

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة-



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## سياسات التكوين الوظيفي في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة 2018-2017

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الدكتور:

\* موكيل عبد السلام

من إعداد الطالب:

\* حميدات إبراهيم خليل

أعضاء لجنة المناقشة :

❖ د. بن زايد أحمد : .....

❖ د. موكيل عبد السلام : .....

❖ د. شيخاوي محمد : .....

❖ د. عياشي حفيظة : .....

السنة الجامعية: 1439هـ - 1440هـ / 2018م - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسان مالم يعمل والشكر له على توفيقه ونعمه منقبل ومن بعد .  
الصلاة والسلام على حبيبنا محمد رسول الله ﷺ وعلى صحبه أجمعين.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر و وافر التقدير و عظيم الإمتنان لراعي هذه الثمرة و المشرف عليها الدكتور " موكيل عبد السلام " كما نخص بالشكر والتقدير لأساتذتنا الأفاضل لما قدموه لنا من معرفة . دون أن ننسى العائلة الكريمة على دعمها المعنوي وتحفيزاتها المستمرة ، كما لا يفوتنا أن نشكر كل من كان لنا عوناً في هذا العمل وفي الختام نتقدم بالشكر إلى موظفي مديرية الإدارة المحلية و كل عمالها الذين سهلوا لنا العمل الميداني و أهدي كذلك الشكر إلى زملائي في تخصص "الإدارة المحلية" وكل طلبة العلوم السياسية و العلاقات الدولية .

يقول الشافعي :

عاشت من الناس كبار العقول      و أبعد عن الجهال أهل العقول  
و أشرب نعيم السم من عاقل      وأسكب على الأرض دواء الجهول

# الأهداء

أهدي إلى التي حملتني وهنا على وهن وخصها الله بالذكر في قرآنه الكريم أمة  
الغالية مصدر أفراحي ومفتاح نجاتي حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى الذي رباني وغمرني بالحب والحنان "أبي" العزيز رحمه الله وغفر له و  
أدخله الفردوس الأعلى من الجنة اللهم آمين.

إلى عائلتي الكريمة أخوتي و أخواتي الأفاضل حفظهم الله ورعاهم و أبناء  
أخواتي الكتكوتة الصغيرة "خلود" والكتكوت "عبد الله" وابن أخي "يونس"  
والصغيرة "هاجر" إلى الأهل و الأقارب وكل من ساعدني من قريب وبعيد.  
وبأسمى معاني الوفاء أهدي هذا العمل إليهم و بأسعد القلوب و أجمل التمنيات.

مقدمة

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أداءهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من خلال إعطاء الأولوية في وضع سياسة التكوين أو استراتيجياتها ضمن السياسة العامة للإدارة أو المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

وللرفع من الأداء الذي هو نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها و لا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفعالية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

و من هنا رافقت التطورات الهائلة في مجال الإدارة، التغيرات التكنولوجية الحديثة والتحولت التي شهدتها إدارة الموارد البشرية، حيث وضعت التكوين في مقدمة الوسائل المؤدية للحصول على الوظيفة والترقية وملاحظة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على أهمية التكوين كخيار استراتيجي في تنمية أداء الموظفين في المؤسسات ونتيجة حتمية "تنمية الوظيفة" من خلال تحسين الأداء الوظيفي والمعرفي للموظف وبالتالي فههدف التكوين هو تحويل الموظفين من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى موظفين يشاركون في وضع الأفعال والجعل منها استثمارا بشريا يعود بالإيجاب على الاستثمار الكلي أو الهدف الكلي للمؤسسة أو الإدارة والرقى بها إلى الأفضل.

وهنا يظهر التكوين كآلية مستمرة لمواكبة التحديات، فالعملية التكوينية تطمح إلى تزويد الموظف بسلسلة من المهارات الأدائية الوظيفية الضرورية التي تمكنه من الإستجابة بطريقة حيوية لمتطلبات وشروط الوظيفة، إلى جانب تزويده بمجموعة من المعطيات الأكاديمية المعرفية التي تعتبر القاعدة الأساسية التي تبين قدرة المتكون في حسن التعامل مع المواقع المختلفة التي تظهر أثناء ممارسته الفعلية لوظيفته.

إن تطبيق التكوين على مستوى الإدارة المحلية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتحسين أداء موظفيها وهذا يطلب توفير الجهد والصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من كافة المستويات الإدارية على اعتبار أن التكوين هو عملية مستمرة، لذا أصبح ينظر إلى التكوين على أساس أنه وسيلة للإستثمار الذي تلجأ إليه الإدارة المحلية ولتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض رفع الكفاءات وفاعلية أداءها.

يعتبر التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي نظرا لما له من ارتباط مباشر بتطوير وتأهيل وتحسين قدرات الموظفين، بتنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل سلوكهم لإشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم وبالتالي ضمان جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة فالتكوين استثمار حقيقي يهدف إلى تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معا، لذا أصبح لزاما على المؤسسة وضع برامج تكوينية تبنى على التحديد الدقيق للإحتياجات التكوينية للموظف والمؤسسة على حد سواء، وذلك وفق أسس ومبادئ علمية لاختيار الإستراتيجية الأفضل والأنجح لنجاح العملية التكوينية وللوقوف على مستوى البرامج التكوينية يرافق هذه البرنامج متابعة مستمرة تتمثل في عملية التقييم أداء الموظفين تسمح بكشف عن نقاط القوة والضعف لإتخاذ مختلف القرارات والإجراءات اللازمة، وكذا رسم رؤية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

إن التكوين في المؤسسات والادارات العمومية الجزائرية فإن المتتبع لشأنها منذ الإستقلال يجد سيطرة التسيير التقليدي على جميع إداراتها، وقصور وضعف في المنظومة التكوينية لفائدة عمالها بصفة عامة بحيث نجد شريحة من الموظفين لم يتحصلوا على أية دورة

تكوينية في كل مسارهم المهني، هذا يطرح تساؤلات عن غياب النشاط التكويني في قطاع الوظيف العمومية والاسباب التي كانت من وراء هذه الاشكال، بالتالي فإن عصرنة الإدارة العمومية والجماعات المحلية والمرافق العامة ذات التسيير المحلي واستحداث ديناميكية جديدة للتكوين وتثمين سياسة إدارة المواد البشرية فيما لا يمكن أن يتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين من أجل الإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة وتزويد من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتضمن التجديد في الأفكار ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للوقوف على سياسات التكوين المنتهجة في الإدارة المحلية الجزائرية وإبراز المنظومة القانونية للتكوين في الجزائر ومختلف العمليات التكوينية التي تمثل برامج التكوين وقد أخذت مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة كدراسة حالة لمعرفة واقع سياسة التكوين بها وتحديد أثرها على أداء الموظفين.

