناصب العمل وفق أهداف موظفي واحتياجاتهم .

¹ - كحلي، مرجع سابق ، ص.77.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

إن المخطط التكويني يحدد مختلف العمليات التكوينية و كذا عدد المناصب التي من المطلوب شغلها وعدد الموظفين العموميين المعنيين. تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية للالتحاق بالأسلاك المشتركة ببرمجة لبرامج مختلف أشكال التكوين، أما ما يخص الأسلاك والرتب يتخذ القرار بالاشتراك بين الوزارة الوصية والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي تحسين المستوى يهدف إلى تحسين المعارف و الكفاءات وإثرائها وتعميقها و ذلك بالنسبة للموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية الموجودين في وضعية الخدمة.

قانون الوظيف العمومي: أمر 03/06 المؤرخ 16 جويلية 2006 و الذي يتضمن القانون الأساسي

العام للوظيفة العمومية⁽¹⁾:

لقد أشار هذا القانون إلى التكوين في مادتين أساسيتين :

في المادة (104) " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد تحسين و تأهيل الموظف و ترقية المهنية و تأهيله لمهام جديدة، " من خلال هذه المادة يتضح لنا أنه يجب على الإدارة تنظيم دورات التكوين لفائدة موظفيها و ذلك بهدف التحسين من مستواهم و أدائهم الوظيفي، كما يسمح التكوين بتأهيل لمهام جديدة و الحصول على الترقية.

المادة (105) " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم"، لقد تطرقت هذه المادة إلى تحديد الشروط اللازمة للقيام بالعملية التكوينية و المدة التي سيستغرقها المتكون في تكوينه، وكما عليه واجبات لابد أن يلتزم بها، له

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 03-06 رّخ في 16 - 07 - 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، *الجريدة الرسمية*، العدد 46، ص.10.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

حقوق سيتمتع بها و ذلك بموجب القانون. تحسين المستوى يهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات و إثرائها وتعميقها و ذلك بالنسبة للموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية الموجودين في وضعية الخدمة.

و كما تطرق المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 - 09 - 2011. يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية للتكوين من خلال المادتين (14) و(15).⁽¹⁾

و تنص المادة (14) منه على ضرورة تنظيم إدارة الجماعات الإقليمية بصفة دائمة دورات التكوين لتحسين المستوى و تجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحيين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم من أجل ترقية المهنية و تحضيرهم لمهام جديدة، و يتوجب على موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها.

في هذه المادة توضح ضرورة قيام الجماعات الإقليمية بدورات تكوينية و بصفة دائمة، إلزامية مشاركة الموظفين فيها و ذلك من أجل تحسين أداء موظفيها وذلك للحصول على مناصب عليا.

أما المادة (15) تنص على أنه يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية: إما بمبادرة من الإدارة، و إما بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة.⁽²⁾

في هذه المادة تحدد الجهة المبادرة بطلب القيام بالعمليات التكوينية فإما أن تكون بطلب من الإدارة أو بطلب من الموظف و المهم في ذلك مراعاة مصلحة الإدارة.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11-334، المؤرخ في 20-09-2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، العدد 53، ص. 05.

² - مرسوم تنفيذي رقم 11-334، المرجع نفسه، ص 05.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

المبحث الثالث: سياسة الدولة المتبعة في التكوين.

نظرا لأهمية التكوين في تطوير الموارد البشرية قامت وزارة الداخلية و الجماعات الإقليمية بوضع إستراتيجية تهدف إلى تحسين إمكانياتها البشرية بغية ضمان أداء أفضل وتحسين معارف أعوانها.

أسباب تبني إستراتيجية تكوين المنتخب المحلي و موظفي الجماعات الإقليمية:⁽¹⁾

من بين الأسباب التي دفعت بالحكومة لوضع إستراتيجية تكوين المنتخب المحلي وموظفي الجماعات الإقليمية نجد:

- 0 الإدارة الإلكترونية لعصرنة الإدارة لابد من وجود عنصر بشري مكون، من أجل تطوير الإدارة وإدخال أحدث التكنولوجيات لابد من تكوين الموظفين عليها، لمسايرة التطور السريع الذي يعرفه العالم.
- 0 رفع تحدي تطوير و تحسين أداء الإدارة استجابة لتطلعات المواطن و الرقي بالخدمة العمومية إلى مصف النوعية و الاحترافية. من أجل تلبية متطلبات الحياة اليومية للمواطن وتحسين الخدمات المقدمة لابد على الإدارة القيام بتحسين أدائها و تطويرها ورفع من مستواها الخدماتي.
- 0 بناء إدارة فعالة و شفافة مرتكزة على خدمة عمومية عصرية متحررة من كافة العوائق البيروقراطية تكون في خدمة المواطن. ابتعاد الإدارة عن جميع أشكال البيروقراطية السلبية التي تقف عائقا أمام أداء الإدارة لعملها المرتبط بها، من أجل تقديم خدمات عمومية عصرية وفعالة بعيدا عن التزوير و المحسوبية.
- رقمنة الوثائق الإدارية منها رقمنة سجلات الحالة المدنية، وإنشاء السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية لتمكين المواطن من سحب شهادة الميلاد الخاصة رقم 12 من كافة البلديات الوطن والقنصليات في الخارج، وتخفيف إجراءات إصدار الوثائق الإدارية و التنمية المحلية و تثمين الموارد البشرية.

¹ - وزارة الداخلية تكوين الأميار، في: <http://www.djazairss.com/city> 00:35، 2015-12-07

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

0 إعداد السجل الوطني الآلي لرخص السياقة و المخالفات المرورية.⁽¹⁾

المطلب الأول: تكوين المنتخب المحلي.⁽²⁾

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى فكرة تكوين المنتخب المحلي الذي تبنته الدولة الجزائرية.

لقد تم التطرق لفكرة التكوين المنتخب المحلي في مرحلة السيد نور الدين يزيد زرهوني وزير الداخلية والجماعات المحلية حيث صرح في 2008 بأن التكوين الذي يخضع له رؤساء البلديات الوطن بالمدرسة العليا للإدارة يتضمن محاور جد هامة تعمل على ترسيخ و تطوير دور المنتخب المحلي و صلاحياته و كذا تكوينهم في طريقة التعامل مع مشاكل المواطنين وطريقة تسيير الأزمات التي تحدد ضمن صلاحياتهم و يتم التكوين لـ 1341 رئيس بلدية على دفعتين.

كما تم افتتاح دورة تكوينية في 2014 لصالح رؤساء المجالس الشعبية الذين يبلغ عددهم 2000 رئيس بلدية من طرف الوزير الطيب بلعيز بغرض تطوير الموارد البشرية و تحسين إمكانياتها لتطوير الأداء و تحسين معارفها، و تهدف هذه العملية إلى تعزيز العلاقات بين الإدارة و رؤساء المجالس الشعبية و كذا المواطنين، في عملية تعد الأولى من نوعها في تاريخ وزارة الداخلية و الجماعات المحلية قامت بدورة تكوينية بفرنسا لفائدة ولاية و رؤساء البلديات وإطارات مركزية بوزارة الداخلية وهذا في إطار الاتفاقية التي أبرمت مع المدرسة العليا الفرنسية للإدارة، حيث تلقوا تكوينا مكثفا في مجال اختصاصاتهم، و يأتي هذا التكوين ليجسد

¹ - وزارة الداخلية تكوين الأميار، المرجع نفسه.

² - إستراتيجية شاملة للنهوض بمنظومة التكوين لفائدة موظفي قطاع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، في:

<http://www.ennaharonline.com/ar/national/222461.html=ixZZ3RRcAiFnP>.

..2015،14:53-02-11

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

توجهات رئيس الجمهورية القاضية لعصرنة الإدارة،⁽¹⁾ تحديث و تطوير العنصر البشري لتفعيل دور الجماعات المحلية، و تهدف هذه العملية للانتقال من التسيير عن طريق التأهيل للإدارة المحلية إلى التسيير النوعي و الناجع. و يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدورة التكوينية تعزيز العلاقات بين الإدارة والرؤساء المجالس الشعبية و كذا المواطنين،⁽²⁾ و تحقيق التنمية المحلية.

المطلب الثاني: تكوين موظفي الجماعات المحلية.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى فكرة تكوين الموظف في الجماعات المحلية.

لقد أعطت الحكومة الجزائرية عناية لتكوين و رسكلة الموظفين و الإطارات السامية من أجل الرقي بالخدمة العمومية، و سطرت الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية إستراتيجية شاملة للنهوض بمنظومة التكوين خاصة من حيث الهياكل و برامج التكوين لجميع موظفي القطاع والانفتاح على التجارب الأجنبية في مختلف مجالات التعاون، و أفاد الوزير الطيب بلعيز بأن تكريس هذه الإستراتيجية الجديدة للدولة تستند في الأساس على الرقي بالموظف باعتباره قلب مشروع عصرنة الإدارة و المرفق العمومي، و برنامج التكوين يشمل كل الإطارات المركزية للوزارة والإطارات المحلية،⁽³⁾ و تمس كافة مجالات التي تدخل في تسيير الجماعات المحلية فضلا عن منظومة التكوين القانونية الأساسية التي تكتسي طابعا إجباريا. و عنت هذه الدورة التكوينية الأولى لفائدة جميع الأمناء العامين للبلديات،⁽⁴⁾ و نظم هذا التكوين على 3 دورات حيث استهدفت الدورة الأولى 653 أمينا عاما موزعين على 5 مراكز في كل من الجزائر العاصمة، وهران، باتنة،

¹ - نوار، سوكو، ولاية و رؤساء بلديات في دورات تكوينية بفرنسا، في:

<http://www.elkhabar.com/ar/watan/428758.html=sthash.c3U56VCY.dpuf>.

00:30، 2015-12-07

² - الداخلية تطلق دورة تكوينية لفائدة 2000 "مير" عبر الوطن، في: <http://www.al-fadjr.com> 12:53، 2015-02-11

³ - الإذاعة الجزائرية، الدورة التكوينية، في: www.radioalgerie.dz 00:07، 2015-12-06

⁴ - الإذاعة الجزائرية، الدورة التكوينية، المرجع نفسه.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

سطيف و ورقلة، و تضمن البرنامج 4 مواضيع أساسية تتعلق ب" المالية المحلية، المنازعات، و الصفقات العمومية، والموارد البشرية." و شارك في الدورة التكوينية الأولى التي احتضنها مركز تكوين الجماعات المحلية بوهراڤ 135 أمينا عاما لبلديات أزيد من 10 ولايات من الوطن، أشرف على تكوينهم إدارات مركزية و محلية ذو كفاءات ومختصين في المواضيع المقترحة⁽¹⁾.

و كما تم إجراء دورة تكوينية لفائدة المكلفين بالاتصال ل 24 ولاية بمبادرة من وزارة الداخلية و التي تهدف إلى تعزيز العلاقات بين الإدارة و وسائل الإعلام والمواطنين، و تكفل بهذا التكوين الذي نظم تحت موضوع " كيفية تنفيذ مشروع اتصال على مستوى جماعات المحلية" محترفون الاتصال و مستشارون متخصصون و يجري في مدة 30 ساعة موزعة على 5 أيام، حيث خصص يومان للجانب البيداغوجي وخصصت الأيام المتبقية لمواضيع متنوعة.⁽²⁾

و تمت دورة تكوينية بمعهد التكوين المهني "بحي تبينت" (شرق سطيف) لفائدة كل من سطيف، برج بوعريج، قسنطينة، جيجل، بجاية، ميلة، و المسيلة بهدف تعزيز مهنية مسيري الجماعات المحلية لضمان الشفافية والمشاركة و الاتصال و الصرامة في إدارة المرافق العمومية وذلك ما يحقق الاستجابة بشكل فعال لتطلعات المواطنين، و تهدف هذه الدورة تعزيز قدرات الأمناء العامين للبلديات في 4 محاور متعلقة بالصفقات العمومية و تسيير الموارد البشرية والمالية والمزايا.⁽³⁾

¹ - إستراتيجية شاملة للنهوض بمنظومة التكوين لفائدة موظفي قطاع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع السابق.

² - حنان ، دورة تكوينية لفائدة المكلفين بالاتصال، في:

<http://www.el-massa.com/dz/component/mailto>

13 : 35، 2014-12-08.

