

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

التكوين و دوره في تحسين أداء موظفي الجماعات الإقليمية

الجزائرية

دراسة حالة بلدية الناصرية ببومرداس

(2015-2006)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسات عامة و إدارة محلية

إشراف الأستاذة :

- بوعزة سعيدة

من إعداد الطالبتين:

مسلة صبرينة

معاكني طاولس

أعضاء لجنة المناقشة:

د/ خلفوني فازية.....رئيسا

أ/ بوعزة سعيدة.....مشرفا

أ/ كحلي فلة..... مناقشا و ممتحنا

# كلمة شكر

قال الله تعالى " شهد الله أنه لا إله إلا هو و الملائكة و أولوا العلم..." آل عمران: الآية 18.

الحمد و الشكر لله تبارك و تعالى على عونہ لنا لإتمام هذا البحث بكل صبر جميل.

و بعدها نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة بوعزة سعيدة على قبولها الإشراف على هذا العمل و

تقديمها لنا النصح و التوجيه المتواصل.

كما نتقدم بالشكر لرئيسة مصلحة المستخدمين لبلدية الناصرية و كافة الموظفين على

المساعدات و التوضيحات و المعلومات المقدمة لنا و التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بشكرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

# الإهداء

بسم الله و الحمد لله حمداً و شكراً كثيراً على معيته لنا لإنجاز هذا البحث العلمي أمّا بعد:

فبجزيل الحب و العرفان أهدي عملي هذا إلى التي جعل الله

الجنة موطئ قدميها...و اشترط مرضاته برضاها و أودع الرحمة و الحب

فيها، إلى أول نور سقطت عليه عياني فأبصرت بها الدنلي، إلى التي أفنت

عمرها و تحملت الكثير من أجلي لإيصالني إلى ما أنا عليه الآن حبييتي و قرّة عيني أُمي

الغالية حفظها الله.

إلى من سرقاني بالخلق الكريم حتى ارتويت و علمني أن الحياة عقيدة و كفاح ما حييت، إلى

من ساعدني على تخطي الصعوبات إلى أعز إنسان في الوجود أبي أطل الله عمره.

إلى الذين شكلوا شجرة الأخوة إخوتي و أخواتي.

إلى من اخترته لنتقاسم معا حلوى الحياة و مُرها زوجي العزيز.

إلى الورود التي جمعتني معهم حديقة الحب و الصداقة صديقاتي كل باسمها.

و إلى من شاركتني في هذا البحث العلمي زميلتي معاكني طاوس.

م. صبرينة

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها

والى أبي رحمه الله.

إلى الذين شكلوا شجرة الأخوة التي قطفت منها الحب الخالص إلى من زرعوا الأمل و رسموا  
الابتسامة على وجهي أخي و أخواتي.

إلى الذين جمعتني معهم روابط الزمالة لسنوات وإلى كل الأصدقاء

من قريب أو من بعيد.

و إلى من شاركتني في هذا البحث العلمي زميلتي مسلة صبرينة.

م.طاوس

## تمهيد:

في ظل المتغيرات التكنولوجية التي شهدتها دول العالم في القرن العشرين و التي أثرت على الأفراد و المنظمات معا، أصبحت هذه الأخيرة ملزمة على تبني أساليب تسييرية جديدة نظرا لوجودها في مناخ مركب و متعدّد الأبعاد يكون فيه الإبداع و الابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة الإدارة العامة، و كذا ضرورة تبني سياسة ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامه الأساسية للنجاح وهذا ضمانا للتكيف المستمر مع المتغيرات السريعة، و بناء على ذلك اتجهت الإدارات العامة إلى اعتماد التكوين لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب، و أيضا لما يُمكن أن يُحدثه من آثار ايجابية على مستوى الفرد و الإدارة باعتباره كفيلا بإثارة و إخراج الطاقات الكامنة.

من هذا المنطلق، يعد موضوع التكوين من المواضيع الهامة لاعتباره وسيلة فعالة بإمكان الإدارات استخدامها، لإزالة القصور و الضعف، و تدارك الأخطاء في أداء و سلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المستقبلي، فالتكوين أصبح حاجة ملحة في الإدارات المعاصرة لمواجهة التحديات و التغييرات السريعة في التكنولوجيا و تجهيزات العمل و أساليبه، و ذلك لاكتساب المهارات و معارف الإدارة المعاصرة.

و لقد ازدادت أهمية تكوين الموارد البشرية مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فقد أصبحت الوظائف معقّدة و شديدة التأثير بالتغيرات السريعة، لذلك فهي تستلزم مجهودات معتبرة للتعامل معها، حيث أصبحت كافة الإدارات على اختلافها تركز اهتمامها على المورد البشري بشكل كبير و ذلك لما له من أهمية و تأثير على واقعها و مستقبلها، فأصبح الاهتمام بهذا المورد و تكوينه وسيلة للوصول إلى أهداف و غايات الإدارة، مهما كان نوع الخدمات التي تقدمها، حيث أنّ الاعتماد على المورد البشري حاليا بات من حكم المؤكد من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية.

و الجزائر بما تشهده من تحولات في العديد من المجالات يفرض عليها أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام، و الإدارة المحلية بشكل خاص، دورًا هامًا كونها تساهم في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين و تنمية المجتمعات المحلية، و ذلك انطلاقا من تكامل جهود المجتمع المحلي بهيكله و أفرادها، و يرتبط نجاح هذه الجهود بما يمكن توفيره من موارد بشرية ذات كفاءة قادرة على مسايرة التطورات الحاصلة في بيئتها مهما كانت مواقعها التنظيمية، ويتحقق ذلك بإعطاء أهمية لعملية التكوين في إطار

الاهتمام بالوظيفة العامة و تطوير الأساليب التي تحكمها، و جعلها تتلاءم مع التكنولوجيا الحديثة. و من خلال مختلف القوانين الصادرة في مجال تسيير الموارد البشرية و الإصلاحات المتعاقبة إلى غاية صدور قانون الوظيف العمومي رقم 06-03 الصادر في 15 جويلية 2006، و لكي نتوصل لمعرفة مدى تطبيق النصوص القانونية الخاصة بعملية التكوين و مدى فعالية هذه الأخيرة خاصة في الإدارات المحلية الجزائرية سنقوم بإجراء دراسة حالة لإحدى البلديات الموجودة على المستوى الوطني.

### أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- التعريف بإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية و هي وظيفة التكوين، حيث تساهم هذه الأخيرة بفعالية في تحقيق أهداف الإدارة و تحسين أدائها.
- إبراز أهمية التكوين و دوره في تطوير و تحسين مهارات المورد البشري داخل المنظمة.
- تحليل فعالية التكوين في المنظمة و مدى تأثيره على جودة الخدمات المقدمة فيها.

### أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:
- توضيح كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية داخل الإدارة .
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين في تحسين أداء المورد البشري.
- التعرف على مدى تطبيق الإدارة المحلية الجزائرية لبرامج التكوين و اعتمادها عليه في تحسين أداء مواردها البشرية.
- تقييم فعالية نظام تكوين موظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية انطلاقا من دراسة حالة.

### مبررات اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين و دوره في تحسين أداء المورد البشري في الجماعات الإقليمية أحد المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والدراسة لماله من تأثير على كفاءة الموظفين و أدائهم، و من ثمة على جودة الخدمات المقدمة، و تفعيل دورها (الجماعات الإقليمية) في تحقيق التنمية المحلية.

و قد تم اختيار هذا الموضوع بناء على مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية التي تتمثل

فيما يلي:

- المبررات الذاتية : تتمثل فيما يلي :

- اهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين و رغبتنا في الإطلاع و التعرف على هذه العملية و نتائجها داخل المنظمة.

- طبيعة اختصاصنا و المتمثل في السياسات العامة و الإدارة المحلية الذي له علاقة مباشرة بموضوع البحث (تكوين موظفي الجماعات الإقليمية).

- الإقبال على مجال العمل، و السعي وراء كشف و معرفة الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف نموه و استقراره بالمنظمة.

2- المبررات الموضوعية : تتمثل فيما يلي :

- كون موضوع التكوين من أساسيات الإدارة الحديثة، خاصة مع التطورات الراهنة و المستجدة.

- الأهمية الكبيرة لموضوع التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية و تحقيق تنميتها.

- ضعف الاهتمام بتطوير و تكوين الموارد البشرية في الدول النامية و منها الجزائر، و إعطاء أولوية لتوفير الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الموارد البشرية.

- قلة الدراسات النظرية و الميدانية فيما يتعلق بإشكالية مساهمة التكوين في تحسين أداء المورد البشري في الجماعات الإقليمية.

و انطلاقا من هذه المبررات تولدت لدينا الرغبة في محاولة التعرف على عملية التكوين بصفة عامة و في الجزائر بصفة خاصة والتعرف على مدى تأثيرها على أداء المورد البشري في الجماعات الإقليمية.

## الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي، لأنها توفر له الكثير من المعلومات التي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى. كما أنّ الهدف من إدراج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع هو الاستفادة منها سواء ما تعلق بناحية المضمون أو بناحية المنهجية المتبعة، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

1- دراسة الباحث العايب رابح، بعنوان: "استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية، وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار" أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس للعمل و التنظيم.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتبار التكوين أداة حقيقية لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات حيث تطرق الباحث إلى موضوع التكوين و انعكاساته الإيجابية على الكفاءة و الأداء في العمل، و ركز في دراسته هذه على ضرورة إقرار قانون أساسي جديد للتكوين داخل المؤسسات الجزائرية حتى تكون أكثر استجابة مع طبيعة التوجهات السياسية والاجتماعية الجديدة.

و من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أنّ تقليص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها، ممّا يترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين، و بالتالي فإنّ نقص و ندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين داخل المؤسسات انعكس سلبا على حجم و نوعية الخدمات التكوينية، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج و متطلبات نتائج الدراسة الميدانية، و يعود ذلك إلى أنّ البرامج المعتمدة تركز على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها، كما توصل الباحث إلى نقطة مهمة و هي غياب التقييم بعد التكوين و هذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف إن وجدت.<sup>(1)</sup>

2- دراسة الباحث بوقطف محمود، بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل.

(1) غنية بدوح، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية المؤسسة الإستشفائية العمومية لمدينة بسكرة أنموذجاً"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد يضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم الاجتماع 2013، ص 17.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة و اعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين، كما أنها تهدف إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه و تنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة، و معرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين بالإضافة إلى التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية. و من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أنّ التكوين أثناء الخدمة يساعد على تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، كما توصل إلى أنّ لكل من المكون و برنامج التكوين تأثير على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية، و التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية.<sup>(1)</sup>

3- دراسة الباحث خالد عبد الله المربراني الغامدي، بعنوان: " دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام -دراسة حالة في وزارة الشؤون الإجتماعية"، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية و المالية .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، و دور التدريب في تطوير و رفع كفاءة أدائهم، كما يهدف للوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين و معرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير و تنمية عملية التدريب، و توضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف و الفشل وقلّة الاستفادة منها.

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة و عدم الجدية من المتدربين، بالإضافة إلى عدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات التكوينية، إلى جانب عدم وجود دورات تكوينية بشكل منتظم و بجدول زمنية محددة مع تكرار البرامج التكوينية و عدم التجديد في المحتوى التدريبي.<sup>(2)</sup>

(1) محمد بوقطف، " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم الاجتماع 2013/2014 .

(2) خالد عبد الله المربراني الغامدي، "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية- مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية و المالية، تخصص العلوم الإدارية و المالية، 1435.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث تحديد مفهوم التكوين و دوره في تحسين أداء المورد البشري و أيضا التوصل إلى أهمية التكوين داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها (إنتاجية أو خدماتية) و ضرورة الاعتماد عليه إذا ما أردنا تحسين أداء المورد البشري في سبيل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما اعتمدنا على هذه الدراسات كسند في تحديد تقسيم الدراسة وفقا للمفاهيم الرئيسية.

**و ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:** أنّ هذه الدراسة تحاول تناول مفهوم التكوين و دوره في تحسين أداء المورد البشري داخل الجماعات الإقليمية الجزائرية، و ذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التكامل بين أهداف التكوين و أهداف المنظمة، كما تهدف دراستنا إلى معرفة مدى الاهتمام بتكوين المورد البشري داخل الجماعات الإقليمية الجزائرية و ذلك من خلال التطرق لمختلف القوانين التي تنظم عملية التكوين بداخلها، مع التطرق لدراسة حالة لإحدى البلديات بهدف معرفة مدى مساهمة عملية التكوين بداخلها في تحسين أداء المورد البشري.

**إشكالية الدراسة:**

للمورد البشري دورا فعالا في نشأة و تطور الإدارة و بقائها حيث يمثل المحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و الثقافية، فهو الذي يمكن الإدارة من مواجهة التحديات المختلفة خاصة مع التقدم التكنولوجي و تطور تقنيات التسيير، حيث أصبح لزاما على الإدارات التفكير الجدي في تنمية و ترقية أداء موظفيها، و كذا تجديد و تحديث معلوماتهم و معارفهم، و ذلك عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد المقومات الأساسية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي، كما أنه يعتبر أهم عامل للنهوض بالموارد البشري.

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

**هل ساهمت عملية التكوين المطبقة على مستوى الجماعات الإقليمية الجزائرية في تحسين أداء مواردها البشرية ؟**

**التساؤلات الفرعية:**

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما المقصود بعملية التكوين؟
- ما هي أهم أنواع التكوين التي يخضع لها موظفو الجماعات الإقليمية في الجزائر؟ وما مدى فعاليتها؟
- ما هي البرامج التكوينية المطبقة في بلدية الناصرية؟ و ما مدى مساهمتها في تحسين أداء مواردها البشرية؟
- ما هي الآليات أو السبل اللازمة لتفعيل العملية التكوينية في الإدارات العامة و المحلية في الجزائر؟

#### فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية الرئيسية ننطلق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: عملية التكوين التي يخضع لها موظفو الجماعات الإقليمية في الجزائر لا تساهم في تحسين أدائهم.
- و تتدرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- ساهمت قوانين الوظيف العمومي في تفعيل عملية التكوين في الجزائر.
- البرامج التكوينية المعتمدة في الإدارات الإقليمية الجزائرية تتنافى و الموضوعية.
- عملية التكوين لا تساهم في اكساب معارف و مهارات جديدة للمورد البشري في الجماعات الإقليمية الجزائرية.

#### حدود المشكلة:

أ- الإطار الزمني: تتم معالجة مشكلة الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2006 م إلى غاية 2015 م، و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار قانون الوظيف العمومي رقم 06-03 باعتباره آخر قانون للوظيفة العامة في الجزائر، و توقفنا في سنة 2015 ذلك لصدور المرسوم التنفيذي رقم 11-334 الخاص

بموظفي الجماعات الإقليمية، بالإضافة لصدور القرار المؤرخ في 14 جويلية 2015 المتعلق بطريقة التنظيم، المدة و محتوى برنامج التكوين الأولي لشغل بعض المناصب الخاصة ببعض الأسلاك داخل الجماعات الإقليمية، إضافة إلى تزامن سنة 2015 مع تخرج إحدى الدفعات المستفيدة من الدورة التكوينية التي نظمتها بلدية الناصرية.

**ب- الإطار المكاني:** ستم دراسة موضوع البحث في الجماعات الإقليمية في الجزائر، لنقوم بعدها بدراسة حالة بلدية الناصرية ببومرداس لإثراء نتائج البحث.

### منهجية الدراسة:

**أ- المناهج:** اعتمدنا في بحثنا هذا على المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي:** هو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كمياً و كيفياً <sup>(1)</sup>، تم توظيفه في الفصل الأول المتعلق بالإطار النظري لعملية التكوين.

- **منهج دراسة الحالة:** المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها من الوحدات المتشابهة <sup>(2)</sup>، و قد تم اعتماده في الفصل الثالث حيث قمنا بدراسة حالة بلدية الناصرية بولاية بومرداس لنتوصل إلى تعميمات متعلقة بهذه البلدية و بغيرها من البلديات الموجودة على المستوى الوطني.

### ب- الإقتربات:

- **الإقترب القانوني:** يركز على دراسته للأحداث، و المواقف، و العلاقات، و الأبنية على الجوانب القانونية، أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير و الضوابط المتعارف عليها، و القواعد المدونة و

(1) عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 138.

(2) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 130.

الغير مدونة<sup>(1)</sup>، تم اعتماده في الفصل الثاني من الدراسة و ذلك في تحليل النصوص القانونية المدّعة للموضوع.

- **الإقتراب المؤسسي:** ظهر كرد فعل على الاقتراب التاريخي و القانوني، حيث أدرك العلماء أنّ الظاهرة السياسية هي أكثر من مجرد الأبعاد القانونية و الدستورية، و من ثم حدث تحول في بؤرة التركيز و أصبح الاهتمام منصبا على دراسة الحقائق السياسية، كما تركز الدراسة في هذا الاقتراب على المؤسسة كوحدة للتحليل<sup>(2)</sup>، و قد تم استخدامه لتحليل المنظمة محل الدراسة و هي بلدية الناصرية و ذلك بتحليل و دراسة مختلف الوحدات التي تتكون منها.

- **الإقتراب النسقي:** طوره " دافيد إستون"، و هو اقتراب قائم على استخدام النظام كوحدة التحليل الرئيسية، تم استخدامه في الفصل الأول و ذلك لمعرفة مراحل سير عملية التكوين داخل الجماعات الإقليمية.<sup>(3)</sup>

### ج- أدوات جمع المعلومات و البيانات:

ولغرض جمع المعلومات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة و إثراءها قمنا بالاستعانة بمجموعة من أدوات جمع المعلومات و تمثلت في ما يلي:

- **المقابلة:** محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عملية التوجيه و التشخيص و العلاج.<sup>(4)</sup> و قد استخدمناها في الفصل الثاني و الثالث من الدراسة.

- **الإستبيان:** مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.<sup>(5)</sup> و قد استخدمناه في الفصل الثالث من الدراسة.

(1) محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الإقترايات و الأدوات، الجزائر، 1997، ص 117.

(2) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 119.

(3) بوحوش، مرجع سابق الذكر، ص 107.

(4) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 69.

(5) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 67.

## تقسيم الدراسة:

و لانجاز هذه الدراسة، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، و ذلك لتغطية الجوانب النظرية و التطبيقية للموضوع، حيث:

يحتوي الفصل الأول على الإطار النظري لعملية التكوين، تناولنا فيه الخلفية التاريخية للتكوين، تعريف التكوين، أنواع التكوين، مراحل العملية التكوينية و أهمية التكوين، و ختمنا الفصل بخلاصة و استنتاجات.

أما الفصل الثاني فُحُصص لدراسة واقع عملية التكوين لموظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية حيث يشمل هذا الفصل على ماهية الجماعات الإقليمية، الإطار القانوني للتكوين في الإدارة العامة الجزائرية، الإطار القانوني لتكوين موظفو الجماعات الإقليمية الجزائرية، أسباب الاهتمام بتكوين المورد البشري في الجماعات الإقليمية الجزائرية وأخيرا تقييم البرامج التكوينية في الجماعات الإقليمية الجزائرية، و ختمنا الفصل بخلاصة و استنتاجات.

أما الفصل الثالث تضمن دراسة حالة بلدية الناصرية ببومرداس و يحتوي هذا الفصل على التعريف ببلدية الناصرية، الهيكل التنظيمي المطبق في بلدية الناصرية، ملاحظات عامة عن عملية التكوين داخل بلدية الناصرية، تحليل الاستبيان و دراسة النتائج، و تقديم حلول و اقتراحات لتفعيل عملية التكوين في الجماعات الإقليمية الجزائرية، و ختمنا الفصل بخلاصة و استنتاجات، أما عن الخاتمة فقد كانت تلخيصا لأهم ما جاء في محتوى الدراسة و إجابة عن إشكالية الدراسة.

## تحديد المصطلحات:

في حقل هذه الدراسة هناك بعض المصطلحات التي فيها غموض و تشابه بحيث يصعب التفرقة بينها، و التي سيتم الإشارة إليها لتدارك هذا الغموض و من هذه المصطلحات ما يلي: (1)

(1) سامي نايتي، " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة- دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي -"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير 2008-2009، ص11-12.

-**المعرفة:** هو الإلمام بكل خصائص المادة موضوع الدراسة ووضع تمثيلات لها على شكل كلمات أو مصطلحات أو أشكال أو نظريات، قوانين و قواعد...و هي ما يكتسبه الفرد أو الجماعة التي يبنها و يؤسسها عن طريق التجربة.

-**المهارة:** تعبر عن القدرة على تعديل أو تغيير جزء من الواقع لغرض معين عن طريق الأنشطة الفكرية و الحركية المناسبة.

-**الكفاءة:** هي القدرة على إيجاد نمط أو طريقة معينة لاستخدام المعارف و الخصائص الشخصية و أدوات العمل من أجل انجاز المهام و الأنشطة و حل المشاكل.

- **السلوك:** مجموع التصرفات و ردود الأفعال و طرق التصرف و طرق المبادرة لدى الفرد.

فلا يمكن حصر السلوك في تصرفات الفرد فقط بل يتعدى ذلك إلى السلوكيات الجماعية التي تظهر على مستوى مجموعات و فرق عمل، حيث أنّ سلوك الفرد عندما يكون ضمن جماعة تختلف عن سلوك نفس الفرد خارج جماعة العمل.<sup>(1)</sup>

---

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص11-12.

# الفصل الأول: الإطار النظري لعملية التكوين

## تمهيد:

يعد التكوين إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة و ركيزة أساسية من ركائز ها، وهو أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية و التطوير الذاتي و التنظيمي ، فالتكوين هو إحدى الأدوات الأساسية لتنمية الموارد البشرية و تطوير الفعالية الكاملة لها ، و يعد عنصرا حيويًا بالغ الأهمية ذلك أنّ الفرد المكون المؤهل هو القادر دائما على عمله، الواثق من نفسه و البعيد عن المخاطرة.

كما يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالموارد البشري، و مقياسا لمدى تدرج الفرد داخل الإدارة و المجتمع، و خيارا لرفع التحدي و مسايرة التقدم التكنولوجي و تعميم الثقافات المهنية الجديدة ، و ذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين و مهاراتهم . حتى تتمكن الإدارة من المحافظة على جودة خدماتها ، و تمكين الموظفين من تحسين مستواهم العلمي و المهني و بالتالي الوصول إلى الاستقرار و الفعالية.

في هذا المقام، وبناء على ما تقدم سنحاول في الفصل الأول من دراستنا الإلمام بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بعملية التكوين من خلال التطرق للعناصر:

- الخلفية التاريخية للتكوين.
- تعريف التكوين.
- أنواع التكوين.
- مراحل العملية التكوينية.
- أهمية التكوين.

## المبحث الأول: الخلفية التاريخية للتكوين.

إنَّ التكوين بشكله الحديث ليس وليد الساعة إنّما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التغيرات البيئية المستمرة، والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات وخبرات الأفراد بما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، وعليه أصبحت وظيفة التكوين تحظى باهتمام بالغ في المنظمة، ومعاملة نفقاتها من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل، على أمل أن تؤدي جهود التكوين إلى رفع كفاءة العاملين فيها وزيادة إنتاجيته، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

ومن أهم المراحل التي مرّ بها التكوين إلى يومنا هذا نذكر:

- **التكوين في العصر القديم:** إنّ تاريخ التكوين ليس حديثاً بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصلنا من معلومات عن الحضارات القديمة إنّما يدل على وجود نوع من التكوين في تلك العصور والحضارات، وأكبر دليل على حاجة الإنسان للتكوين في ذلك الوقت هو اختراعه الحاجات الأساسية اللازمة لبقائه واستمراره وأمنه، ومنها: الوسائل والأدوات والأسلحة التقليدية، والملابس، واللغة، وكلها أمور في سبيل البقاء، فقد لعب التكوين منذ فترة طويلة أهمية وقيمة كبيرة، وقد أكدته الأمثال الشعبية، إذ كثيراً ما نسمع ونكرر: "إذا أعطيت الشخص سمكة فقط أطعمته ليوم واحد، ولكن إذا علمته كيف يصيد السمك فقد أطعمته مدى الحياة" هذا ببساطة ما كان يحدث في القرن الخامس قبل الميلاد، فكيف بنا اليوم مع التطور، الهائل في التكنولوجيا وأثرها على الاقتصاد والمجتمع ككل، مما أبرز بوضوح الحاجة الماسة والعظمى للتكوين، إذ كان يحل محل التعليم فكانت النتيجة قصر السومري في بلاد الرافدين، وحدائق بابل، وكذا أهرامات مصر ومعابدها حيث أنجزها عاملون تلقوا تدريباً وتعليمات مباشرة من مشرف ماهر.