## 1- أهمية الدراسة :

إن موضوع محل الدراسة يكتسي أهمية كبيرة من جانبين رئيسيين هما: الأهمية العلمية و الأهمية العملية و سأتطرق لكل جانب على حدى :

### أ- الأهمية العلمية :

تمكن أهمية الدراسة في إعتبار وظيفة التكوين من أهم الوظائف الإستراتيجية التي تمكن الموظفين من التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية و التي تتميز بالتغير الدائم والتجدد المستمر مما أدى بالسلطات إلى سن نصوص قانونية تشريعية وتنظيمية وتخصيص مراكز وهيكل والمؤسسات المختصة تضطلع بهذه الوظيفة وتتجلى أهمية الدراسة من خلال اهتمامها بأحد المواضيع الساعة والتي تحتاج إليه أي مؤسسة و إدارة ألا وهو التكوين وما يزيد من أهميته بيان أثره على أداء الموارد البشرية فكما استطاعت المؤسسة من اختيار البرامج التكوينية المناسبة كلما رفعت من كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وكذا لدور الذي تلعبه سياسات التكوين في الرفع من أداء الإدارة المحلية والمرافق والمؤسسات العمومية ولكون البرامج التكوينية أهمية كبيرة في تقديم الخدمة



العمومية وتحقيق مردودية جيدة للمؤسسة ودعم تنمية الكفاءات في تسيير وتحسين الأداء في العمل بعد تلقي العمليات التكوينية.

### ب- الأهمية العملية :

تكمن هذه الأهمية في التعرف على البرامج التكوينية في الإدارة العمومية والممثلة في مديرية الإدارة المحلية من خلال الإطلاع على وعي الموظف بأهمية تجديد المعرفة والدقة في التكوين ومدى إكتساب الموظف لمهارات وقدرات جديدة تمكنه من مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية وتحسين سلوكه الوظيفي.

### 2- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى عدد من الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار العام لسياسات التكوين في الإدارة المحلية الجزائرية.
- توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية.
- التعرف على النصوص القانونية والتنظيمية المنظمة للتكوين في الوظيف العمومي.
- التعرف على المشاكل والنقائص التي تواجه منظومة التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية والتي تعرقل تحقيق أهداف التكوين.
- زيادة أهمية التكوين في المتغيرات الحديثة.
- الوقوف على واقع برامج التكوين في مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة.
- تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التكوينية بمديرية الإدارة المحلية.
- بيان أثر تطبيق برامج التكوين على أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة.

### 3- أسباب إختيار الموضوع:

يعود تطرقنا إلى الموضوع إلى عدة أسباب فهو موضوع هام من حيث أسباب ذاتية وموضوعية:

## أ- الأسباب الذاتية :

- الرغبة في معرفة سياسات التكوين في الإدارة المحلية وقطاع الوظيف العمومي.
- طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه " الإدارة المحلية" وصلته الوطيدة بموضوع الدراسة والبحث كون موضوع التكوين أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة على وجه الخصوص وهي المجال الذي ندرسه في هذا التخصص.
- الميل إلى دراسة المواضيع الحديثة والمستجدة والتي تعرف تحولات متلاحقة باعتبار أن التكوين يخضع لمنظومة قانونية تتغير بتغير البيئة السياسية والقضايا الراهنة التي تخص الموظف العام.
- تهيئة الأرضية للباحثين للتعمق أكثر في الموضوع وهو التكوين على صعيد الإدارة المحلية
- إثراء الرصيد المعرفي.

- الرغبة في إعطاء الموضوع بعد أكاديمي.

- التطلع إلى إدراك وفهم أكثر لأثر التكوين كعملية إدارية لما له من انعكاس مباشر على ترقية أداء الموظف وتطوير جودة الخدمة العمومية والسياسات العامة المحلية.

## ب - الأسباب الموضوعية :

- قلة المواضيع والدراسات المتعلقة بموضوع الإستثمار في الرأس مال البشري للإدارات المحلية والجماعات المحلية الجزائرية، وبخصوص موضوع سياسات تكوين الموظفين المحليين كأهم حلقة في تحقيق الديمقراطية المحلية والتنمية المحلية والمستدامة.
- أهمية مواضيع التكوين و التدريب في تحسين أداء الموظفين .
- موضوع التكوين كتنظيم استراتيجي في المنظمات وأداة لممارسة اللامركزية الإدارية واهتمام القائمين على تسيير مستخدمي الإدارات المحلية بموضوع التكوين في السنوات الأخيرة.
- حاجة المؤسسات والإدارات العمومية والإدارة الإقليمية إلى استغلال أفكار وممارسات الموظفين وتطويرها بالتكوين.

- واقع عمليات التكوين الموظفين في الجانب النظري والجانب العملي (التطبيقي).

## 4- أدبيات الدراسة :

- من أهم الدراسات التي تناولت موضوع التكوين في الإدارات المحلية منها المؤسسات العمومية وكذلك تكوين المنتخب المحلي نذكر ما يلي:

أ- **شليل عبد اللطيف (2008-2009)** دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة الأعمال، تحت عنوان- من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة – دراسة حالة لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إنتاج رأس مالي بشري من خلال تسيير إداري لطاقة عمالي واستجابته للتأهيل الأكثر بساطة لنجاح المؤسسة وتطوير وقصد توصل لعدد من النتائج أهمها:

- عدم وجود إدارة مسؤولة عن التكوين في أغلب المؤسسات.  
- التكوين مدرج تحت المسؤولية المباشرة للمسير الأمر الذي يقتضي مؤطرين قائمين بالتكوين.

- التكوين الداخلي الوحيد المعتبر كوسيلة لتطوير الكفاءات.

ب- **بودوح غنية (2012-2013)** دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع المعنونة تحت عنوان- إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية وأداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف أهمها تسليط الضوء على إستراتيجية التكوين في المؤسسات الصحية وأداء الموارد البشرية بالإضافة إلى جمع المعلومات والقيام بتشخيص دقيق لمنهجية إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية والتي وصلت لنتائج أهمها أن نجاح استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة بتحقيق أهدافها يؤدي إلى نجاح فعال في الدفع من مردودية العاملين بها.

ت- **بوقطب محمود (2013/2014)** دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان- التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية بالإضافة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية

لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها في تحسين أداء الموظفين والكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة ومعرفة ذلك في زيادة أداء الموظفين وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن برامج التكوين لها أثر في نجاح تحسين أداء الموظفين وأن المكون لديه دور في إنجاح عملية التكوين.

**ج - عمارة حسيبة ( 2018/2017 )** دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الجماعات المحلية المعنونة بعنوان – تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر. دراسة حالة ولاية الجزائر حيث تهدف الدراسة إلى إبراز واقع تكوين الموظفين والمنتخبين بالجماعات المحلية في الجزائر من خلال تحديد مفاهيم حول التكوين ومراحل العملية التكوينية وسياسة التكوين المطبقة في الجماعات المحلية مع تحديد المؤسسات التكوينية لموظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر والتي شملت في أغلبها تحليل التكوين في قطاع الوظيفة العمومية.

**د- الدراسة المقدمة بعنوان "وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، الإدارة العمومية في الجزائر" عمان - حبيب بليه بن محمود سنة 2015** المتضمن تحليل منظومة التكوين والتدريب في الإدارة العمومية في الجزائر.

**5- حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تتمثل في الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة.

- **الحدود الزمنية:** شملت هذه الدراسة سياسات التكوين في مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة لسنتي 2017 / 2018 .