³ - نوار، سوكو، المرجع السابق.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

و في سوق أهراس تم تكوين ورسكلة 100 موظف بالمجالس الشعبية البلدية ال 26 التي تعدها الولاية و ذلك في تخصصات عدة، و يندرج هذا التكوين الذي يشمل كل من الإعلام الآلي و السكريتاريا و الصيانة و الطبخ في إطار اتفاقية تم إبرامها بين مديريةية التكوين و التعليم المهنيين و الإدارة المحلية للولاية، وتتضمن هذه العملية عدة تكوينات أخرى مبرمجة في تخصصات تسيير الموارد البشرية و تسيير الممتلكات و ذلك لمدة 3 أشهر.

وكما عرفت ولاية المدية انطلق عمليات تكوين الموظفين الجماعات المحلية 19 أفريل 2015 تحت إشراف مدير الإدارة المحلية، بتنفيذ تعليمات الوزير الأول الهادفة إلى تكريس إستراتيجية شاملة لفائدة موظفي الجماعات المحلية، الهادفة إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل قلب مشروع عصرنة الإدارة و المرفق العام، يستفيد من هذه العملية 519 موظف وفق رزنامة من الدورات التكوينية على مستوى المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري، ويشمل البرنامج التكويني على الصفقات العمومية، المالية المحلية،⁽¹⁾ تسيير الموارد البشرية، الإعلام و الاتصال، و الحالة المدنية، وذلك تحت إشراف و تأطير إداريون مختصون و أساتذة المكونون في ذات التخصص.⁽²⁾

المطلب الثالث: أهداف البرنامج التكويني و حصيلته و أفاقه.

في هذا المطلب سنتناول فيه أهم الأهداف المسطرة من قبل الدولة لأجل تحقيقها من خلال تطبيق البرنامج التكويني و كما سنخرج إلى المؤسسات المكلفة بإجراء التكوين.

¹ - أخبار اليوم، إنطلاق برنامج تكوين موظفي الجماعات المحلية (19 أفريل 2015)، في: www.AkhBarllyoum.dz 2015-12-02، 21:30

² - أخبار اليوم، المرجع نفسه.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

1- أهداف البرنامج التكويني و المؤسسات المكلفة بإجرائه:⁽¹⁾

أ- أهداف البرنامج التكويني:

تم تحديد عدد من الأهداف و هي:

- يهدف هذا البرنامج إلى إدراج مسعى التسيير عن طريق التأهيل و تحسين المستوى للموظفين من أجل تسيير الإدارة المحلية بطريقة أفضل.
- النظرة شاملة حيث يتعين على جميع الفاعلين في الحياة المحلية اكتساب المهارات وتحسين قدراتهم من أجل التسيير الفعال للجماعات المحلية و تقديم أفضل الخدمات و سهولة الحصول عليها من طرف المواطنين.
- تقوية العلاقات بين الإدارة ورؤساء البلديات و المواطنين، العمل على تحسين العلاقات بين مختلف أجهزة البلدية من تسهيل القيام بالأعمال بشكل أفضل، و العمل على تقريب الإدارة من المواطنين من أجل تقوية علاقة الثقة بين هذا الأخير و الإدارة.

ب- مؤسسات التكوين:⁽²⁾

لقد تم الاعتماد على مجموعة من المؤسسات بهدف تكوين مواردها البشرية و تحسين مستواهم.

(1) المدرسة الوطنية للإدارة :

¹ - الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، في:

www.interieur.gov.dz/Dynamics/Frmltem.aspx.html=3&s=31

2014-12-09، 13:48.

² - الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع نفسه.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

تم إنشاؤها بموجب مرسوم رقم 64-55 المؤرخ في 8 جوان 1964 و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وصفت تحت وصاية الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية منذ نوفمبر 2005 (المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 12/11/2005)

(2) المراكز الوطنية للتكوين و تحسين المستوى و إعادة تأهيل مستخدمي الجماعات المحلية : تملك الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية 3 مراكز وطنية للتكوين موجودة في كل من وهران ، بشار ، ورقلة.

2- حصيلة الدورات التكوينية و أفاقها.

سنتعرض في هذا المطلب إلى الحصيلة التي وصلت إليها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، و أهم المشاريع التي هي قيد الانجاز .

أ- الحصيلة: تنظيم دورات تكوين لفائدة الإدارة المحلية⁽¹⁾

- تكوين الأمناء العامين للبلديات: تم تنظيم دورتين تكوينيتين في 2005 و 2009 في مناجمت العمومي لفائدة 400 أمين عام بلدية .
- تكوين المفتشين العامين و مفتشي الولايات: تم تنظيم دورة تكوينية في 2006 حول مهنة المفتش لفائدة 41 مفتش عام و 73 مفتش بالولايات.
- كما قامت بإجراء دورات التكوين لفائدة الإطارات السامية للإدارة المركزية بهدف تطوير و تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- برمجة دورة تكوينية لفائدة الإطارات السامية للإدارة المركزية في اللغة الانجليزية والإعلام الآلي على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة، نظرا لتطور في مجال التكنولوجيا فكان من الضروري إجراء تكوين

¹ - الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع نفسه.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

للموظفين من أجل التكيف مع هذه التطورات، و باعتبار اللغة الإنجليزية اللغة المعتمدة في التعاملات

الخدمائية في مختل العالم ما دفع بالسلطة إلى إجراء تكوين لتنمية القدرات اللغوية. • برمجة دورات

التكوين المنصوص عليها بموجب القوانين الأساسية بعنوان الإدارة اللامركزية، من أجل تطوير الإدارة الجزائرية.

• تنظيم دورات التكوين قبل الترقية و التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لفائدة موظفي الإدارة المركزية طبقا للتنظيم الساري المفعول لاسيما في التعليم رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين قبل الترقية لبعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

• التعليم رقم 2 المؤرخة في 3 جانفي 2009 تحدد كيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.⁽¹⁾

ب - أفاقها : (2)

(1) فيما يخص التكوين:

• برمجة دورة تكوينية لفائدة الأمناء العاميين للبلديات خلال 2014، من أجل تطوير أداء الأمناء العاميين في البلديات لتقديم المساعدة لرؤساء البلديات ما يسمح بتنفيذ البرامج والمشاريع المقررة تجسيدها على أرض الواقع بشكل جيد.

• تم في 2014 تنظيم دورة تكوينية لفائدة الإطارات الجدد المعنيين في وظيفة مفتش عام و مفتش للولايات.

¹ - انطلاق دورة تكوينية لفائدة الأمناء العاميين للبلديات، في:

<http://www.el-hourria.com>

13:30، 2014-12-08.

² - الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع السابق.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

- دورة تكوينية مبرمجة خلال 2014 في مجال الصفقات العمومية لفائدة المكلفين للوصاية على البلديات على مستوى الدوائر و المكلفين بتسيير الصفقات العمومية على مستوى البلديات و تحتضن هذه الدورة المراكز الوطنية للتكوين وتحسين المستوى و إعادة تأهيل مستخدمي الجماعات المحلية بوهران، بشار، ورقلة.
- و تتكفل المدرسة الوطنية بإجراء التكوين لفائدة الإطارات السامية في الجماعات المحلية، من أجل تطوير أداءهم الوظيفي لتعامل الجيد مع المشاكل التي قد تعترض الجماعات المحلية و لتقديم خدمات ذات نوعية.
- قامت الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية بالإشراف على مسابقة الالتحاق بالمدرسة الوطنية لإدارة دفعة 2014 لتحقيق إدارة كفى و تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- (2) من حيث مؤسسات التكوين:⁽¹⁾ تعتزم وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بتوسيع شبكات التكوين من خلال انجاز عدة مشاريع.
- مدرسة مهندسي المدينة : و تقع ببني مسوس الجزائر العاصمة و تم إطلاق هذا المشروع في 2014.
- المقر الجديد للمدرسة الوطنية للإدارة : مشروع قيد التنفيذ فازت شركة صينية بصفقة انجازه و هي مكلفة بإعداد إطارات الجزائرية و تقدر صفقة انجازه 12,5 مليار و حددت أجال تسليمه في 36 شهر مع قدرة استيعاب 10 آلاف طالب .

¹ - الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع نفسه.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

- انجاز مراكز جديدة للتكوين و تحسين المستوى و إعادة تأهيل مستخدمي الجماعات المحلية : تم الشروع في انجاز ستة مراكز للتكوين تم تسليمها في 2014، مركز الجديد بالعاصمة و آخر بعنابة، تلمسان، البليدة ، تيارت و أخيرا سطيف.
- تهيئة وإعادة تأهيل مركزي للتكوين و تحسين المستوى و إعادة تأهيل مستخدمي الجماعات المحلية مركز قسنطينة و الجلفة، من أجل التكفل الجيد بالمتكويين و تهيئة كل الظروف اللازمة للإنجاح عملية تكوين و إعادة تأهيل موظفي الجماعات المحلية قامت الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية بتهيئة مراكز التكوين و تحسين المستوى و إعادة تأهيل مستخدمي الجماعات المحلية.⁽¹⁾

¹ - الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع نفسه.

الفصل الثاني الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة للتكوين الموظفين

خلاصة الفصل:

تعد الجماعات المحلية بصفة عامة هيئات لامركزية للدولة، وواحدة من بين الهياكل والنماذج التطبيقية لتسيير الإقليم وتنميته، واختيار الإستراتيجية الملائمة والنماذج الكفيلة لتلبية حاجيات المواطن، والتي تتعدد بتعدد مظاهر وأشكال التنمية لا تخرج عن سياقها العام وهو البعد التنموي الوطني المستدام ضمن فضاء بيئي نظيف ومتجدد.

إن نجاح مهمة الجماعات المحلية وتحديد البلدية في مجال التنمية المحلية، يتطلب ضمان استقرارها وإبعادها عن الخلافات الحزبية وحالات الانسداد التي تعطل شؤون المواطنين، مما جعل وزارة الداخلية والجماعات المحلية تعيد النظر في قانوني الولاية والبلدية، لتعزيز دورهما في إدارة الشؤون المحلية، خاصة في مجال تنفيذ المشاريع التنموية وتجسيد أكبر لمكانة الديمقراطية التشاركية وتقرب أكثر من المواطنين، وتسعى الحكومة خاصة وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى وضع برامج تكوينية لفائدة أعوان الجماعات المحلية من أجل عصرنه الجهاز الإداري وتتمحور حول تطوير مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية وتشجيع التكوين المتخصص، وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة ليرتكز التكوين ابتداء من 2008 على تعليم وتكوين الإطارات السامية وموظفي في الجماعات المحلية وتخفيف إجراءات وأجال إنجاز المشاريع، تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية و التعامل الجيد مع مشاكل و الأزمات و تحسين إمكانياتها البشرية العاملة فيها.

الفصل الثالث

دراسة حالة بلدية بوزرق في تكوين موظفيها (2014-2015)

سوف نتناول في هذا الفصل دراسة حالة بلدية بوزقن، وعليه قمنا بالتطرق في المبحث الأول التعريف بالبلدية من حيث موقعها والهيكل التنظيمي لها، و أهم المصالح التي تتوفر عليها البلدية، و في المبحث الثاني سنتطرق إلى تحليل الطريقة التي تتبعها البلدية في إعداد الدورات التكوينية لمختلف موظفيها، و الفئات التي تم تكوينها و المواد التعليمية التي تلقوها والمراكز التي تم تكوينهم فيها، و أيضا للتعرف على مختلف العمليات التكوينية المسطرة في هذه الأخيرة و أهم التغيرات التي طرأت على أداء الموظفين بعد مشاركتهم فيها.

المبحث الأول: التعريف بالمنظمة المستقبلية.

في هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف على نشأة بلدية بوزقن و تعريفها و تعدادها البشري، معرفة هيكلها التنظيمي و دراسة مصلحة المستخدمين فيها.