- **التكوين في العصر الإسلامي:** لقد كان للإسلام وقفة واضحة لم يسبقه فيها دين آخر بالنسبة للتعليم والتكوين والدليل أنّ أول ما نزل من القرآن على النبي صلى الله عليه وسلم قوله تعالى: "اقرأ باسم ربك الذي خلق(1) خلق الإنسان من علق(2) اقرأ و ربك الأكرم(3) الذي علم بالقلم(4) علم الإنسان ما لم

(1)بدوح، مرجع سابق الذكر، ص 70.

يعلم(5) " (سورة العلق-الآية من 1-5) ، حيث طلب من الإنسان التعلم في جميع أموره الدينية والدنيوية ، فكان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستأمنهم على مصالح المسلمين، وكان عليه الصلاة والسلام يقوم بالعمل بنفسه قبل أن يستند إليهم و طبعاً لم يخف على الخلفاء الراشدين هذا المنهج، وما للتكوين من أهمية.

- التكوين في العصر الحديث: لقد كان للتطور التقني بالغ الأثر في كل نواحي الحياة ولمواكبة المنظمة تطورات العصر يجب عليها تكوين الأفراد العاملين بها على التقنيات الحديثة، وبعد التطورات التي عرفتها معظم المجتمعات لابد لأي دولة تكوين أفرادها أولاً. (1)

المبحث الثاني : تعريف التكوين.

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 115.

يعتبر التكوين وظيفة إدارية رئيسية و مستمرة في مختلف المنظمات و الإدارات ، فهو من العمليات الأساسية لتطوير و تنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد معاً.

و قد يكون من الضروري في هذا السياق أن نتطرق في البداية إلى بعض التعاريف التي وردت بشأنها، بما فيها التعريف اللغوي، لنحاول بعدها وضع تعريف جامع لها.

أ- **التعريف اللغوي للتكوين:** اشتقت كلمة التكوين من فعل كَوَّن former ذات المصدر اللاتيني former و لغويا تعني إعطاء الشيء شكلاً.<sup>(1)</sup>

ب- **التعاريف الاصطلاحية:** رغم تعدد الكتابات و الأبحاث في موضوع التكوين، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف له يجمع بين وجهات النظر العلمية، حيث تباينت هذه الأخيرة من باحث إلى آخر و من كاتب إلى آخر، و هذا ما تؤكدته مجموعة التعريفات التي نوردتها كما يلي:

**تعريف الطعاني:** "الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف و مهارات و خبرات و اتجاهات المتكويين، و ذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم فهو عملية ديناميكية تستهدف إجراء تغييرات في معلومات، سلوكات، خبرات و اتجاهات المتكويين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم و طاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و بإنتاجية عالية".<sup>(2)</sup>

**أما فليبو ( Filippo ) فيعرفها بأنها:** " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين".<sup>(3)</sup>

**يعرفها بان كاس ( Piene casse ) بأنه:** " العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية و السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية و المستقبلية ، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة التكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الاقتصادية ووسيلة فعّالة لتسيير الموارد الشيء الذي يسمح بنمو و تطور

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 75.

(2) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص15.

(3) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة: دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، 2007، ص159.

المنظمة و هو بذلك يعتبر استثمار للعامل ، و يجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المنظمة بما فيهم المسؤولين، فهو عملية مستمرة من أجل تحديد المعلومات".(1)

و قد عرف التكوين أيضا على أنه: "عملية منظمة و مستمرة لتنمية مجالات و اتجاهات الفرد و المجموعة لتحسين الأداء و إكسابهم الخبرة المنظمة ، و خلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم و صقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحضير المستمر على التعلم و استخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي و ذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم و حاجات المنظمة و الدولة في المستقبل من الأعمال".(2)

كما عرفه البعض على أنه: "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والقدرات، الأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد".(3)

كما يعرف التكوين على أنه أيضا: "إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، حيث أنّ التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارة والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالعنصر البشري في العمل، فهو يعني التغيير أو تدعيم ما يعرفه العاملون أو كيفية أدائهم للعمل، أو اتجاهاتهم أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء..."(4)

كما عرّف التكوين أيضا على أنه: "مجموعة من الوسائل، التقنيات، المعدات و الأساليب التي يجب توفيرها للموظف و المجتمع بشكل خاص، و أهداف المنظمة بشكل عام و ذلك من أجل التكيف مع المتغيرات من أجل تحسين معارفه، سلوكه، قدراته، فهو شيء ضروري من أجل تحقيق الأهداف

(1) pierre casse, **la formation performante**,alger :office de la publication universitaire central,2001, p 84.

(2) نجم الغزاوي، التدريب الإداري، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2006، ص 114 .

(3) حمود خضير كاضم، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007، ص 125 .

(4) علي غربي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدي للنشر و التوزيع، 2002، ص108 .

الخارجية لبقاء المنظمة و استقرارها و نموها مستقبلا".<sup>(1)</sup>

من خلال التعاريف المذكورة سابقا نستنتج أنّ التكوين عملية ديناميكية مستمرة في المنظمة، تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد والمجموعة من حيث المعارف والاتجاهات والمهارات والخبرات أي اكتساب معارف وأساليب جديدة تمكن من تعويض النقائص الموجودة والتخلص من السلوكيات الغير المرغوبة بما يجعله (الفرد) أكثر كفاءة وأكثر إنتاجية.

و تجدر الإشارة إلى بعض المصطلحات المشابهة لمصطلح التكوين و التي نوردتها كما يلي:

- **التدريب:** وسيلة إدارية فنية علمية و عملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل و بالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع و المنظمة.<sup>(2)</sup>

فالتدريب من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، و ذلك من أجل تزويد المتدربين بالمهارات و القدرات التي من شأنها تحسين كفاءة و فعالية المورد البشري و المنظمة معا. و من هذا المنطلق يتضح أنّ كل من التدريب و التكوين يتضمنان نفس المعنى و الاختلاف في التسمية فقط، و على هذا الأساس سيتم بناء دراستنا في هذا الموضوع.

- **تنمية الموارد البشرية:** "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها " يلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ تنمية الموارد البشرية لها جانبان هما :

- جانب تكوين القدرات فتنمية الموارد البشرية تعني تكوين القدرات من خلال الاستثمار في التكوين .

- جانب الاستفادة من هذه القدرات : يعني الاستفادة الكاملة من هذه القدرات فيما ينفع الإنسان أي استخدام القدرات البشرية في زيادة الإنتاج، تحسين الخدمات والمشاركة في الشؤون السياسية والاجتماعية والثقافية. ومن ثم فإن الإنسان هو محور عملية التنمية، وهو وسيلتها وهدفها بشكل خاص.<sup>(3)</sup>

(1) Sekiou, blondin, fabi bayad, pevetti, **gestion des ressources humaines**, 2<sup>eme</sup> edition debook université, 2004, p 336.

(2) كاضم، الخرشة، مرجع سابق الذكر، ص 125.

(3) Formationdz.Freealgeria.com T19.Lopic, le Dimanche 22 Mars 2015 à 5 :53 pm.

-**التعلم** : يقصد به التغير المستدام و المتواصل و المستمر في تصرف الأفراد في المنظمة الذي يحدث كنتيجة لاكتساب الخبرة.<sup>(1)</sup>

-**التعليم (التدريس)**: هو زيادة قدرة و إمكانيات الشخص المتعلم على التفكير المنطقي، و فهم و تفسير المعرفة المكتسبة عن طريق تنمية قدراته العقلية ليكون في متناولها فهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات من أجل شرح و تفسير و فهم الظواهر.<sup>(2)</sup>

كثيرا من مبادئ التعلم التي تم تطويرها في التعليم يمكن أن تكون ملائمة للتطبيق في عمليات تكوين الأفراد في المنظمات و المؤسسات.

-**التمهين**: "هو طريقة للتكوين المهني الهدف منها اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به للمتمهين بممارسة مهنة معينة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي و الحرفي".<sup>(3)</sup>

### المبحث الثالث: أنواع التكوين.

(1) مصطفى شاوش، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق، 2004، ص 235.

(2) محمد قاسم القريوني، إدارة الأفراد، عمان: مكتبة الشروق، 1990، ص 152

(3) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 25.

لا يوجد تقسيم واضح وموحد لبرامج التكوين وهذا راجع لعدم وجود برنامج واحد يصلح لكل الوظائف وأيضا لاختلاف الاحتياجات التكوينية بالنسبة للفرد والمنظمة وكذلك لاختلاف أهداف المنظمة ونوع الخدمات، حيث يمكن أن تُقسم هذه البرامج مثلا: التكوين حسب احتياجات الأفراد، التكوين حسب الأهداف، التكوين حسب المكان أو التكوين حسب الزمان، وهذا يكون حسب المستفيد منها، وهو المعيار الذي سنعتمده في التقسيم.

## 1- التكوين حسب احتياجات الأفراد : وينقسم إلى ثلاثة أنواع:<sup>(1)</sup>

**1-1- التكوين الذاتي:** وهو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير قدراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه في عمله.

**2-1- التكوين الفردي:** هو نوع من التكوين يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى التوجيه والإرشاد بهدف النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع معالجة ما قد يصيب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقائص.

**3-1- التكوين الجماعي:** هو التكوين الذي يهدف إلى التنمية الجماعية للأفراد وهو ذو تأثير إيجابي على الأفراد الذين ينضمون إليه، حيث أن للجماعة تأثير على أعضائها.

## 2- التكوين حسب الأهداف: يمكن تصنيف التكوين حسب الأهداف إلى ما يلي:<sup>(2)</sup>

**1-2- التكوين للتزويد بالمعلومات :** أي تزويد المتكون بالمعلومات الجديدة المتعلقة بمجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة وذلك بما يمكنه من التكيف مع عمله، و مواجهة المشكلات التي تعترضه.

**2-2- التكوين لتنمية المهارات :** وذلك لأجل تحسين مستوى أداء الفرد من خلال اكتساب المهارات المعرفية والعلمية التي يستخدمها في مجال عمله.

**3-2- تكوين الاتجاهات:** وذلك عن طريق تنمية الاتجاهات السليمة أي تغيير أنماط السلوك والاتجاهات التي يتبعها الأفراد داخل المؤسسة.

(1) الغزاوي، مرجع سابق الذكر، ص 101.

(2) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 28.

2-4- التكوين للترقية: وذلك لأجل إعداد الفرد لتولي مناصب إدارية جديدة أي تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة التي يتطلبها المنصب الجديد.

3 -التكوين حسب المكان: وينقسم إلى:

3-1- التكوين أثناء العمل: ويعتبر من أوسع طرق التكوين انتشارا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة ويتم التكوين وفقا لهذه الطريقة بخطوات مخططة وذلك من خلال قيام المُكون بممارسة العمل أمام المُتكون بما يتيح الفرصة للتعلم وإمكانية تقليد لما يراه ويتعلمه وذلك أثناء تطبيقه بعد ذلك أي عن طريق تكليفه بأداء وإنجاز عمل معين أو القيام بالأنشطة التي يتضمنها عمله. (1)

وتظهر الحاجة إلى مثل هذا النوع من التكوين في الحالات التالية: (2)

- نقص الموظفين المُكونين في وظيفة ما.

- تنقلات الموظفين.

- إدخال وسائل وطرق جديدة في العمل.

ومن مميزات هذا النوع من التكوين أنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها. (3) كما أنّ هذا النوع من التكوين يشرف عليه الشخص الذي سوف يعمل معه المُتكون، كما أنه يُمكن من الوصول إلى نتائج أفضل إذا ما أمكن تطبيق ما تدرب عليه المتكون في الواقع العملي. (4)

وما يعاب عليه هو انحصاره في حدود خبرات وتجارب العاملين بالمنظمة بالإضافة إلى احتمال عدم كفايته، فقد لا يتعرض لكل المشاكل المُمكنة في العمل، كما قد لا يتوفر المُكون على المؤهلات

(1) الطائي، المؤيد، مرجع سابق الذكر، ص 27.

(2) الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 183.

(3) نفس المرجع الآنف الذكر، و نفس الصفحة.

(4) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 41.

اللازمة للتكوين أو قد لا يتوفر له الوقت الكافي للتكوين المناسب للعاملين وعدم إتباع أساليب تكوينية مناسبة في نقل المعارف للمكونين.<sup>(1)</sup>

**3-2- التكوين خارج العمل:** ويتم خارج المنظمة وهذا يعني انقطاع الموظف عن عمله فترة معينة ليلتحق بأحد مراكز التكوين، ويتيح هذا النوع من التكوين الفرصة لتبادل الخبرات واكتساب المهارات وذلك من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين والاستفادة من تجاربهم.<sup>(2)</sup>

ومن مميزاته عدم تعطيل عملية سير الإنتاج في المنظمة إلى جانب الاهتمام بكل مُكون على حد كما أن هذا النوع من التكوين يراعي الفروق الفردية إلى جانب أنه تكوين عن طريق الأداء الفعلي.<sup>(3)</sup>

وما يعاب عليه أنه يتطلب تكاليف باهظة، كما أنه يحتاج إلى متخصص على درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كثيرة كما أن رقابة المنظمة تكاد تكون معدومة.<sup>(4)</sup> إنَّ التقييم في مثل هذا النوع من التكوين يكون صعبا كون المنظمة تعتمد على التقارير التي يعدها المتكونين كما أن مستويات المتكونين وخلفياتهم تُعيق الانسجام المطلوب بينهم مما يصعب تحقيق تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.<sup>(5)</sup>

#### 4-التكوين حسب الزمان:

**4-1- التكوين قبل الالتحاق بالعمل :** يعمل على تكوين وإعداد الأفراد علميا وعمليا إعدادا سليما، بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويسمى أيضا بالتكوين الإعدادي والتوجيهي.<sup>(6)</sup>

(1) الطائي، مؤيد، مرجع سابق الذكر، ص 286.

(2) الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 183.

(3) الطائي، مرجع سابق الذكر، ص 290.

(4) نفس المرجع الآنف السابق، نفس الصفحة.

(5) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 44.

(6) الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 179.

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه وأيضاً المهارات المتصلة بمجالات العمل ، فالتكوين قبل الالتحاق بالمهنة هو الخطوة الأولى للعمل، يهدف إلى تعريف الأفراد بمختلف الوسائل المستخدمة في العمل وكيفية استخدامها وتعريفه بمهارات العمل المطلوب.<sup>(1)</sup>

**4-2- التكوين أثناء الخدمة:** يمثل أحد أشكال التكوين لممارسة العمل والذي يقصد به "التحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية، حيث أنّ هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف ، أو خارج المؤسسة و ذلك بإبرام إتفاقيات مع هيئات و مؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها، كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة: التنمية المنتظمة من المعرفة و المهارة و الإتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح لواجب أو لعمل له و هو غالباً ما يتكامل بزيادة و استمرارية التعليم".<sup>(2)</sup>

ويتم اللجوء إلى مثل هذا النوع من التكوين بهدف تحديد وظائف العمل وإجراءاته باستمرار، تطوير أداء العاملين ورفع كفاءة العمل من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات ذات الصلة الوثيقة بالعمل.<sup>(3)</sup>

فالتكوين أثناء الخدمة يعد بمثابة خبرات منظمة يتم استخدامها في تنمية المعرفة والمعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات لدى العاملين وكذلك لتغيير السلوك واتجاهات الفرد العامل إلى أنماط أخرى جديدة تعتقد الإدارة أنها أكثر ارتباطاً بأهداف المنظمة.<sup>(4)</sup>

ومما سبق يتضح أنّ للتكوين عدّة أنواع تختلف باختلاف أهداف المنظمة التي تريد تحقيقها. حيث أنّ المنظمة تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية ليتحكم في اختيار التكوين الذي يتواءمها لتنمية مهارات الأفراد الأمر الذي يسمح بتعدد أنواع التكوين واختلافها من منظمة إلى أخرى.

(1) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 44.

(2) محمود بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 15.

(3) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 45.

(4) نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

## المبحث الرابع: مراحل العملية التكوينية.

التكوين كغيره من الأنشطة يمر بعدة خطوات تضمن الوصول إلى تحقيق الفعالية داخل المنظمة، وهذه المراحل تبدأ من تحديد الاحتياجات التكوينية مروراً بتصميم البرامج التكوينية، ثم تنفيذها وصولاً إلى تقييم التكوين كآخر مرحلة، وذلك على النحو التالي:

### 1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

إنطلاقاً من أن التكوين يزيد من كفاءة الأفراد، فلا يمكن أن يكون ذو جدوى وأهمية ولن يحدث التغيير المطلوب إذا لم يُبين على تحديد واضح للاحتياجات التكوينية.

فتحديد الاحتياجات التكوينية هو محور ارتكاز لبناء الخطط والبرامج، فمن خلاله يتم تحديد محتوى ونوع ووقت ونشاط وفعالية التكوين وتحديد الأسلوب المناسب ومستلزماته وأيضاً تحديد أي من الأفراد العاملين في حاجة إلى التكوين، لذلك لا يمكن أن تكون هناك برامج تكوينية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتكوين.

ويعرف كوفمان koufman الاحتياجات التكوينية بأنها: "الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة".<sup>(1)</sup>

كما يعرفه بطاح بأنها: " تلك الخطوات المنطقية التي يتبعها المكون في تنمية القوى البشرية في المنظمات، أو أي شخص يقوم بهذه المهمة للكشف عن النقص والتناقض أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع وأداء مرغوب فيه، على تشخيص وتحليل ذلك الوضع والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التكوين على تلافي ذلك النقص أو ذلك التناقض أو سد تلك الفجوة".<sup>(2)</sup>

(1) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 162.

(2) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 163.

**وتعرف كذلك على أنها:** " الفرق بين ما هو موجود وما يجب أن يكون، و الحاجة إلى التكوين تظهر عندما تستطيع المنظمة ملاحظة الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، وهذا الوضع يعود إلى غياب أو نقص في المعارف الأساسية المطلوبة داخل المنظمة ".<sup>(1)</sup>

فهذه المرحلة تهدف إلى تحديد نقاط الضعف الحالية في المعارف و قدرات الأفراد واتجاهات وسلوك المورد البشري التي يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد والتي يمكن معالجتها بواسطة التكوين . ومن الأساليب أو المؤشرات التي من خلالها تستطيع المنظمة الكشف عن احتياجاتها التكوينية نذكر منها ما يلي:

- **تقييم الأداء:** يعتبر وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد وإخلاصه، الأمر الذي ساعد المنظمة في الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.<sup>(2)</sup>

-**الأداء التنظيمي:** والذي يعرف على أنه: "عملية دراسة كفاءة أداء المنظمة والمتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات والمؤشرات واستخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد".<sup>(3)</sup>

فنشاط التكوين ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فعالية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي وتشمل: مؤشرات استخدام الموارد البشرية، مؤشرات أداء العاملين، مؤشرات احتياجات الأفراد للتكوين.<sup>(4)</sup>

- **تحليل المهام أو العمل:** يتناول خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال الآلات الجديدة ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

(1) guide de gestion de ressources destiné aux entreprise des technologie de l'information , réalisé et mise à joues en 2013 par ilia (conseil),p 38.

(2) بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 35.

(3) نفس المرجع الآنف الذكر، و نفس الصفحة.

(4) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 37.

- **تحليل الفرد** : يقوم على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه، حاجاته، وسلوكياته ومدى تعاونه.... كما يجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.(1)

- **حاجة الأفراد للتكوين**: تعتبر من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين وفيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وفي هذه المرحلة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل.(2)

كما توجد مجموعة أخرى من الأساليب التي يمكن استخدامها في تحديد الحاجة إلى التكوين نذكر منها، إجراء الاختبارات والمقابلات، إضافة خدمات جديدة ووحدات جديدة للمنظمة، تطور تكنولوجي، تغيير أسلوب وطرق العمل، استخدام الآلات والمعدات الجديدة...الخ.

تعتمد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على مجموعة من طرق جمع المعلومات بهدف التحديد الجيد للحاجة التكوينية ونذكر منها:(3)

- الملاحظة غير الرسمية.
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع لمقترحاتهم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- تحليل و تقييم أداء عمل الموظفين اليومي، و التعرف على مواطن القوة و الضعف.

وتقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية على عاتق إدارة التكوين بالتعاون مع خبراء التكوين و هم العاملون بإدارة التنظيم و الرؤساء المباشرين للأفراد أنفسهم .(4)

مما سبق يتضح أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية يعد الأساس حتى تتمكن المنظمة من تحديد المهارات المطلوب تنميتها و تطويرها لدى الأفراد و إدارات معينة ، كما أنها تعتبر الأساس في توجيه

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 38.

(2) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 40.

(3) عقون، مرجع سابق الذكر، ص 38-39.

(4) الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 178.

التكوين في الاتجاه الصحيح و صياغة أهدافه و العائد المتحقق منه على صعيد تحسين أداء الموظفين و زيادة قدراتهم و مهاراتهم في مواجهة التغيرات و التطورات المستقبلية للمنظمة ، فكلما كان تحديد الاحتياجات دقيقا كلما أمكن تحقيق أهداف البرنامج التكويني بكفاءة و فعالية.

## 2- تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي مرحلة تصميم البرامج التكوينية ، هذه الأخيرة تعد خطوة منهجية في إعداد العملية التكوينية إذ يتم فيها صياغة أهداف البرنامج التكويني، تحديد محتواها ، الأنشطة و الأساليب التكوينية لتنفيذها و غيرها من الأمور التي تتطلبها العملية التكوينية ، فهذه الخطوة تعتبر بمثابة دليل للعمل يساعد المُتكون أو المُكون في الحصول على أقصى استفادة ممكنة من المادة التكوينية المقدمة له.

وتتضمن عملية تصميم و بناء البرامج التكوينية مجموعة من الموضوعات أو العناصر أهمها:

### 2-1- تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يتم فيها تحديد الخصائص و القدرات المراد إكسابها للمُتكونين و نوعية البرامج المطلوب توفرها و محتوياتها، و من هنا يمكن أن تحدد مجموعة من الأهداف كآلاتي:<sup>(1)</sup>

- تنمية معلومات المُتكون و معارفه لتحسين أدائه.
- إكساب المُتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية.
- تطوير سلوك المُتكون و إكسابه قيم ا و اتجاهات جديدة نحو مسائل و مرافق معينة.
- مساعدة المُكون على التأكد المستمر من صحة البيانات المقدمة للمُتكونين.
- تعريف الجهات المسؤولة عن التكوين بالمادة التي يتم تكوين المُتكونين عليها و كيفية تقديمها لهم.

(1) بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 39، 40.

و في هذا الإطار لابد أن تتصف الأهداف بمجموعة من الخصائص بحيث يجب أن تكون تعليمية و أن تنص على نتائج يمكن قياسها، كما لابد أن تكون واقعية يمكن تحقيقها و لابد أن تتسجم مع سياسات المنظمة.<sup>(1)</sup>

## 2-2- مضمون البرنامج التكويني:

يحتوي البرنامج التكويني على المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العلمية التي تشرح و توضح موضوعا معينا حيث يجب إعداد هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي للمكونين كما يجب الاستعانة بالرسوم و الأشكال الإيضاحية.<sup>(2)</sup>

و صياغة البرنامج التكويني يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية نذكر منها:<sup>(3)</sup>

- التركيز على المُكون أكثر من المُكون.
- مراعاة الفروق الفردية بين المُكونين.
- الجمع بين الناحية النظرية و الناحية العلمية و التطبيقية.
- أن يتناسب و مستوى المكونين الذين سيشتركون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف و قيم و سياسة المنظمة المنتسب إليها المُكون.

## 2-3- وسائل التكوين: ويقصد بالوسيلة الوسيط الذي يستخدمه المُكون في عرضه لموضوعه التكويني

أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تساهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التكوينية و تتنوع هذه الوسائل ابتداء من استخدام المباشر و القلم و اللوح التقليدي و مروراً بالشفافيات و انتهاء بالمؤتمر التلفزيوني.<sup>(4)</sup>

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(2) الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 126.

(3) بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 188.

(4) الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 188.

إنَّ اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ البرامج التكوينية يتوقف على عدة اعتبارات لابد من مراعاتها

منها: (1)

- قدرة المُكون على استخدام ذلك الأسلوب.
- تناسب الأسلوب مع قدرات ومؤهلات المُتكون.
- مدى تناسب الأسلوب مع الوقت والميزانية المخصصة للبرامج التكوينية.
- أن تتلاءم أساليب التكوين مع احتياجات المُتكونين وتساهم في حل مشاكلهم.