#### **6- الإشكالية:**

يعد التكوين من الموضوعات التي لاقت إهتمامات الدارسين والباحثين في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة لما له دور في تحسين أداء العاملين من خلال الوضع برامج و إستراتيجيات لتكوين الموظفين والرفع من مستواهم، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هي سياسة التكوين المعتمدة في مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة وأثرها على أداء الموظفين؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية تنفرع تساؤلات فرعية وهي:

أ- ما هو مفهوم التكوين والإدارة المحلية؟

ب- ما هو واقع منظومة التكوين بالإدارة المحلية في الجزائر؟

ج- فيما تتمثل برامج التكوين في مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة؟ ومدى تأثيرها على أداء الموظفين؟

#### 7- الفرضيات:

كمحاولة للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية ومن خلال القراءة الأولية عن الموضوع، فقدمت فرضية رئيسية ثم تليها فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الرئيسية وتتمثل في:

- تتجسد سياسة التكوين في مديرية الإدارة المحلية في مجموعة برامج تكوينية وتساهم في تحسين أداء الموظفين وبالتالي تقديم خدمة عمومية ذات فعالية.

ب- الفرضيات الفرعية:

- التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في العمل.

- الإدارة المحلية هي توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية وهيئات محلية لا مركزية تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي وتتولى مجالسها المنتخبة تقديم خدمات محلية للسكان المحليين تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

- تخضع منظومة التكوين بالإدارة المحلية في الجزائر إلى أطر قانونية وتنظيمية منذ الاستقلال تنظمها وتبين إجراءات تنفيذها.

#### 8- صعوبات الدراسة:

لا يمكن لأي بحث علمي أن يرى النور دون أن تعثره صعوبات إلا أن صعوبات بحثي كانت من نوع خاص تمثلت في:

- صعوبة الوصول إلى المراجع والدراسات المتخصصة في هذا المجال سوى مذكرات الماجستير والدكتوراه.

- نقص فادح في التطرق إلى سياسة التكوين في الإدارة المحلية وبالخصوص الجماعات المحلية وتكون المنتخبين المحليين من طرف المؤلفين الجزائريين فقط.

- تناول التكوين من الناحية القانونية بمعنى نقل ماجاء في القوانين وعدم التفصيل فيه وذكر فقط إحصائيات عن التكوين.

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة، وخاصة المؤسسات التكوينية.

- عدم توفر كافة المعطيات اللازمة لمعالجة الموضوع بصفة معمقة.

- صعوبات في تحديد وإيجاد النصوص القانونية المتعلقة بالتكوين.

- صعوبة في الاجابة على أسئلة المقابلة من طرف المبحوثين والاكتفاء على ما توفر من إجابات العينة المدروسة.

**9- الإطار المنهجي :** لمعالجة الموضوع سيتم توظيف مجموعة من المناهج والاقترابات.

- **مناهج الدراسة ويمكن ذكرها في مايلي :**

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كلفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا

الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.<sup>1</sup>

ولقد وجدت أن هذا المنهج يكتسي أهمية كبيرة في دراستي هذا لما له من دور فعال في وصف وتجميع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة والمتمثل في سياسات

<sup>1</sup> عمارة بوحوش. محمد محمود ذنبيات. **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**. ط4. الجزائر. ديوان المطبوعات

التكوين في الإدارة المحلية بالجزائر ووصف برامج التكوين في مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة.

**ب- المنهج التاريخي:** يعتبر هذا المنهج الحلقة الرئيسية في معظم البحوث العلمية والأكاديمية لما له من أهمية بالغة في تقصي الحقائق التاريخية عن الظاهرة محل الدراسة ولقد اعتمدت المنهج التاريخي من خلال تطرقني إلى التطور التاريخي لنشأة وتطور نظام الإدارة المحلية، وكذا تطور التكوين من الناحية القانونية في الجزائر وذلك بداية من الاستقلال سنة 1962 إلى غاية آخر تعليمة تخص التكوين التحضيري سنة 2009.

**ج- منهج دراسة الحالة:** لقد كان الاستعمال لهذا المنهج الفائدة الكبيرة في التعمق الدقيق والعميق لموضوع البحث الموجود أمامنا، فكون الدراسة تمس القطاع العام إرتأيت إلى اختيار مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة كدراسة حالة، وإقامة الدراسة الميدانية فيها.

**د- المنهج الإحصائي:** يعتمد هذا المنهج على استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة ولقد عملنا على إستعماله في الجانب التطبيقي وذلك من أجل إستخراج التكرارات وبغية تحليلها وتفسيرها بحساب النسب المئوية لمعرفة الفروقات بين مختلف التكرارات التي تخص عدد الاجابات " بنعم" وعدد الاجابات " بلا" على أسئلة المقابلة مع الموظفين الذي خضعوا للتكوين وهم المبحوثين وهم عينة البحث وعددهم 15 موظف للاجابة على صحة الفرضية المتعلقة بمدى تأثير برامج التكوين على أداء الموظفين .

- أما الإقتربات فقد تم الاعتماد على :

أ- الإقتراب القانوني: واستعمل هذا الإقتراب في الرجوع إلى النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتكوين في الإدارة المحلية بالجزائر، وكذا عمليات التكوينية التي يخضع لها الموظفين العموميين المذكورين في المراسيم التنفيذية والتعليمات.

ب- الإقتراب المؤسسي : استخدم هذا الإقتراب من خلال شرح وتفصيل مصالح ومهام مديرية الإدارة المحلية وهيكلها التنظيمي وكذلك التعريف بالولاية.

## 10- الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة :

أ- **الملاحظة العلمية:** تعتبر الملاحظة أحد أهم الأدوات المنهجية في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة فهي تساهم في فهم السلوك البشري فهما دقيقا.

ولقد قمنا باستخدام هذه الأداة خلال المراحل التمهيديّة من البحث وذلك من أجل تكوين صورة أولية عن البيانات والمعلومات التي سوف نحصل عليها ولقد استخدمناها أيضا من خلال تغيير بعض المعطيات حول البحث بغية الوصول إلى الدقة وضبط النتائج وملاحظة سلوك الموظفين المتكويّنين في مديرية الإدارة المحلية .

ب -**المقابلة:** وهي ما يطلق عليه اتصال مواجهة بين طرفين أحدهما الباحث أو القائم بإدارة المقابلة والطرف الآخر وهو المبحوث، وذلك بقصد الحصول الأول على معلومات من الثاني في موضوع معين، ولقد قمت بإجراء مقابلات مع بعض موظفي مديرية الإدارة المحلية التي قمت فيها بهذه الدراسة ممثلة مع مدير الإدارة المحلية الذي أعطى لنا الموافقة بإجراء الجانب التطبيقي من البحث ومقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مكتب متواجد بهذه المصلحة والذي أفادونا بكل الوثائق والسجلات التي تخص برامج التكوينية المطبقة سنة 2017 و2018 وقد قمت كذلك بإجراء مقابلة مع عينة من الموظفين الذين خضعوا للتكوين سنة 2017 و2018 وأغلبهم رؤساء مصالح تتضمن أسئلة موجهة إليهم حول التكوين الذي تلقوه، ومدى استفادتهم منه و عددهم (15) موظف متكون.

11- **متغيرات الدراسة:** تشتمل دراستنا المعنونة بسياسات التكوين الوظيفي في الإدارة المحلية الجزائرية على متغيرين هما:

أ- متغير مستقل : سياسات التكوين الوظيفي.

ب- متغير تابع: الإدارة المحلية.