المطلب الأول نشأة وتعريف بلدية بوزقن و تعدادها البشري:

❖ نشأة بلدية بوزقن:

نشأت بلدية بوزقن في 1962 ولكن كانت تدعى "مركز البلدية أيت اخلف" في هذه المرحلة لا يتم انتخاب رئيس هذا المركز و لكن يتم تعيينه و لم يكن لأفراد هذه البلدية الحق في الترشح إلا إذا كانوا تابعين لأحد القرى التالية" أيت فرعاش، أيت سلال، أيت اخلف، وتيمزار"، و كانت كل من إيلولة، ايجار، بني زيكي تابعة لهذا المركز. بدأت تسميتها ببلدية بوزقن في 1963 و تميزت هذه المرحلة بخروج ايلولة التي أصبح لها بلديتها الخاصة و التي تسمى ببلدية ايلولة أومالو. شهدت هذه البلدية أول انتخاب لرئيس البلدية سنة 1965 "سعداوي صالح" الذي كان تابعا لقرية "ايبوسفن" أما في 1984 فتميزت بانسحاب كل من "ايجار" و "بني زيكي" فالأولى سميت ببلدية "ايجار" و الثانية سميت ببلدية "بني زيكي" و لكن كلها تابعة لدائرة واحدة و هي دائرة بوزقن".⁽¹⁾

❖ تعريف بلدية بوزقن:⁽²⁾

بلدية بوزقن هي بلدية تحت وصاية رئيس الدائرة و تسمى بدائرة بوزقن و التي تقع على شرق ولاية تيزي وزو تبعد عنها ب 70 كلم يحدها من الشرق بلدية بني زيكي و من الشمال بلدية ايجار و من الغرب

¹ - مقابلة مع السيد "حمد مزياي" الأمانة العامة، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو 06-12-2015.

² - مقابلة مع السيد "كشتال موحد"، أمين عام للبلدية، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو 22-10-2015 .

بلدية ايفيغا و من الجنوب بلدية ايلولة أومالو، تقدر مساحتها ب66,90 كلم²، أما عدد السكان فيها فيقدر ب 24148 سنة 2008 و التي تم توزيعها على 22 قرية والتي تكتلت بناءا على رئيس البلدية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي البلدي و تعدادها البشري:⁽¹⁾

تم تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية بوزقن في 13 فيفري 2011 و ذلك على الساعة التاسعة حيث اجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية بمقر البلدية، و طبقا للمادة (16) و (17) من القانون البلدي أصبح من إمكان المجلس التداول شرعيا بعد اختيار السيد: الأمين العام لضمان مهمة أمين الجلسة، و قام الرئيس بعرض على الأعضاء الحاضرين ضرورة تعديل الهيكل البلدي الذي تم إعداده بالمدولة رقم 48 بتاريخ 11 أكتوبر 2004 و الذي تم تعديله بتاريخ 07 ديسمبر 2006 تحت رقم 32 و هذا أخذا بعين الاعتبار وضع الإدارة في خدمة المواطن و ضرورة أحداث مصالح جديدة تستجيب لمتطلبات المواطن و بالتالي ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية وفقا للنموذج المقترح، و يقدر عدد الموظفين في البلدية ب: 199 موظف و ذلك في 06 ديسمبر 2015 وقد قسموا كالتالي 105 موظفين دائمين و 94 متعاقدين. (انظر الملحق رقم 2)

تتكون بلدية بوزقن من المصالح التالية:

1. **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** أعلى هيئة في البلدية، يترأس المجلس الشعبي البلدي، و يمثل الهيئة التنفيذية لها، ويمثل البلدية في كل التظاهرات الرسمية و أعمال المدنية والإدارية، يتولى تسيير أملاك البلدية، و يتابع مداخلها و إيراداتها.

2. **الأمانة العامة:**⁽²⁾

¹ - مقابلة مع الأنسة عزوق حنيقة " مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو، 10:30 - 10-21

= 2015

تعتبر عصب البلدية حيث تقوم بالمهام التالية:

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة.

أ. **الأمين العام:** يشرف على العمل الإداري الذي يتم على مستوى البلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتولى في إطار القيام بمهامه، ومن صلاحياته تسيير العمل الإداري في البلدية و الإشراف عليه، التحضير لمداولات المجلس الشعبي البلدي سواء العادية أو الاستثنائية، السهر على التنشيط و الرقابة لمصالح البلدية خاصة مصلحة الحالة المدنية، إعداد ميزانية البلدية و تحضيرها بالتنسيق مع مصلحة المالية والنشاط الاقتصادي ومتابعة الصفقات العمومية التي تبرمها البلدية.

ب. **فرع تسيير المصالح المشتركة (البريد الوارد الصادر):** يقوم بالمهام التالية: ⁽¹⁾

- إعداد و إرسال الإستدعاءات الموجهة للمجلس.
- متابعة تنفيذ المداولات و القرارات البلدية و متابعة محاضر لجان المجلس، تنظيم استقبالات المواطنين و توجيههم و إعلامهم.

- متابعة إحصاء عرائض المواطنين.

- تنسيق و تنظيم الأعمال الإدارية و التقنية.

ج. **مكتب الإعلام الآلي:** يقوم هذا المكتب بما يلي:

- السهر على تطوير برامج تطبيقية للإعلام الآلي.

¹ - 2015 12 02 www.alikil.com /vb/showthread.php?t=49541.

- الإشراف على تطوير برامج المعلوماتية و ربط مصالح بشبكة الاتصالات المعلوماتية.
- التكفل بصيانة عتاد الإعلام الآلي و وسائل الاتصالات.
- ضمان مراقبة و رسكلة الموظفين لاستعمال الإعلام الآلي.

3. مصلحة المالية و تسيير أملاك البلدية:⁽¹⁾

أ. **مكتب الميزانية و المحاسبة:** يقوم بإعداد الميزانية البلدية و الحساب الإداري و مراقبة تنفيذها، إعداد مخطط التنمية البلدي و تقديمه للمجلس الشعبي البلدي للتداول حوله و مراقبة النشاط الاقتصادي و المؤسسات الاقتصادية في البلدية، الاهتمام بملف الصفقات العمومية والعقود ذات الصبغة المالية التي تبرمها البلدية، التكفل بالفواتير و كل العمليات المحاسبية في البلدية و مراقبة كيفية تحصيل الضرائب المحلية و نتائجها بالتنسيق مع قابضة الضرائب.

ب. **مكتب ممتلكات البلدية:** ينقسم إلى مكتبين مكتب تسيير أملاك البلدية المنقولة و مكتب تسيير أملاك البلدية غير المنقولة، ويقوم هذا المكتب بتسيير ممتلكات البلدية المنقولة و الغير المنقولة و العقارية و تنظيم أعمالها، القيام بعمليات التجهيز و شراء كل ما تحتاج إليه مصالح البلدية و مكاتبها من مواد و لوازم والإشراف على مخازن البلدية و مراقبتها دوريا، القيام بعملية الصيانة الدورية لأموال البلدية خصوصا المباني و العقارات و الإحصاء الدوري لأموال البلدية و جردها ثم تسجيلها في سجل أملاك البلدية.

4. مصلحة التنظيم والتنشيط و الشؤون العامة: تتكون هذه المصلحة من فرعين هما:

أ. **فرع التنظيم و الشؤون العامة:** تتكفل بعدة ملفات كبرى يمكن حصرها فيما يلي:

0 **الحالة المدنية:** و يشمل القيام بما يلي :

- استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية " 28 وثيقة أهمها: شهادة الميلاد، شهادة الوفاة:....."
- الرد على مراسلات المواطنين المتعلقة بالحالة المدنية.

¹ - مقابلة مع الأنسة عزوق حنيقة " مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن، ولاية تيزي وزو، 10:30، 2015-10-21.

- تسجيل المواليد، الوفيات، و حالات الزواج و الطلاق و تقديم إحصائيات دورية عنها.
- تصحيح عقود الحالة المدنية الخاطئة و إعادة السجلات المتلفة بالتنسيق مع العدالة.
- 0 **التنظيم العام:** يتكفل بما يلي:

- استخراج الوثائق الخاصة بملف بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر و رخصة السياقة.
- التصديق على مختلف الوثائق الرسمية مثل نسخة طبق الأصل، تصريح شرفي.
- تكوين ملف الخاص بالصناعات التقليدية، و السجل التجاري و الحرفي.
- التكفل بملف الحج: تسجيل أولي، قرعة، ثم التنسيق مع مصلحة تنقل الأشخاص بالولاية.

0 **مكتب الانتخابات و الإحصائيات:** و تعنى القيام بما يلي: (1)

- مسك ملف المسجلين في القوائم الانتخابية على مستوى إقليم البلدية.
- تسجيل الأشخاص الجدد في القوائم الانتخابية للبلدية.
- التكفل بملف الإحصاء العام للسكان كل عشر "10" سنوات.
- 0 **الخدمة الوطنية:** يتكفل بملف الخدمة الوطنية و كل ما يرتبط به من إجراءات من خلال بما يلي:
- متابعة ملف الخدمة الوطنية و القيام بالإحصاء السنوي للصفوف و الفئات المعنية.
- تسليم شهادات تسجيل لأولئك المحصين و التي تثبت أنهم مسجلين في قائمة للخدمة الوطنية.
- تبليغ استدعاءات الفحص الطبي الخاص بالقبول في الخدمة الوطنية.
- استلام و توزيع إصدارات و نشرات الجيش الشعبي الوطني.

ب. **فرع الشؤون الاجتماعية و الثقافية:** تتكفل بالمسائل التي تتعلق بالنشاطات الاجتماعية، الثقافية والرياضية، يمكن تقسيم نشاطها إلى قسمين:

0 **مكتب الشؤون الاجتماعية:** و تقوم بما يلي

¹ - مقابلة مع الأنسة عزوق حنيفة " مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو 10:30سا، 2015-10-21.

- التكفل بملف السكن الاجتماعي و السكن الريفي.
 - تقديم المنح المختلفة للفئات الاجتماعية المعنية خاصة؛ المنحة الجزافية للضمان، ومنحة الخدمة العمومية.
 - الإشراف على ملف تشغيل الشباب و الشبكة الاجتماعية إضافة إلى التكوين المهني.
 - إعداد القوائم المستفيدة من قفة رمضان و عيد الأضحى.
 - التكفل بقضايا الصحة العمومية، النظافة، الوقاية و حفظ المحيط.
 - ج. مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية: تقوم بما يلي:⁽¹⁾
 - إحياء الأعياد الوطنية و الدينية و الإشراف على التظاهرات المرتبطة بها.
 - الإشراف على نشاط المؤسسات التربوية و الثقافية.
 - القيام بالأعمال المادية المرتبطة بالمؤسسات التربوية التابعة للبلدية.
 - برمجة و تنظيم النشاطات الثقافية على مستوى البلدية و الإشراف على دار الشباب فيها.
 - مساعدة الجمعيات و النوادي الرياضية و تنظيم الدورات و التظاهرات المرتبطة بها.
5. المصلحة التقنية: للمصلحة التقنية دورا هاما في تجسيد المخططات الإنمائية للبلدية وإنجاز المدارس... فوجود المهندسين و المهندسين المعماريين و كذلك الأطباء يساعدون على تحسين السير لمختلف نشاطات البلدية سواء في قطاع الصحة أو في قطاع الإنجاز أو في ميدان التعمير و البناء و لها مكتبين هما:

* مكتب الأشغال الجديدة و المتابعة

* مكتب التصليحات الكبرى

¹ - مقابلة مع الأنسة عزوق حنيفة، "مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو"، 10:30، 2-10-21.

6. مصلحة التعمير:

أ. مكتب تنظيم التعمير و شرطة التعمير: يتكفل هذا المكتب ب:

- منح رخص البناء و رخص الهدم و رخص التجزئة و رخص التهيئة بالتنسيق مع مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

- متابعة البناءات الفوضوية .

- مراقبة مطابقة المشاريع لمخطط الرئيسي للتهيئة و التعمير .

ب. مكتب الشبكات و الطرقات: يتكفل ب:

- صيانة شبكة الإنارة العمومية.

- تتبع مختلف الشبكات (الطرقات، الإنارة، التطهير، المياه) و صيانتها.

- صيانة الطرق و الأرصفة، إنشاء طرق جديدة، إنجاز مجاري صرف المياه.

- تحضير مخطط المرور داخل البلدية و السهر على تطبيقه.