وعليه فإن اختيار أساليب التكوين المناسبة تعتبر إجراء هاما لنجاح عملية التكوين وتحقق في أهدافه بفاعلية وكفاءة، والواقع هناك الكثير من الأساليب التكوينية إلا أننا نذكر البعض منها كالآتي:

➤ **أسلوب المحاضرة:** يمكن تعريفه على أنه: " عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضر

إلى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقا " (2).

فالمحاضرة أسلوب أكاديمي لنقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة عن طريق شخص علمي من محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه ومعلوماته . ومن الصفات التي تساعد وتجعل

هذا الأسلوب ناجح نذكر ما يلي: (3)

- حسن التحكم في وقت المحاضرة بحيث يخصص جزء منها للمحاضرة وجزء للمناقشة والحوار والأسئلة.
- العمل على تشجيع كل المُتكونين على المشاركة، بحيث يوجه الأسئلة في حالة لم يقدّم المشاركون بطرحها.
- العمل على تحسين تنظيم الأفكار والمواضيع مسبقا، وعرضها بشكل متناسق ومتربط كما يجب أن يكون الخطاب موجه للجماعة وليس لفئة معينة.

(1) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 68.

(2) شنوفي ، مرجع سابق الذكر، ص 77.

(3) الغزاوي، مرجع سابق الذكر، ص 115.

- درجة معرفة المُحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدام معاني و مصطلحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.

ويشترط في المحاضرة الجيدة ما يلي: (1)

- التدرج وهو الانتقال من البسيط إلى المُعقّد فالأكثر تعقيدا مع القدرة على التفسير.

- القدرة على إثارة الاهتمام وشغل التفكير وتقليل عوامل التشتت والانصراف من متابعة موضوع المحاضرة .

- القدرة على إثارة المناقشة وفتح مجال للتساؤل وإبداء الآراء والتحليل.

- المتابعة والتعرف على التغير الحادث في اهتمامات ومعلومات المستمعين، وأثر ذلك على مدى استخدام المحتوى في مواقف جديدة وأثره في فتح آفاق جديدة للتعلم.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب التكويني للأفراد أكثر اقتصادا في الوقت والنفقات وأكثر رقابة ووضوحا إلا أنه يعاب عليه: (2)

- اعتباره وسيلة لنقل المعلومات للمُتكوينين بصورة محددة وليس وسيلة هدفها صقل المهارات وتغيير السلوك.

- خلوه من المشاركة الجماعية، أي أنه عملية اتصال من جانب واحد.

- عدم أخذه بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المُتكوينين.

- خلوه من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين حيث لا يتيح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة.

- غياب فرصة تجربة أو تطبيق ما يسمعه.

- كما أنّ المحاضرة قد لا تكون قادرة على شد انتباه الحضور، إضافة إلى أنّ كثرة عدد المُتكوينين يقلل من أهميتها و عائدها.

(1) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 78.

(2) الغزاوي، مرجع سابق الذكر ، ص 75.

➤ أسلوب دراسة الحالات : تتمثل هذه الطريقة في أنّ المُكون يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المُتكوينين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المُتكوينين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو طرق الحل البديلة .<sup>(1)</sup>

أي أنّ هذا الأسلوب يعتمد على طرح موضوعات معينة تخص مشاكل تتطلب مزيدا من البحث والدراسة للوصول بها إلى حلول على ضوء الواقع .

ويعتبر هذا الأسلوب من أساليب التكوين الجماعي للعلاقات الإنسانية، ولا يقصد به حل مشكلة معينة، بل الهدف منه تنمية قدرات المُتكوينين على التفكير المنطقي المنظم السليم، و تطوير القدرة على التحليل و اتخاذ القرار و إكسابهم القدرة على كيفية التعامل مع مثل تلك المواقف ، كما يتيح الفرصة للمُتكوينين لتطبيق ما ألفوه من نظريات على المواقف الفعلية .<sup>(2)</sup>

إنّ أهم ما يميز هذا الأسلوب ما يلي:<sup>(3)</sup>

- يعتبر أحد أساليب التعامل و التكامل بين النظري و التطبيقي، فهو يتبع مناهج الإدارة بالصورة الواقعية و يمنحها درجة من المرونة و التغير في ضوء المتغيرات المتجددة.

- توفيي المناخ المناسب و الملائم الذي يحفز المُعلّم و المُكُون و المشارك في القيام بالبحث الميداني للتعرف على المشاكل الإدارية.

- يبين للمُكون ما استفاد منه المُتكوينين من نظريات موضوع دراسة الحالة لتغطية المفاهيم و المبادئ التي لم يعرفوها أو التي يحتاجون للمزيد من الدراسة عنها.

(1) شنوفي، مرجع سابق الذكر، ص 75.

(2) الغزاوي، مرجع سابق الذكر، ص 118.

(3) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 50.

➤ **أسلوب الندوات و المناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب تكويناً ذهنياً للأفراد ، حيث يتبادلون الآراء و يناقشون الحجج و يؤيدون و يعارضون و يدافعون ، و هم في كل ذلك يستعملون خبراتهم و يستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم ، و من مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها و تنمي عندهم القدرة على التحليل و المقارنة .<sup>(1)</sup>

➤ **أسلوب لعب الأدوار (تمثيل الأدوار):** هي الطريقة التي تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المكون، أما المتكونين الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين و الناقدين، و بعد التمثيل فلن المجموعة تقوم بالمناقشة.<sup>(2)</sup>

فالعينة تتأسس على شكل سيناريو، في إطاره يمكن استدعاء مشاركين ليضطلعوا بمهامهم كمثلين في ساحات تمثيل مع مقطع عمل يتألف من عدة محطات.<sup>(3)</sup>

و مما يعاب على هذا الأسلوب أنه يأخذ وقتاً طويلاً و إذا لم يتوفر الوقت الكافي فلن الفائدة تكون عرضة للضياع.<sup>(4)</sup>

➤ **أسلوب المؤتمرات:** و يرتبط نجاحه على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع تجاربهم و خبراتهم و لا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق جميع أعضاء المؤتمر على رأي واحد و إنما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات و أداء بعضهم البعض.<sup>(5)</sup>

➤ **أسلوب المباريات الإدارية:** هذا الأسلوب يقسم المتكونين إلى مجموعات صغيرة و إدارات و مرظمات ثم تعطي لكل مجموعة معلومات ميدانية عن الوظائف و الأهداف و ظروف العمل ثم تبدأ كل مجموعة في اتخاذ قرارات متعلقة بالأفراد و التمويل و غيرها من الأمور مما يصب في أمور التنظيم و أساليب التخطيط و عملية اتخاذ القرارات. و تستغرق المباراة وقتاً طويلاً يقسم إلى عدة جولات تبنى نتائج

(1) بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 43.

(2) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 77.

(3) Gerbier Jean, *organisation et fonctionnement de l'entreprise*, paris : TCE and DOC, p 653.

(4) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 77.

(5) الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 194.

- كل جولة على الجولة التي قبلها ثم يعقد اجتماع لعرض النتائج و التعليق على سلوك المجموعات و مناقشة الأسلوب الذي انتهجته كل مجموعة.(1)
- و يهدف هذا الأسلوب إلى ما يلي : (2)
- التحسين في الأداء القيادي .
  - التعرف على الوسائل التحليلية في حل المشاكل.
  - تطوير الصفة القيادية في المُتكون و خاصة في صنع القرار.
  - الكفاءة في استخدام الوقت و اعتباره قيمة جوهرية.
- بالرغم من أهمية هذا الأسلوب إلا أنه يواجه الكثير من الصعوبات في تنفيذه و أهمها ما يلي: (3)
- الاحتياج إلى جهود كبيرة للتخطيط، الإعداد، التوجيه، الملاحظة، الإدارة و الإشراف.
  - الاحتياج إلى وقت طويل و مال كثير و مُتكونين قياديين أكثر.
  - مواجهة المُتكونين القياديين صعوبة التأقلم مع البيئة الجديدة التي يحتاجونها في مبارياتهم التكوينية.
- ونظرا لتعدد وسائل و أساليب التكوين و اختلافها من أسلوب لآخر، لذلك لابد للمُتكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب الذي يساعده على تحقيق الأهداف التكوينية، في ضوء عدّة اعتبارات نذكر منها: (4)
- نوعية المُتكونين.
  - المستوى الإداري المطلوب للمُكون.

(1) خالد عبد الله الرباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، تخصص

العلوم الإدارية و المالي، 2013/2014، ص 24.

(2) بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 129.

(3) الغزاوي، مرجع سابق الذكر، ص 131.

(4) أبو النصر، مرجع سابق الذكر، ص 260.

- عدد المُتكوينين .
- موضوع التكوين.
- فترة التكوين.
- الإمكانيات المتاحة.
- ميزانية البرنامج التكويني.

وعليه فليُؤخذ الاختيار السليم للأساليب التكوينية يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تحكم فعالية البرنامج التكويني، كذلك فليُؤخذ الأساليب التكوينية في السنوات الأخيرة تعددت و تنوعت ، و هذا التنوع يعطي فرصة أكبر أمام خبراء التكوين في اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات التي تحكم البرنامج التكويني.

## 2-4- تحديد المُكونين و المُتكوينين:

**2-4-1- تحديد و اختيار المُكون:** "المُكون هو المصدر الذي يبعث بالرسالة و بالأسلوب المناسب مستخدما الوسيلة المناسبة إلى مُتكون واحد أو مجموعة من المُتكوينين " (1).

يعتبر المُكون القلب النابض و العقل المفكر لعملية التكوين ، كما يعتبر أحد العناصر أو أطراف العملية التكوينية و له الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل ، لذلك لا بد أن يتمتع المُكون بمهارات كالتفاعل، الاتصال، الإنصات، الإقناع، التقويم، الملاحظة و استخدام الوسائل المساعدة و لا بد أن يتوفر على صفات كاللياقة، الموضوعية، الثقة بالنفس، الصبر، الهدوء، الصدق، الاعتدال و الأمانة (2).

و يتوقف اختيار المُكون على نوع أسلوب التكوين، المادة التكوينية (المحتوى)، الوسيلة المراد استخدامها و نوعية التكوين.

## 2-4-2- تحديد زمان و مكان التكوين و ميزانيته:

(1) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 20.

(2) بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 45.

- بالنسبة لزمان التكوين: ليس هناك فترة زمنية محددة لتنفيذ البرنامج التكويني، فالمنظمة هي التي تقوم بتحديدده حسب نوع البرنامج<sup>(1)</sup>، فهذه المدة تختلف من برنامج لآخر لعدة اعتبارات نذكر

منها: (2)

- نوعية الأساليب فهناك أساليب تأخذ وقتا طويلا.

- نوعية المناهج المستخدمة و نوعية المشكلات التي يعالجها و المهارات التي يكتسبها المتكونين.

- الإمكانيات المتاحة و سرعة حاجة المنظمة للتكوين.

- بالنسبة لمكان التكوين: يختلف المكان باختلاف هدف و نوع و طبيعة البرنامج التكويني ، و يعود قرار اختيار مكان التكوين للمنظمة ، بين إقامة التكوين داخل المنظمة أو خارجها ، و عليه لابد من اختيار المكان المناسب للمتكونين لفهم و استيعاب المادة التكوينية.

- بالنسبة لميزانية التكوين: فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم و مكان إقامة الدورة التكوينية و مدة التكوين، بالإضافة إلى عدد المشتركين، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية و منه تحديد ميزانية التكوين. (3)

### 3- تنفيذ البرامج التكوينية:

إنّ تنفيذ البرامج التكوينية طّئي بعد تصميم البرنامج التكويني و تجهيزه تماما ، و يتطلب من إدارة البرنامج توفير كل المستلزمات و الإمكانيات اللازمة لتهيئة البيئة التكوينية و التي من خلالها ستحقق الأهداف المطلوبة.

تشمل هذه المرحلة على ما يلي: (1)

(1) الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 189.

(2) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 189.

(3) بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 47، 48.

- إعداد الجدول الزمني للبرامج و تنسيقها.
- ضبط القوائم الاسمية للمُتكوينين و توزيع الأدوات اللازمة عليهم.
- تجهيز و إعداد مكان التكوين و ذلك بتوفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات من أقسام، قاعات، مدرجات، مخابر...الخ.
- متابعة المُكونين و المُتكوينين.
- كل هذه الظروف يجب أن تضبط و توكل لفرد أو مجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح و تحقيق أهداف الدورة التكوينية.

#### 4- تقييم الدورة التكوينية:

لا تقل هذه المرحلة أهمية عن المراحل الأخرى في عملية التكوين وهي الخطوة التي من خلالها يتم التعرف على مدى فعالية الجهود التكوينية و كذلك تعبر عن مدى نجاح البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه المخططة، و يجب على المنظمة أن تعمل لأجل التوصل إلى ضمانات عالية للجهود و العملية التكوينية، و تجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم تكون قبل، أثناء و بعد التكوين .

يعرف مايك ويلز (MIKE WILLS) تقييم التكوين بأنه: "سلسلة من التقييمات و الاختبارات و التحركات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة ". (2)

و تعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات منها ما يلي: (3)

- **أهداف التكوين:** هل تم تحقيق هدف البرنامج التكويني أم لا ؟ إلى أي مدى توافقت أهداف التكوين مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من جهة و مع الاحتياجات من جهة أخرى.

(1) محمد إصلاح الدين عبد الباقي، إدارة و تنمية الموارد البشرية : مدخل تطبيقي معاصر، القاهرة: دار الجامعية، 2006، ص 227.

(2) أبو النصر، مرجع سابق الذكر، ص 187.

(3) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 20.

- **تقييم تكلفة التكوين:** من خلال المقارنة بين تكاليف البرنامج التكويني و النتائج المترتبة عنه.
  - **درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:** و ذلك من خلال دراسة التناسق بين كافة المراحل المسطرة أثناء التنفيذ و كذا العناصر المسؤولة فيها.
  - **تقييم المطابقة القانونية:** و ذلك من خلال قياس مدى التزامها بالقوانين الداخلية و الخارجية فيما يتعلق بالتكوين.
- و من الطرق و الأساليب التي يمكن استعمالها لتقييم العملية التكوينية نذكر: (1)
- **المقابلة:** و هي عبارة عن مقابلة شخصية بين الرئيس أو مسؤول التكوين و بين المُتكوينين بهدف التعرف على احتياجاتهم.
  - **الاستبيان:** و هو عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مطلوب الإجابة عنها ، و يقوم بوضعها مسؤول التكوين أو الرئيس بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التكويني للنتائج المطلوبة.
  - **الاختبارات:** إما أن تكون شفوية أو كتابية يلجأ إليها الرؤساء أو المسؤولين عن التكوين بهدف الوصول إلى تقييم العملية التكوينية.

و هناك أربع (04) مقاييس لتقييم البرنامج التكويني و هي: (2)

**1/ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين:** و ذلك من خلال توزيع استبانته تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج و مدى فائدته للمُتكوينين و درجة التفاعل بين المُكون و المُتكون و درجة ملاءمة فترة و أسلوب التكوين و موقعه.

هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج ، و لذلك فلن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التكويني.

**2/ تعلم المُتكون للمحتوى المحدد له في البرنامج التكويني:** و ذلك من خلال إجراء اختبار و يعتمد هذا المقياس بعد الانتهاء من البرنامج و غالبا ما تكون هذه الاختبارات تجريبية تتضمن أسئلة حول

(1) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 156.

(2) محمد عباس، مرجع سابق الذكر، ص 200، 201.

الموضوعات التي قدمت في البرنامج و تحديد نتائج العملية التكوينية حسب درجة استعمال المحتوى من طرف المُتكوينين.

إنّ هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم و الأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المُتكوينين في الواقع التطبيقي، إذ أنّ استخدام و تطبيق هذه المفاهيم النظرية هي الأساس و الهدف الذي تسعى معظم البرامج إلى تحقيقه.

**3/ استخدام المهارات الجديدة و المعارف التي تم اكتسابها:** و هذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين و ممارسة العمل بعد التكوين، إذ يتم تقييم المُتكون بعد ممارسته للعمل و يقارن بما كان عليه أداؤه قبل التكوين.

إنّ هذا المقياس يمكن الاعتماد عليه لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التكويني ، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس على انخفاض تكاليف البرنامج التكويني قياسا بارتفاع العوائد المحققة.

**4/ العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف:** أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، هذا المقياس يساعد في تحديد تكلفة البرنامج و الرقابة على البرنامج و السيطرة عليه.<sup>(1)</sup>

نخلص في الأخير إلى أنّ للتكوين خطوات و مراحل يجب مراعاتها و أسس يجب الأخذ بها قصد الوصول إلى نجاح البرامج التكوينية للمنظمة و نستطيع بالتالي إعطاءها صفة الجانب العلمي في تسييرها.

**المبحث الخامس: أهمية التكوين.**

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

إنَّ للتكوين أهمية كبيرة في أي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستوى خدماتها ، حيث أنَّ الاهتمام بالتكوين قد ازداد في السنوات الأخيرة لضرورة تكييف المنظمة مع المتغيرات التكنولوجية السريعة ، و زيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة الخدمات لمواجهة تحديات العولمة حيث أنَّ المورد البشري في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الآلات الحديثة ، و تكمن الأهمية الأساسية للتكوين بالنسبة للفرد و المنظمة فيما يلي:

#### 1/ بالنسبة للأفراد: يحقق التكوين بالنسبة للأفراد فوائد عديدة منها: (1)

- تحسين فهمهم للمنظمة و تحديد ادوارهم و اتجاهاتهم.
- التقليل من التوتر الناتج عن النقص في المعرفة، المهارات و المساهمة في تنمية القدرات الذاتية للموظف.
- التقليل من الحاجة على الإشراف، حيث أنَّ الموظف الذي يعطى ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك دون الحاجة إلى التوجيه أو المراقبة المستمرة من الرؤساء، و بالتالي يوفر الوقت و الجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمة مصالح المنظمة.
- يمنح للموظف المُكون إمكانيات النمو الشخصي و التحكم في مستقبله. (2)
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- إكساب الأفراد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها. (3)
- تحسين القدرات و المهارات الفردية و الجماعية.

(1) شراف عقون، " سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية - دراسة حالة بولاية ميلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007، ص 56.

(2) عبد الله إبراهيمي ، حميدة المختار ، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص 3.

(3) كاضم، الخرشة، مرجع سابق الذكر، ص 128.

- تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المُتكوينين لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف و الأفكار.
  - إثارة الطاقات الفردية و الجماعية للمُتكوينين من خلال تمثيل الأدوار أو غيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.
  - تعليم الموارد البشرية كيفية تجنب الضعف في أدائها الحالي و قيامها بالأعمال المؤكدة إليها بشكل صحيح، و ذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها و سلوكياتها الحالية. (1)
  - تقوية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى ال مورد البشري و تقديمها لكل جديد و تمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
  - جعل المورد البشري قادرا على تأدية مهام ووظائف متنوعة و مختلفة حاضرا و مستقبلا مما يخلق لديه مرونة عالية في أداء الوظائف داخل المنظمة.
  - توحيد و تنسيق اتجاهات الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. (2)
  - رفع مستوى الخدمات المقدمة و تحقيق الكفاية و الرضا.
- 2/ بالنسبة للمنظمة: يحقق التكوين بالنسبة للمنظمة فوائد نذكر منها: (3)
- زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء التنظيمي حيث أنّ اكتساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء و وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام المؤكدة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المستخدمة في الإنتاج و أداء المهام.
  - تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة داخل البيئة ، حيث أنّ التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية- بعد استراتيجي-، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 11.

(2) الطعاني، مرجع سابق الذكر، ص 21.

(3) عقون، مرجع سابق الذكر، ص 55، 56.

الحديثة و المعقدة مما يوجب على المنظمات تكوين موظفيها على استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- توفير الاستقرار الوظيفي في المنظمة أي إكسابها صفة الاستقرار و الصورة الجيدة في المجتمع و بالتالي تقديم خدمات بالمستوى المطلوب و المرضي.

- تحسين فعالية المنظمة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل و رفع أدائها بكفاءة و فعالية . (1)

- تطوير مهارات القيادة في العمل داخل المنظمة.

- ينمي معنى المسؤوليات اتجاه المنظمة و يحسن العلاقات بين أرباب العمل و العمال.

- المساهمة في تخفيض المصاريف المرتبطة بالإشراف لا سيما أن حصيلته التكوين تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود. (2)

- المساهمة في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة، ذلك أن المكونين غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بشكل سليم مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة ككل.

و في ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التكوين من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها كما يزود المورد البشري بصورة مستمرة بمختلف المعارف و الأفكار بهدف رفع الكفاءة و الفعالية لأداء الوظائف و صقل المهارات في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات و مسؤوليات مما يعود بشكل ايجابي على كفاءة الفرد و جودة الخدمات.

(1) إبراهيمي عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص3.

(2) كاضم، الخرشة، مرجع سابق الذكر، ص 129.

## خلاصة و استنتاجات:

لقد خُصّص هذا الفصل للإطار النظري للعملية التكوينية، حيث تم من خلاله التعريف بالتكوين و كذا توضيح أهم أنواعه بالإضافة إلى تبيان دوره و أهميته سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة لكونه نشاطاً رئيسياً و وظيفة أساسية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية . هذه الأخيرة التي أصبحت تفرض نفسها كوظيفة حساسة في الإدارات الحديثة نظراً للدور الكبير الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق مختلف أهداف المنظمة.

كما جاء في هذا الفصل ذكر أهم خطوات العملية التكوينية أي المراحل التي يمرّ بها التكوين والمتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، مرحلة تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية و مرحلة التقييم، أين تم عرض أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية و بالتالي تحديد فجوة المعارف و المهارات لدى الموارد البشرية داخل الإدارة حيث تعتبر ضرورة لوضع أهداف تكوينية صحيحة و بالتالي الوصول إلى برامج تكوينية كفيلة بحل مشاكل الأداء و تحقيق أهداف المنظمة.

إنّ إتمام العمل التكويني لا يكون إلّا عن طريق القيام بتقييم هذا الأخير، و ذلك من خلال استخدام طرق عديدة ابتداءً من قياس مستوى الرضا لدى المُتكوينين و العوائد الناتجة عن برنامج التكوين، و من هنا سيكون الانتقال إلى الفصل الثاني من أجل الإلمام بأهم الركائز التي تقوم عليها العملية التكوينية في المنظمات و الإدارات العامة الجزائرية بصفة عامة و الجماعات الإقليمية بصفة خاصة.

# الفصل الثاني: عملية تكوين موظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية.

## تمهيد:

لقد تطورت وظيفة الدولة في العصر الحالي، فدور الدولة الحديثة لم يعد يقف عند حد الرقابة على تصرفات الأفراد و المحافظة على النظام العام بل أصبحت تضطلع بتنفيذ التنمية الشاملة لتطوير المجتمع، و تشكل الإدارة المحلية أحد أساليب الإدارة العامة الذي يبنى عليه التنظيم الإداري للدولة و الذي يضمن لها تحقيق التنمية الشاملة حيث تقوم على مبدأ اللامركزية، و من هنا يتبين لنا أهمية الموارد البشرية العاملة على مستوى الجماعات الإقليمية باعتبارها المحرك الأساسي لهذه الإدارات على المستوى المحلي.

و الجزائر على غرار العديد من الدول تحاول تحسين أداء موظفيها و ذلك بالاعتماد على برامج للتكوين و العمل على تنظيمها و حسن سيرها داخل المؤسسات و الإدارات العمومية، ذلك أنّ التطور العلمي مستمر و لا بد من التعرف عليه و مواكبته في جميع المجالات لاسيما في المجال الإداري، و ذلك باستحداث أساليب للبرمجة و نظم للمعلومات و التماشي معها و كذا تبني أهم الطرق و الأساليب الكفيلة بتحسين أداء الموارد البشرية، ولعل أهم مجهودات الدولة الجزائرية لتحسين أداء مواردها البشرية تظهر من خلال التطوير المستمر للقانون الأساسي العام للوظيفة العامة باعتباره الإطار العام الذي يحكم و ينظم سير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

من هذا المنطلق، سنحاول في الفصل الثاني من دراستنا الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بعملية التكوين في الإدارة العامة و الجماعات الإقليمية في الجزائر، من خلال التطرق للعناصر التالية:

- ماهية الجماعات الإقليمية.
- الإطار القانوني للتكوين في الإدارة العامة الجزائرية.
- الإطار القانوني لتكوين موظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية.
- أسباب الاهتمام بتكوين المورد البشري في الجماعات الإقليمية الجزائرية.
- تقييم عملية التكوين المعمول بها في الجماعات الإقليمية الجزائرية.