12- **هيكل الدراسة:** لمعالجة الإشكالية المطروحة والإمام بمختلف جوانبها، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تعرضنا في **الفصل الأول** إلى الإطار النظري للتكوين الوظيفي ونظام الإدارة المحلية والذي تناولنا فيه ثلاث مباحث بحيث تطرقنا في المبحث



الأول إلى التكوين الوظيفي والمبحث الثاني خصصناه لشرح مختلف مراحل وخطوات العملية التكوينية أما المبحث الثالث فخصصناه لنظام الإدارة المحلية .

أما **الفصل الثاني** فقد تطرقنا من خلاله إلى واقع منظومة تكوين الموظفين بالإدارة المحلية في الجزائر بحيث خصصنا المبحث الأول إلى تطور منظومة التكوين من الناحية القانونية في الجزائر أما المبحث الثاني نظام تكوين الموظفين بالإدارة المحلية أما المبحث الثالث فتعرضنا من خلاله إلى معوقات منظومة التكوين في الوظيف العمومي وآليات إصلاحها أما في ما يخص **الفصل الثالث** فخصصناه لدراسة الحالة وهي مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة من خلال تحليل سياسة التكوين المعتمدة فيها وأثرها على أداء الموظفين.

# الفصل الأول

الإطار النظري العام للتكوين الوظيفي  
ونظام الإدارة المحلية

**مقدمة الفصل الأول :**

تسعى الدول من خلال إدارتها العامة لإنجاح سياستها العامة، من خلال وجود إدارة عامة مؤهلة وفعالة قادرة على تنفيذ مختلف البرامج التنموية الكفيلة لتلبية كافة المطالب المجتمعية الآخذة بالتزايد هندسيا، مع الأخذ بعين الاعتبار الإصلاح والتطوير الإداري الذي يعتمد على الموارد البشرية التي تعتبر بمثابة الرأس مال والمكون الأساس في المنظمات المعاصرة، لذا كان لزاما على هذه المنظمات التكيف والاستمرار في تطبيق سياسات وبرامج تمكنها من الارتقاء بمستوى أعضائها، ووفقا لهذا يرى مختلف منظري الإدارة العامة وإدارة الأعمال أن التكوين بمختلف مضامينه، يعد أفضل السبل التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة ورفع مستوى الأداء وصولا إلى تحقيق التنمية الإدارية الشاملة، فتكوين الموظفين نشاط ضروري لاستمرار فعالية الإدارة العامة سواء كانت مركزية أو محلية، وبالخصوص الإدارة المحلية والتي هي محور دراستنا وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث وفق الخطة التالية :

**المبحث الأول: الإطار النظري للتكوين الوظيفي**

**المبحث الثاني: مراحل وخطوات العملية التكوينية**

**المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المحلية**

**المبحث الأول: الإطار النظري للتكوين الوظيفي**

يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في دول المغرب العربي، حيث يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (formation) أما المصطلح المرادف له باللغة الانجليزية (training) الذي يقصد به التدريب خاصة عند دول المشرق العربي.

إن مفهوم التكوين يتغير بتغير المكان والزمان والمؤسسة والعينة محل الدراسة وحسب التخصص وتطور وفهم مكانة العامل والموظف ومن هذا المنطلق سوف نعالج مفهوم التكوين من وجهات نظر متعددة والمضامين الخاصة به.

**المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته****1- مفهوم التكوين :**

يقصد بالتكوين ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، ويعرف بياركاس "pier casse" التكوين بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية السلوكية من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها في إطار تنفي المهام والأدوات المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية وضرورة التكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة، فهو يعتبر استثمار للعامل أو الموظف ويجب أن يشمل التكوين جميع أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولون، فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".<sup>1</sup>

كما يعرف التكوين بأنه "مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال وتحسين مستوياتهم و معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013-2014، ص 13.

واحد لتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم المالية والمستقبلية".<sup>1</sup>

كما يقصد بالتكوين أنه "عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق الأهداف".

وكذلك هو "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

وهو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف تكسيبه مهارات في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>2</sup>

### بالإضافة إلى أن التكوين هو:

- وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية والتي تعنى بتغيير سلوك الفرد.
- عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة.<sup>3</sup>
- عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستوى أعلى عن طريق الخبرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> J MPERETTI،RESSOURCES HUAMANES ET JESTION DE personnel،19 édition ،Paris، Éditions d'Organisation،2006،p85..

<sup>2</sup> جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات-قسنطينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2008-2009، ص 25.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطاني، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 181.

- مجمل العمليات التي قادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكفون بها لاحقاً من أجل السير الحسن للمؤسسة.<sup>2</sup>

- عرف المشرع الجزائري التكوين في نص المادتين 104 و 105 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه يعتبر حق التزام وهو حق للموظف في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتمييزها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة، التزاماً منه لمتابعة دورات وأنظمة تكوينية التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية.<sup>3</sup>

ويقصد بالتكوين إدارة شؤون العاملين ويعني زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ورسالتها.<sup>4</sup>

يرى الأستاذ فريد بلحنش "أن التكوين المتواصل هو مجموع العمليات التكوينية التي يخضع لها العامل أو الموظف أثناء الخدمة".

فحسب الأستاذ علي محمد عبد الوهاب "عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل فيها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمين سلطاني، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بط، القاهرة: دار الفكر العربي، سنة 1998، ص 74.

<sup>2</sup> شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2008-2009، ص 113.

<sup>3</sup> الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رقم ج.ج 26 سنة 2006 ص 10.

<sup>4</sup> محمود قاسم القريوني، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص 21.

- يعرف حقي سليمان التكوين بأنه "كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة بطريقة تؤثر بشكل ايجابي على نتائج أعمالهم، وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد لصقل مهاراته، فهذا التعريف يوحي بأن التكوين هو في الأساس عملية تعلم.<sup>2</sup>

كما يعرفه ريموند فاتيير "ratmond vatier" بأنه "مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي قد يكلفون بها مستقبلا بمهارة من أجل السير الحسن للمؤسسة."<sup>3</sup>

فمن خلال ما سبق يمكننا تعريف التكوين على أنه عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية أو أدائهم الوظيفي بصفة عامة في الحاضر والمستقبل بما يحقق أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفقا لإجراءات منظمة ومخطط لها من خلال برامج مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد لتحقيق أهداف مضبوطة.<sup>4</sup>

## 2- أهمية التكوين :

بات التكوين يطرح في لغة الإدارة كما أنه واجب وضروري تقتضيه حيثيات العمل وتغييراته وتطوراته ومواكبة الموظفين للمستجدات العالمية والمحلية ويطرح أيضا باللغة الاجتماعية على الخصوص كحق من حقوق الموظفين وخاصة بعد حدوث مستجدات

<sup>1</sup> عيادي عبد الكريم، أثر التكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر، دراسة حالة بلدية ورقلة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص 17.

<sup>2</sup> مهتانة جمال الدين، دور التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين، دراسة حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم الهيكلي الجديد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية جامعة الجلفة، 2016-2017، ص 14.

<sup>3</sup> R. Vatier: **développement de l'entreprise et promotion des hommes**. Paris France.

Entreprise moderne d'édition. 1984.p 50.

<sup>4</sup> مهتانة جمال الدين، مرجع سابق ذكره، ص 16.