7. مصلحة النظافة و حماية البيئة

أ. مكتب النظافة: يتكفل هذا المكتب ب: (1)

- الإشراف على عمليات جمع القمامات و الفضلات من المنازل و المحلات و الأماكن العمومية .

- الإشراف على عمليات تنظيف الشوارع و الحارات و الساحات العمومية.

- صيانة شبكة صرف المياه القذرة و شبكة تصريف مياه الأمطار.

- مصلحة تزيين المحيط و حماية البيئة.

ب. حماية البيئة: يقوم بما يلي: (2)

¹ - dz job ، نموذج لهيكل تنظيمي يمكن إثرائه وفقا لخصوصية كل بلدية و وفقا لتعداد موظفيها، - www.dzjob.forumn.org/t47-topic.

2015-12-02/ 17:04.

² - مقابلة مع الأنسة عزوق حنيقة، مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو، 21-10-2015 .

- التوعية بمخاطر التلوث.
 - تشجيع جمعية حماية البيئة و لجان الأحياء التي تستهدف في نشاطاتها الحفاظ على المحيط.
 - السهر على تطبيق قواعد ضمان حماية البيئة و المحيط.
- ج. فرع المخبر و التحاليل: يهتم هذا الفرع بمراقبة صلاحية المنتوجات الموجودة على مستوى محلات و أسواق البلدية.

8. مصلحة المنازعات

- مكتب الشؤون القانونية و مكتب المنازعات: يتكفل بما يلي:
 - متابعة المنازعات و تحليلها.
 - إعداد العرائض القانونية.
 - تمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - السهر على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الأحكام و القرارات القضائية.

المطلب الثالث: مصلحة المستخدمين و التكوين:

تتفرع هذه المصلحة إلى مكاتبين أساسيين هما:

1. مكتب المستخدمين: و عدد الموظفين فيه هو 05 موظفين تتمحور المهام الموكلة لهذه المصلحة

في:

- تسير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء العلاقة مع الإدارة .
- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين و التقنيين.

- تحديد الجدول الحقيقي للمستخدمين.
- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه.
- السهر على تنظيم المسابقات و الالتزام بتطبيق جميع المراحل.
- ضبط عملية التوظيف بدءا من الإشهار وصولا إلى مرحلة إعلان النتائج النهائية.
- تحضير حصيلة الشغل.
- العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين و تحسين مستواهم المهني.

2. مكتب التكوين: الذي يتكون من 04 موظفين و تتمحور المهام الموكلة إليه في:

- السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين.
- التحضير و التنظيم و الإشراف على المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية واختيارات التوظيف.
- تنظيم مختلف الدورات في الإعلام الآلي و ذلك من أجل تحسين أداء أعوان الإدارة.
- القيام بالاتصال بمراكز التكوين المتخصصة و الجامعات و ذلك من أجل تأهيل وتجديد معارف المستخدمين.

- تحديد احتياجات البلدية من المستخدمين و ذلك بناءا على مخطط التوظيف السنوي. (1)

¹ - مقابلة مع الأنسة "عزوق حنيفة"، مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو" 10:30 سا، 2015-10-21.

المبحث الثاني: السياسة التكوينية

في هذا المبحث سنتطرق إلى المراحل التي تقوم بها البلدية في عملية تحديد العناصر المشاركة في العملية التكوينية. حيث يعتبر التكوين "وسيلة للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، تساهم في تحسين كمية و نوعية العمل المقدم".⁽¹⁾

المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية.⁽²⁾

قامت بلدية بوزقن بإجراء دورة تكوينية لفائدة موظفيها بغية رفع من مستواهم و تحسين أدائهم الوظيفي، وعليه تتكفل مصلحة المستخدمين و التكوين بعملية إشراف و تنظيم العملية التكوينية، و ذلك القيام بالتحضير للعملية من خلال متابعة أداء الموظفين و المصالح التي يوجد فيها قصور في الأداء أو للحصول على الترقية.

و كمرحلة أولى تقوم بعملية تحديد الاحتياجات: و ذلك باختيار الموظفين الذين يحتاجون للتكوين و ذلك بعد تحديد الميزانية التكوينية، و كمرحلة ثانية تقوم بعملية تصميم البرنامج التكويني يتم إجراء اتصالات مع المراكز التي ستتقبل المتكويين، ويتم إعلام المعنيين بالتكوين الذين اختارهم، وهم ثلاثة (3) موظفين (عون رئيسي للإدارة الإقليمية، كاتب مديرية، عون الإدارة الإقليمية) عن سبب تكوينهم و مدة التكوين و الدروس التي سيتلقونها عن طريق إعلان ملصق في مكان مخصص للإعلانات ليتم الإطلاع عليها من طرف الموظفين، ثم تأتي مرحلة الأخيرة و هي مرحلة تنفيذ و تقييم برنامج التكويني بعد اختيار المركز المكلف بإجراء التكوين و تجهيز الأقسام بمختلف التجهيزات الضرورية لاستقبال المتكويين و تسهيل عملية إستعابهم للدروس و اختيار المتكويين الذين سيشرفون على عملية تلقين المعلومات للمتكويين، و يتعين

¹ - عبد الله إبراهيمي، حميدة المختار، " دور التكوين في تامين و تنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، (جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع 7، فيفري 2005 ي، ص.3.

² - مقابلة مع السيد "أعلي سكوان و آخرون "صصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو،

على المتكونين الإطلاع على مواعيد التكوين من أجل حضور الدروس في الأقسام المخصصة لهم بشكل منتظم، و تتم متابعة المتكونين عن طريق بطاقة الحضور التي يتم تسليمها للمكونين (أنظر الملحق رقم 2، الملحق رقم 3)، وبعد إنهاء الموظفين للدورة التكوينية التي تراوحت مدتها ما بين 3 أشهر إلى 6 أشهر، يرجعون إلى وظائفهم التي كانوا فيها أو الوظيفة الجديدة التي حصلوا عليها بالترقية، يتم تقييمهم عن طريق متابعتهم للأداء الذي يقدمونه في وظائفهم و ما مدى استفادتهم من البرنامج التكويني و ذلك بتوزيع استمارة متابعة التكوين على المتكونين و الإجابة على الأسئلة المطروحة فيها (أنظر الملحق رقم 4).

المطلب الثاني: الدورات التكوينية وأهم المراكز و المعاهد المكلفة بها (2014-2015):

بدأت عملية التكوين ببلدية بوزقن في 2014 بعد صدور القانون الأساسي لعمال الإدارات الإقليمية، قامت البلدية بدورة تكوينية واحدة و ذلك لفائدة ثلاثة (03) موظفين :⁽¹⁾

- **عون رئيسي للإدارة الإقليمية:** و يكون تابع للمصلحة التقنية أما السلك الذي ينتمي إليه فيدعى سلك أعوان الإدارة الإقليمية و فيه ثلاث (03) رتب أساسية "رتبة عون مكتب للإدارة الإقليمية، رتبة عون الإدارة الإقليمية، رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية". يكلف الأعوان الرئيسيون للإدارة الإقليمية بمعالجة الملفات في إطار السير العادي و المنتظم للمصالح الإدارية الإقليمية. فهذا الأخير تلقى تكويناً تحضيرياً لشغل هذا المنصب و ذلك تبعا للمرسوم رقم 11-334⁽²⁾ المؤرخ في 28-09-2011، والذي يحدد مدة التكوين، و كفايات اختيار شاغلي المنصب سواء على أساس الاختبارات أو عن طريق امتحان مهني، و على أساس الاختيار، يحدد كيفية تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

¹ - مقابلة مع السيد "أعلي سكوان"، مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو، 14:10 سا، 15-11-2015.

² - مرسوم تنفيذي رقم 11-334، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، المرجع سابق، ص. 9-10.

• **كاتب مديرية للإدارة الإقليمية:** و هو تابع للأمانة العامة أما السلك الذي ينتمي إليه فيدعى بسلك كتاب الإدارة الإقليمية و يضم أربعة (04) رتب "رتبة عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية، رتبة كاتب الإدارة الإقليمية، رتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية، رتبة كاتب رئيسي للإدارة الإقليمية". يكلف كاتب المديرية للإدارة الإقليمية بتأطير أعمال حفظ البيانات و تقديم الوثائق الإدارية و يتولى أيضا استقبال المكالمات الهاتفية و إرسال الرسائل و كذا تنظيم مجموع أعمال الأمانة. تلقى هذا الأخير تكوينًا تكميليًا قبل الترقية، و يحدد مدة تكوينه ومحتواه و كفاءات تنظيمه بناءً على قرار من وزير الجماعات الإقليمية.

• **عون الإدارة الإقليمية:** و هو تابع للمصلحة التقنية والسلك الذي ينتمي إليه هو سلك أعوان الإدارة الإقليمية. يكلف بتنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية للإدارة الإقليمية. فهذا الأخير تلقى تكوينًا تحضيريًا لشغل هذا المنصب و ذلك تبعًا للمرسوم رقم 11-334⁽¹⁾ المؤرخ في 28-09-2011، والذي يحدد مدة التكوين، محتواه و كفاءات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

و من أجل قيام البلدية بتكوينهم قامت بالاستعانة بالمعاهد الوطنية للتكوين: مركز التكوين المهني "كراد رشيد"، و جامعة التكوين المتواصل بتيڤزي وزو، و يتم تكوينهم بحسب التخصصات التي تخدم الوظيفة التي يشغلونها. و يقومون بإتباع برنامج تكويني يتم وضعه من طرف المراكز المكلفة بإجراء العملية التكوينية فمثلاً:

❖ **تكوين عون رئيسي للإدارة الإقليمية:**⁽²⁾ و ذلك بإتباع البرنامج التالي و الذي تم تقسيمه إلى ستة وحدات أساسية كالآتي:

الوحدة الأولى: مدخل إلى القانون: في هذه الوحدة يدرسون البرنامج التالي:

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 11-334، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، المرجع نفسه، ص.9. ² - مقابلة مع السيد "أعلي سكوآن"، مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو، 14:10 سا، 15-11-2015.

- تعريف القانون .
- القاعدة القانونية و خصائصها.
- فروع القانون (عام و خاص).
- المصادر و المبادئ العامة للقانون .
- تدرج القوانين (التسلسل الهرمي).
- الأشخاص المعنوية و الطبيعية.

و مدة دراسة هذا المدخل هو 30 ساعة و معاملته هو (2) إثنان.

الوحدة الثانية: التنظيم الإداري و المؤسساتاتي: و يدرسون فيه:

- مبادئ التنظيم الإداري و المؤسساتاتي في الجزائر :المركزية و عدم التركيز،اللامركزية.
- تنظيم و سير الإدارة الإقليمية:الولاية و البلدية.
- هيئات البلدية "المجلس الشعبي البلدي" "رئيس المجلس الشعبي البلدي" "الهيئة التنفيذية للبلدية".
- هيئات الولاية "الوالي" "المجلس الشعبي الولائي" "المجلس التنفيذي".
- الرقابة الإدارية و الرقابة الوصائية.

و تدرس هذه الوحدة في مدة 60 ساعة أما معاملته هو (04) أربعة.

الوحدة الثالثة : مفاهيم قانون الوظيفة العمومية و تسيير الموارد البشرية: و يتعرضون فيه إلى:

- المبادئ العامة لقانون الوظيفة العمومية و الذي يتكون من:
- ❖ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- ❖ حقوق و واجبات الموظف.

- ❖ أنماط التوظيف.
- ❖ الوضعيات القانونية الأساسية.
- ❖ النظام التأديبي للموظف.
- القانون الأساسي لموظفي الإدارة الإقليمية.
- تسيير الموارد البشرية للجماعات الإقليمية التوظيف، الترقية، التكوين، النظام التعويضي.
- أخلاقيات المهنة.

في هذه الوحدة تكون عدد الساعات فيها 42 ساعة و المعامل هو (03) ثلاثة.

الوحدة الرابعة: التحرير الإداري: و يقوم على:

- مبادئ و قواعد التحرير الإداري .
- تحرير مختلف المراسلات الإدارية.
- أعمال تطبيقية.

تقدر عدد الساعات لدراسة هذه الوحدة ب: 36 ساعة و معاملها هو (02) إثنان.