## المبحث الأول: التعريف بالجماعات الإقليمية الجزائرية.

تحتل دراسة أنظمة الإدارة الإقليمية مكانا هاما و بارزا لدى الباحثين لما لها من دور كبير في الحفاظ على توازن الدولة و ضمان أدائها لواجباتها على مستوى كافة أقاليمها.

و يشير مصطلح الجماعات الإقليمية إلى نظام الإدارة المحلية المطبق في الجزائر، تتمثل في البلدية و الولاية التي تُسند إليهما الوظيفة الإدارية المتعلقة بإشباع الاحتياجات الإقليمية، و هي هيئات مستقلة نسبيا عن السلطة المركزية و التي تتطلب أن يتولى تسييرها ممثلو أصحاب المصلحة من سكان الإقليم، لأنهم أدرى من غيرهم بالحاجات المحلية المتجددة لمعايشتهم للقضايا اليومية.<sup>(1)</sup>

من هذا المنطلق، سنتطرق إلى تعريف كل من البلدية و الولاية باعتبارهما جماعتان إقليميتان تخضعان لأطر قانونية خاصة بهما و ذلك كما يلي:

أ-البلدية: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون و ذلك حسب المادة الأولى من قانون البلدية.

كما أنها هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، و مكان لممارسة المواطنة، و تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، بالإضافة إلى أنها تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الأمن، و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه، كما يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء و المهام المخولة لها قانونا في كل ميدانيرافق كل مهمة جديدة يعهد إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدولة، التوفير المتلائم للموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة.<sup>(2)</sup>

تشكل البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي و التسيير الجواني كما يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم و استشارتهم حول خيارات و أولويات التهيئة و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون. و

(1) مسعود شيهوب ، أسس الإدارة المحلية و تطبيقاتها على نظام البلدية و الولاية في الجزائر، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 17.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة في 03 يوليو سنة 2011، ص 7.

يمكن في هذا المجال استخدام على وجه الخصوص الوسائط و الوسائل الإعلامية المتاحة. كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين، و قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجوّاري يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين و حثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم و تحسين ظروف معيشتهم، و يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي، كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية، أن يستعين بصفة استشارية، بكل شخصية محلية و كل خبير و/ أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاتهم أو طبيعة نشاطاتهم.<sup>(1)</sup>

تتوفر البلدية على ما يلي:<sup>(2)</sup>

- هيئة مداولة: تتمثل في المجلس الشعبي البلدي.
  - هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
  - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ب-الولاية:** هي الجماعة الإقليمية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية و الذمة المالية المستقلة، و هي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشاورية بين الجماعات الإقليمية للدولة، و تساهم مع الدولة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و حماية البيئة، و كذا حماية و ترقية و تحسين الإطار المعيشي للمواطنين. وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب و للشعب و تحدث بموجب القانون،<sup>(3)</sup> للولاية هيئتان هما:
- المجلس الشعبي الولائي.
  - الوالي.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011، مرجع سابق، ص 8.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 21 فيفري سنة 2012، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة في 29 فيفري سنة 2012، ص 8.

تتوفر الولاية بصفقتها الجماعة الإقليمية اللامركزية، على ميزانية خاصة بها لتمويل الأعمال و البرامج

المصادق عليها من المجلس الشعبي الولائي و لاسيما تلك المتعلقة بما يلي: (1)

- التنمية المحلية ومساعدة البلديات.

- تغطية أعباء تسييرها.

- المحافظة على أملاكها و ترقيتها.

كما تكلف الولاية بصفقتها الدائرة الإدارية، بالأعمال غير الممركزة للدولة، وتساهم في تنفيذ السياسات العمومية ضمن الإطار المحدد لتوزيع صلاحيات ووسائل الدولة بين مستوياتها المركزية و الإقليمية، بالإضافة إلى ذلك تتوفر الولاية على أملاك تتولى صيانتها والحفاظ عليها و تميمها، و يمكن للولاية إنشاء مصالح عمومية للتكفل باحتياجات المواطن وتضمن له الاستمرارية والتساوي في الانتفاع، كما أنها تستطيع في حدود صلاحياتها إقامة علاقات مع جماعات إقليمية أجنبية قصد إرساء علاقات تبادل وتعاون طبق الأحكام التشريع و التنظيم المعمول بهما في ظل احترام القيم والثوابت الوطنية، وتتطلب إقامة هذه العلاقات وجود مصلحة عمومية وطنية ومحلية مؤكدة، ويجب ألا تكون بأي حال من الأحوال مصدر إفقار للولاية، وتندرج علاقات تعاون الولاية مع الجماعات الإقليمية الأجنبية ضمن الاحترام الصارم لمصالح الجزائر والتزاماتها الدولية، ويصادق المجلس الشعبي الولائي على الاتفاقيات المتعلقة بذلك بموجب مداولة يوافق عليها الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوزير المكلف بالشؤون الخارجية.(2)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجماعات الإقليمية في الجزائر هي البلدية و الولاية و كلاهما تتمتعان بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي في إدارة شؤونهما المحلية كما لهما اختصاصات و صلاحيات محددة في القانون.

### المبحث الثاني: الإطار القانوني للتكوين في الإدارة العامة الجزائرية.

إن الإدارة العامة في الجزائر لا تختلف عن مثيلاتها في سائر الدول، و ذلك من حيث كونها أداة يتم بواسطتها تنفيذ السياسة العامة للدولة، و نظرا لأهميتها -الإدارة العامة- تسعى الجزائر على غرار العديد

(1) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 9.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

من الدول النامية إلى تطوير إدارتها العامة من خلال تطبيق خبرات الدول المتقدمة في المجال الإداري بصفة عامة، و في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة على اعتبار الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في نشأة و تطور الإدارة و بقائها، و هذا يستوجب الاهتمام بهذا الأخير-المورد البشري- و تحسين أدائه و يتحقق ذلك من خلال إعطاء أهمية لنظام التكوين، و هو ما نلمسه في الإدارة العامة الجزائرية.

و لتوضيح نظام التكوين أكثر في الإدارة العامة في الجزائر، لا بد من التطرق إلى الأوامر و القوانين و المراسيم التي تناولته و التي تتمثل فيما يلي:

- الأمر رقم 66-133.

- القانون رقم 78-12.

- المرسوم رقم 85-59.

- المرسوم رقم 96-92.

- الأمر رقم 06-03.

#### أ نظام التكوين في ظل الأمر رقم 66-133:

تجدر الإشارة في البداية، إلى أنّ الإدارات العامة في الجزائر قد شهدت صعوبات عديدة في فترة ما بعد الاستقلال، حيث عانت فراغا إداريا نظرا لأنّ الموارد البشرية التي كانت تشغل المناصب الإدارية كانت فرنسية إضافة إلى صعوبة تكوين مواردها البشرية المتاحة هذا من جهة، و من جهة أخرى فقد أثرت أيضا الظروف الصعبة ( السياسية، الاقتصادية، و الاجتماعية) التي مرت بها الجزائر عقب الاستقلال على عملية التكوين فيها.

و للعلم، فإنّ فترة ما بعد الاستقلال كانت مرحلة لتقرير الشروط المؤسسية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التي تسمح بتنفيذ إستراتيجية للتنمية التي بإمكانها مواجهة الإرث الاستعماري، فقامت السلطات السياسية ببعض الإجراءات لترقية التكوين و مساعدته على القيام بالدور المنوط به، و لقد كانت هذه الإجراءات تهدف إلى توظيف مكونين و إطارات إدارية لتسيير مراكز

التكوين، و هو ما أدى إلى إيجاد " محافظة للتكوين المهني و ترقية الإطارات" سنة 1963، كما تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة بموجب المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 8 يونيو 1964، و كانت هذه المحافظة تهدف إلى دراسة و ترقية سياسة لتكوين الكبار ، و تهيئة الإصلاحات الضرورية لتنمية هذا المجال الحيوي للنهوض بالاقتصاد الوطني ، و لقد تميزت هذه المرحلة بصفة عامة بصعوبات عديدة في مجال التكوين منها:

- قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكويين.

- عدم تماشي محتويات برنامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية و التنمية.<sup>(1)</sup>

بناء على ذلك قامت الجزائر بإصدار أول قانون للوظيفة العمومية و عيا منها بأهمية الموارد البشرية في تطوير و استمرار إدارتها العامة، حيث يُعتبر الأمر رقم 66-133 الصادر بتاريخ 02 جوان 1966 القانون الأساسي العام الأول للوظيفة العمومية في الجزائر و الذي يقصد به مجموعة القواعد المحددة سلفا من قبل السلطة التشريعية أو التنظيمية، التي يخضع لها مختلف أصناف الأعوان بدءا بالتحاقهم بالوظيفة العمومية إلى نهاية الخدمة بالطرق المحددة سلفا، و هذه القواعد هي التي تحدد كافة عناصر النظام القانوني الذي يسري على الموظفين، و كذا كفاءات تسيير حياتهم المهنية المكرسة في خدمة المجموعة أو الدولة، و هذه القواعد تتضمن مجموعة الأحكام المتناسقة، و التي تتعلق في مجملها بالحقوق و الالتزامات.<sup>(2)</sup>

و فيما يتعلق بعملية التكوين في ظل الأمر 66-133 نجد أنه أشار إلى عملية التكوين و كيفية تنظيمها، و كما أشار فقط إلى ضرورة إنشاء مدارس و معاهد بهدف التعليم و الوصول إلى تكوين إطارات، و يعود ذلك إلى اهتمام الدولة الجزائرية في تلك الفترة بسد الفراغ الذي عانت منه بعد الاستقلال بسبب هروب الإطارات.<sup>(3)</sup>

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 115

(2) نور الدين حامدي ، " نظام تقييم الموظفين في الإدارة العامة في الجزائر (1985-2008) دراسة حالة المديرية العامة للجمارك"، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية 2008، ص 76.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 66-133 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق لـ 02 يونيو المتعلق 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 08 يونيو 1966، ص 333.

و بموجب الأمر رقم 66-133 صدر المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو 1966 يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، ولقد خصصت المادة 02 من المرسوم لتحديد كيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات و التي تسمح مباشرة أو عن طريق المدارس التكوينية المتخصصة، ممارسة الوظائف طبقا لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و لقد حدد هذا القانون بصفة خاصة ما يلي: (1)

- تعيين الوظيفة التي تفتح المسابقات أو الامتحانات من أجل الدخول إليها.

- التاريخ المحقق لإجراء المسابقة أو الامتحان.

- الشروط المفروضة فيما يخص السن و الشهادة.

- العدد الإجمالي للأماكن.

- تكوين ملف المترشح.

- تحديد تاريخ ابتداء و انتهاء التسجيل، كما تحدد نوع الاختبارات المفروضة على المترشحين.

- التشكيل النظامي للجنة الامتحان.

- تحديد الأحكام المتعلقة بتعيين المترشحين المقبولين و تخصصهم و كذا البرنامج المفصل للامتحان أو المسابقة. (2)

و عليه فإنّ هذا المرسوم عمل على تحديد مجموعة من المبادئ التي لابدّ من الاعتماد عليها عند إعداد الامتحانات و المسابقات في سبيل تهيئة الموظفين لممارسة الوظائف الموكلة لهم، و من هذه المبادئ نجد الشروط المتعلقة بالتوقيت، و كيفية التسجيل بالدورة التكوينية، و كذا البرنامج التفصيلي للتكوين.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق لـ 02 يونيو 1966، المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 08 يونيو 1966، ص 572.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق لـ 02 يونيو 1966، المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 08 يونيو 1966، ص 572.

ب- نظام التكوين في ظل القانون رقم 78-12:

لقد ورد نظام التكوين في ظل القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، في الفصل الأول من الباب الخامس منه، حيث خصصت له تسع مواد، من المادة 171 و صولا إلى المادة 179. حيث نصت المادة 171 على أهمية التكوين، و ذلك باعتباره من عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال، و كذلك اعتباره عاملا لتحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.<sup>(1)</sup>

أما المادة 172 فقد اعتبرت التكوين دون تحديد ميدانه ذا فائدة وطنية، كما اعتبرته واجبا و التزاما يفرض على العامل أولا و المؤسسة المستخدمة و الدولة ثانيا و هذا بموجب أحكام الميثاق الوطني و الدستور و كذا ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، نظرا لأهميته و دوره في ترقية العمال.<sup>(2)</sup> في حين تطرقت المواد 173، 174، 175 للأجر، حيث نصت المادة 173 على أن العامل بإمكانه أن يستفيد من أجر مسبق من طرف الدولة أو المؤسسة المستخدمة بموجب عقد، و تمويل التكوين يكون من طرف المؤسسة لكن بناء على مرسوم.

أما عن هذا الأخير (المرسوم) الذي ذكر في المادتين 174 و 175 الآتية الذكر فإنه يحدد الأجر المسبق تبعا لمدة التكوين، و منصب العمل الذي خصص لصاحب الأجر المسبق، و مدة الالتزام التعاقدية الذي أبرمه العامل، و العقوبات التي تطبق على هذا الأجر في حالة عدم مراعاته للعقد، و مستويا الأجر المسبق الذي يتقاضاه العامل غالبا ما يكون أدنى من الأجر الذي يتقاضاه عن شغله لمنصب العمل الذي تسمح له مؤهلاته بشغله.<sup>(3)</sup>

أما المادة 176 فقد حددت الفواعل المسؤولة عن تنظيم التكوين، و هي المؤسسة المستخدمة و ممثلي العمال و ذلك بالتعاون مع بعضها البعض.

أما المادة 177 فقد اعتبرت أن أهم هدف للتكوين هو تنفيذ الدراسات أو النشاطات الرامية إلى إرساء الوسائل الضرورية للتنمية المستمرة للقوى البشرية، بمعنى رأت في التكوين طريقا لتحقيق تنمية مستمرة أو مستدامة للموارد البشرية، كما حددت الوسائل و الطرق التي بإمكانها تحقيق ذلك.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان 1398 الموافق لـ 05 أوجست 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة في 08 أوجست 1978، ص 737.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 783.

(3) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

و تعيد المادة 178 ذكر إلزامية التكوين، إضافة مع نقطة مهمة، و هي أنّ التكوين ليس عشوائيا، و إنّما هو نتيجة احتياجات تحددها المؤسسة إضافة إلى ذلك فقد ذكرت نفس المادة أساليب التكوين، و كذا أنواعه التي تكون بهدف تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية أو التكنولوجية إمّا في نفس المنصب، أو لتأهيله لتولي مناصب أعلى عن طريق الترقية.

أمّا المادة 179 فقد نصت على إمكانية مشاركة العمال الأكفاء في المؤسسة في أعمال التكوين و التأهيل التي تقوم بها، و ما يلاحظ هنا هو استخدام مصطلح جديد و هو التأهيل، و تكون تلك المشاركة إمّا في وضع البرامج التكوينية أو إعداد المحاضرات و العروض و كذا التكوين في ورشات العمل.<sup>(1)</sup> و إجمالا فإن القانون رقم 78-12 قد تطرق في مواده المتعلقة بالتكوين إلى ما يلي:

- أهمية التكوين.
- إلزامية التكوين.
- أجر المتكويين.
- الفواعل المسؤولة عن التكوين و المتمثلة في المؤسسة المستخدمة و ممثلي العمال مع إمكانية إشراك العمال الأكفاء.
- أهداف التكوين ( و أهم هدف تنمية القوى البشرية).

#### ج- نظام التكوين في ظل المرسوم 59-85:

إنّ نظام التكوين في ظل المرسوم 59-85، جاء تطبيقا لأحكام القانون رقم 78-12، و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، هذا الأخير الذي يشمل على القواعد القانونية التي تطبق على العمال الذين يمارسون أنشطتهم في المؤسسات و الإدارات العمومية. فنظام التكوين في ظل هذا المرسوم خصص له مادتين من أصل 150 مادة، و هي المادة 52 و التي تنص على ما يلي: " كمبدأ عام بغية تحسين مردود المؤسسات العمومية و ضمان الترقية الداخلية يتعين على المؤسسات أن تقوم بما يلي:<sup>(2)</sup>

(1) نفس المصدر الآنف الذكر ، نفس الصفحة.

(2) الجمهورية الديمقراطية الشعبية، وزارة التكوين المهني و التمهين، المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 24 مارس 1985، ص 333.

- تولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.
- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها.
- تنجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية.
- و المادة 53 التي تنص على: " يتمتع أعضاء جيش التحرير الوطني و المنظمة المدنية لجهة التحرير الوطني و أرامل الشهداء و أبنائهم بأولوية القبول في دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات".

و تجدر الإشارة إلى أنّ تخصيص مادتين لنظام التكوين، دليل على إهمال المشرع الجزائري لهذا الأخير، على الرغم من تدارك الأمر فيما بعد.

#### د- نظام التكوين في ظل المرسوم 96-92:

إنّ المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 و المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، قد جاء لتحديد كفاءات تطبيق عملية التكوين، و يشكل هذا إضافة في منظومة التكوين لكونه تضمن أطرا وأدوات جديدة للتكوين مثل السنوات المتعددة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، لجان انتقاء المرشحين، قرارات تنظيم التكوين و قرارات محددة لبرامج التكوين، قرارات فتح الدورات التكوينية، تقييم عمليات التكوين، .....الخ. (1)

لقد ميز هذا المرسوم بين ثلاث أنواع من برامج التكوين و هي: (2)

#### 1- التكوين المتخصص: هو ذلك التكوين الذي يسمح إمّا:

- بشغل منصب عمومي للمرة الأولى.
  - الالتحاق بسلك أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة.
  - التحضير للمسابقات و الامتحانات المهنية.
- و عليه فإنّ التكوين المتخصص يهدف إلى تكوين أفراد للالتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة، أي التكوين المتخصص يجعل المترشح متخصصا في الوظيفة التي سيقوم بها، و عادة ما يتعلق هذا التكوين

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق لـ 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة في 6 مارس 1996، ص 5.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 6.

بالموظفين الموجودين في حالة خدمة بقصد ترقيةهم إلى رتب و أسلاك أعلى، و يتوج المُكون هنا بشهادة تكوين.

ومن شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص المشار إليها في المرسوم 96-92 نذكر ما يلي: (1)

- المرشح للتكوين لابد أن يتميز بصفة موظف، بمعنى أن يكون مثبتا في منصب عمل في مؤسسة و إدارة عامة.

- أن لا يكون قد استفاد خلال حياته المهنية من دورة تكوين متخصص، فلا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلاّ من دورة واحدة في التكوين المتخصص.

- أن لا يكون الموظف قد رسب في الامتحان النهائي في دورة التكوين المتخصص، فالمشاركة في دورة أخرى لا يكون إلاّ بعد مرور سنتين ( 02 ) من تاريخ الرسوب، غير أنّه يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين تقديم استثناء في حالات مثلا: كأن يكون الموظف جدي و مهتم غير أنّ هناك ظروف عرقلت تكوينه قد تكون ظروف صحية أو اجتماعية، و ذلك بإعطاء فرصة ثانية لهذا الموظف للنجاح في الدورة التكوينية.

- لا بد للموظف الذي سوف يتكون للالتحاق بمنصب أعلى في السلم الإداري، أي التكوين من أجل الترقية أن يخضع للشروط الواجب توفرها للالتحاق بالمنصب الجديد، و تختلف الشروط حسب السلك أو الرتبة المرشح للالتحاق بها.

- اشتراط مستوى دراسي معين وهذا بالنسبة للقوانين الخاصة بمعاهد التكوين و ذلك للاستفادة من دورات التكوين المتخصص. (2)

و خلال فترة أو مدة التكوين المتخصص يستفيد الموظف من حقوق تضمنها له الإدارة التي ينتمي إليها لأنه يعتبر في حكم عمل فعلي نذكر منها: (3)

- التكفل بمصاريف التكوين و ذلك إذا لم يكن يندرج ضمن الصلاحيات الرئيسية للمؤسسة العمومية المستقلة.

(1) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 9.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(3) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

- دفع المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية و التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية و النتائج.
- دفع المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة.
- إعادة إدماج الموظف بعد التكوين في مؤسسته الأصلية على أساس نتائج التكوين، سواء في منصبه الأصلي أو في المنصب الذي رقي إليه كمُتمرن و يوجه حسب حاجات المصلحة وفق درجة الاستحقاق.<sup>(1)</sup>

و عليه يمكن أن نستنتج أنّ برامج التكوين المتخصص تهدف إلى الحصول على شهادة في التخصص الذي كُون فيه الموظف لتمكنه من التطور و التقدم في مساره المهني، و بعدما يتكون الموظف و مهما كانت نتائج التكوين سوف يلتحق بمؤسسته الأصلية، غير أنّ نتيجته يتوقف على النتائج التي تحصل عليها أي الموظف الذي فشل في دورة التكوين المتخصص يعاد إدماجه في سلكه أو رتبته الأصلية و بالتالي يحرم الموظف نفسه من فرصة الترقية و التي وفرتها له الإدارة و لا يحق له المشاركة في دورة تكوين إلاّ بعد مرور سنتين (02)<sup>(2)</sup>، أمّا في حالة نجاح الموظف في الدورة التكوينية للتكوين المتخصص فإنه سيحصل على شهادة تكوين من طرف المؤسسة و يستفيد من ترقية في السلك أو الرتبة<sup>(3)</sup>، و بعد ترقّيته يتم تعيينه بصفة مترّبص في السلك أو الرتبة الجديدة.<sup>(4)</sup>

**2- برامج تحسين المستوى :** تكوين يرمي إلى تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين، و إثرائها، تعميقها، و ضبطها.

**3- برامج تجديد المعلومات :** تكوين يرمي إلى التكيف مع وظيفة جديدة نظرا إمّا لتطور الوسائل و التقنيات و إمّا للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عملها أو مهامها.

و تتميز دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات بقصر مدتها لكونها تخص مجالا محددا، حيث أنّ المرسوم رقم 96-92 يبين المَدَد المُحددة لدورات تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك و الرتب و أجاز أن تكون هذه الدورات في شكل متناوب أو متواصل و ذلك

(1) نفس المصدر الآنف الذكر، ص8

(2) نفس المصدر الآنف الذكر ، نفس الصفحة.

(3) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 9.

(4) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 8.

تبعاً للتنظيمات و النظام الداخلي الذي يحكم مؤسسات التكوين و يبين هذا المرسوم أن هناك ثلاث أنواع من دورات التكوين وفق الدورات الآتية:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن سنة (06) أشهر أو تساويها.
  - دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة (06) أشهر و تساوي سنة واحدة أو تقل عنها.
  - دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة (01) و تساوي ثلاث سنوات (03) أو تقل عنها.
- و من شروط الالتحاق** بدورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات نجد أنه قد اشتركت دورات التكوين المتخصص و تجديد المعلومات و تحسين المستوى في بعض الشروط الواجب توفرها للاستفادة من التكوين غير أنه توجد نقاط اختلاف بينهما و هذا يعود لطبيعة كل منها و ذلك كما يلي: (1)
- برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات يستفيد منها فقط الموظف الذي يكون قد أدى مدة معينة في خدمة الإدارة عكس التكوين المتخصص الذي يمكن أن يخضع له المرشح للوظيفة للمرة الأولى.
  - أن لا يكون المرشح قد استفاد من دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات في نفس السلك أو الرتبة أي أن للموظف حق الاستفادة من دورة واحدة من دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات في كل رتبة أو سلك وجد فيه و لا يمكن له أن يستفيد من دورة أخرى إلا إذا غير السلك أو الرتبة.
  - يحق للموظف الذي رسب في دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات أن يشارك في دورة أخرى بعد مرور سنتين (02) من تاريخ رسوبه في هذه الدورة كما يمكن السماح للموظف الذي رسب في الامتحان النهائي بإعادة الدورة التكوينية كلها أو جزء منها و ذلك بعد اقتراح لجنة الامتحان النهائي و موافقة الإدارة و المؤسسة المعنية و تبعاً لتقييمه البيداغوجي أثناء سير دورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.

- الموظف الذي يستفيد من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات لا يمكن له الالتحاق بمنصب أو رتبة أعلى إذ لا يستفيد من ترقية في الرتبة و بالتالي فالموظف لا يحظى بفرصة الحصول على الرتبة الجديدة باعتباره يبقى في نفس الرتبة.

- دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات لا تشترط مستوى تعليمي للاستفادة منها فالإدارة تقوم بتنظيمها حسب الضرورة، أي كلما رأت المؤسسة أنه هناك ضرورة لتحسين المستوى بالتنسيق مع المؤسسات التكوينية من أجل تحديد البرنامج التكويني الذي يتماشى مع مستواهم.