تكنولوجية ومعرفية على الوظيفة التي يشغلها أو ظهور تغير في الهيكل التنظيمي على المؤسسة ومن منطلق هذه المقدمة يمكن أن نبرز أهمية التكوين كما يلي:

#### أ- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد :

- توسيع وزيادة فرص الترقية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة فهم القوانين والنظم واللوائح التنظيمية للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعلمية ذات العلاقة بمجال العمل.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

#### - التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.<sup>1</sup>

- مساعدة الموظفين على مواكبة سرعة التغيرات الحياة المهنية.
- إكساب الموظف المهارات اللازمة في أي نشاط مهني محدد.
- تحسين الأداء في الحاضر وتأهيل مسؤوليات أكبر في المستقبل.
- مساعدة الموظفين على التعرف على الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

#### ب- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة :

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي وفي مخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات دوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف و التأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين.
- توسيع ثقافة الحوار والتفاهم وتحسين المناخ الوظيفي مما يرفع الأداء التنظيمي.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، مرجع سابق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا، ط1، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة



- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

### ج- أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع :

- يمكن من المحافظة على اليد العاملة المؤهلة للموظفين والسعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة والعودة بالفائدة على المجتمع ككل.

- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية باعتبار الموظف فرد في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

في الحقيقة إن أي موضوع أو فكرة إلا ولها أسباب ودوافع تسعى الإدارة أو المؤسسة من ورائها إلى الوصول إلى نتيجة مقصودة والمؤسسة ملزمة بوضع عنصر التكوين في اهتماماتها وأولوياتها مما يدفعها باللجوء إلى هذا العنصر لأسباب عدة أهمها:

- يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم.

- يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء المؤسسة ودوامها.

- تلجأ المؤسسة للتكوين في الغالب في بداية العمل لهدف توطين الموظف في مجمع الوظيفة أو عمله والتأقلم معها.

- هو عملية أساسية في بنية المؤسسة لأنه تبنى عليه سياسة الإدارة وسير المؤسسة ودور كل طرف في العملية.

- يعد كنظام أو كيان محدد وكجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

- يقوم بتوظيف مجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال.<sup>1</sup>
- التكوين يرفع من مستوى الإحساس بالأمان في العمل فالأخذ بالعمل مازال من أهم انشغالات الإنسان حيث يتحسن أداء المعدات وتطور التقنيات وتنفيذ الإجراءات بشكل جيد لكن إذا لم تأخذ المؤسسة حذرهما يجد الموظف نفسه في تجاوزه للأحداث غير قادر على مواجهة متطلبات منصب عمله.
- يسمح التكوين بتحصيل المعارف الجديدة بمختلف المجالات.
- يهدف إلى الترقية سواء من الصنف المهني أو الوظيفي من الرتبة أو المنصب.

### المطلب الثاني : فوائد وأهداف التكوين

#### 1- فوائد التكوين :

##### أ- فوائد التكوين بالنسبة للمؤسسة :

- يعمل على ترقية المظاهر و المواقف التي تساعد على تحقيق المكاسب.
- يعمل على تحسين المعارف و المهارات الضرورية للعمل على كل مستويات المؤسسة.
- يساعد الأفراد على التعرف على أهداف المؤسسة.
- يشجع على الإنفتاح و الثقة بالنفس.
- يحسن العلاقات بين الإطارات و مرؤوسيهـم .
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية، ويخلق جو يساعد على النمو و الإتصال.

<sup>1</sup> براهيمى عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تـمـين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري، سنة 2005، ص 3-4.

- يساعد على إنتاج المعلومات الضرورية للمستقبل بكل القطاعات المؤسسة.

- يحسن فعالية المؤسسة في إتخاذ القرارات و حل المشاكل.

- يحسن من مردودية و نوعية العمل.

- ينمي روح المسؤولية إزاء المؤسسة.

- تحقيق المرونة و الإستقرار في المؤسسة.<sup>1</sup>

- تخفيض حوادث العمل.

- توفير الوقت.<sup>2</sup>

**ب- فوائد التكوين بالنسبة للموظف :**

- رفع مستوى الرقابة الذاتية.

- يساعد الموظف على إتخاذ أفضل القرارات و حل المشاكل بكل فعالية.

- تطوير الشخصية و الثقة بالنفس لدى الموظف.

- يساعد الفرد على التعامل مع القلق و ضغوطات و إحباطات و نزاعات العمل.

- ينمي الشعور بالإقتناع بالعمل و الإحساس باعتراف الغير به.

- يساعد الموظف على تطوير مهاراته.

- يساعد على القضاء على التخوف من المهام الجديدة.

**ج- فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الموظفين :**

- تحسين الإتصال و الترابط و الانسجام بين الأفواج و الأفراد.

<sup>1</sup> شليل عبد اللطيف - مرجع سابق - ص 117 .

<sup>2</sup> جغري بلال - مرجع سابق - ص 43 .

- تحسين توجيه الموظفين الجدد الذين تم تعيينهم أو ترقيةهم.
- ضمان فاعلية تطبيق السياسات التنظيمية و القوانين والإجراءات.
- تحسين الجو التنظيمي.
- جعل المؤسسة مكان مهياً للعمل.<sup>1</sup>

## 2- أهداف التكوين :

إن أهداف أي برنامج تكويني يختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجاتها التكوينية، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

### أ- الأهداف الإدارية :

يعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة :

- تخفيف العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج إلى وقت لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع الغير المتكويين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم.

- مساعدة الإدارة على استكشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تسهيل عملية الاتصال سواء من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس أو إبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم على ضوء هذه الأهداف المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جفري بلال . مرجع سابق . ص 44 .

## ب- الأهداف الفنية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكل نواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للأثاث والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للإفراد العاملين فيها وبالنسبة للمنتوج ومن أهم هذه الأهداف :

- تخفيض تكاليف صياغات الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات تكوين العامل يساعده على التقليل من الأخطاء التي يقع فيها نتيجة لجهله بطريقة أو أسلوب عمل الآلة.

- تخفيض حوادث العمل.

- التقليل من نسبة العدم أو التلف

- معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو دورات العمل أو كثرة الشكاوي أو المظالم.<sup>2</sup>

## ج- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية :

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى نهوض بالنواحي الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة

و ضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين وشعورهم بالأهمية والمكان في المؤسسة وخلق ظروف عمل تدعم التعليم المستمر.<sup>3</sup>

ويهدف التكوين بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم وتحويل اتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي :

<sup>1</sup> سايح زهرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية جامعة سعيدة، ص32.

<sup>2</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ب ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص99

<sup>3</sup> سايح زهرة، مرجع سابق، ص33.

- زيادة الكفاءة الانتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الانتاجية.

- ارتفاع الربح : مع ارتفاع الربح وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة : تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الانتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.

- رفع معنويات الأفراد : لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج العلاقات الانسانية مع التكوين المنظم والمستمر، يؤدي بالأفراد الى توفير القدر المناسب من المهارات والروح المعنوية.<sup>1</sup>

يظهر دور التكوين الذي يقدم معرفة جديدة، ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم، ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب واخلاص، زيادة الانتاجية فتحدد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة الى تكوين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ التكوين وخصائصه

#### 1- مبادئ التكوين :

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص101

<sup>2</sup> جمال عبد الله محمد، ادارة التغيير والسلوك التنظيمي، ط1، عمان : دار معتز، 2014، ص191

البشري وقواعده النفسية، وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت والجهد.

من مبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين.

ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

### - ضرورة خلق الدافع لدى المتكون :

حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة. فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والافتتاح بأهمية التكوين، وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.<sup>1</sup>

### - المكافأة أو التعزيز :

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استثارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافأة أو على شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافأة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعمل، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، ويعبر عن آراءه للجماعة، وكذلك للمكون.

### - ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :

<sup>1</sup> كرشى فاطمة الزهراء، دور تكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2018، ص19

لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها.

إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء، وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني.

#### - الانتقال من الكليات للجزئيات :

هناك طريقتان للتعلم هما: الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية، ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءا جزءا. لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزاءه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.<sup>1</sup>

#### - ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد :

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم وتراعي الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

<sup>1</sup> كرشي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص20



## - ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة :

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية<sup>1</sup>.

- كما أن وسيلة حمداوي وضعت أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين كالآتي :
- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- توفير امكانية تطبيق المهارات والمعارف المحصل عليها مباشرة.
- احترام احتياجات كل مشارك.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف كل المشاركين.
- تنويع أساليب التكوين<sup>2</sup>.

فمن أجل تحقيق هذه المبادئ ولكي تتحقق عملية استثمار متكافئة مع الطاقات البشرية بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بمستويات عالية من الكفاءة والفعالية، ولأجل أن تكون برامج التكوين مؤهلة لتطبيق الفلسفة التي تسعى الى تطبيقها العملية التكوينية يجب الاستناد على مجموعة أخرى من المبادئ الأساسية المنظمة للتكوين وأبرزها :

- الاختيار الدقيق للمتكونين.
- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون.
- متابعة المتكون بعد التكوين.
- احتواء برامج التكوين على الممارسات الفعلية.
- مراعاة التفاوت بين الأفراد.
- تشجيع المتكونين على التعلم مع بعضهم البعض<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كرشي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص21

<sup>2</sup> نجاة بزاید، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات سونطراك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران السانیا، 2010/2011، ص92.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمد البشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص51

**2- خصائص التكوين :**

يمثل التكوين عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات معينة في السلوك، فنية وذهنية للاستجابة لاحتياجات محددة حالية ومستقبلية يحتاجها الفرد في العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها، والتي ينجم عنها تعديل ايجابي في اتجاهاته، من الناحية المهنية والوظيفية، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل والحصول على المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الايجابية للعمل، الأنماط السلوكية، المهارات الملائمة، العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبناء على ما سبق يلاحظ أن التكوين يتميز بما يلي:

**- التكوين نشاط رئيسي مستمر :**

التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل الى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي، واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية الى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فان التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي.

**- التكوين نظام متكامل :**

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكامل تفيد أنه كيان يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح<sup>1</sup>.

العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> كرشي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص22

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص23

**- التكامل في مدخلات التكوين :**

أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد، الوظائف، الخبرات، والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الدارية والتنظيمية.

**- التكامل في الأنشطة التكوينية :**

وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

**- التكامل في نتائج التكوين :**

يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثال على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية، وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية، وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

**- النظرة المستقبلية:**

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

**- التكوين نشاط متغير ومتجدد :**

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته

<sup>1</sup> حبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، حالة الإدارة العمومية في الجزائر،

ط1، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع، 2015، ص107

وسلوكياته وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها.

#### - الشمولية :

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم، وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيما كان عمله أو مسؤوليته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.<sup>1</sup>

#### - التكوين كأداة إستراتيجية :

يمثل التكوين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية إستراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل. فالتكوين كأداة إستراتيجية أصبح يهتم في آن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية وفي هذا الصدد أخذ بعين الاعتبار إعداد مخطط السنوات الأهداف المستقبلية للإدارة.<sup>2</sup>

#### - التكوين كعملية استثمارية :

يعد التكوين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية، وإكسابه مهارات وسلوكات وطرق جديدة تساعده على تحسين أداء عمله، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، بما يضمن للمؤسسة والعمال عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة، وعليه فإن تكوين العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا الذي يمكن

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الادارية، ب ط ، مصر: الدار الجامعية، 1998، ص65.

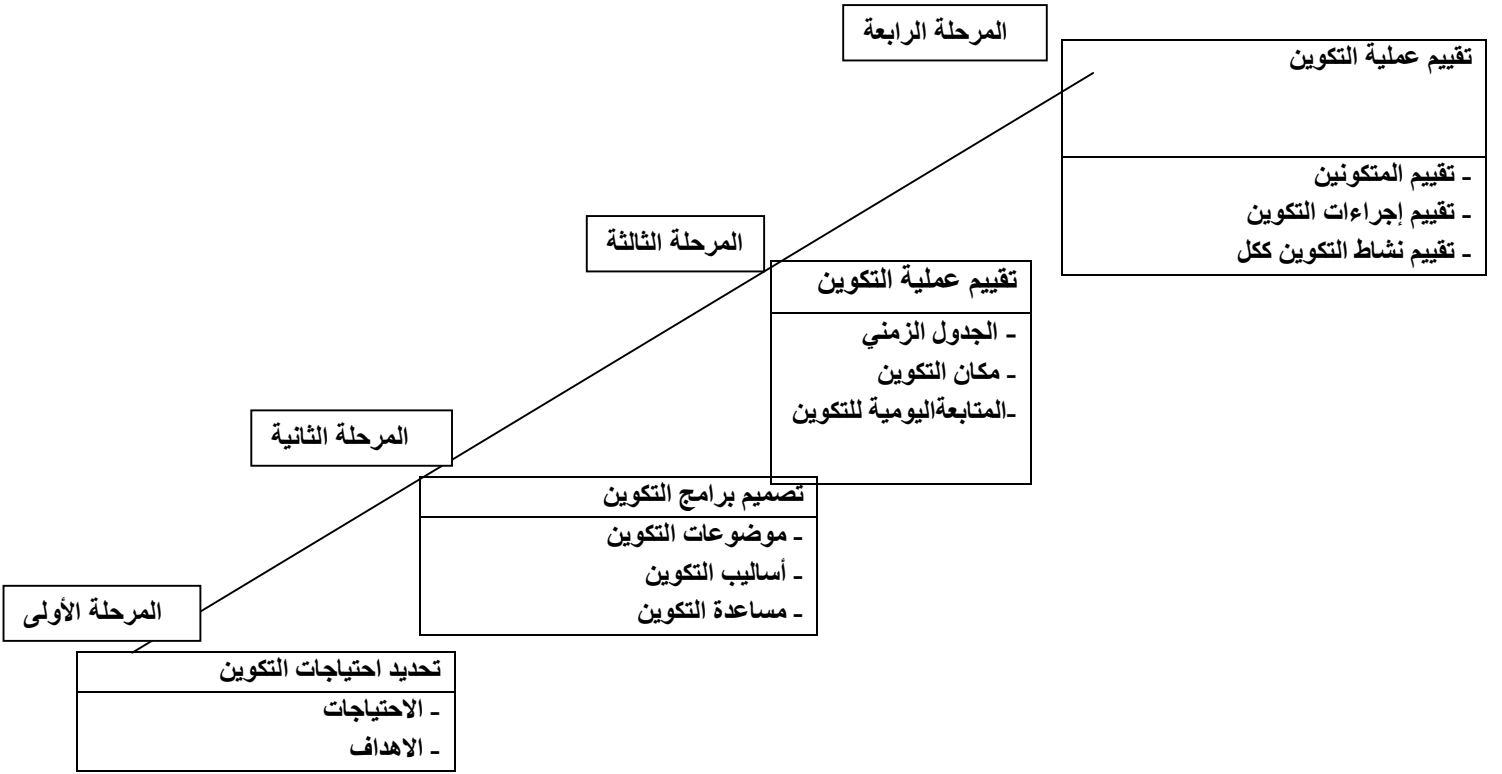
<sup>2</sup> حبيب بلية بن محمود، مرجع سابق، ص 108.