الوحدة الخامسة: المالية المحلية: و تدرس:

- تعريف المالية المحلية.
- تعريف الميزانيات المحلية و مبادئها.
- إعداد الميزانيات المحلية.
- هيكل الميزانيات المحلية.
- قسم التسيير: الإيرادات و النفقات.

- قسم التجهيز و الاستثمار: الإيرادات و النفقات.
- تنفيذ الميزانيات المحلية.

تقدر عدد الساعات لدراسة هذه الوحدة ب: 60 ساعة أما معاملها فهو (04) أربعة.

الوحدة السادسة: الإعلام الآلي: و يدرس فيه:

- مدخل إلى الإعلام الآلي.
- أنظمة التشغيل: Windows 8، Windows xp .
- معالج النصوص Word 2007.
- معالج الجداول Excel 2007.
- معالج العروض التقديمية Power point 2007.
- الشبكات و الانترنت.
- الأمن و الصيانة المعلوماتية.

تقدر عدد الساعات لدراسة هذه الوحدة ب: (60) ساعة أما معاملها فهو (04) أربعة.

❖ تكوين كاتب مديرية للإدارة الإقليمية⁽¹⁾ و ذلك بإتباع البرنامج التالي الذي تم تقسيمه إلى ستة

وحدات أساسية:

الوحدة الأولى: مدخل إلى القانون و مفاهيم القانون العام: و يقوم على:

- تعريف القانون .
- القاعدة القانونية و خصائصها.

¹ - مقابلة مع السيد "أعلي سكران و آخرون"، مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو، 15-11-2015 .

- فروع القانون (عام و خاص).
 - المصادر و المبادئ العامة للقانون.
 - تدرج القوانين (التسلسل الهرمي).
 - الأشخاص المعنوية و الطبيعية.
 - مبادئ القانون الإداري و مصادره.
 - القرارات الإدارية: مفهومها، خصائصها و أنواعها.
 - العقود الإدارية: مفهومها، أنواعها و نظامها القانوني.
- و تقدر عدد الساعات لدراسة هذا المدخل ب: (60) ساعة أما معاملها فهو (04) أربعة.

الوحدة الثانية: التنظيم الإداري و المؤسساتي: و تدرس فيه:

- تنظيم السلطات في الدولة: السلطة التشريعية، السلطة التنفيذية، السلطة القضائية.
 - مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر المركزية و عدم التركيز و اللامركزية.
 - تنظيم و سير الإدارة المركزية.
 - تنظيم و سير الإدارة الإقليمية "الولاية" "البلدية".
 - هيئات الولاية: "الوالي" "المجلس الشعبي الولائي" "المجلس التنفيذي".
 - هيئات البلدية: "المجلس الشعبي البلدي" "رئيس المجلس الشعبي البلدي" "الهيئة التنفيذية".
 - المؤسسات العمومية المحلية تنظيمها و اختصاصها.
 - الرقابة الإدارية و الرقابة الوصائية.
- و تقدر عدد الساعات المبرمجة لدراسة هذه الوحدة هي (42) ساعة و معاملها هو (03) ثلاثة.

الوحدة الثالثة: تسيير الموارد البشرية و قانون الوظيفة العمومية: و تدرس فيه:

- أسس تسيير الموارد البشرية و الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية.
- المبادئ الأساسية للوظيفة العمومية.
- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- حقوق وواجبات الموظف.
- أنماط التوظيف.
- الوضعيات القانونية الأساسية.
- النظام التأديبي للموظف.
- القانون الأساسي لموظفي الإدارة الإقليمية.
- تسيير الموارد البشرية للجماعات الإقليمية: التوظيف، الترقية، التكوين، النظام التعويضي.
- أخلاقيات المهنة.

و عدد الساعات لدراسة هذه الوحدة هي (42) ساعة و معاملها (03) ثلاثة.

الوحدة الرابعة:التحرير الإداري:و يقوم على:

- تعريف التحرير الإداري.
- خصائص الأسلوب الإداري.
- شروط التحرير الفعال.
- تحرير مختلف المراسلات الإدارية: المذكرة، التقرير، المحضر، عرض الحال، جدول الإرسال.
- تحرير القرارات الإدارية للجماعات الإقليمية.

و تقدر عدد الساعات المبرمجة لدراسة هذه الوحدة (30) و معاملها هو (02) إثنان.

الوحدة الخامسة:المالية المحلية:و تدرس فيه:

- تعريف المالية المحلية.
 - تعريف الميزانيات المحلية و مبادئها.
 - إعداد الميزانيات المحلية.
 - هيكل الميزانيات المحلية.
 - ❖ قسم التسيير:الإيرادات و النفقات.
 - ❖ قسم التجهيز و الاستثمارات:الإيرادات و النفقات.
 - تنفيذ الميزانيات المحلية.
- وتقدر عدد الساعات المبرمجة لدراسة هذه الوحدة هو (05) ساعة و معاملها هو (05) خمسة.

الوحدة السادسة: الإعلام الآلي: وفيه:

- مدخل إلى الإعلام الآلي.
- أنظمة التشغيل: Windows xp، Windows 7،Windows 8 .
- معالج النصوص : Word 2007.
- معالج الجداول:Excel 2007.
- معالج العروض التقديمية: Power point 2007.
- الشبكات و الانترنت.
- الأمن و الصيانة المعلوماتية.

و تقدر عدد الساعات المبرمجة لدراسة (60) ساعة و معاملها هو (04) أربعة.

❖ **تكوين عون الإدارة الإقليمية⁽¹⁾:** وذلك تبعا لبرنامج التكوين الذي قسم إلى ستة وحدات كالآتي:

الوحدة الأولى: مدخل إلى القانون: و يقوم على:

- تعريف القانون .
- القاعدة القانونية و خصائصها .
- فروع القانون (عام و خاص).
- المصادر و المبادئ العامة للقانون .
- تدرج القوانين (التسلسل الهرمي).
- الأشخاص المعنوية و الطبيعية.

و تقدر عدد الساعات لدراسة هذه الوحدة ب: (60) ساعة و معاملها (04) أربعة.

الوحدة الثانية: التنظيم الإداري و المؤسساتي: و يدرسون فيه:

- مبادئ التنظيم الإداري و المؤسساتي في الجزائر: المركزية و عدم التركيز، اللامركزية.
- تنظيم و سير الإدارة الإقليمية: الولاية و البلدية.
- هيئات البلدية "المجلس الشعبي البلدي" رئيس المجلس الشعبي البلدي "الهيئة التنفيذية للبلدية".
- هيئات الولاية "الوالي" "المجلس الشعبي الولائي" "المجلس التنفيذي".
- الرقابة الإدارية و الرقابة الوصائية.

وتقدر عدد الساعات المبرمجة لهذه الوحدة (42) و معاملها هو (03) ثلاثة.

¹ - مقابلة مع السيد "أعلي سكوان"، مصلحة المستخدمين، بلدية بوزقن ولاية تيزي وزو " 14:10 سا، 2015-11-15.

الوحدة الثالثة: مفاهيم قانون الوظيفة العمومية و تسيير الموارد البشرية: ويتعرضون فيه إلى:

- المبادئ العامة لقانون الوظيفة العمومية و الذي يتكون من:
 - القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - حقوق و واجبات الموظف.
 - أنماط التوظيف.
 - الوضعيات القانونية الأساسية.
 - النظام التأديبي للموظف.
- القانون الأساسي لموظفي الإدارة الإقليمية.
- تسيير الموارد البشرية للجماعات الإقليمية التوظيف، الترقية، التكوين، النظام التعويضي.
- أخلاقيات المهنة.

و تقدر عدد الساعات لدراسة هذه الوحدة ب: (42) ساعة و معاملها هو (03) ثلاثة.

الوحدة الرابعة: التحرير الإداري: و يقوم على:

- مبادئ و قواعد التحرير الإداري .
 - تحرير مختلف المراسلات الإدارية.
 - أعمال تطبيقية.
- و تقدر عدد الساعات المبرمجة لهذه الوحدة ب: (30) ساعة و معاملها هو (02) اثنان.

الوحدة الخامسة: المالية المحلية: و تدرس:

- تعريف المالية المحلية.

- تعريف الميزانيات المحلية و مبادئها.
 - إعداد الميزانيات المحلية.
 - هيكل الميزانيات المحلية.
 - قسم التسيير: الإيرادات و النفقات.
 - قسم التجهيز و الاستثمار: الإيرادات و النفقات.
 - تنفيذ الميزانيات المحلية.
- و تقدر الساعات المبرمجة لدراسة هذه الوحدة (60) ساعة و معاملها هو (04) أربعة.

الوحدة السادسة: الإعلام الآلي: و يدرس فيه:

- مدخل إلى الإعلام الآلي.
 - أنظمة التشغيل: Windows 8، Windows xp .
 - معالج النصوص Word 2007.
 - معالج الجداول Excel2007.
 - معالج العروض التقديمية Power point 2007.
 - الشبكات و الانترنت.
 - الأمن و الصيانة المعلوماتية.
- و تقدر عدد الساعات المبرمجة لدراسة هذه الوحدة (30) ساعة و معاملها هو (02) اثنان.

المطلب الثالث: الميزانية المخصصة للعملية التكوينية⁽¹⁾

لتحديد ميزانية البلدية يقوم الضابط بتحديد خطة التكوين المستمرة أو الغير مستمرة فقد تكون لثلاثة أشهر أو لستة أشهر أو تسعة أشهر لكن تكون خاضعة إلى الموافقة الشخصية التي يستهدفها برنامج التكوين ويوفر منسق الاعتمادات الفصول ثم يحدد المعنيين بالمادة ، كما تقوم بإبرام عقود مع المؤسسات التي تعتمد عليها منذ المرحلة الأولى للتكوين و تحديد تكلفة الحالة العامة لعملية التعليم العام و التي تقدر قيمتها بـ 10 آلاف دينار الجزائري لمتكون واحد و لكل شهر، فهذه البلدية قامت بإجراء عملية تكوينية لفائدة ثلاثة موظفين في مختلف الرتب و استغرقت مدة تكوين عون رئيسي للإدارة الإقليمية ستة أشهر فقد خصصت البلدية ميزانية تقدر بـ 60 ألف دينار أما مدة تكوين ملحق الإدارة الإقليمية و عون الإدارة الإقليمية فاستغرقت مدة تكوينهم ثلاثة أشهر فقد خصصت لهم البلدية ميزانية تقدر بـ 30 ألف دينار جزائري ألف دينار 30 ألف دينار جزائري لكل واحد و لكن هذه الميزانية يمكن أن تنقص في بعض الأحيان كما يمكن أن تزيد في أحيان أخرى.

¹ - مقابلة مع السيد " سليمان "، مصلحة المالية، بلدية بوزقن، ولاية تيزي وزو، 11:00 سا،

2015-11-15 .

المبحث الثالث: تقييم العملية التكوينية لبلدية بوزقن:

في المبحث سوف نتطرق إلى تقييم العملية التكوينية و ذلك بتوجيه الانتقادات و تقديم الاقتراحات و ذلك من أجل إعمال العملية التكوينية.