(1) نفس المصدر الأنف الذكر، ص9.

- كما أنّ المؤسسة أو الإدارة العمومية لها حرية التدخل في تحديد مدة برنامج دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات باعتبارها الأدرى بنقاط ضعف موظفيها. (1)
- و من الحقوق التي يتمتع بها الموظف أثناء ممارسة دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات باعتباره في حالة خدمة فعلية، و هذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 96-92 نذكر ما يلي: (2)
- تتكفل الإدارة بدورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات باعتبارها تسهر على تطوير و إثراء معلومات موظفيها.
- دفع المرتب القاعدي و التعويضات، حيث أنّ الموظف الذي يكون في دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات الحق في الاستفادة من الراتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية و التعويضات المرتبطة بالخدمة و يفقد العلاوات المرتبطة بالمردودية و الإنتاجية.
- الحق في إعادة إدماج الموظف بعد نهاية دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات في منصبه و الرتبة التي كان موجودا فيها و يستفيد من الحقوق المقررة له قانونا.
- في حالة نجاح الموظف في دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات له الحق في الاستفادة من الامتيازات التالية:
- بالنسبة للدورات القصيرة المدى: في حالة نجاح الموظف يتوج بما يلي: (3)
- التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختبار.
- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.
- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني.
- بالنسبة للدورات المتوسطة المدى: تتوج على النحو التالي: (4)
- منح درجة إضافية.

(1) نفس المصدر الآنف الذكر ، ص 8.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 8، 9.

(3) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 9.

(4) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

- التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختبار.

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني.

- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

و فيما يخص الدورات الطويلة المدى و انطلاقا من المادة 14 و المادة 17 من المرسوم الآنف الذكر يمكن استنتاج أن دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات لا يمكن أن تتجاوز مدتها سنة واحدة و إذا تجاوزت هذه المدة أصبحت تكوينا متخصصا، كما أن التكوين المتخصص لا يمكن أن تقل مدته عن ثلاث سنوات أي أن دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات دورات قصيرة و متوسطة المدى فقط في حين أن دورات التكوين المتخصص دورات طويلة المدى، و هذا ما لم يشر إليه صراحة هذا المرسوم. (1)

و فيما يخص قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات تكون موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة المعنية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات. (2) كما يجب على الإدارة المعنية أن تعلم المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات عن أسباب رفض ترشحهم و يمكنهم عند الاقتضاء تقديم الطعن في أجل لا يقل عن عشرة 10 أيام قبل التاريخ المقرر لبداية الدورات لدى لجنة خاصة تتكون من: (3)

- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومي، رئيسا.

- ممثل عن الإدارة المعنية، عضوا.

- ممثل منتخب عن لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية، عضوا.

(1) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، ص7.

(3) نفس المصدر الآنف الذكر، ص8.

و لضمان حسن سير المصالح العمومية، يجب أن لا يتجاوز عدد الموظفين المقبولين للمشاركة في مختلف الدورات التكوينية نسبة 15 % من مجموع التعداد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين.<sup>(1)</sup>

يتولى إعداد المخطط السنوي و المتعدد السنوات للتكوين المؤسسة أو الإدارة العمومية.<sup>(2)</sup> كما أنّ تحديد محتوى عملية التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و تسجيلها في مخطط يكون في حدود الإعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية و المناصب المتوفرة مثلما هو وارد في دفتر الميزانية و الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالأساس، بحيث يجب أن يندرج مخطط تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.<sup>(3)</sup>

و نخلص إلى أنّ هدف دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات هو تكييف الموظف و متطلبات منصبه الجديد و إثراء و تعميق قدراته و مكاسبه للالتحاق بالتطورات التكنولوجية الجديدة التي طرأت على محيط منصبه، كما تمنح للموظف شهادة تمرين و تسلم بعد الانتهاء دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات، حيث أنّ هذه الأخيرة تسمح للموظف باكتساب معارف جديدة تسمح له بالقيام بمهامه بطريقة سهلة و بسيطة.<sup>(4)</sup> أمّا المترشحين الذين رسبوا في دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات فيخضعون لنفس الإجراءات التي يخضع لها الراسبون في دورة التكوين المتخصص.<sup>(5)</sup>

لقد سعى هذا القانون إلى جعل مخططات التكوين أداة عمل و ليس غاية في حدّ ذاتها، إذ من شأنها تنمية القدرة لدى مسيري الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لعمليات التكوين و التمكن من تقييمها.

و - نظام التكوين في ظل الأمر رقم 06-03:

(1) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، ص7.

(3) نفس المصدر الآنف الذكر، ص6.

(4) نفس المصدر الآنف الذكر، ص8.

(5) نفس المصدر الآنف الذكر، ص10.

يعتبر الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الرابع من نوعه بعد الاستقلال أي بعد الأمر رقم 66-133، و القانون رقم 78-12، و المرسوم رقم 85-59.

و فيما يخص ما جاء به الأمر رقم 03-06 حول نظام التكوين، فإننا سجلنا الملاحظات التالية:

لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في هذا القانون وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف و المنظمة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، و ذلك بقصد تأهيله من جهة و ترقية المهنية من جهة أخرى، و هذا ما جاء في نص **المادة 104:** "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين و تأهيل الموظف و ترقية المهنية، و تأهيله لمهام جديدة".<sup>(1)</sup>

كما تضمنت **المادة 105 ما يلي:** "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفاءات تنظيمه و مدته و واجبات الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم".<sup>(2)</sup>

و بالإضافة إلى ما يؤكد اهتمام الدولة الجزائرية بعملية التكوين في المنظمات و الإدارة العامة الجزائرية، ما جاء في مهام أجهزة الوظيفة العمومية، حيث أنّ من بين أهم مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية و الذي يعتبر الإدارة الدائمة للدولة المعنية بإدارة الموارد البشرية في جهاز الوظيفة العمومية، هو تنفيذ سياسة تكوين الموظفين و تحسين مستواهم، هذا من جهة و من جهة أخرى فإنّ من بين أهم صلاحيات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية و الذي يعتبر بمثابة وحدة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية هو تحديد سياسة تكوين الموظفين و تحسين مستواهم، وهذه كلها مؤشرات توحى بأهمية التكوين في المنظمات و الإدارة العامة الجزائرية.<sup>(3)</sup>

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 16 يوليو سنة 2006، ص 10.

(2) نفس المصدر، أنظر، نفس الصفحة.

(3) سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 26.

نستخلص في الأخير أن الدولة الجزائرية، و منذ الاستقلال حاولت إعطاء أهمية بالغة لعملية التكوين حيث اهتمت بمجال الوظيف العمومي من خلال العمل على تطوير القوانين التي تحكمه باعتبارها الإطار الذي ينظم سير الموارد البشرية داخل المنظمات و الإدارات العمومية الجزائرية.

### المبحث الثالث: الإطار القانوني لتكوين موظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية.

إنّ التحكم في عملية تسيير الموارد البشرية الجاري العمل بها الآن، يكمن أساسا في التطبيق الصحيح للقوانين و الأنظمة، و للتوظيف المنطقي و المعقول للموارد البشرية، من خلال استعمال أدوات تسيير تتلاءم و طبيعة الوظيفة الإدارية للمستخدمين، و تعد الإدارة الإقليمية أحد أساليب الإدارة العامة التي يبنى عليها التنظيم الإداري للدولة الحديثة و التي تضمن لها تحقيق التنمية الشاملة المنشودة، حيث تقوم على مبدأ اللامركزية الذي يقتضي توزيع السلطات و الواجبات بينها و بين الإدارة المركزية.

و من هنا يتبين لنا أهمية المورد البشري على مستوى الجماعات الإقليمية باعتباره المحرك الأساسي لهذه الإدارات على المستوى المحلي، و بالتالي يحدد قوتها بالقدر الذي يمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.

### أ- المرسوم التنفيذي رقم 11- 344 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية:

للمورد البشري على مستوى الجماعات الإقليمية أهمية كبيرة في تأدية الخدمة النوعية، و في سبيل العناية به نص المرسوم التنفيذي رقم 11- 334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية على عملية التكوين داخل الجماعات الإقليمية نظرا لأهميتها في تحسين أداء المورد البشري داخلها، حيث ذكر ضرورة تنظيم دورات تكوينية و بصفة دائمة داخل الجماعات الإقليمية و ذلك بهدف تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم لتمكينهم من تحمل المهام الجديدة

و هذا مانصت عليه **المادة 14:** "تنظم إدارة الجماعات الإقليمية، و بصفة دائمة دورات تكوين و تحسين المستوى و تجديد معلوماتهم و تحسين كفاءاتهم و ترقيةهم المهنية و تحضيرهم لمهام جديدة وعلى موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها".<sup>(1)</sup>

و فيما يخص تنظيم الدورات التكوينية فإن الإدارة هي التي تتولى مهمة المبادرة بتنظيمها، كما يكمن أن تنظم دورات تكوين بطلب من الموظف، إذا ماكان التكوين يتناسب مع مصلحة الإدارة، و هذا ما نصت عليه **المادة 15:** "يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية:

- إما بمبادرة من الإدارة.

- و إما بطلب من الموظف، عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة".<sup>(2)</sup>

**ب- القرار الصادر في 14 جويلية 2015 المتعلق بطريقة تنظيم، المدة و محتوى برنامج التكوين الأولي لشغل بعض المناصب الخاصة ببعض الأسلاك داخل الجماعات الإقليمية:**

و تطبيقا لأحكام المواد 41، 42، 51، 52، 77 و 79 و المتعلقة بالمرسوم 11-344-الأنف الذكر، صدر القرار المؤرخ في 14 جويلية 2015 المتعلق بطريقة التنظيم، المدة و محتوى برنامج التكوين الأولي لشغل بعض المناصب الخاصة ببعض الأسلاك داخل الجماعات الإقليمية، المذكورة كما يلي:<sup>(3)</sup>

- سلك ملحق الإدارة الإقليمية: و يتكون من ملحق الإدارة الإقليمية و ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية.

- سلك أعوان الإدارة الإقليمية: يتكون من عون رئيسي للإدارة الإقليمية و عون الإدارة الإقليمية.

- سلك محاسبو الإدارة الإقليمية: يتكون من محاسب الإدارة الإقليمية و محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، **الجريدة الرسمية**، العدد 53، الصادرة في 28 سبتمبر 2011، ص 5.

(2) نفس المصدر الأنف الذكر، نفس الصفحة.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجزائر: وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، القرار الصادر في 14 جويلية 2015 المتعلق بطريقة تنظيم، المدة و محتوى برنامج التكوين الأولي لشغل بعض المناصب الخاصة ببعض الأسلاك داخل الجماعات الإقليمية، ص 2.

الموظفون الذين يشغلون أحد هذه الوظائف ملزمون بالخضوع للتكوين الأولي.

يتم فتح الدورات التكوينية الخاصة بالتكوين الأولي و المتعلقة بالمناصب المذكورة أعلاه بقرار من السلطة التي لها سلطة التعيين و التي تتولى مهمة تحديد ما يلي: (1)

- عدد المُكوّنين المعيّنين بالتكوين الأولي المحدد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و أيضا المخطط الفرعي السنوي الخاص بالتكوين، تحسين المستوى و تجديد معلومات الموظفين و أعوان المتعاقدين التابعين دائما لنفس السلك.

- مدة الدورة التكوينية.

- تاريخ ابتداء الدورة التكوينية.

- المؤسسة المكلفة بالتكوين.

- قائمة المتكوّنين المعيّنين بالتكوين.

بعد الانتهاء من تحديد المخطط من طرف السلطة المعنية تقوم هذه الأخيرة بتسليم نسخة إلى مصلحة الوظيف العمومي في مدة لا تتجاوز 10 أيام ابتداء من تاريخ توقيع القرار. كما لا بدّ للمؤسسة بإعلام الموظفين المعيّنين بتاريخ ابتداء الدورة التكوينية الخاصة بالتكوين الأولي، عن طريق إرسال استدعاء شخصي أو أي وسيلة أخرى. (2)

و يتم التكوين الأولي عن طريق إحدى المؤسسات التالية: (3)

• بالنسبة لرتبة ملحق الإدارة الإقليمية و ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية تتم في:

- جامعة التكوين المتواصل (UFC).

- كلية الحقوق.

- المعهد الوطني للإنتاج و التطوير الصناعي (INPED).

(1) نفس المصدر الآنف الذكر، ص2،3.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، ص3.

(3) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

- المعهد العالي للتسيير و التخطيط (ISGP).
  - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني و التسيير (INSFPG).
  - المراكز الوطنية الخاصة بالتكوين، تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين في الجماعات الإقليمية.
  - بالنسبة لرتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية تتم في:
    - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني و التسيير (INSFPG).
    - المراكز الوطنية الخاصة بالتكوين، تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين في الجماعات الإقليمية.
  - بالنسبة لرتبة عون الإدارة الإقليمية تتم في:
    - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني و التسيير (INSFPG).
    - مركز التكوين المهني و التمهين.
    - المراكز الوطنية الخاصة بالتكوين، تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين في الجماعات الإقليمية.
  - بالنسبة لرتبة محاسب الإدارة الإقليمية تتم في:
    - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية.
    - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني و التسيير (INSFPG).
    - المراكز الوطنية الخاصة بالتكوين، تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين في الجماعات الإقليمية.
- تنظم برنامج التكوين الأولي بشكل متواصل أو متناوب كما أنها تعمل على الجمع بين الناحية النظرية و التطبيقية، كما أنّ المتكونين المعنيين ببرامج التكوين الأولي ملزمون بمتابعة دورة تدريب على مستوى الجماعات الإقليمية في المدة المحددة في برنامج التكوين ليقوموا في الأخير بإعداد تقرير التدريب، و يتم تحديد مدة البرنامج التكويني كما يلي: <sup>(1)</sup>
- مدة ثلاث (03) أشهر بالنسبة للرتب التالية: ملحق الإدارة الإقليمية، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، عون الإدارة الإقليمية.

(1) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 4.

- مدة خمسة (05) أشهر بالنسبة للرتب التالية: محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب الإدارة الإقليمية.
- تتم عملية تقييم معلومات المتكويين عن طريق متابعة أو تقييم بيداغوجي متواصل و الذي يتضمن امتحانات دورية متعلقة بالجانب النظري و التطبيقي، كما يخضع المتكويون لامتحان نهائي في نهاية الدورة التكوينية على النحو التالي: (1)
- إعداد تقرير كتابي في مدة ثلاث (03) ساعات: بمعامل ثلاثة (03).
- إعداد تقرير تطبيقي عن طريق دراسة حالة في مدة (02) ساعتان: بمعامل اثنان (02).
- و يتم حساب نتائج دورة التكوين الأولي على النحو التالي: (2)
- معدل التقييم البيداغوجي المتواصل لجميع المواد المدروسة: معامل (03) ثلاثة.
- علامة الامتحان النهائي: معامل (03) ثلاثة.
- علامة تقرير نهاية التبرص: معامل (03) ثلاثة.
- و يتم الإعلان عن قائمة المتكويين الذين تابعوا و بتفوق دورة التكوين الأولي عن طريق الهيئة المكلفة و المتكونة من: (3)
- السلطة المكلفة بالتعيين أو ممثلها، رئيسا.
- مدير المؤسسة العامة الخاصة بالتكوين، عضوا.
- ممثلين (02) عن المتكويين التابعين لمؤسسة التكوين، أعضاء.
- و في نهاية دورة التكوين الأولي يتم منح شهادة صادرة من طرف مدير مؤسسة التكوين للمتكويين الناجحين في دورة التكوين الأولي بناء على قرار الهيئة في نهاية التكوين، كما أن المتكويين الناجحين يتم ترسيمهم في مناصبهم. (4)
- و نستنتج في الأخير أن الهدف من تنظيم برامج التكوين الأولي هو ترسيم الموظفين في مناصبهم، فالتكوين الأولي يمسّ بالدرجة الأولى الموظفون الذين شغلوا منصبهم للمرة الأولى أي الموظفون غير المرسمين.

(1) نفس المصدر الآنف الذكر، ص 5.

(2) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(3) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

(4) نفس المصدر الآنف الذكر، نفس الصفحة.

إنّ مجمل هذه القوانين مهما اختلفت تهدف كلها إلی التأكيد علی أهمية التكوين داخل الجماعات الإقليمية خاصة مع التطورات التكنولوجية السريعة لذلك لابد من تحسين أداء الموظفين و الرفع من قدراتهم لكي تستطيع المنظمة مواكبة هذه التغيرات و التعايش معها و هذا هو الهدف المرجو تحقيقه من وراء إصدار هذه القوانين.

#### المبحث الرابع: أسباب الاهتمام بتكوين المورد البشري في الجماعات الإقليمية الجزائرية.

يعد التكوين من الأنشطة التي توليها المنظمات اهتماماً كبيراً كونه يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري داخلها من أجل حسن سير عملها، حيث أنه يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة، حيث أنّ التغيرات التي تطرأ على المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق المورد البشري مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه المنظمات، بناء على ذلك عملت الدولة الجزائرية على تجسيد برامج التكوين في الإدارات العامة و المحلية لإعداد مواردها البشرية و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم للحصول على ترقيات في العمل.

إضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من الأسباب الأخرى التي أدت بالمنظمات الجزائرية بصفة عامة و الجماعات الإقليمية بصفة خاصة إلى إخضاع مواردها البشرية لدورات تكوينية، و التي نذكر ما يلي: (1)

- انخفاض مستوى أداء الموظف سواء من الناحية الكمية أو النوعية.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين الموظفين .
- عدم الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة من قبل الموظف و ارتفاع من معدلات الغياب و عدم الإهتمام بسير العمل.
- عدم وعي المورد البشري بأهمية التكوين و غياب القدرة على البحث عن الجديد في شتى مجالات العمل.
- غياب التنسيق بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة مما يؤدي إلى خلق اتجاهات سلبية داخلية و خارجية، بحيث تنعزل المؤسسة العامة على العالم الخارجي.

(1) الربيع بوعريوة، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2006/2007، ص 84.

- المساهمة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير قدرات و إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات.
- التغيرات التكنولوجية و التسييرية و البيئية التي تعرفها البيئة مما أدبلى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، إلا أنه حتى يكون تحسين الأداء فعالا لابد من أن يكون التكوين مستمرا، و هذا من أجل تفادي أياحرف في النتائج المختلفة المكونة له. (1)
- عدم قدرة المورد البشري على التكيف مع تطور حاجات المواطنين مما يؤدي إلى عدم القدرة على التواصل مع حاجاتهم و رغباتهم مما يعني النقص في مستوى الخدمة المقدمة.
- التطورات الحديثة في عالمنا المعاصر تستوجب من المنظمات و الإدارة الإقليمية الجزائرية التكيف السريع مع البيئة و مختلف المتطلبات الداخلية و الخارجية في اتجاه المرونة.
- المورد البشري شأنه شأن المجالات الأخرى التي تقتضي الاستثمار في مجال الإعداد و التحكم في الأدوات الواجب العمل بها و الهدف الحقيقي هو إشباع ثقافة التسيير لدى المورد البشري و لذا تم إدراج برامج التكوين في سياق تسيير الموارد البشرية لارتباطها بتنظيم العمل و مجموع الصلاحيات و الاختصاصات المتعلقة بالعمل. (2)

فالمورد البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمات و الإدارة الإقليمية فلا يمكن تصورها بدون أفراد لأن ذلك سوف يقتصر على مجموعة من المباني و المعدات و الآلات و الأموال فقط، لذا من المهم الاهتمام بتحسين أداء المورد البشري لضمان مواكبة التطورات السريعة و ضمان التماشي مع متطلبات الإدارة الحديثة. فمن واجب الدول و خاصة النامية منها و بالأخص الجزائر إذا أرادت مواكبة التطورات العالمية أن تهتم بمعاهد و مراكز و مدارس الإدارة من أجل تحسين كفاءة و فعالية الموارد البشرية في مختلف القطاعات، فإكساب الإدارة العمالة التي تتميز بالكفاءة و المهارة، تمكنها في المقابل من الحفاظ على استقرارها حتى تلعب دورها في تقديم الخدمات المنوطة بها و تحقيق الجودة و الرفاهية في المجتمع.

(1) الداوي الشيخ، " تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة الجزائر، 2008، ص 30.

(2) مقدم، مرجع سابق الذكر، ص 220-236.

## خلاصة و استنتاجات

لقد تم في الفصل الثاني من الدراسة عرض نظام التكوين المعمول به في الإدارات العامة و كذا الإدارات الإقليمية الجزائرية و ذلك بالتطرق أولا لماهية الجماعات الإقليمية في الجزائر لنتطرق بعدها إلى الإطار القانوني للتكوين في كل من الإدارة العامة و الجماعات الإقليمية، و ذلك باعتبار أنّ موظفي الجماعات الإقليمية يخضعون لقانون الوظيف العمومي، و كذا لقوانين خاصة، فقمنا بتحليل وضعية نظام التكوين في ظل القوانين الأربعة للوظيفة العمومي مع التطرق إلى المرسوم التنفيذي رقم 96-92 الخاص بتكوين الموظفين، لنركز بعدها على المرسوم رقم 11-334 الخاص بتكوين موظفي الجماعات الإقليمية.

و بناء على تحليلنا لهذه القوانين و المراسيم توصلنا إلى جملة من النتائج نلخصها في نقطة مهمة و هي أنّ معظم الأطر القانونية قد أولت أهمية كبيرة لنشاط تكوين الموارد البشرية نظرا لأهمية هذه العملية في تنظيم و تسيير المنظمات و الإدارات و هو ما يؤكد الفرضية الأولى ، كما توصلنا إلى أنّ هناك العديد من الأسباب التي دفعت بالإدارة العامة و الجماعات الإقليمية في الجزائر إلى اعتماد أسلوب التكوين بداخلها، و لعل من أهمها هو الرغبة في تدارك الفجوة بين الأداء و التطور السريع للتكنولوجيا بالإضافة إلى أنّه (التكوين) يساعد على تنمية المعارف و القدرات لدى الموظفين، و من ثمة الوصول إلى تحقيق أهداف الإدارات العامة و الإقليمية.

كما أنّنا حاولنا في آخر الفصل تقييم البرامج التكوينية المعتمدة في الإدارات الإقليمية و التي تميزت بجملة من النقائص و العيوب، لنتنقل الدراسة بعدها إلى الجانب التطبيقي في محاولة لتدعيم الجانب النظري و ذلك من خلال القيام بدراسة حالة لإحدى البلديات الجزائرية.

## الفصل الثالث :

التكوين في بلدية الناصرية  
- دراسة حالة -

## تمهيد:

إنّ الوصول لأهداف الدراسة يتطلب تحقيق الربط بين المعالجة النظرية والمعالجة الميدانية للموضوع المدروس و ذلك باعتماد خطوات منهجية معينة تتماشى و طبيعة هذا الأخير و أهدافه، و كذا الواقع الذي يوجد فيه، لذلك سيتم في هذا الفصل عرض نتائج دراسة الحالة المتعلقة ببلدية الناصرية بولاية بومرداس، باعتبارها واحدة من الجماعات الإقليمية الجزائرية، و المطالبة بممارسة مجموعة من الاختصاصات الموكلة إليها بموجب القانون، و حتى تتمكن بلدية الناصرية من أداء مهامها على أحسن وجه لا بد لها من موارد مالية، و كذا موارد بشرية كفؤة، و حتى يتحقق لها الهدف الثاني لا بد لها من إتباع بعض الأساليب، و لعل في مقدمها أسلوب التكوين، و سوف نحاول فيما يلي الوقوف على واقع تكوين الموارد البشرية في بلدية الناصرية، محاولين المقارنة بين ما حملته القوانين و ما تفرضه التغيرات مع واقع التكوين المعتمد.

في هذا المقام وبناء على ما تقدم سنحاول في الفصل الثالث من بحثنا دراسة وتحليل عملية التكوين في بلدية الناصرية على النحو التالي:

- التعرف ببلدية الناصرية.
- الهيكل التنظيمي للبلدية.
- ملاحظات عامة عن عملية التكوين في بلدية الناصرية.
- تحليل الاستبيان و دراسة النتائج.
- تقديم حلول و اقتراحات لتفعيل عملية التكوين في الجماعات الإقليمية الجزائرية.

### المبحث الأول: التعريف ببلدية الناصرية.

قبل التطرق إلى عملية تكوين المورد البشري على مستوى بلدية الناصرية باعتبارها الجماعة الإقليمية محل الدراسة، ينبغي أولاً تقديم تعريف بهذه البلدية، من حيث نشأتها و تحديد أهم خصائصها.