الفرد من اكتساب كفاءات لمواجهة مختلف المخاطر المحيطة به في بيئة العمل، إضافة إلى القدرة على التحكم في التقدم العلمي والتقني المتشعب في مختلف المجالات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مراحل وخطوات العملية التكوينية

إن عملية التكوين وكما أشرنا سابقا تعتبر عملية مهمة في استراتيجيات المؤسسة فهي لا تمثل غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لرفع من مردودية الموظفين وزيادة كفاءتهم وبالتالي الرفع من مستوى مردودية المؤسسة ككل وتحقيق الأهداف ولكن على القائمين على هذه العملية إتباع خطوات ومراحل مهمة لنجاح هذه الأخيرة وخاصة بإعطاء أهمية لكل مرحلة من المراحل وتوفير الإمكانيات اللازمة والوقت اللازم لنجاح العملية ككل وتختلف المراحل عن بعضها البعض باختلاف أنواع التكوين واختلاف استراتيجيات وأهداف المؤسسات عن بعضها البعض ولكن سوف نعالج في هذا المبحث أهم المراحل وأشملها وأكثرها تداول في الدراسات بتصنيف هذا المبحث إلى ثلاث مطالب وكل مطلب على يمثل مرحلة من المراحل والمتمثلة في الشكل المبين أدناه.

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيسوي، نفس المرجع، ص66



شكل رقم (01) خطوات ومراحل التكوين.

المصدر: د. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط، الاسكندرية: الدار الجامعية، سنة 2002-2003، ص 320.

**المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية**

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل. ففيها يتم تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات تلك التنمية، فإذا اتضح أنه هناك قصور في جانب العمل بسبب انخفاض مردودية الموظف، وهنا يتم مقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل، أي بمعنى آخر قصور في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي.<sup>1</sup>

فاحتياجات التكوينية هي مجموعة التطورات والتغيرات الواجب إحداثها في المعلومات ومهارات الأفراد من أجل تلبية متطلبات العمل ومجابهة المشاكل التي تحدث في المؤسسة.

وحسب الأستاذ محمود عبد الفتاح رضوان "هي حصر عدد ونوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب وتحديد البرامج التدريب لهم".

كما تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها تلك الفوارق الموجودة بين الوضعية الآتية والوضعية المستقبلية المرجو الوصول إليها أي الفجوة بين الوضعيتين كما هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل الوظيفة وأداء اختصاصاته وواجباته بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

**1- مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية :****- مؤشرات الاحتياج على المستوى التنظيمي :**

يقصد به أن يتم تحديد مواطن الضعف داخل المؤسسة وعلى مستوى مصالحها ومكاتبها وتحديد أولوياتها في تكوين الموظفين التابعين لها بالإضافة إلى دراسة كفاءة المؤسسة من خلال مقارنة المردود العام مع معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات

<sup>1</sup> بوقطف محمود، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> عيادي عبد الكريم المرجع السابق، ص19 .

واستخدام الموظفين أحسن استخدام، والوقوف على مدى وصول المؤسسة إلى أهدافها  
المبتغاة.<sup>1</sup>

### - مؤشرات الاحتياج على مستوى الفرد أو الموظف :

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور مع امتلاك الموظف للقدرات اللازمة لها، أي أن  
القصور في أداء الموظف لا يرجع إلى قصور في قدراته والتي يمكن تنميتها عن طريق  
التكوين، عندئذ لا تكون هناك حاجة للتكوين.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور مع امتلاك الموظف للقدرات اللازمة لها وعدم  
الاستعداد للامتلاك، فالموظف لا يملك الاستعدادات الكافية للتمكن من اكتسابه لهذه  
القدرات، ففي هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بالتكوين، وأي أموال سوف تنفق ستذهب  
هباء وبالتالي يجب على الإدارة اتخاذ القرار المناسب إما بإعطاء الفرد فرصة جديدة أو  
تسريحه.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور مع عدم امتلاك الموظف للقدرات اللازمة لها مع  
الاستعداد للامتلاك.<sup>2</sup>

### 2- تقنيات تحديد الاحتياجات التكوينية :

تختلف التقنيات باختلاف وجهات النظر وباختلاف الدراسات وحس نمط المؤسسة  
وهيكلها التنظيمي فحسب الباحث pierre casse هناك ثلاث أنواع من التقنيات وأهمها:  
المقابلة، الاستفسار، الملاحظة المباشرة.

- الاستفسار: تهدف إلى جمع المعلومات العامة التي تتعلق بنظرة المترشحين للتكوين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة  
مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات  
العليا، الجمهورية اليمنية، 2008، ص 28.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط، الاسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003، ص 28.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 196.



- **المقابلة :** حيث يحددها كاس casse بقوله: أنها عملية تتيح للمكون جمع المعلومات التي تتعلق بحاجات التكوين انطلاقاً من اللقاء المباشر مع المتكويين والمشرفين عليهم وزملائهم.

- **الملاحظة المباشرة :** تتمثل في العيش بميدان العمل مدة معينة من أجل اكتشاف ما يحدث وما يجب أن يحدث داخل ميدان العمل وتحديد الإطار الذي يستطيع فيه التكوين المساعدة على تحسين الوضعية الموجودة.

### المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية في المرحلة الأولى تأتي المرحلة الثانية التي تعالج فيها الحاجات التكوينية وتعتمد هذه المرحلة على عدة نقاط أساسية يجب الإلمام بها والوقوف عندها وأهمها أهداف البرامج التكوينية وتحديد محتواها والأساليب المتبعة بالإضافة إلى تحديد العنصر الأهم في هذه المرحلة وهو المتكون والمكون القائم على تفعيل هذه العملية. ويقصد بتصميم البرامج التكوينية الوسيلة التي تربط الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين بالاحتياجات التكوينية والأدوات اللازمة لها مع بعضها البعض بغرض تنمية القوى البشرية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### 1- تحديد أهداف البرامج التكوينية :

فتحديد الأهداف أمر مهم يجب التركيز عليه في بداية هذه المرحلة لتحقيق النتائج المبتغاة وربط جميع العناصر المشكلة لعملية التصميم من محتويات التكوين وأساليبه والنوع المتكويين والمكونين ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتكويين لمعرفة ما هو متوقع منهم نتيجة هذا التكوين من أهم الأهداف نذكر ما يلي:

- تنمية معرف المتكون ومهاراته لتحسين أدائه.
- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية<sup>2</sup>.
- تحديد درجة وصعوبة المعلومات المطلوب تحصيلها وتحديد أثر عدم توفرها.