المطلب الأول : الانتقادات

- رغم جهود الدولة للنهوض بمنظومة التكوين لتطوير الجماعات المحلية، إلا أن هذه البلدية لم تقم بتطبيق هذه التعليمات فاكثفت بعملية تكوينية واحدة و ذلك لفائدة ثلاثة موظفين فقط في 2014.
- عجز ميزانية البلدية في تنظيم الدورات التكوينية وذلك لأن مصاريف العمليات التكوينية تكون في بعض الأحيان كبيرة و لا يكون بإمكان هذه البلدية تغطيتها، و أيضا في بعض الأحيان بدل ما تقوم البلدية بتخصيص ميزانيتها للدورات التكوينية تفضل إنفاقها للقيام بالمشاريع التي تعود بالفائدة على قاطني البلدية.
- رغم أن أغلبية موظفي البلدية كبار في السن و لا يملكون مؤهلات علمية و ليس لديهم خبرة في عالم التكنولوجيات الحديثة لم يتم تكوينهم لتكيفهم مع هذه التغيرات، فمعظمهم يفوق سنهم خمسين 50 سنة وليس لديهم مستوى علمي كبير و أكثرهم تحصلوا على هذه الوظائف بناءا على المعرفة، و إضافة إلى انتشار التكنولوجيا فهم لا يملكون أدنى فكرة على هذه الأخيرة فهذا ما جعلهم غير أكفاء على القيام بالوظائف الموكلة لهم، و أيضا البلدية تفضل إرسال أشخاص صغار في السن للقيام بدورات تكوينية بدلا من إرسال كبار السن لأنهم ليس بإمكانهم إستعاب كل المعلومات إضافة إلى أنهم قريبون إلى سن التقاعد فبدل ما تصرف عليهم البلدية مبالغ كبيرة لتكوينهم ثم لا تقوم بالاستفادة منهم كثيرا، فهي تقوم بإرسال صغار السن لأنهم متعودون على التكنولوجيا إضافة إلى امتلاكهم قدرة الإستعاب وترسيخ المعلومات في أقل وقت ممكن و بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: الاقتراحات

- السعي إلى القيام بالمشاريع التي ستساهم في الرفع من مداخل البلدية، و ذلك من خلال قيام البلدية بالاستثمار في مختلف المجالات، و تسعى إلى اكتساب مداخل الخاصة بها التي ستقوم بالاعتماد عليها سواء من أجل القيام بتكوين أفرادها أو القيام بأشياء أخرى تعود بالفائدة عليها.
- إعطاء الأهمية للعملية التكوينية وذلك من أجل تطوير أداء الموظفين وتحسين سلوكهم والاقتصاد في الوقت و القيام بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، أي يجب على البلدية السعي للقيام بالدورات التكوينية لموظفيها و ذلك نظرا لأهميتها في الحياة العملية للموظفين و جعلهم أكفاء في عملهم و هذا ما يجعل الإدارة راضية على أدائهم و كذا رضا الشعب من الخدمات المحصلة منهم.
- تكثيف الدورات التكوينية داخل البلدية و تعميمها لتشمل جميع الموظفين، أي السعي للقيام بدورات تكوينية لا تكون لفائدة فئة معينة و إهمال الفئات الأخرى و أيضا على البلدية التفكير في القيام بدورات تكوينية كثيرة و لا تكتفي بدورة تكوينية واحدة.
- فتح المجال أمام مختلف الموظفين للترشح للدورات التكوينية، أي إعطاء للموظفين القدرة على الترشح للقيام بالدورات التكوينية و يجب على الإدارة أن لا تقوم باختيار الأشخاص اللذين بإمكانهم المشاركة فيها و إنما تعطي لهم اختيار القيام بها.

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة عملية التكوين في بلدية بوزقن و تعرفنا من خلالها على مختلف المصالح التي تقوم عليها و أهم العمليات التكوينية التي قامت بها البلدية، المراكز و المعاهد التي اهتمت بالإشراف على هذه العملية، و أخيرا قمنا بتقديم بعض الانتقادات للبلدية على عدم اهتمامها بالتكوين موظفيها رغم النقائص التي يعانون منها، و كما قمنا بالاقتراح بعض الحلول.

الخاتمة

يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي يجب أن تراهن عليها الجماعات المحلية من أجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و العملية و السلوكية للموظف، حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تطرأ على الإدارة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، و تحقيق الفعالية و الفاعلية في الأداء .

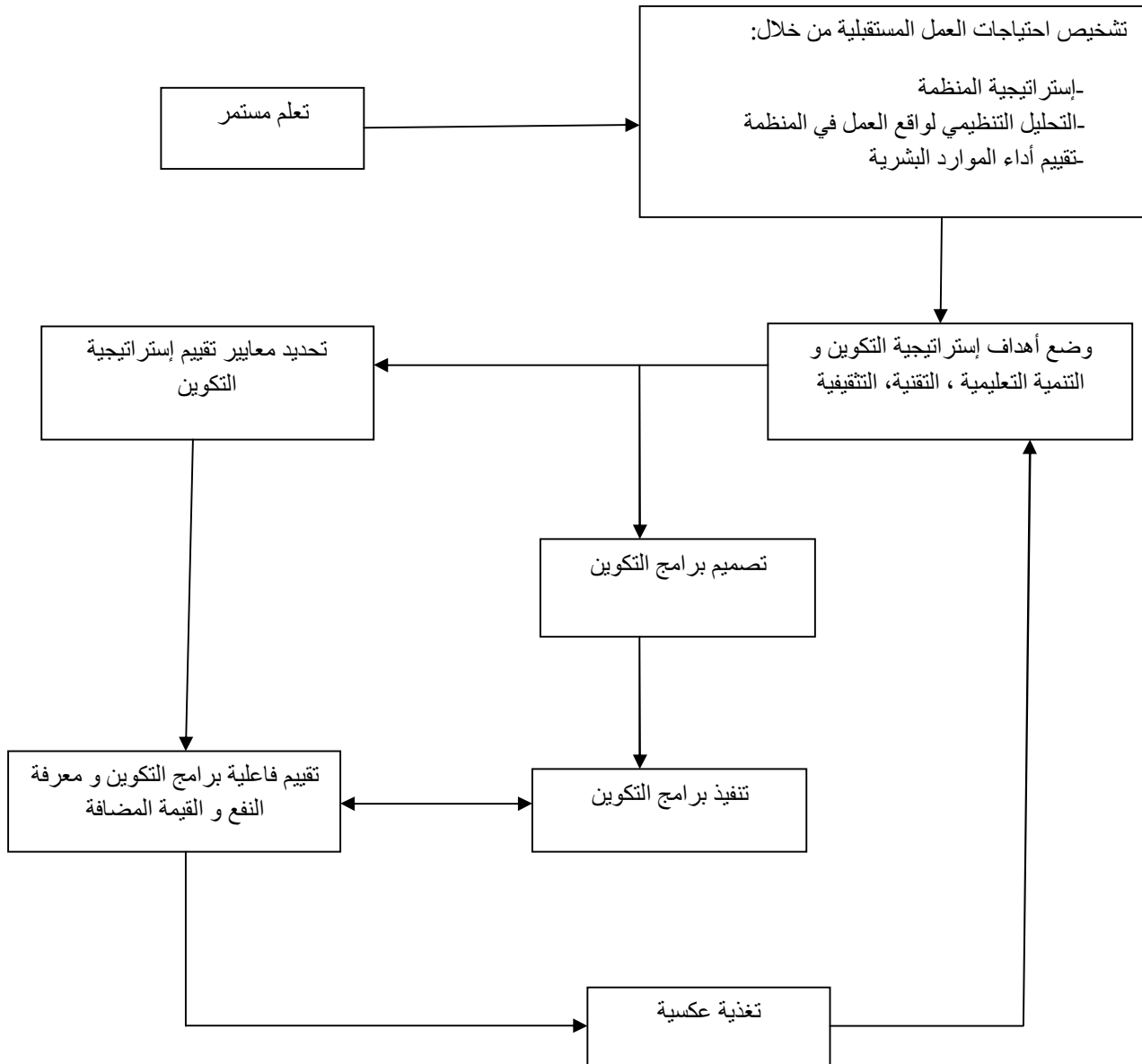
وإذا كانت الوظيفة العمومية الجزائرية قد اعتمدت نظاما جديدا قائما على سياسة توقعية وتقديرية يتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي يعتبر بمثابة انطلاقة مهمة لمسار الإصلاحات في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية، إلا أنه لم يرق إلى منطق التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، وذلك راجع إلى عدم كفاية ذلك المخطط في تحقيق الفعالية اللازمة، كونه لا يترك مكانا كافيا لمنطق الكفاءة، ولا يسمح بمعرفة موارد وحاجيات القطاع المعني من الكفاءات بصفة دقيقة، وقد التمسنا الإرادة الحقيقية للدولة للتكفل بالتكوين باعتباره الأداة الكفيلة بعصرنة الوظيفة في الجماعات المحلية، من خلال إلزام المؤسسات والإدارات العمومية خاصة الجماعات المحلية على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بصفة دائمة ومستمرة، وذلك بغية التحسين المستمر للمؤهلات المهنية للموظفين والتكيف الدائم لمعارفهم مع تطور مهام ومختلف الوظائف بما يتماشى وتطور المجتمع وتقديم خدمات أفضل للمواطنين .

رغم الجهد الذي بذلته الدولة في مجال التكوين لاسيما من الناحية القانونية والتنظيمية وحتى المؤسساتية، لم يجعل من التكوين عملية استثمارية يمكن من خلالها التكيف مع مقتضيات ومتطلبات عصرنة أداء موظفي الجماعات المحلية كون معظمها لم تطبق ما جاء في مختلف القوانين و المراسيم .

وهذا ما جعل المخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات محدودة الفعالية، و ذلك لانعدام ممارسة علمية واضحة ومتناسقة للتكوين، وعدم انسجام التكوين مع الاحتياجات الحقيقية للموظفين نتيجة غياب تقييم هذه الأخيرة مع تحديد الأهداف الواجب تحقيقها .

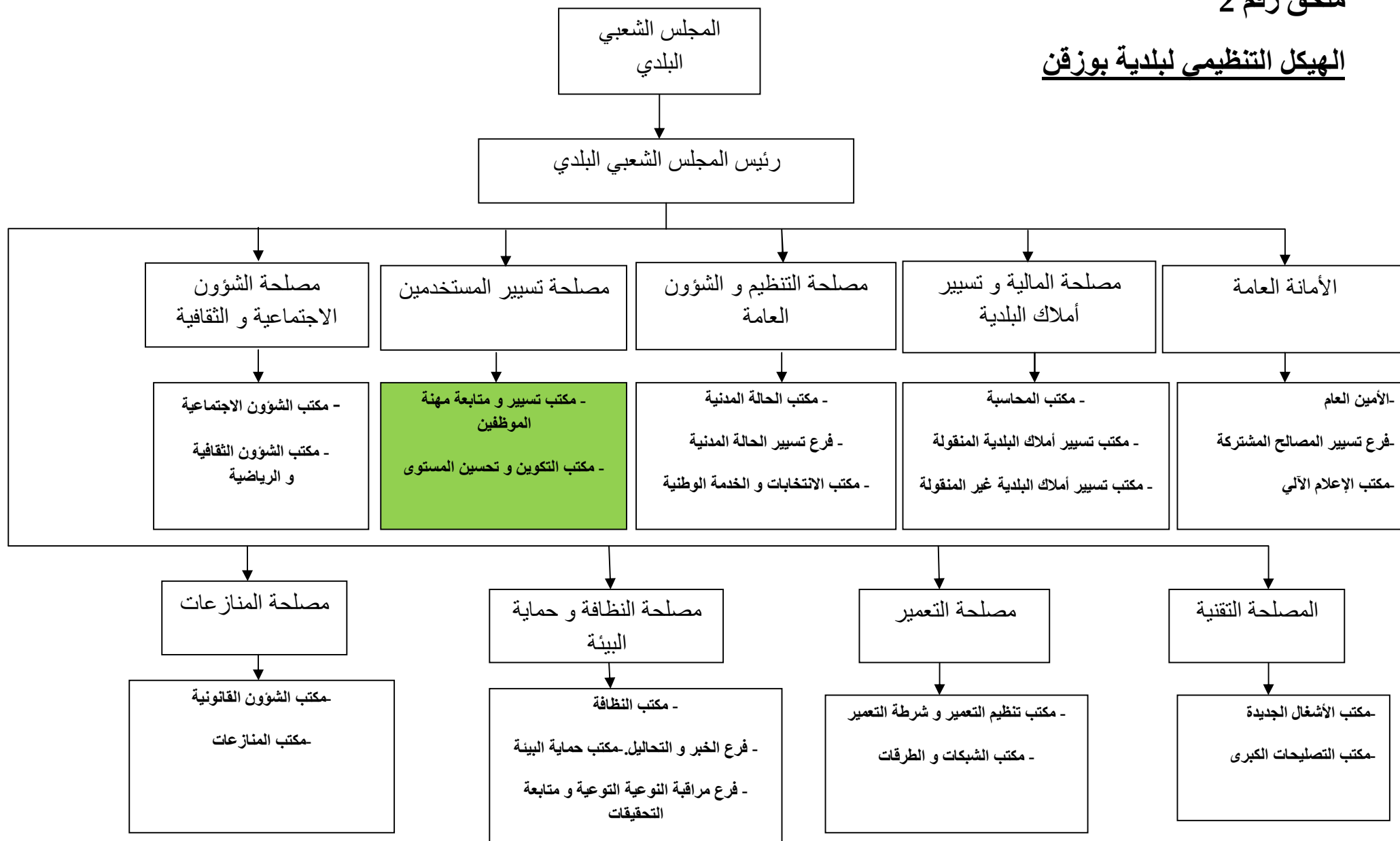
الملاحق

النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التكوين DIAGNOSTIC MODEL



ملحق رقم 2

الهيكل التنظيمي لبلدية بوزقن



الملحق رقم 2

تقرير يومي عن انتظام المتكولين

إدارة التكوين:

شركة

اسم البرنامج: الفترة من : إلى

الموظف المختص:

أسماء المتغبين عن حضور حلقات يوم...../...../.....