و عليه، فإن تاريخ نشأة بلدية الناصرية يعود إلى 27 مارس 1884 و الاسم القديم لها هو **لعزيب زعموم**، و أثناء الاحتلال الفرنسي أصبحت تحت اسم **اسونفلرس HAUSSOVILLERS** باقتراح من المفكر **برنارد كليرو CLERON BERNARD**، وتحول اسمها إلى الناصرية و ذلك بعد مداولة المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 16 ماي 1963 حيث كانت تابعة لولاية تيزي وزو إلى غاية 1985، و حوّلت بعد التقسيم الأخير للبلديات إلى ولاية بومرداس و مقر دائرتها هو برج منايل و ذلك إلى غاية 1991 أين أصبحت دائرة مستقلة بذاتها " دائرة الناصرية".

تقع بلدية الناصرية في منطقة إستراتيجية هامة تمتاز بمناخ بارد في الشتاء و جاف في الصيف، درجة حرارتها معتدلة في الربيع و ذلك لوقوعها على بعد 70 كلم شرق الجزائر، و 24 كلم غرب تيزي وزو، و 25 كلم من ميناء دلس و تبلغ مساحتها 8,61 كلم<sup>2</sup>.

يحدّها شمالا بلدية بغلية، و جنوبا بلدية تيمزريت ،أما شرقا فتحدها بلدية تادمايث، وتحدها بلدية برج منايل غربا.(1)

و تتمثل الخدمات الاجتماعية و الإقتصادية و الثقافية التي تقوم بها بلدية الناصرية فيما يلي:

- الخدمات التعليمية: تتوفر بها أربعة عشر مؤسسة تربية موزعة حسب الأطوار التالية:
  - التعليم المتوسط: ثلاثة (03) متوسطات.
  - التعليم الابتدائي: خمسة عشر (15) مدرسة.
  - التعليم الثانوي: ثانويتين (02).
- الخدمات الصحية والاجتماعية: تتوفر على أربعة (04) قاعات للعلاج متكفلة بضمان تحقيق التغطية الصحية للسكان، كما أنها بصدد إنجاز قاعة أخرى لتسهيل تقديم الخدمات الصحية للسكان.

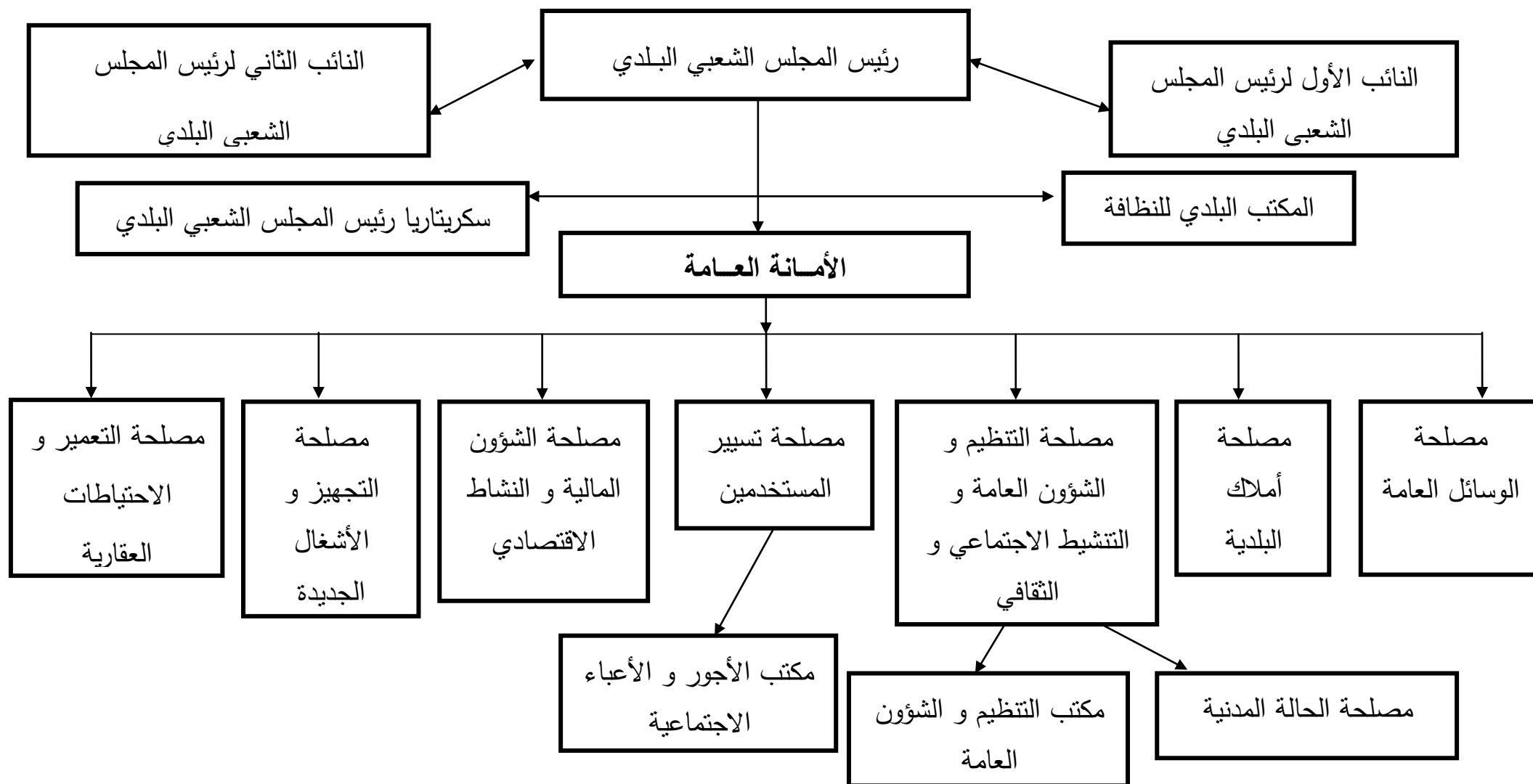
(1) مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، بتاريخ 20/12/2015، على الساعة 14:00.

- الخدمات الثقافية و الرياضية: اهتمت البلدية بفئة الشباب من خلال توفير الظروف ال لازمة لتطوير مهاراتهم حيث وفرت قاعة متعددة الرياضات و دور شباب ، بالإضافة إلى مشروع إعداد اثنان لدار الشباب في كل من بومراو و بوجلال الغرف.
  - الخدمات التجارية: تتمركز بلدية الناصرية في موقع يتميز بغلبة الطابع الفلاحي، و تتوفر على بعض منشآت صناعية الصغيرة ذات الطابع التقليدي و هذا نظرا لموقعها الريفي.
  - خدمات البريد والمواصلات: يحتوي بلدية الناصرية على مكتب بريدي واحد مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على الخدمات بالنسبة للسكان.
  - إضافة لامتلاكها لوسائل نقل خاصة، بالإضافة إلى توفير وسائل النقل المدرسي.
  - - تشجيع ترقية الحركة الجموعية في ميادين الشباب، الثقافة، التسلية، و ثقافة النظافة و الصحة.
- و تجدر الإشارة إلى أن بلدية الناصرية تظم مئة و سبعة و سبعون ( 177 ) موظف، منهم تسعة و تسعون (99) موظف مترسم و ثمانية و سبعون ( 78 ) موظف متعاقد، هؤلاء الموظفون موزعون على مختلف المصالح و الأقسام التي تتكون منها بلدية الناصرية و ذلك كل حسب اختصاصه.
- كما تتكون الموارد المالية لبلدية الناصرية من مداخل الضرائب و الرسوم و مداخل الممتلكات التابعة لها و الإعانات بمختلف أنواعها، و منها الجباية و التي تمثل 85% من إيراداتها، كما توجد مداخل أخرى للبلدية و ذلك من خلال تأجير كل من المحلات التجارية، العتاد، المحشر البلدي و العقارات ( السكنات ) التابعة لها. (2)

(2) مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، بتاريخ 20/12/2015، على الساعة 14:00.

### المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الناصرية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى التنظيم المطبق حاليا في بلدية الناصرية و الذي نوضحه وفقا للهيكل التنظيمي التالي:



المصدر: مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين.

من الشكل السابق تنظم بلدية الناصرية كما يلي:

- **رئيس المجلس الشعبي البلدي** : يمارس هذا الأخير صلاحيات كثيرة و متعددة باعتباره ممثلاً للدولة و أيضاً باعتباره ممثلاً للبلدية و ذلك بهدف ضمان السير الحسن للبلدية، و لرئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان لمساعدته لأداء المهام طبقاً للقانون البلدي.
- **سكرتاريا رئيس المجلس الشعبي البلدي** : تعمل على تنظيم مواعيد و إعداد المراسلات الخاصة بأعمال رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- **الأمانة العامة**: هي مصلحة هامة و حساسة يشرف على تسييرها الأمين العام، يتولى السير الحسن و الإشراف المباشر على البلدية والمستخدمين حيث أنه يقوم بمساعدة رئيس البلدية في إدارتها إذ يستشير هذا الأخير في عدة قضايا، كما توكل له معظم مهام رئيس البلدية في حالة غيابه، و يفوض بإمضاء بعض الوثائق الرسمية، و عليه فالأمين العام يعتبر عنصراً فعالاً و مؤثراً في الإدارة.
- **المكتب البلدي للنظافة**: يتولى مراقبة تجار المواد الغذائية و المطاعم و المخازن، و القيام بتحليلات المواد الغذائية و المياه.
- **مصلحة التعمير و الاحتياطات العقارية** : تهتم بأمور البناءات الريفية، إعطاء وثائق التصريح بالبناء و إيداع ملفات طلب البناء...
- **مصلحة التجهيز و الأشغال الجديدة**: تتولى المهام المتعلقة بالمشاريع الجديدة كإعداد دفتر الشروط والمناقصات و متابعة الأعمال الجديدة....
- **مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي**: تهتم بشؤون تنفيذ الميزانية وإعداد جدول الحالة المالية للمشاريع و التسيير المالي والمحاسبي.
- **مصلحة تسيير المستخدمين**: تهتم بكل الأمور التي لها علاقة بالموظفين و تنظيمهم كتحسين الموظفين الجدد، حالات الغياب والتماطل في العمل، تنظيم العطل المرضية و السنوية و عطل الأمومة....
- **مكتب الأجور و الأعباء الاجتماعية**: يتولى إعداد أجور الموظفين و متابعة الاشتراكات المختلفة للضمان الاجتماعي و التقاعد...

- **مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و التنشيط الاجتماعي و الثقافي:** تهتم بالأمر الثقافي، تنظم النشاطات على مستوى المدارس، تنظم الجمعيات و تتابع تحركاتها و تنظم الإجراءات الخاصة بالمناسبات التاريخية و الثقافية...
  - **مكتب التنظيم و الشؤون العامة:** يتولى تسيير ملف الشؤون الاجتماعية كإعداد ملف الشبكة الاجتماعية و إعطاء منح للمعوقين و المسنين و أصحاب الأمراض المزمنة....
  - **مصلحة الحالة المدنية:** تتعلق بكل الأمور الخاصة بالحالة المدنية كاستخراج شهادة الميلاد، عقود الزواج....
  - **مصلحة أملاك البلدية:** تتولى تسيير أمور الأملاك المنقولة و غير المنقولة التابعة للبلدية كالمدارس و السكنات و العتاد...
  - **مصلحة الوسائل العامة:** تتولى مهام إعداد جداول كراء العقارات التابعة للبلدية و استغلال المخازن و اقتناء العتاد للبلدية...
- هذه المصالح مجتمعة تعمل على ضمان حسن سير تنظيم البلدية من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية المحلية في هذه البلدية، و نجاعة تسيير البلدية تقف على مدى قدرات و إمكانيات موظفيها.

### المبحث الثالث : ملاحظات عامة عن عملية التكوين داخل بلدية الناصرية.

في إطار انتقالنا إلى المجال التطبيقي للدراسة، و ذلك في محاولة منا لتدعيم القسم النظري لها، و الذي يتعلق ببرامج تكوين الموارد البشرية و مساهمتها في تحسين أداء هذه الأخيرة في الجماعات الإقليمية الجزائرية، قمنا بدراسة ميدانية ببلدية الناصرية، و تبعاً لمتطلبات الدراسة و قبل التطرق لتقييم البرامج التكوينية المعمول بها داخل بلدية الناصرية لابد أولاً من معرفة و عرض نظام التكوين المعمول به داخل هذه البلدية.

و للعلم، فإنّ التحكم في عملية تسيير الموارد البشرية، يكمن أساساً في التطبيق الصحيح للقوانين و الأنظمة و استعمال أساليب تسييرية حديثة تسمح للمسؤولين بالتسيير الجيد لمستخدميهم و معرفة نقاط القوة في أدائهم و كذا نقاط الضعف و محاولة تجاوزها، لذا تعمل بلدية الناصرية على تنظيم دورات تكوينية لموظفيها و ذلك تبعاً لما نص عليه القانون، باعتبارها -الدورات التكوينية- الأسلوب الذي يمكنها من تحسين المستوى العلمي و المعرفي و كذا العملي لمواردها البشرية لضمان حسن سير العمل فيها.

- وفيما يخص أنواع التكوين المعتمدة داخل بلدية الناصرية فهي تقوم بتنظيم دورات تكوين المتخصصة، التكوين لتحسين المستوى والتكوين لتجديد المعلومات، و ذلك على النحو التالي: (1)
- تكوين الموظفين الجدد الذين شغلوا منصبهم من جديد أي متربصين و ذلك بهدف مساعدتهم على فهم طبيعة عملهم و إزالة الغموض حول الوظيفة الجديدة و تأهيلهم لأداء المهام المنوطة بهم و أيضاً بهدف ترسيمهم، ويكون التكوين إما داخل البلدية أي التكوين في مكان العمل و يكون المكون هو الرئيس المشرف في العمل كما يمكن أن يكون التكوين خارج مكان العمل في مراكز خاصة بالتكوين أو في الجامعات و هو التكوين المعتمد في أغلب الأحيان.
  - تكوين الموظفين الذين لديهم أقدمية بهدف تجديد معلوماتهم و ذلك لتغيير نمط العمل لإدخالها أساليب و تجهيزات جديدة في الإدارة، مثال: إدخال نظام العمل بالحاسب الآلي في تقديم

(1) مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، م - فايضة، بلدية الناصرية ببومرداس، الجزائر، بتاريخ 20/12/2015، على الساعة 14:00.

الخدمة في مصلحة الحالة المدنية، وتجهيزات جديدة في الإدارة و أيضاً لمساعدتهم على الترقية.

تقوم مصلحة تسيير المستخدمين بالسهر على إعداد البرنامج التكويني و كما هو معلوم فإن إعداد أي برنامج تكويني لا يتم إلا إذا كان هناك تحديد للاحتياجات التكوينية، و تقع مسؤولية تحديد ما على عاتق رؤساء المصالح و يعتمد هؤلاء على خبراتهم العلمية و العملية في ملاحظة أي تدهور في أداء الموارد البشرية في كافة المستويات، فضلاً عن ذلك فهم يقومون بملاحظة أي انخفاض في مستوى النشاط في المصالح و الأقسام المختلفة و الصعوبات التي تظهر في بعض الوظائف و التخصصات.<sup>(1)</sup>

و يتم إعداد النشاط أو البرنامج التكويني حسب الخطوات التالية:<sup>(2)</sup>

- تحديد المصالح المقترحة للنشاط التكويني مثلاً: عمال مصلحة الحالة المدنية.
- عنوان موضوع البرنامج التكويني.
- الأهداف المراد تحقيقها: تحسين المعارف و المهارات في مجال التسيير.
- عدد المشاركين في البرنامج التكويني.
- مدة النشاط أو البرنامج التكويني.
- التوقيت و مكان التكوين.
- التكلفة التقديرية للبرنامج التكويني.
- الالتحاق الفعلي بالبرنامج التكويني.

هذا فيما يخص إعداد البرنامج التكويني داخل بلدية الناصرية، غير أنه يلاحظ بعض الاختلال في هذه الخطوات العملية، فيلاحظ عدم ظهور بعض المراحل الهامة كعملية تحديد الاحتياجات التكوينية، كما لا تظهر عملية التقييم بطريقة واضحة و كأنها تختصر في عملية

(1) مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، م - فايضة، بلدية الناصرية ببومرداس، الجزائر بتاريخ 20/12/2015، على الساعة 14:00.

(2) مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، م - فايضة، بلدية الناصرية ببومرداس، الجزائر بتاريخ 20/12/2015، على الساعة 14:00.

تقدير التكلفة، على إثر هذا تعتمد بلدية الناصرية على إعداد مخطط تكوين موظفيها و ذلك لضمان السير الحسن و تسهيل عملية التكوين فيها(أنظر الملحق صفحة).

أمثلة عن البرامج التكوينية الخاصة بموظفي بلدية الناصرية:

إنّ الجهود التكوينية للموظفين مستمرة فهم بحاجة دائمة للمحافظة على المعارف و المهارات اللازمة و حتى الاتجاهات الإيجابية و تمتيتها و تطويرها من أجل أداء المهام و الوظائف الموكلة إليهم بطريقة فعّالة، ولتكوين الموظفين دور كبير في رفع قدرات البلدية على مجابهة الصعوبات و المشاكل التي تواجهها، ولعلّ من بين أهم المواضيع و البرامج التكوينية المخصصة للموظفين داخل بلدية الناصرية نذكر: <sup>(1)</sup>

- برامج تكوين لتحسين المستوى و تجديد المعارف.
- دورة في التكوين على استخدام أجهزة و برامج الإعلام الآلي.
- برامج التكوين لتحسين المستوى ما بين البلديات.
- برنامج تكوين أولي لغرض الترسيم.
- أما فيما يتعلق بمراكز التكوين التي تتعامل معها بلدية الناصرية نذكر:
- جامعة التكوين المتواصل "دالي براهيم".
- جامعة التكوين المتواصل "بومرداس".
- مركز التكوين المهني و التمهين "دلس".
- و بعد عرض أهم الجوانب التنظيمية و الإدارية و التشغيلية ببلدية الناصرية بولاية بومرداس، و كذا تقديم أهم الآليات و التوجهات التكوينية داخل البلدية أمكن الانتقال إلى تقييم عملية التكوين داخل بلدية الناصرية من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

(1) مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، م - فايضة، بلدية الناصرية ببومرداس، الجزائر بتاريخ 20/12/2015، على الساعة 14:00.

#### المبحث الرابع: تحليل الاستبيان و دراسة النتائج.

**1 - تحديد مجال الدراسة:** بعد دراستنا للجانب النظري لعملية التكوين و كذا دراسة واقعه في الجماعات الإقليمية الجزائرية، و بغرض الوصول إلى تأكيد أو نفي الفرضيات حدّدنا مجال دراستنا و الذي يقصد به الأبعاد الزمنية و المكانية و البشرية للبحث موضوع الدراسة على النحو التالي:

- **زمانيا:** بدأنا بتوزيع الاستبيان بتاريخ 2015/10/15 و قمنا باسترجاعه بتاريخ 2015/11/02.

- **مكانيا:** قمنا بإجراء الدراسة ببلدية الناصرية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على معظم المصالح التي تحتوي عليها البلدية.

- **بشريا:** و نعني به مجتمع البحث و عينته، يتكون مجتمع البحث من الموظفين داخل بلدية الناصرية و لا نأخذ بعين الاعتبار الموظفين الذين يعملون تحت عقود محددة المدة. أمّا بالنسبة لعينة البحث فقد اعتمدنا في ذلك على طريقة العينة المقصودة، و هذه العينة المتخذة ممثلة للمجتمع المدروس من أجل تعميم النتائج على مستوى كل أفراد هذا المجتمع، و قد تم استخدام أسلوب العينة المقصودة لبساطة الاستخدام و لأنها الأنسب للموضوع محل الدراسة، لنقوم بعدها بالتعميم على المجتمع المدروس ابتداء من العينة المختارة.

تتكون عينة الدراسة من ثلاثين ( 30 ) موظف تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان و هم الموظفون الذين طبقت عليهم برامج التكوين داخل بلدية الناصرية من سنة 2006-2015 أي نسبة 100% من المجتمع المدروس.

#### 2 - الأداة المستخدمة في الدراسة :

بغية جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث و تحليلها، عمدنا إلى استعمال التقنية أو الوسيلة التي تمكننا من ذلك و المتمثلة في الاستبيان و الذي يعرف على أنه: " إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم و دوافعهم أو معتقداتهم، كما أنها أداة تتضمن

مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة حددها الباحث حسب أغراض البحث".<sup>(1)</sup>

و في دراستنا هذه وقصد الإلمام بالمعطيات والمعلومات عمدنا إلى تصميم و صياغة استبيان<sup>(2)</sup>، دمجنا فيه الأسئلة المغلقة "نعم" أو "لا" وأسئلة مفتوحة تتيح للمجيب فرصة التعبير عن رأيه و إبداء ملاحظاته.

يتضمن الاستبيان ستة عشر ( 16 ) سؤالاً يتعلق بنقاط مختلفة من موضوع البحث حيث عمدنا في طرحها -الأسئلة- للإجابة عن التساؤل المطروح في إشكالية البحث، وكذا أهم التساؤلات الفرعية المنبثقة عنه، و كذلك بهدف الوصول إِمّا لتأكيد الفرضيات أو نفيها، و قد قسّمنا الأسئلة على النحو التالي:

- من السؤال الأول إلى السؤال العاشر يتعلق بالفرضية الثانية التي تعتقد أنّ البرامج التكوينية المعتمدة في الإدارات الإقليمية الجزائرية غير موضوعية.
- من السؤال الحادي عشر إلى السؤال الخامس عشر يتعلق بالفرضية الثالثة التي تعتقد أنّ عملية التكوين لا تساهم في اكتساب معارف و مهارات جديدة للمورد البشري في الجماعات الإقليمية الجزائرية.

### 3 دراسة العينة:

لتجميع معلومات دقيقة حول واقع عملية التكوين في بلدية الناصرية، قمنا باستخدام العينة المقصودة و توزيعها على المستجوبين، مع العلم أنّ بلدية الناصرية تضمّ مائة و سبعة و سبعون (177) موظف، منهم تسعة و تسعون ( 99 ) موظف مترسم، و فقط ثلاثين ( 30 ) موظف خضعوا لبرامج التكوين داخل بلدية الناصرية في الفترة الممتدة بين 2006-2015، لهذا قمنا بأخذ عينة بنسبة 100% من مجموع المستخدمين الذين خضعوا لبرامج التكوين.

(1) جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية ، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007، ص 99.

(2) الملحق رقم 01، ص 107.

• معطيات عامة عن العينة:

سنحاول دراسة خصائص العينة من خلال نتائج الإجابات و التي بلورت في جداول و المتعلقة بالجنس، السن، المهنة و المستوى التعليمي.

- التصنيف حسب الجنس:

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ذكور    | 8     | 26,66%   |
| إناث    | 22    | 73,33%   |
| المجموع | 30    | 100%     |

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة الإناث و التي تقدر ب 73,33% قد فاقت نسبة الذكور و التي تقدر ب 26,66%.

- التصنيف حسب السن:

| الذكور     |       |          | الإناث |          | المجموع |          |
|------------|-------|----------|--------|----------|---------|----------|
| فئات العمر | العدد | النسبة % | العدد  | النسبة % | العدد   | النسبة % |
| 29-20      | /     | /        | 5      | 22,72%   | 5       | 16,66%   |
| 39-30      | 4     | 50%      | 12     | 54,54%   | 16      | 53,33%   |
| 49-40      | 4     | 50%      | 5      | 22,72%   | 9       | 30%      |
| المجموع    | 8     | 100%     | 22     | 100%     | 30      | 100%     |

نلاحظ أنّ أكبر نسبة للعينة المدروسة تقدر ب 53,33% و هي الفئة العمرية المتوسطة

التي تتراوح أعمارها بين 30 و 39 سنة، ثم تليها الفئة الأكثر نضوجا و التي تتراوح أعمارها ما بين 40 و 49 سنة بنسبة 30% و أخيرا الفئة الشبابية التي تتراوح أعمارها بين 20 و 29 سنة بنسبة تقدر ب 16,66%، فعموما نرى بأن الفئة المدروسة تمتاز بالشباب و هي تعتبر موردا هاما داخل بلدية الناصرية إذا ما تم استغلاله على أحسن وجه، و إذا أردنا التفصيل أكثر نجد أنّ الفئة ذات النسبة الكبيرة تتمثل في العنصر النسوي بنسبة 54,54% و هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و 39 سنة مقابل نسبة 50% بالنسبة للذكور، و بالنسبة لفئة العمر ما بين

20 و 29 سنة نجد أنّ النسبة العالية للإناث بنسبة 22,72% مقابل لاشيء بالنسبة للذكور، أمّا الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة نجد أنّ نسبة الذكور أكبر من الإناث و التي تقدر بنسبة 50% مقابل 22,72%.