رقم	الاسم	القسم / الإدارة	أيام الغياب الإجمالية	ملاحظات
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

توقيع مشرف البرنامج

(يستوفى هذا النموذج في نهاية البرنامج التكويني)

الملحق رقم 3

تقرير المتابعة اليومي عن برنامج

تاريخ التقرير/...../.....

رقم	عناصر البرنامج	البيان	ملاحظات
1	عدد المتكولين		
2	عدد المتخلفين اليوم		
3	إجمالي الحاضرين		
4	أسماء القائمين بالتكوين		
5	مدى توافر المواد التكوينية مطبوعة و جاهزة؟		
6	مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم؟		
7	هل هناك آراء أو طلبات للمتكولين؟		
8	مدى التجاوب مع المكون؟		
ملحوظات أخرى:			
1.			
2.			
3.			

توقيع مشرف البرنامج

(يستوفى هذا البرنامج في نهاية البرنامج التكويني)

الملحق رقم 4

استمارة متابعة التكوين

الجزء الأول:

- اسم البرنامج التكويني:
- مدة البرنامج:
- تاريخ تنفيذه:
- الجهة المنفذة:
- مكان التنفيذ:
- عدد المشاركين:

I. المهارات و القدرات المكتسبة من البرنامج مقارنة ما قبل البرنامج:

الرقم	المهارات التي قبل البرنامج	قدرتك قبل البرنامج ضعيفة % متوسطة % جيدة %	قدرتك بعد البرنامج ضعيفة % متوسطة % جيدة %
1			
2			
3			
4			

II. إذا كانت هنالك بعض المواد المقدمة في البرنامج و القدرات لم تكتسبها بصورة جيدة من البرنامج الأسباب هي:

الرقم	الأسباب	العدد	النسبة
1	المهارات لا علاقة لها بمهام عملي		
2	مدة البرنامج كانت غير كافية		
3	لمعارف و المهارات المقدمة في البرنامج كانت كثيرة جداً		
4	أن مستوى المهارات كان متقدماً جداً		

III. بعد عودتك من البرنامج التكويني إلى عملك هل كان باستطاعتك تطبيق المهارات التي اكتسبتها بشكل جيد:

الإجابة	العدد	النسبة
نعم		
لا		

إذا كانت الإجابة بلا فما هي الأسباب:

الرقم	الأسباب	العدد	النسبة
1	عدم توفر الأجهزة و المواد اللازمة لتطبيق المهارات الجديدة		
2	انتقلت إلى عمل آخر لا يحتاج للمهارات التي اكتسبتها		
3	عدم تشجيع رؤسائي لي بتطبيق المهارات الجديدة		
4	عدم سماح نظام العمل بتطبيق مهارات تؤثر على تغيير جوهري في الإجراءات		
5	الأسباب أخرى		

لأسباب أخرى:

.....
.....

IV. بعد انتهاءك من البرنامج الذي التحقت به عدت إلى ممارسة نفس العمل الذي كنت تقوم به من قبل؟

الإجابة	العدد	النسبة
نعم		
لا		

إذا كانت الإجابة بلا فما هي الأسباب:

.....
.....

V. التحسن الذي طرأ على أدائك الوظيفي نتيجة للبرنامج:

السلوك الإيجابي	لم يتغير	حسن قليلاً	حسن كثيراً
- الأداء العام			
- استغلال وقت العمل			
- الانتظام في الدوام			
- زيادة المعلومات			
- زيادات المهارات			
- تحسن علاقات العمل			
- الدقة في العمل			
- الرضاء في العمل			
- الزيادة في الإنتاج			
- القدرة على الابتكار			
- القدرة لحل المشكلات			
- القدرة على اتخاذ القرار			

VI. تقرير عن الإنجازات خلال الستة أشهر اللاحقة للبرنامج:

.....

.....

الملحق رقم 3

تقرير يومي عن انتظام المتكونين

إدارة التكوين:

شركة

اسم البرنامج: الفترة من : إلى

الموظف المختص:

أسماء المتغبين عن حضور حلقات يوم...../...../.....

رقم	الاسم	القسم / الإدارة	أيام الغياب الإجمالية	ملاحظات
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

توقيع مشرف البرنامج

(يستوفى هذا النموذج في نهاية البرنامج التكويني)

الملحق رقم 4

تقرير المتابعة اليومي عن برنامج

تاريخ التقرير/...../.....

رقم	عناصر البرنامج	البيان	ملاحظات
1	عدد المتكولين		
2	عدد المتخلفين اليوم		
3	إجمالي الحاضرين		
4	أسماء القائمين بالتكوين		
5	مدى توافر المواد التكوينية مطبوعة و جاهزة؟		
6	مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم؟		
7	هل هناك آراء أو طلبات للمتكولين؟		
8	مدى التجاوب مع المكون؟		
ملحوظات أخرى:			
1.			
2.			
3.			

توقيع مشرف البرنامج

(يستوفى هذا البرنامج في نهاية البرنامج التكويني)

الملحق رقم 4

استمارة متابعة التكوين

الجزء الأول:

- اسم البرنامج التكويني:
- مدة البرنامج:
- تاريخ تنفيذه:
- الجهة المنفذة:
- مكان التنفيذ:
- عدد المشاركين:

I. المهارات و القدرات المكتسبة من البرنامج مقارنة ما قبل البرنامج:

الرقم	المهارات التي قبل البرنامج	قدرتك قبل البرنامج ضعيفة % متوسطة % جيدة %	قدرتك بعد البرنامج ضعيفة % متوسطة % جيدة %
1			
2			
3			
4			

II. إذا كانت هنالك بعض المواد المقدمة في البرنامج و القدرات لم تكتسبها بصورة جيدة من البرنامج الأسباب هي:

الرقم	الأسباب	العدد	النسبة
1	المهارات لا علاقة لها بمهام عملي		
2	مدة البرنامج كانت غير كافية		
3	لمعارف و المهارات المقدمة في البرنامج كانت كثيرة جداً		
4	أن مستوى المهارات كان متقدماً جداً		

III. بعد عودتك من البرنامج التكويني إلى عملك هل كان باستطاعتك تطبيق المهارات التي اكتسبتها بشكل جيد:

الإجابة	العدد	النسبة
نعم		
لا		

إذا كانت الإجابة بلا فما هي الأسباب:

الرقم	الأسباب	العدد	النسبة
1	عدم توفر الأجهزة و المواد اللازمة لتطبيق المهارات الجديدة		
2	انتقلت إلى عمل آخر لا يحتاج للمهارات التي اكتسبتها		
3	عدم تشجيع رؤسائي لي بتطبيق المهارات الجديدة		
4	عدم سماح نظام العمل بتطبيق مهارات تؤثر على تغيير جوهري في الإجراءات		
5	الأسباب أخرى		

لأسباب أخرى:

.....

.....

IV. بعد انتهاءك من البرنامج الذي التحقت به عدت إلى ممارسة نفس العمل الذي كنت تقوم به من قبل؟

الإجابة	العدد	النسبة
نعم		
لا		

إذا كانت الإجابة بلا فما هي الأسباب:

.....

.....

V. التحسن الذي طرأ على أدائك الوظيفي نتيجة للبرنامج:

السلوك الإيجابي	لم يتغير	حسن قليلاً	حسن كثيراً
- الأداء العام			
- استغلال وقت العمل			
- الانتظام في الدوام			
- زيادة المعلومات			
- زيادات المهارات			
- تحسن علاقات العمل			
- الدقة في العمل			
- الرضاء في العمل			
- الزيادة في الإنتاج			
- القدرة على الابتكار			
- القدرة لحل المشكلات			
- القدرة على اتخاذ القرار			

VI. تقرير عن الإنجازات خلال الستة أشهر اللاحقة للبرنامج:

.....

.....

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الإهداء

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين

تمهيد.....12

المبحث الأول : ماهية التكوين و خصائصه.....13

المطلب الأول : مفهوم التكوين و المفاهيم المشابهة.....13

المطلب الثاني : خصائصه و مبادئه.....22

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين.....24

المبحث الثاني : أنواع و أساليب التكوين.....27

المطلب الأول : أنواع التكوين.....27

المطلب الثاني : أساليب التكوين.....28

المبحث الثالث : مراحل عملية التكوين 31

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية 31

المطلب الثاني : تصميم البرنامج التكويني 33

المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم برنامج التكوين 37

الفصل الثاني: الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة لتكوين

الموظفين.

تمهيد 44

المبحث الأول: ماهية الجماعات المحلية 45

المطلب الأول: تعريف الولاية و المراحل التي مرت بها 45

المطلب الثاني: تعريف البلدية و المراحل التي مرت بها 52

المبحث الثاني: الإطار القانوني للتكوين في الجزائر 60

المطلب الأول: وضعية التكوين من 1966 إلى غاية 1978 60

المطلب الثاني: وضعية التكوين من 1985 إلى غاية 1990 62

المطلب الثالث: وضعية التكوين من 1996 إلى غاية 2011 63

المبحث الثالث: سياسة الدولة المتبعة في التكوين	67
المطلب الأول: تكوين المنتخب المحلي	68
المطلب الثاني: تكوين الموظف المحلي	69
المطلب الثالث: أهداف البرنامج التكويني و حصيلته و أفاقه	71

الفصل الثالث: دراسة حالة - تكوين موظفي بلدية بوزقن (2014-2015).

تمهيد	79
المبحث الأول: التعريف بالمنظمة المستقبلية	80
المطلب الأول: تعريف بالبلدية بوزقن	80
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية	81
المطلب الثالث: مصلحة تسيير المستخدمين	87
المبحث الثاني: السياسة التكوينية	89
المطلب الأول: مراحل التكوين	89
المطلب الثاني: دورات التكوينية و أهم المراكز و المعاهد المكلفة بها	90

المطلب الثالث: الميزانية المخصصة للعملية التكوينية 101

المبحث الثالث: تقييم العملية التكوينية لبلدية بوزقن 102

المطلب الأول: الانتقادات 102

المطلب الثاني: الإقتراحات 103

الخاتمة 103

الملاحق 104

ملخص بالعربية 105

ملخص بالفرنسية 106

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

باللغة العربية:

- 1- أبو قريش السالم هاجم، الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات قانون الموارد البشرية، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، ط 2، 2013.
- 2- الحميري باسم، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، الأردن: عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012 .
- 3- السكارنة، بلال خلف، التدريب الإداري، عمان: للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009.
- 4- الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2006.
- 5- الطعاني، حسن أحمد، التدريب (مفهومه و فعالياته بناء البرامج التدريبية و تقويمها)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
- 6- الكفافي، محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة: الدار الثقافية للنشر، ط1، 2007.
- 7- النجار، نبيل الحسيني، إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، د.ط، 2008.
- 8- بعلي، محمد الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، الجزائر: دار العلوم لنشر و التوزيع، د.ط، 2004.
- 9- بعلي، محمد الصغير ، تشريع العمل في الجزائر، الجزائر: دار العلوم لنشر و التوزيع، 2000.
- 10- بوضياف، عمار، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

11- بوضياف، عمار، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر: جسور النشر و التوزيع،

ط2، 2007.

12- خضير، كاظم محمود، الخرشة، كاسب ياسين ، **إدارة الموارد البشرية**، عمان:

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2007.

13- سهيلة، محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، الأردن: دار وائل

للنشر، ط2، 2003.

14- شاويش، مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، الأردن: دار

الشروق للنشر والتوزيع، د.ط، 2005.