- التصنيف حسب الوظيفة:

| النسبة % | العدد | المهنة                                        |
|----------|-------|-----------------------------------------------|
| 16,66%   | 5     | متصرف رئيسي إقليمي                            |
| 26,66%   | 8     | عون إداري إقليمي                              |
| 16,66%   | 5     | تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني |
| 3,33%    | 1     | تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية  |
| 10%      | 3     | عون مكتب إقليمي                               |
| 10%      | 3     | ملحق الإدارة الإقليمية                        |
| 3,33%    | 1     | مهندس دولة في الإعلام الآلي                   |
| 3,33%    | 1     | مهندس دولة في الهندسة المدنية                 |
| 10%      | 3     | مهندس معماري للإدارة الإقليمية                |
| 100%     | 30    | المجموع                                       |

وفقا للجدول نجد أنّ نسبة عون إداري رئيسي أعلى نسبة و التي تقدر ب 26,66% ثم تليها نسبة 16,66% و التي تساوى فيها كل من متصرف رئيسي إقليمي و تقني سامي للإدارة الإقليمية، ثم تليها كل من عون مكتب إقليمي، ملحق الإدارة الإقليمية و مهندس معماري للإدارة الإقليمية بنسب متساوية أيضاً تقدر ب 10% و أخيرا أقل نسبة كانت لكل من مهندس دولة في الهندسة المدنية، مهندس دولة في الإعلام الآلي، و تقني سامي في الإعلام الآلي بنسب متساوية و تقدر ب 3,33%

- التصنيف حسب المستوى الدراسي:

| النسبة % | العدد | المستوى الدراسي  |
|----------|-------|------------------|
| 43,33%   | 13    | ثانوي            |
| 23,33%   | 7     | شهادة البكالوريا |
| 33,33%   | 10    | جامعي            |
| 100%     | 30    | المجموع          |

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة الثانويين قد قدرت بـ 43,33% من النسبة الكلية للعينة المدروسة، تليها نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريا و التي تقدر بنسبة 23,33%، و في الأخير نجد أقل نسبة لحاملي شهادة الليسانس (الجامعيين) و التي تقدر بنسبة 33,33%، و بتحليل هذه النسب نجد أنّ أكبر نسبة للعينة المدروسة هي نسبة الثانويين، هذا ما يبين أنّ نسبة الثانويين داخل المنظمات و الإدارات الجزائرية تمثل النسبة الأعلى.

4 عرض تحليلي للجدول حسب الأسئلة:

بعد تعريفنا للعينة المدروسة و توضيح خصائصها ننقل إلى تحليل و دراسة نتائج الاستبيان وفقا للجدول التالية:

- السؤال الأول: ما نوع التكوين الذي خضعت له؟

| النسبة % | العدد | الإجابة                |
|----------|-------|------------------------|
| 20%      | 06    | تكوين متخصص            |
| 50%      | 15    | تكوين لتحسين المستوى   |
| 30%      | 09    | تكوين لتجديد المعلومات |
| 100%     | 30    | المجموع                |

من خلال نتائج الجدول يتضح أنّ نسبة 50% من العينة المدروسة خضعت لتكوين لتحسين المستوى، و نسبة 30% خضعت لتكوين لتجديد المعلومات، و النسبة المتبقية أي نسبة 20% خضعت لتكوين متخصص، و ما يلاحظ من خلال هذه النتائج أنّ الإدارة المسؤولة عن تنظيم عملية التكوين في بلدية الناصرية تعطي الأولوية لبرامج تحسين المستوى و تجديد

المعلومات، دون الاهتمام بالتكوين المتخصص الذي يهدف بالدرجة الأولى للترقية، و يمكن أن نستنتج من خلال هذه النتائج أنّ بلدية الناصرية تنظم نفس برامج التكوين أي أنها لا تهتم بالتجديد حسب الحاجة لتصل في الأخير إلى تغطية النقص في أداء موظفيها و الذي يعتبر الهدف الأساسي من وراء إعداد البرامج التكوينية.

-السؤال الثاني: أين أجريت التكوين؟

| الإجابة      | العدد | النسبة % |
|--------------|-------|----------|
| خارج البلدية | 27    | 90%      |
| داخل البلدية | 03    | 10%      |
| المجموع      | 30    | 100%     |

توضح المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 10% فقط من العينة المدروسة تم تكوينهم داخل البلدية مقابل 90% تم تكوينهم خارج البلدية مثل الجامعات، مدارس تكوين، و معاهد داخل التراب الوطني.... و بالتالي يمكن القول أنّ بلدية الناصرية تعتمد في تكوين مواردها البشرية على التكوين الخارجي، و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تطبيق التكوين داخل بلدية الناصرية نظرا لصغر حجمها و قلة الوسائل و الإمكانيات و نقص الكفاءات التي يمكن أن تدفع بالمسؤولين إلى الاهتمام بالتكوين الداخلي في بلدية الناصرية.

- السؤال الثالث: هل أنتم راضون على المكان الذي أجريتم فيه التكوين؟

| الإجابة         | العدد | النسبة % |
|-----------------|-------|----------|
| راضي            | 06    | 20%      |
| غير راضي        | 09    | 30%      |
| راضي إلى حدّ ما | 15    | 50%      |
| المجموع         | 30    | 100%     |

بالنظر إلى نتائج الجدول يتبين أنّ نسبة 50% من العينة المدروسة راضية إلى حدّ ما عن المكان الذي أجري فيه التكوين، بينما نسبة 30% من العينة غير راضية عن مكان تكوينها، غير أنّ نسبة العينة الراضية عن مكان التكوين قدرت ب 20%، فما نلاحظه من خلال هذه

النتائج أنّ النسبة غير الراضية تماما عن مكان التكوين أكبر من النسبة الراضية عن المكان الذي أجري فيه التكوين، و ربما عدم الرضى يعود في أغلب الأحيان إلى عدم توفير البيئة المناسبة لعملية التكوين من أجهزة، معدات، مُكونون ذو كفاءة و خبرة، مواصلات و هذا حسب ما أكدته العينة التي أجابت بنعم.

**السؤال الرابع:** كيف كان مستوى المُكون في البرنامج التكويني؟

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ممتاز   | /     | /        |
| جيد     | 09    | 30%      |
| مقبول   | 21    | 70%      |
| المجموع | 30    | 100%     |

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أنّ إجابة الأغلبية فيما يتعلق بمستوى المُكون في البرنامج التكويني كان مقبولا و قدّرت بنسبة 70%، و نسبة 30% فقط من العينة المدروسة ترى أنّ مستوى المُكون في البرنامج التكويني كان جيدا، و ذلك أنّ معظم البرامج التكوينية تتطلب مستوى عال من الدقة و التقنية في نقل المعلومات و شرح محتوى البرنامج و إيصاله لكافة المتكونين، و هذا ما لم يتوفر لدى المُكونين الذين كلّفوا بنقل البرامج التكوينية لموظفي بلدية الناصرية بناء على أجوبة العينة المدروسة.

**- السؤال الخامس:** كم مرة استفدت من دورة تكوينية في فترة 2006-2015؟

| الإجابة   | العدد | النسبة % |
|-----------|-------|----------|
| مرة واحدة | 15    | 50%      |
| مرتان     | 14    | 45%      |
| أكثر      | 01    | 5%       |
| المجموع   | 30    | 100%     |

بتحليل نتائج الجدول و جدنا أنّ نسبة 50% من العينة المدروسة استفادت مرة واحدة فقط من الدورة التكوينية، و نسبة 45% مثلت المستفيدين مرتين من العملية التكوينية، في حين مثلت

نسبة 5% المستفيدين من العملية التكوينية أكثر من مرتين، و بالرغم من أهمية التكوين بالنسبة للموظف، و نظرا للتطورات السريعة التي تحدث و التي تستلزم إقامة دورات تكوينية بصفة مستمرة لمواكبة التطورات، إلا أن هذا لا يبين واقع بلدية الناصرية بحيث صرح أحد أفراد العينة المدروسة أنه شارك في دورة تكوينية واحدة قصيرة المدى بالرغم من أنه قضى أكثر من 15 سنة في وظيفته، و ربما يعود ذلك إلى الاهتمام بمصلحة دون أخرى في تحديد الاحتياجات التكوينية.

- السؤال السادس: ما هي درجة استفادتك من البرنامج التكويني؟

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| كبيرة   | 03    | 10%      |
| متوسطة  | 18    | 60%      |
| قليلة   | 09    | 30%      |
| المجموع | 30    | 100%     |

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العينة المدروسة و التي قدرت بنسبة 60% كانت درجة استفادتها من البرنامج التكويني متوسطة، و تليها نسبة 30% و التي ترى أن نسبة استفادتها كانت قليلة، أما نسبة 10% فقط رأت أن درجة استفادتها من البرنامج التكويني كانت كبيرة، و هذا راجع إلى أن البرامج التكوينية لا تقف على جميع الجوانب و النقائص التي يعاني منها الموظف، و حسب هذه النتائج يمكن أن نقول أن عملية التكوين في بلدية الناصرية تقف عند بعض الأمور دون الأخرى، كما أنه لا يتم مراعاة اختلاف مؤهلات و مستويات المتكولين عند تحديد الاحتياجات التكوينية و مدى ملائمتها للبرنامج التكويني.

- السؤال السابع: ما هي أشكال هذه الاستفادة؟

| النسبة % | العدد | الإجابة  |
|----------|-------|----------|
| 40%      | 12    | معلومات  |
| 23,33%   | 07    | سلوكيات  |
| 3,33%    | 01    | أخلاقيات |
| 26,66%   | 08    | مهارات   |
| 6,66%    | 02    | اتجاهات  |
| 100%     | 30    | المجموع  |

يتضح من خلال الجدول أنّ عملية التكوين تهدف إلى اكساب الفرد معلومات، مهارات و أخلاقيات وكذا التغيير في السلوكيات و الاتجاهات و ذلك بنسب مختلفة، فمثلت نسبة 40% المتكونين الذين اكتسبوا معلومات، ومثلت نسبة 26,66% المتكونين الذين اكتسبوا مهارات ، أمّا الفئة التي كانت استفادتها على شكل سلوكيات فقدت نسبتها بـ 23,33%، ونسبة 6,66% مثلت الفئة التي كانت استفادتها على شكل اتجاهات، و أخيرا نسبة 3,33% مثلت الفئة التي كانت استفادتها متعلقة بالأخلاقيات، و من خلال هذه النتائج يمكن القول أنّ الإدارة في بلدية الناصرية تهتم في الغالب بجانب واحد في إعداد البرنامج التكويني و هو جانب إيصال المعلومات أكثر من الجوانب الأخرى و التي لا بد أن يتوفر عليها البرنامج التكويني، فتحسين المستوى لا يشمل فقط مجال المعرفة و إنما يتعلق أيضا بجانب الأخلاقيات و السلوكيات.

- السؤال الثامن: ما هي مدة التكوين الذي خضعت له؟

| النسبة % | العدد | الإجابة     |
|----------|-------|-------------|
| 60%      | 18    | قصير المدى  |
| 26,66%   | 08    | متوسط المدى |
| 13,33%   | 04    | طويل المدى  |
| 100%     | 30    | المجموع     |

من خلال الجدول يتضح أنّ الأغلبية الساحقة من العينة موضوع الدراسة و التي تمثلت نسبتها بـ 60% كان تكوينها قصير المدى، حيث تلجأ الإدارة إلى مثل هذا النوع من التكوين باعتباره أقل تكلفة من غيره من حيث الوقت أو المال، و نظرا لما يترتب عن غياب المتكونين

أثناء مشاركتهم في الدورات التكوينية المتوسطة و خاصة الطويلة المدى، أصبحت هذه الأخيرة في أغلب الأحيان مصدر رفض المسؤولين لطلباتها، و هذا ما يوضحه الجدول بحيث نجد أنّ نسبة 26,66% و 13,33% فقط من أفراد العينة من تلقوا تكويناً متوسط و طويل المدى على التوالي.

- السؤال التاسع: هل مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات و معارف جديدة؟

| الإجابة   | العدد | النسبة % |
|-----------|-------|----------|
| كافية     | 07    | 23,33%   |
| غير كافية | 23    | 76,66%   |
| المجموع   | 30    | 100%     |

من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول نلاحظ أنّ غالبية العينة المدروسة و التي تقدر بـ 76,66% غير راضية عن المدة الزمنية للتكوين حيث اعتبرتها غير كافية لاكتساب مهارات و معارف جديدة، في حين نجد نسبة 23,33% منها ترى أنّ هذه المدة كافية، و كانت معظم التبريرات على ذلك أنّ إدارتهم تركز على التكوين قصير المدى، إذ أنّ معظم برامج التكوين حسب رأي البعض و التي تقام في ثلاث أيام أو أسبوع كأقصى حد لا يمكن أن يغطي محتواها كافة النقائص التي يعاني منها الموظف داخل الإدارة، حيث أنّ معظم البرامج تتطلب مستوى عالي من الدقة و التقنية، و فقط المدة الزمنية المناسبة تمكنهم من تطبيق هذه المعارف من خلال ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي.

- السؤال العاشر: هل جمع البرنامج التكويني الذي خضعت له بين الناحية النظرية و

التطبيقية؟

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| نعم     | 05    | 16,66%   |

|         |    |        |
|---------|----|--------|
| لا      | 10 | 33,33% |
| نوعا ما | 15 | 50%    |
| المجموع | 30 | 100%   |

يتبين من خلال الجدول أنّ أغلبية العينة المدروسة أي نسبة 50% ترى أنّ برنامج التكوين يجمع نوعا ما بين الناحية النظرية و التطبيقية و نسبة 33,33% تنفي جمع البرنامج التكويني للناحيتين النظرية و التطبيقية، إذ أنّ برامج التكوين حسب ما صرح به بعضهم و التي تقام في يومين كأقصى حد تركز في أغلبها على الجانب النظري و بالتالي لا يمكن أن يغطي كافة النقائص، في حين نجد نسبة 16,66% ترى أنّ البرنامج التكويني جمع بين الجانب النظري و التطبيقي و ربما تعود هذه النتائج إلى اعتبار أنّ بعض البرامج تتطلب مدة زمنية طويلة حتى تمكن المتكولين من تطبيق المعارف المستفادة منها في عملهم و هذا لا يتحقق إلاّ من خلال ربط المعرفة النظرية بالتطبيق.

و منه نصل إلى تأكيد الفرضية الثانية و التي ترى أنّ البرامج التكوينية المعتمدة في الإدارات الإقليمية الجزائرية غير موضوعية.

- السؤال الحادي عشر: هل التكوين يغرس فيكم ثقافة المحافظة و استغلال أوقات العمل؟

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| نعم     | 03    | 10%      |
| لا      | 27    | 90%      |
| المجموع | 30    | 100%     |

و نقصد بعبارة المحافظة على أوقات العمل، ليس فقط حضور الموظف للعمل و انصرافه منه في المواعيد المحددة، و إنّما أيضا استغلاله لساعات العمل في إنجاز مهام العمل، حيث نلاحظ من خلال الجدول أنّ النسبة الغالبة و التي تمثل 90% من العينة المدروسة ترى أنّ التكوين لا يساعد على المحافظة على أوقات العمل، مقابل نسبة 10% و التي ترى عكس ذلك أي أنّ التكوين يساعد على المحافظة على أوقات العمل، فالتكوين وحده

لا يساعد على التزام الموظف و انضباطه بمواعيد العمل المحددة في الحضور و الانصراف، بل لا بد من أمور أخرى كالصرامة و الرقابة و العقوبات، بالإضافة إلى شخصية الموظف نفسه، و هذا ما لا يلاحظ داخل بلدية الناصرية حيث أنها تفتقد الصرامة والرقابة اتجاه موظفيها.

- السؤال الثاني عشر: هل ساعدكم التكوين على مواكبة المستجدات في مجال تخصصكم ؟

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| نعم     | 03    | 10%      |
| لا      | 06    | 20%      |
| نوعا ما | 21    | 70%      |
| المجموع | 30    | 100%     |

بالنظر إلى نتائج الجدول نجد أنّ نسبة 70% من العينة المدروسة ترى أنّ التكوين قد ساعدها نوعا ما على مواكبة المستجدات في مجال تخصصها، و نسبة 20% ترى أنّ التكوين لم يساعدها على مواكبة المستجدات، مقابل نسبة 10% ترى أنّ عملية التكوين ساعدتها على مواكبة المستجدات في مجال تخصصها، و يعود السبب في ذلك ربما إلى قلة البرامج و تشابهها و عدم تجديدها، فمعظم البرامج التكوينية برامج مقتصرة على موضوعات محددة لا تشمل مجال تخصص كل موظف، و لا تستند على الأبحاث الحديثة و المتطورة، فحسب تصريحهم فهم بحاجة دائمة لمعرفة و متابعة كل جديد حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم و تنمية مهاراتهم في مجال تخصصهم.

- السؤال الثالث عشر: هل ساعدكم التكوين على تحسين علاقاتكم مع الزملاء و الرؤساء؟

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| نعم     | 21    | 70%      |
| لا      | 09    | 30%      |
| المجموع | 30    | 100%     |

بتحليل نتائج الجدول يتضح أنّ أغلبية العينة المدروسة ترى أنّ عملية التكوين قد ساعدتها على تحسين العلاقات مع الزملاء و الرؤساء حيث قدرت النسبة بـ 70% و ذلك أنّ التكوين يساعد على تحسين علاقتهم من خلال العمل الجماعي و تبادل الآراء و الذي يخلق جوا من التعاون مقابل نسبة 30% ترى أنّ عملية التكوين لم تساعد على تحسين العلاقات مع الزملاء و الرؤساء و هي نسبة لا يستهان بها، و ربما يعود السبب في ذلك إلى مدة التكوين التي لا تكفي لتبادل الآراء و الأفكار مع الموظفين.

- السؤال الرابع عشر: هل يمكنكم التكوين الذي خضعت له من تحمل مسؤوليات أعلى ؟

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| نعم     | 06    | 20%      |
| لا      | 24    | 80%      |
| المجموع | 30    | 100%     |

من خلال الجدول يتضح أنّ الأغلبية الساحقة للمستجوبين ترى أنّ عملية التكوين لا تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أعلى حيث قدرت النسبة بـ 80% مقابل نسبة 20% ترى عكس ذلك، أي أنّ العملية التكوينية تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أعلى، ذلك كون التكوين يهدف إلى تمكين الموظف من التحكم في منصبه الحالي و الاطلاع على مستجداته، و لا يهدف في الغالب إلى تأهيل الفرد ليقوم بمهام تفوق ما يقوم به في وظيفته الحالية، فغالبا ما يكون التكوين مقتصر على امتلاك المعلومات و اكتساب المهارات، ولو نعود إلى أنواع التكوين المعتمدة في بلدية الناصرية فنجدها تركز بالدرجة الأولى على التكوين لتحسين المستوى، ونادرا ما يكون تكويناً متخصصاً أين يقود إلى تحمل مسؤوليات أعلى و ذلك عن طريق الترقية.

- السؤال الخامس عشر: هل يساعدكم التكوين على امتلاك المهارة و الخبرة في تطبيق ما تعلمتموه من البرنامج التكويني؟

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
|---------|-------|----------|

|         |    |      |
|---------|----|------|
| نعم     | 03 | 10%  |
| لا      | 18 | 60%  |
| نوعا ما | 09 | 30%  |
| المجموع | 30 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة 60% من العينة المدروسة ترى أنّ التكوين لم يساعد على تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم، و نسبة 30% ترى أنّه يساعد نوعا ما على تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم و نسبة 10% فقط من ترى أنّ التكوين يساعد على تطبيق ما تعلموه خلال برنامج التكوين في مجال عملهم. و من خلال هذه النتائج يتبين أنّ أغلبية أفراد العينة (60%) و (30%) على التوالي يرون أنّ التكوين لا يكسب المهارة في تطبيق ما تعلموه، وهذا مؤشر على أنّ دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في بلدية الناصرية غائب و يظهر هذا في عدم زيادة المهارة و الخبرة لدى المتكولين.

و منه نصل إلى تأكيد الفرضية الثالثة و التي ترى أنّ عملية التكوين لا تساهم في اكتساب معارف و مهارات جديدة للمورد البشري في الجماعات الإقليمية الجزائرية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نصل إلى إثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها: أنّ عملية التكوين التي يخضع لها موظفو الجماعات الإقليمية في الجزائر لا تساهم في تحسين أدائهم.

#### المبحث الخامس: تقييم البرامج التكوينية في الجماعات الإقليمية الجزائرية.

يعد تقييم البرامج التكوينية إجراء ضروريا للوقوف على مدى فعاليتها، فهو عملية ضرورية و عنصر أساسي في أي برنامج تكويني، و ذلك لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالاحتياجات التكوينية و الأهداف المتوخاة من البرنامج، فالتكوين يُقيم كأي وظيفة أو مهمة إدارية و ذلك بتحديد مدى فعاليته، إذ ليست العبرة بوجود تكوين أو هيئة قائمة على تنفيذه بل العبرة في تحقيق أهدافه و

تدخل ضمن مسؤولية الهيئة إلى جانب توفير احتياجات التنفيذ و متطلباته، بهدف التحقق خلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح، و أنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.

ويتفق العديد من الكتاب على أن تقييم عملية التكوين لا تمارس على أساس علمي، حيث أنه في حالات عديدة يقتصر الأمر على طرح أسئلة على المتكولين في نهاية التريص مباشرة، و هذا النوع من التقييم لا يأخذ بعين الاعتبار الفترات العادية للاحتكاك، وأنها تتم خارج إطار العمل، و يرى pierrej.c أنه يجب أن نحدد ماذا نريد تقييمه وهل يتعلق الأمر بالمتكون أو المكون أو طرق التكوين أو مستوى إشباع المتكون أو مستوى المعارف المكتسبة أو التغيير المسجل في سلوك المتكون قبل و بعد التكوين.<sup>(1)</sup>

و إذا ما نظرنا إلى عملية التكوين من زاوية تحقيق أهدافها يمكننا القول بأن الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحسين الأداء وتجاوز المعوقات التي تؤدي إلى انخفاضه، و ذلك يتطلب تشخيص السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى انخفاضه، فهناك أسباب لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجيد، في هذه الحالة لا يفيد أي برنامج تكويني بإكساب المهارات و القدرات اللازمة لما يلاحظ من تراجع الأداء في المنظمات و الإدارات المحلية و أيضا نوع الخدمة المقدمة فيها و لذلك فإن معيار نجاح و فعالية البرنامج التكويني هو توافق الأهداف التكوينية مع الحاجة.<sup>(2)</sup>

كما أن نتائج الدورة التكوينية لا يمكن أن تقيم بطريقة مقبولة إلا بعد مضي وقت معين ممّا يمكن من التحقق من التحويل الملائم للمعرفة و المعلومات و المحافظة على مكتسبات التكوين

(1) نور الدين شنوفي، " أنظمة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية"، سند خاص بالتكوين المتخصص، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2011، ص 78.

(2) Middleton, the potential of virtual technology for training, journal of interactive instructional development, 1988, 8-11.

في إطار وضعية العمل، لهذا فإن عملية تقييم التكوين لا يمكن أن تتم حتى تتجلى آثار التكوين على الممارسة الفعلية، و هناك مقاييس لا بد من مراعاتها عند التقييم نذكر منها ما يلي: (1)

- كفاءة المنهج التكويني والتي تظهر عن طريق تحقيق الغاية المرجوة منه مهما كانت مدته.
- الزيادة التي تطرأ على إنتاج العاملين، و نوعية الخدمة المقدمة من طرفهم.
- كما أن كفاءة المنهج التكويني تؤدي إلى منع الأخطاء و يحذر من وقوعها و يدل على أحسن الطرق الخاصة بالعمل و يخلق و عيا لدى العاملين.