15- عدمان، مريزق، **تسيير الموارد البشرية**، الجزائر: جسور للنشر و التوزيع، ط3،

2013.

16- عقيلي، وصفي عمر ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**، الأردن:

دار وائل للنشر، ط2، 2009.

17- عوابدي، عمار، **دروس في القانون الإداري**، الجزائر: ديوان المطبوعات

الجامعية، ط3، 1990.

18- مبروم، السعيد إبراهيم، **تدريب و تنمية الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الوفاء

لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2012.

19- مدحت محمد، أبو النصير، **إدارة العملية التدريبية**، القاهرة: دار الفجر، ط1، 2008.

باللغة الفرنسية:

1- Nacer, Lebed, **Le droit administratif, première partie**

l'organisation administrative, le laboratoire des étude Behavioristes

et des études, 3^{ème} édition, 2005.

ثانيا: المعاجم و القواميس:

أ- **باللغة العربية:**

1- بن حمودة، بوعلام ، و الآخرون، **قاموس المفتاح "قاموس عربي أبجدي**

مبسط"، الجزائر: برج الكيفان، إشرية دار الأمة، طبعة جديدة، 1996.

2- بن حمودة، بوعلام ، و الآخرون، قاموس المفتاح "قاموس عربي- فرنسي،

الجزائر: برج الكيفان، شركة دار الأمة، طبعة جديدة، 1996.

ب- باللغة الفرنسية:

1- Marlène Delbekan, **LAROUSSE (Nouveau dictionnaire des**

débutants), Imprimé en Espagne, 2000.

2- Maury, Euro livres, **LAROUSSE (Dictionnaire de Français)**,

France : achevé d'imprimer par l'Imprimerie, 3^{eme} édition, 2002.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1- بن فرحات مولاي لحسن، " إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة

العمومية في الجزائر"، مذكرة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري و إدارة

عامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.

2- بوقطف، محمود، " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين

بالمؤسسة الجامعية – دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة-"، مذكرة الماجستير في

علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-

2014.

3- بوكفوس، هشام، " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية سوناريك فرجيوة-"، رسالة الماجستير في تنمية الموارد

البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-

2006.

4- سراج، وهيبة، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء في

المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،

جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

- 5- شعلال، مختار، " دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل – دراسة ميدانية في مؤسسة النظافة NET-COM"، مذكرة الماجستير علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 6- عبد الله آل ملهي، عبد العزيز، " الأساليب التدريبية الحديثة و مدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
- 7- عكوش، عقيلة، " أثر التكوين على التغيير التنظيمي – دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.
- 8- كحلي، فلة، " تقييم و تقويم عملية التكوين المستمر"، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي و الإداري غير منشورة، جامعة الجزائر 03: قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2010-2011.
- 9- جديد، عتيقة، " إدارة الجماعات المحلية في الجزائر- بلدية بسكرة نموذجاً"، رسالة الماستر في العلوم السياسية نخصص سياسة عامة وإدارة المحلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

رابعاً: الوثائق الحكومية:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133. المؤرخ في 02 جوان 1966، التضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية. عدد 08، 46-1966-06.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، الجريدة الرسمية. عدد 43، 20-05-1969.

- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 ماي 1990، المتضمن القانون المتعلق بعلاقات العمل، **الجريدة الرسمية**، عدد 25، 17-04-1990.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، **الجريدة الرسمية**، عدد 16، 04-03-1996.
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 16-07-2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46.

خامسا: المواقع الإلكترونية.

- 1- التعليم رقم 45 المؤرخة 1-12-2008، المتعلقة بتحديد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، في:

<http://www.djazairess.com/elmassa>.

2015/02/11 /17:05.

- 2- الدكتور منيف على المطرفي، الموارد البشرية من التكوين إلى التمكين، في:

<http://www.hrdiscussion.com/hr18520.html=sthash.y6suvypy.dpdf>.

2015 /11/09/ 10:34.

- 3- التعديل الأخير بواسطة: فارس النفعي، تكوين الموارد البشرية في

المنظمات، (2010\2011)، في:

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=5135>.

2015/11/09/10 :45

- 4- التعلم، في:

<http://sst5.com/read Article.aspx>. 2015/01/04/ 21 :45.

- 5- محمد بن علي شيبان العامري، مهارات النجاح للتنمية البشرية، في:
<http://www.sst5.com/writers.aspx?us=2>. 2015/01/04/ 21 :45.
- 6- حنان ، دورة تكوينية لفائدة المكلفين بالاتصال، في:
<http://www.el-massa.com/dz/component/mailto>. 2014/12/08/
13 :35.
- 7- ترقية و تأهيل إطارات الجماعات المحلية، في:
<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/default.aspx?=4>.
2014/12/09/ 13 :55.
- 8- انطلاق دورة تكوينية لفائدة الأمناء العاممين بالبلديات، في:
<http://www.el-hourria.com/index.php/component/mailto/>
2014/12/08/ 13 :30.
- 9- إستراتيجية الدولة للنهوض بمنظومة التكوين لفائدة موظفي قطاع وزارة الداخلية و
الجماعات المحلية، في:
[http://www.ennaharonline.com/ar/national/222461.html=ixZZ3RRc
AiFnP](http://www.ennaharonline.com/ar/national/222461.html=ixZZ3RRcAiFnP).
2015/02/11/ 14 :53.
- 10- أهداف البرنامج و مؤسسات التكوين، في:
[http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/FrmItem.aspx?html=3&s=31
&lng=ar=haut-page](http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/FrmItem.aspx?html=3&s=31&lng=ar=haut-page). 2014/12/05/ 15 :02.
- 11- قانون الجماعات المحلية، في:
<http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf>. 2014/11/27/ 16:01
- 12- قانون الجماعات الإقليمية، في:
[http://www.joradp.dz/TRV/Acollectivit%C3%A9s%20Territoriales.p
df](http://www.joradp.dz/TRV/Acollectivit%C3%A9s%20Territoriales.pdf). 2015/10/06/ 23 :15.

13- البلدية في القانون الجزائري، في:

<http://www.4shared.com/account/File/82962754/6893c2d3/2-.html>.

2014/11/22/ 15 :30.

14- وزارة الداخلية تكوين الأميار، في: <http://www.djazairess.com/city>

2015\12\07 \00:35.

15- الداخلية تطلق دورة تكوينية لفائدة 2000 " مير " عبر الوطن، في:

<http://www.al-fadjr.com>. 2015/02/11/ 12 :53.

16- الإذاعة الجزائرية، الدورة التكوينية، في: www.radioalgerie.dz

2015\12\06 \00:07.

17- أخبار اليوم، إنطلاق برنامج تكوين موظفي الجماعات المحلية(19 أبريل

2015)، في: www.AkhBarllyoum.dz 2015\12\02 \21:30.

18- نوار، سوكو، ولاية و رؤساء بلديات في دورات تكوينية بفرنسا، في:

<http://www.elkhaber.com/ar/watan/428758.html=sthash.c3U56VCY.dpuf>.

2015\12\07 \00:30.

ملخص:

يعتبر التكوين عملية تعلم لسلسلة من السلوكيات المبرمجة أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة

مسبقا، و لقد تزايد الاهتمام بالتكوين نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، و نجد بأن التكوين يهدف إلى تغيير دائم نسبي في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف و مهارات لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية. و بناءا عليه قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول أساسية:

فالفصل الأول كان تحت عنوان الإطار المفاهيمي للتكوين، و فيه قمنا بدراسة ماهية التكوين و خصائصه بحيث تم اعتباره نشاط مخطط له و يهدف إلى اكتساب الأفراد والجماعات خبرات و معارف جديدة تساهم في رفع الإنتاجية و الاقتصاد في النفقات و الرفع من معنويات الأفراد... كما تطرقنا أيضا إلى أنواع و أساليب التكوين و إجراءاته، فتمثلت أنواعه في التكوين وفق المستوى التنظيمي، التكوين وفق الزمن. هناك عدة أساليب للتكوين منها المحاضرة، دراسة الحالة، الزيارات الميدانية... أما إجراءات التكوين فتمثلت أساسا في تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ و تقييم برنامج التكوين.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان الجماعات المحلية في الجزائر و سياسة الدولة لتكوين الموظفين و فيه قمنا بدراسة ماهية الجماعات المحلية باعتبارها جزء لا يتجزأ من الدولة وتتميز بالإستقلال المالي والإداري، و قمنا أيضا بدراسة الإطار القانوني للتكوين في الجزائر من 1966-2011 و أخيرا تعرضنا إلى سياسة الدولة المتبعة في التكوين و ذلك من أجل القيام بالجماعات المحلية و تحسين خدماتها.

أما الفصل الثالث فيندرج تحت عنوان دراسة حالة بلدية بوزقن من 2014-2015 و لقد قمنا فيه بالتعريف ببلدية بوزقن، كما درسنا سياستها التكوينية و قد تمثلت عينة الدراسة في ثلاث فئات (عون رئيسي،

عون الإدارة الإقليمية و كاتب مديرية للإدارة الإقليمية)، كما قمنا بتقييم العملية التكوينية لموظفي بلدية بوزقن بحيث تعرضنا فيه إلى مختلف الثغرات الموجودة فيها و التي حاولنا من خلالها إعطاء بعض الحلول للنهوض بعمل هذه الأخيرة.

و بعد عرض و تحليل النتائج توصلنا إلى أن التكوين عملية هادفة و ضرورية و لا يجب الاستغناء عنها لأنها تساهم في تجديد مهارات الموظفين و تساعدهم على اكتساب كفاءات ذلك من أجل مواجهة تغيرات العمل.

Résumé :

La formation était un processus d'apprentissage pour une série de comportements programmés ou en groupe séquentiel des actes définis à l'avance, et a été de plus en plus d'intérêt dans la composition en raison de son association avec le niveau de performance de l'individu pour le poste occupé, et nous constatons que la configuration est conçu pour changer de façon permanente relative dans les capacités de l'individu, qui l'aide à mieux faire le travail et il vise à augmenter le facteur d'efficacité à faire des affaires liées à son poste actuel grâce à l'acquisition de connaissances et de compétences qui investissent dans la configuration afin de l'adapter et de suivre le rythme des développements technologiques externes privés.

Et sur la base de nos recherches, on a réparti ce travail en trois chapitres principaux:

Dans le premier chapitre, on a étudié le concept des cadre de la composition de la formation, dans lequel nous avons étudié ce que la composition et les caractéristiques de telle sorte que a été considérée comme une activité planifiée et vise à acquérir des individus et des groupes d'expériences et de nouvelles connaissances contribuent à augmenter la productivité et de l'économie dans les dépenses et d'augmenter le moral des individus ... comme Nous avons traité également les types et les méthodes et procédures de configuration en fonction du niveau de l'organisation, selon le moment de la configuration. Il existe plusieurs méthodes pour la formation comme la conférence, l'étude de cas, des visites de terrain ... Les procédures

de configuration représentent principalement à déterminer les besoins de formation, concevoir les programmes de formation, la mise en œuvre et l'évaluation de la configuration du programme de la formation.

Le deuxième chapitre est intitulé les collectivité local en Algérie et la politique de l'État pour configurer le personnel , on a étudié les collectivité local comme une partie intégrante de l'Etat et se caractérise par l'indépendance financière et administrative, et également nous avons étudié le cadre juridique de la formation en Algérie 1966-2011 et enfin nous avons étudié la politique de l'Etat de la configuration de manière à promouvoir les collectivité local et améliorer leurs services.

Le troisième chapitre se consiste sur l'étude de cas de la mairie de Bouzeguène à partir de 2014-2015 et nous avons donné une définition a cette dernière, et nous avons étudié sa texture, l'échantillon de l'étude peuvent être représentés en trois catégories (Agent principal, Agent administrative et écrivain de Direction), comme nous avons étudié le processus d'évaluation formative pour le personnel de la mairie de Bouzeguène dans lequel nous avons essayé de donner quelques solutions pour promouvoir le travail de cette dernière.

Après la présentation et l'analyse des résultats, nous avons déterminé que la formation est significative et nécessaire parce quelle consiste au renouvellement et l'efficacité du personnel et les aident à acquérir des compétences pour faire face au changement dans le travail.