و استنادا لما تم عرضه فإن الإدارات العامة الجزائرية بصفة عامة و الإدارة الإقليمية بصفة خاصة تتميز بسوء سير عملها و انخفاض أداء موظفيها بدرجة كبيرة نتيجة لتفاقم عدة أسباب، فواقع المنظمات و الإدارات الإقليمية لا يعكس أبداً تلك الأهداف المسطرة للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية، حيث لا نجد سياسة واضحة لتكوين الموظفين و تحسين مستواهم، ناهيك عن التكوين في حد ذاته، حيث أن هناك إهمالا كبيرا من طرف المنظمات و الإدارات الإقليمية لعنصر التكوين لفترات طويلة بالرغم من التأكيد و الاعتراف بأهميته عن طريق القانون و أيضا من طرف الموظف و الإدارات الإقليمية. (2)

فالبرغم من حرص الجزائر على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكوين الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، من خلال التعديلات التي أحدثتها على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي ينظم و يسيّر الإدارة العامة و الإقليمية، إلا أنها تبقى متأخرة فيما يجب أن يكون عليه تكوين الموارد البشرية داخل إداراتها الإقليمية، فما يلاحظ من خلال دراسة القانون الأساسي العام للوظيفة العامة انتقاده الكثير من التفاصيل فيما يخص عملية التكوين التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الموظف العام، بالإضافة لعدم التطبيق الجيد لما جاء في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على مستوى الإدارات الإقليمية لعدة أسباب لعل أهمها المركزية الشديدة التي تفرضها المديرية العامة للوظيفة العمومية في تسييرها للموارد البشرية في المنظمات

(1) بشير الطيب، الحالات الإدارية منهجها و مقوماتها، الأردن: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد5، عدد3، 1981، ص 18.

(2) مقدم، مرجع سابق الذكر، ص 70.

و الجماعات الإقليمية و كذا عدم قدرة مسيري الموارد البشرية على مستوى الإدارات الإقليمية على إدارة برامج التكوين.<sup>(1)</sup>

فكل ما جاء به القانون الأساسي العام للوظيفة العامة بشأن التكوين لم يطبق على أرض الواقع فكل ذلك بقي حبرا على ورق بالرغم من أن معظم موظفي الجماعات الإقليمية بحاجة إلى هذا التكوين إن لم نقل كلهم، و ذلك بسبب انخفاض المستوى التعليمي لديهم، كما أن تطور الإدارة الحديثة يفرض ذلك بالإضافة إلى ما أكدته المنتخبون المحليون في كثير من المناسبات من ضعف الموارد البشرية في أغلب الإدارات الإقليمية و المنظمات العمومية، و مطالبتهم بتفعيل عمليات التكوين و تحسين المستوى لمختلف فئات الموظفين للتمكن من تسيير و إدارة العملية التكوينية بشكل مقبول.<sup>(2)</sup>

إلى جانب هذه الاختلالات التي عرفتھا عملية التكوين يمكن أن نذكر أيضا: <sup>(3)</sup>

- الاهتمام السطحي بعملية التكوين و ذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تكوينهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التكوين في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية و اعتبار الزيادة في النفقات دليلا على نجاح العملية التكوينية.
- العملاء الدائمون لبرامج التكوين المختلفة التي تنظمها مراكز التكوين، بحيث تكون نفس المكونين دائما و إن اختلفت برامج التكوين.
- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي، بمعنى ما كسبه الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله أبداً إلى التطبيق في الإدارة، و قد يعود السبب إلى المكون لعدم قدرته على تطبيق ماتعلمه كما قد يرجع السبب إلى جو و مناخ العمل غير المساعد و الذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد و التطوير في أساليب العمل.
- انخفاض كفاءة المشرفين على العملية التكوينية في مؤسسات و مراكز التكوين.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع الآنف الذكر، ص 72.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع الآنف الذكر، ص 73.

<sup>(3)</sup> محمد، مرجع سابق الذكر، ص 262-263.

- هناك من ينظر إلى التكوين على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل، حتى أن بعض المنظمات تعودت على ترشيح الذين يعانون التوتر و القلق لحضور الدورات التكوينية، كما أن هناك من يرى أن التكوين هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة و الفوضوية وبالتالي أصبح أداة للعقاب.
- قصور الإمكانيات و ضعف ميزانيات التكوين.
- عدم الاهتمام بتحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية.
- غلبة الطابع النظري في البرامج التكوينية.
- كثرة عدد المتكويين في البرنامج التكويني الواحد.
- قلة الوقت المخصص لأغلب البرامج التكوينية.
- عدم استخدام الأساليب التكوينية الحديثة التي تناسب التطورات الحاصلة.<sup>(1)</sup>

وعليه نستنتج أن نجاح التكوين يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر تأثيرا بالنسبة للمنظمة و أكثر فعالية لذا تعد عملية تقييم البرامج التكوينية عملية جد مهمة تمكننا من معرفة مدى نجاح البرامج التكوينية المطبقة داخل المنظمة و التوصل إلى معرفة مدى نجاعة الآليات و الأساليب القانونية و التشريعية المنتهجة و كذا مدى تطبيقها على أرض الواقع للتوصل إلى تحقيق تحسين الأداء و غيرها من الأهداف التي وجد من أجلها البرنامج التكويني.

#### المبحث السادس: حلول و اقتراحات لتفعيل عملية التكوين في الجماعات الإقليمية الجزائرية.

مما سبق و بناء على النتائج المتوصل إليها في دراستنا و المتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري داخل الإدارة الإقليمية - دراسة حالة بلدية الناصرية- توصلنا لمجموعة من الحلول لتفعيل عملية التكوين في الجماعات الإقليمية الجزائرية ، و التي نلخصها فيما يلي:

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

- الإعداد الجيد للبرامج التكوينية.
- أن تتميز البرامج التكوينية بالاستمرارية.
- التوقيتات المناسبة بمعنى اختيار الوقت المناسب الذي يناسب البرنامج التكويني.
- توفير الاعتمادات المالية المناسبة و الكافية للبرنامج التكويني.
- مواكبة موضوعات برامج التكوين لطبيعة التحولات الاجتماعية.
- تغليب الطابع العلمي و الميداني على الطابع النظري إلى جانب اختيار المُكون الجيد و المناسب للبرنامج التكويني.
- استخدام الأساليب التكوينية الحديثة.
- مراعاة التجانس النسبي بين المُتكوينين في البرنامج التكويني الواحد.
- زيادة مكافآت التكوين.
- العمل على زيادة و تكثيف عدد الدورات التكوينية للموظفين، مع الاستعانة بأساندة أكفاء و الاستفادة من خبراتهم.
- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المُكون من أداء مهامه بفاعلية و يستجيب المُتكون لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و بالتالي الرفع من مستوى الأداء و الذي ينعكس إيجابا على المُتكون و الإدارة معًا.
- استخدام مختلف الأدوات و الوسائل و التجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المُتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية و تشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة في الإدارة الإقليمية.
- زيادة و تدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن و جعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة، و هذا من أجل تغطية المُتكون لمختلف احتياجاته الضرورية و اجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة و مساعدته على التحصيل المعرفي.
- تعميم عملية التكوين على كل الموظفين و العمال حسب التخصص و المهام، ممّا يساعد في تعميم قدرة أدائهم و أداء إدارتهم.

- ضرورة الابتعاد عن التقليد الأعمى للقوانين و التنظيمات عن ما هو موجود في الدول الغربية، و يجب في هذا الشأن دراسة هذه التجارب و استخلاص العبرة منها و تكييفها و واقع المنظمات و الإدارات العمومية و الجماعات الإقليمية الجزائرية.

## خلاصة و استنتاجات:

انطلاقاً من دراستنا الميدانية توصلنا إلى نتيجة مفادها أنّ وجود نظام فعّال لتكوين الموارد البشرية هو الأساس لبقاء المنظمة و تطورها، إذ به يتسنى لها تحسين قدراتها و تحقيق أهدافها و ذلك بالرفع من جودة الخدمات المقدمة.

و بالنظر لواقع عملية تكوين الموظفين في بلدية الناصرية، يتضح لنا أنّ هذه العملية يشوبها عيوب كثيرة تجعلها غير قادرة على رفع كفاءة الموظفين و مهاراتهم لتأدية مهامهم على أحسن ما يكون، كون القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر رقم 06-03 يبقى ناقصاً فيما يتعلق بالأهداف التي حددها لنظام تكوين الموارد البشرية أو فيما يتعلق بالمعايير التي يستند عليها.

إلى جانب الضعف و القصور في تطبيقه ميدانيا بسبب سوء التسيير و الذي يتسم بالجمود ممّا جعل عملية التكوين مجرد إجراء إداري بحث يتم بطريقة روتينية كلّ سنة، إلى جانب سوء التقييم الذي يتميز بالسطحية و غياب التقييم الطويل المدى لعملية التكوين.

فنجاح عملية تكوين الموظفين في بلدية الناصرية لا يتوقف على قيامه على الأسس العلمية و المعايير الموضوعية المنصوص عليها في القانون، بل يجب أن يُتبع بحسن التطبيق على أرض الواقع.

الختمة

لقد تبين لنا من خلال دراستنا لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في الجماعات الإقليمية الجزائرية و هذا في جانبها النظري أنّ التكوين يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية و المتمثلة في تحسين و تطوير مهارات الموارد البشرية و تعديل سلوك و اتجاهات الأفراد. كما يعتبر التكوين أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأي منظمة من أجل تحسين مستوى أداء موظفيها و تطوير قدراتهم و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة التطورات الحاصلة في كافة المجالات.

و من جهة أخرى، توصلنا من خلال دراستنا لواقع التكوين لموظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية أنّ هذا الأخير لم يعطى له الأهمية المطلوبة مقارنة بدوره -التكوين- في تحسين أداء المورد البشري، و يظهر ذلك جليا بعد تحليلنا لمجموعة من القوانين و المراسيم التي تنظم عملية التكوين داخل الجماعات الإقليمية الجزائرية و ذلك ما يؤكد على أنّ الإدارة لا تولي الأهمية اللازمة لتكوين موظفيها.

و لقد توصلنا في هذه الدراسة من خلال إطارها التطبيقي و ذلك بعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة إلى مجموعة من النتائج التي تدعم و تؤكد صحة الفرضيات التي بنيت عليها لنتوصل في نهاية هذا البحث إلى أنّ عملية التكوين المعتمدة في الجماعات الإقليمية و بالأخص في البلدية باعتبارها الجماعة الإقليمية محل الدراسة لا تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية فيها.

و في نهاية هذا البحث، لا بد من التأكيد على ضرورة الاهتمام بالتكوين كونه يلعب دورا كبيرا في مجال إعداد الكوادر البشرية و القوى العاملة و تأهيلها، ولكي تتميز أي منظمة عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى عليها أن تسعى وراء توفير الكوادر و الإطارات التي تتوفر على مهارات عالية، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلاّ عن طريق التكوين. فالتكوين يهدف إلى إحداث التغييرات في جوانب مختارة لدى الأفراد المتكونين من ناحية المعلومات، المهارات، الخبرات، الاتجاهات و طرق العمل و السلوك، و هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة من طرف الأفراد و المنظمات. فالموارد البشرية رأس مال حقيقي لا بد من الاهتمام بتنميته، ذلك أنّ استمرار المنظمة و تطورها و تكيفها مع المتغيرات يرتبط دائما بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين أدائها الوظيفي و التنظيمي و تجاوز العراقيل التي تعترضها في سبيل الوصول إلى الإدارة الجيدة للمنظمة.

الملاحق

ملحق رقم ( 1 ): استبيان

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استبيان حول:

التكوين و دوره في تحسين أداء موظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية  
دراسة حالة بلدية الناصرية ببومرداس  
(2015-2006)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسات عامة و إدارة محلية

إشراف الأستاذة :

- بوعزة سعيدة

من إعداد الطالبتين:

مسلة صبرينة

معاكني طاوس

السنة الجامعية: 2014/2015

بيانات عامة:

الجنس

ذكر أنثي

العمر

49-40

29-20

50 و أكثر

39-30

المستوى التعليمي

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

## الأسئلة:

1- مانوع التكوين الذي خضعت له؟

تكوين متخصص  تكوين لتحسين المستوى  تكوين لتجديد المعلومات

2- أين أجريتم التكوين؟

داخل البلدية  خارج البلدية

3- هل انتم راضون على المكان الذي أجريتم فيه التكوين؟

راضي  غير راضي  راضي إلى حدّ ما

لماذا؟

4- كيف كان مستوى المكون في البرنامج التكويني؟

ممتاز  جيد  مقبول

لماذا؟

5- كم مرة شاركتكم في برنامج التكوين؟

مرة واحدة  مرتان  أكثر

6- ما هي درجة استفادتك من البرنامج التكويني؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

7- ما هي أشكال هذه الاستفادة؟

معلومات  سلوكيات  أخلاقيات  مهارات  اتجاهات

8- ما هي مدة التكوين الذي خضعت له؟

طويل المدى  متوسط المدى  قصير المدى

9- هل مدة التكوين كافية لاكتساب مهارات و معارف جديدة؟

☐ غير كافية

☐ كافية

لماذا؟

10- هل جمع البرنامج التكويني الذي خضعت له بين الناحية النظرية و التطبيقية؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما

لماذا؟

11- هل التكوين يغرس فيكم ثقافة المحافظة و استغلال أوقات العمل؟

☐ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟

12- هل ساعدكم التكوين على مواكبة مستجدات في مجال تخصصكم؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما

لماذا؟

13- هل ساعدكم التكوين على تحسين علاقاتكم مع الزملاء و الرؤساء؟

☐ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟

14- هل يمكنكم التكوين الذي خضعت له من تحمل مسؤوليات أعلى؟

☐ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟

15- هل يساعدكم التكوين من امتلاك المهارة و الخبرة في تطبيق ما تعلمتموه من البرنامج التكويني؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما

لماذا؟

16- هل لديكم اقتراحات بإمكانها أن تفعل أكثر التكوين في إدارتكم؟ في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الاقتراحات؟

☐

لا

☐

نعم

ملحق رقم: 02

المخطط المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات الموظفين(سنة 2015)

| عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات      | الرتبة المعنية              | عدد الموظفين و الأعوان المعنيين | عدد المناصب المالية المفتوحة | عدد المناصب المتوقعة | الإعتمادات المالية الممنوحة |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| دورة التكوين المتخصص بعنوان التوظيف                   |                             |                                 |                              |                      |                             |
| دورة التكوين الأولي أثناء فترة التربص                 | عون الإدارة الإقليمية       | 02                              | 02                           | 02                   | 500.000,00 دج               |
| دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى   | عون رئيسي للإدارة الإقليمية | 03                              | 03                           | 03                   |                             |
| دورة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي      | ملحق الإدارة الإقليمية      | 06                              | 06                           | 06                   |                             |
| دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة |                             |                                 |                              |                      |                             |
| دورة التكوين بالخارج                                  |                             |                                 |                              |                      |                             |
| عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات                |                             |                                 |                              |                      |                             |
| <b>المجموع</b>                                        |                             | <b>11</b>                       | <b>11</b>                    | <b>11</b>            | <b>500.000,00 دج</b>        |

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع العلمية:

### I - باللغة العربية:

#### 1/ الكتب:

- 1 - أبو النصر، محمد مدحت، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة . ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 2 - الطائي، يونس حجيم، المؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي . ط1، العراق للنشر و التوزيع، 2006.
- 3 - الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية . ط1، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2007.
- 4 - الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية . ط 1، القاهرة: دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، 2007.
- 5 - القريوني، محمد قاسم، إدارة الأفراد. عمان: مكتبة الشروق، 1990.
- 6 - الغزوي، نجم، التدريب الإداري. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2006.
- 7 - بوحوش، عمار، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث . ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 8 - وصفي، عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية- بعد استراتيجي- . ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
- 9 - محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 10 - مقدم، سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 11 - عباد ، محمود ، دروس و محاضرات حول تسيير الموارد البشرية . معهد تكوين المتكولين بئر خادم، الجزائر.
- 12 - عبد الباقي، محمد إصلاح الدين، إدارة و تنمية الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر . دار الجامعية القاهرة، 2006.

- 13 - عطوي، جودت عزت، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية. ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007.
- 14 - شاوش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق، 2004.
- 15 - شيهوب، مسعود، أسس الإدارة المحلية و تطبيقاتها على نظام البلدية و الولاية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
- 16 - شلبي، محمد، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الإقترابات والأدوات، الجزائر، 1997.
- 17 - شنوفي، نور الدين، أنظمة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية .سند خاص بالتكوين المتخصص، شارع أولاد الشيخ-الحراش - الجزائر، 2010.
- 18 - خضير، كاضم حمود، كاسب الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية. ط1، الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007.
- غربي، علي و آخرون، إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للنشر و التوزيع، 2002

## 2/ المقالات :

- 19 - الطيب بشير، "الحالات الإدارية منهجها و مقوماتها"، الأردن: المجلة العربية للعلوم الإدارية"، مجلد5، عدد3، 1981.
- 20 - الشيخ الداوي، "تحليل اثر التدريب و التحفيز علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، عدد6، جامعة الجزائر، 2008.
- عبد الله إبراهيمي، المختار حميدة، "دور التكوين في تثمين الموارد البشرية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005.

## 3 / الوثائق الحكومية:

- 21 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق لـ 02 يونيو 1966، المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم و ضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 08 يونيو 1966.

- 22 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 66-133 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق لـ 02 يونيو 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة في 08 يونيو 1966.
- 23 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان 1398 الموافق لـ 05 أوجست 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، **الجريدة الرسمية**، العدد 32، الصادرة في 08 أوجست 1978.
- 24 - الجمهورية الديمقراطية الشعبية، وزارة التكوين المهني و التمهين، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة في 24 مارس 1985.
- 25 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق لـ 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، **الجريدة الرسمية**، العدد 16، الصادرة في 6 مارس 1996.
- 26 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 06/03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة في 16 يوليو سنة 2006.
- 27 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد 37، الصادرة في 03 يوليو سنة 2011.
- 28 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، **الجريدة الرسمية**، العدد 53، الصادرة في 28 سبتمبر 2011.
- 29 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فيفري سنة 2012، المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد 12، الصادرة في 29 فيفري سنة 2012.
- 30 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، الأمر الصادر في 14 جويلية 2015، المتعلق بطريقة التنظيم، المدة و محتوى برنامج التكوين الأولي لشغل بعض المناصب الخاصة ببعض الأسلاك داخل الجماعات الإقليمية.

#### 4/المواد الغير المنشورة:

#### 4-1/ أطروحات الدكتوراه:

31 - بدوح، غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية-المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة -أنموذجاً-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم الاجتماع، 2013.

#### 4-2/ رسائل الماجستير:

- 32 - الرياني الغامدي خالد عبد الله، "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية و المالية، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية و المالية، 2014.
- 33 - بوعريوة الربيع، "تأثير التدريب علي إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -" رسالة ماجستير غير منشورة منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007.
- 34 - بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير في علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، 2014.
- 35 - حامدي، نور الدين، "نظام تقييم الموظفين في الإدارة العامة في الجزائر ( 1985-2008) دراسة حالة المديرية العامة للجمارك"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2008.
- 36 - نايتيسامي، "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2009.
- 37 - عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية - دراسة حالة بولاية ميلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007.

#### II/ باللغة الفرنسية:

#### 1/ الكتب:

- 38- Guide de gestion de ressources destiné aux entreprise des technologie de l'information, réalisé et mise a jours par Ilia (conseil) en2013 .
- 39- Kikiou blondin, fabi, gestion des ressources humaines, 2<sup>eme</sup> édition debook université monteral, 2001.
- 40- Middleton, the potential of virtual technology of training journal of interactive instnictional development, 1988.
- 41- Pierre casse, la formation performante, Alger : office de la publication universitaire centrale, 2001.
- 42- Sekiou blondin, fabibayad, pevettialis, gestion des ressources humaines, 2<sup>eme</sup> édition debook université, 2004.
- 43- Sekirulokladar, gestion de personnel, les éditions d'organisation, paris, 1986.

## 2/ مواقع الإنترنت:

- 44- Formationdz. Freealgeria.com t 19, lopic, le dimanche 22 mars 2015 à 5,53 pm.

## ملخص:

إنّ التكوين من العمليات الهامة باعتبارها وسيلة فعالة لإزالة القصور و الضعف و كذا تدارك الأخطاء في أداء و سلوك الأفراد الحالي و المستقبلي في الإدارات، حيث أصبح حاجة ملحة لمواجهة التغيرات السريعة لاكتساب المهارات و معارف الإدارة المعاصرة. ففي العصر الحديث أصبحت كافة الإدارات تركز اهتمامها على المورد البشري بشكل كبير، بحيث يعتبر التكوين وسيلة فعالة للوصول الى تحقيق اهداف و غايات الإدارة و كذا مواكبة التطورات التكنولوجية.

فالجزائر بدورها اهتمت بتكوين مواردها البشرية في الإدارات المحلية و الإقليمية كون هذه الأخيرة تساهم في تقديم الخدمات الاساسية للمواطن و تنمية المجتمع المحلي ، و لمسايرة التطورات الحاصلة في بيئتها لابد من توفير موارد بشرية ذات كفاءة و لتحقيق هذا لابد من اعطاء أهمية لعملية التكوين في اطار الاهتمام بالوظيفة العامة و تطوير الاساليب التي تحكمها.

و من هذا المنطلق ارتأينا أن نقوم بدراسة حالة و ذلك للتقرب و التعرف اكثر على دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في الإدارة الإقليمية الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:**التكوين،تحسين الأداء، المورد البشري، الجماعات الإقليمية الجزائرية.

## **Résumé:**

La restructuration opérationnelle importante du processus et définie comme étant un moyen efficace pour éliminer les lacunes et les faiblesses et de rectifier les erreurs ainsi que dans l'exécution du comportement actuel et futur des individus et des départements, où il est devenu un besoin urgent de répondre aux changements technologiques rapides d'acquérir des compétences et des connaissances de la gestion contemporaine. Dans l'ère moderne de tous les ministères sont devenus obsédés ressources humaines de manière significative, de sorte que la configuration est considéré comme un moyen efficace d'atteindre les buts et objectifs de la direction et ainsi suivre l'évolution technologique.

L'Algérie est à son tour porté sur la composition des ressources humaines dans les administrations locales et fait régional que celui-ci contribue à la fourniture de services de base au développement des citoyens et de la communauté, et de suivre le rythme des changements dans les évolutions de l'environnement à fournir pour atteindre cet objectif doit donner de l'importance au processus de configuration dans le contexte de l'intérêt dans les ressources humaines efficaces et la fonction publique et le développement de méthodes qui les régissent.

De ce point de vue, nous avons décidé que nous étudions le cas et nous rapprochons de lui et en apprendre davantage sur le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'administration régionale algérienne

**Les mots clés :** La Formation, l'amélioration des performances, les ressources humaines, les groupes régionaux Algériens.

## قائمة المحتويات

### الصفحة

|    |                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | - مقدمة .....                                                                            |
|    | الفصل الأول: الإطار النظري لعملية التكوين                                                |
| 13 | - تمهيد .....                                                                            |
| 14 | المبحث الأول: الخلفية التاريخية للتكوين .....                                            |
| 16 | المبحث الثاني: تعريف التكوين .....                                                       |
| 20 | المبحث الثالث: أنواع التكوين .....                                                       |
| 24 | المبحث الرابع: مراحل العملية التكوينية .....                                             |
| 39 | المبحث الخامس: أهمية التكوين .....                                                       |
| 42 | خلاصة و استنتاجات .....                                                                  |
|    | الفصل الثاني: واقع عملية التكوين لموظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية                     |
| 44 | تمهيد .....                                                                              |
| 45 | المبحث الأول: ماهية الجماعات الإقليمية .....                                             |
| 48 | المبحث الثاني: الإطار القانوني للتكوين في الإدارة العامة الجزائرية .....                 |
| 62 | المبحث الثالث: الإطار القانوني لتكوين موظفي الجماعات الإقليمية الجزائرية .....           |
| 68 | المبحث الرابع: أسباب الاهتمام بتكوين المورد البشري في الجماعات الإقليمية الجزائرية ..... |
| 70 | خلاصة و استنتاجات .....                                                                  |
|    | الفصل الثالث: التكوين في بلدية الناصرية - دراسة حالة -                                   |
| 72 | تمهيد .....                                                                              |
| 73 | المبحث الأول: التعريف ببلدية الناصرية .....                                              |
| 75 | المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الناصرية .....                                     |
| 79 | المبحث الثالث: ملاحظات عامة عن عملية التكوين في بلدية الناصرية .....                     |
| 82 | المبحث الرابع: تحليل الاستبيان و دراسة النتائج .....                                     |
| 96 | المبحث الخامس: تقييم البرامج التكوينية في الجماعات الإقليمية الجزائرية .....             |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| المبحث السادس: حلول و اقتراحات لتفعيل عملية التكوين في الجماعات الإقليمية الجزائرية..... | 100 |
| خلاصة و استنتاجات.....                                                                   | 102 |
| الخاتمة.....                                                                             | 103 |
| الملاحق.....                                                                             | 104 |
| قائمة المراجع.....                                                                       | 110 |
| ملخص.....                                                                                | 115 |