<sup>1</sup> جعفري بلال، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> بوقطف محمود، مرجع سابق، ص 25.

- الوصول الى خلق التناسب بين المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة.

## 2- محتوى ومضمون البرامج التكوينية :

فبعد تحديد أهداف البرامج التكوينية يتم الانتقال إلى تحديد المحتوى المادة التكوينية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية وطبيعة التكوين، التي تكون في قالب مكتوب والمذكرات التي يجب أن تتناسب وطبيعة المتكولين ومستواهم ونوعية التكوين المقصود، مع توفر شروط ومبادئ أساسية أهمها<sup>1</sup>:

- أن يكون المحتوى وثيق الصلة بالبرنامج التكويني.

- يجب أن يرتبط المحتوى مع الأهداف المصاغة للبرامج التكوينية.

- الجمع بين الناحية النظرية والتطبيقية.

- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.

- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.

- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.

- أن تتناسب مع مستوى المتكولين المبرمجين.<sup>2</sup>

## 3- أساليب البرامج التكوينية :

لابد في بداية الأمر الإشارة إلى أن هناك فرق بين وسائل التكوين وأساليب التكوين، حيث يقصد بالوسائل الأدوات المستعملة في العملية التكوينية من أجهزة العرض كالعكاس الضوئي أو جهاز الكمبيوتر شاشات وشرائط الفيديو وكل ما يستعين به المكون في توصيل المعلومة للمتكون.

أما أساليب فهي الطرق أو المنهجية المتبعة في تلقين المتكون المادة التكوينية وتحويل محتوى البرامج التكوينية إلى أرض الواقع وتتماشى الأساليب مع نوعية التكوين وفئة المتكولين والمدة المخصصة للتكوين، بالإضافة إلى التخصص أو رتبة الموظف المقصود ومن أهم الأساليب الأكثر شيوعا وتداولاً نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> علي تاية مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، اختصاص إدارة أعمال، جامعة سالت كليمنتس، العراق، سنة 2012، ص 90.

<sup>2</sup> بوقطف محمود، مرجع سابق، ص 42.

- **أسلوب المحاضرة:** حيث يقوم بها شخص معين يتمتع ببعض الصفات والقدرات العلمية التي تمكنه من القاء وشرح موضوع معين على عدد من المتكولين في مكان محدد، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً وأقل تكلفة إلا أن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، ولكن هناك بعض العوامل والمبادئ التي يجب على المحاضر الوقوف عندها وأخذها بعين الاعتبار وأهمها:

- يجب أن تكون المعلومات مفهومة وواضحة.

- ضرورة إفساح المجال أمام المتكولين للاستفسار عن الأشياء التي لم يفهموها.

- يجب تحديد وقت المحاضرة وبشكل يتناسب مع ظروف المكون والمتكولين.

- **أسلوب الندوات:** حيث يجتمع وفق هذا الأسلوب مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات معينة ويناقشون موضوعاً محدداً بحضور مجموعة من الأفراد والمتكولين، الأمر الذي يتيح لهذا الأخير التعرف على آراء أولئك المختصين وطرح الاستفسارات عليهم ومناقشتها معهم، حيث أن أسلوب الندوة يتميز بالسهولة وانخفاض التكلفة، مع إثارة الأفكار وتنشيطها وتنمية قدرة التحليل والمقارنة.<sup>1</sup>

- **أسلوب المؤتمرات:** حيث يجتمع فيه مجموعة من الأفراد يتناقشون ويتبادلون الآراء فيما بينهم حول موضوع معين، كل حسب خبرته ومعلومات بهدف الوصول إلى توصيات معينة في نهاية المؤتمر ويوجه النقاش من طرف شخص محدد يسمى رئيس المؤتمر، حيث يركز على إثارة النقاط الأساسية التي يجب دراستها وتتمثل القيمة التدريبية هنا بمدى استفادة الحاضرين من آراء وخبرات بعضهم البعض.

<sup>1</sup> نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، سنة 2004-2005، ص39.

- أسلوب دراسة الحالات: هو جمع المعلومات عن حالة مؤسسة يراد اتخاذ قرارات بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد وتقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

- التطبيق العملي: حيث يقوم المكون بأداء عمل معين أمام مجموعة من المتكولين دون أن يشاركوا في العمل وإنما يقومون بالتركيز على مراقبة وطرح الأسئلة عليه ويساعد هذا الأسلوب على تثبيت المعلومات في ذهن المتكولين أكثر من الأساليب النظرية، حيث يستخدم هذا الأسلوب في الغالب في تكوين فئة العمال المهنيين، أو في حالة توظيف وإدخال أجهزة جديدة على مستوى المؤسسة.

- أسلوب المباريات: حيث يتم تقسيم المتكولين إلى مجموعات وتلعب كل مجموعة دور إدارة مستقلة وتعطي بيانات ومعلومات محددة ويحدد هدف معين ينبغي على كل مجموعة أن تعمل لتحقيقه ومن ثم تقوم كل مجموعة بتوزيع الأدوار على أفرادها واتخاذ القرارات اللازمة التي تساعد في الوصول إلى الهدف المطلوب، وتستمر هذه المباريات لعدة جولات إلى أن تتم دراسة القرارات المتخذة من طرف كل مجموعة والنتائج المتوصل إليها وتحدد المجموعة الفائزة على ضوء الانجاز الذي قامت به، مع دراسة الأخطاء التي وقعت فيها المجموعات الأخرى ليتم شرحها وتبيان أسبابها والعمل على اجتنابها مستقبلاً.

إلا أن هذا الأسلوب غير واسع الاستعمال فمعظم المؤسسات التكوينية تعتمد على الأساليب المعروفة والسهلة كالمحاضرات وتجنب هذه الأساليب كونها غير رائدة في هذا المجال أو النوع من التكوين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بودويرة الطاهر، حموي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، ص10.

<sup>2</sup> نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص39.

**4- تحديد المكونين والمتكونين :**

حيث أن عملية تحديد من هم المتكونين ومن هم المشرفين عليهم عملية مهمة في مرحلة تصميم البرامج التكوينية، كون أن عملية التكوين تتضح معالمها في بداية الأمر ويتم إطلاقها بماء على الفئة التي هي بحاجة الى التكوين وعليه يجب الحرص على تحديد الفئة المناسبة للعملية التكوينية والتوفير لها في المقابل المشرفين والكونين المناسبين حسب كفاءة ومستوى الفئة المستهدفة والأسلوب المتبع والمادة التكوينية ومحتواها والوسيلة المراد استعمالها.

**أ- تحديد المكونين :**

المكون هو الشخص الذي يحمل صفة الأستاذ أو الخبير أو المدير أو المشرف أو الموظف ذو الخبرة الكبيرة، يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو سلوكيات الفرد المتكون من خلال برامج واضحة تتسم بجودة التخطيط وتحقيق الأهداف وله دور كبير في نجاح العملية التكوينية أو فشلها وللمتكون شروط يجب أن تتوفر لديه:

- أن يتمتع بالثقافة اللازمة والإلمام بالأساليب العلمية الحديثة في مجال التكوين وقدرته على استيعاب أفكار المتكونين والاستماع إلى أسئلتهم والإجابة عليها بصورة بناءة، مع توصيل الرسالة أو المعلومة والمشاركة في تبادلها بالإضافة أن يتصف بالأمانة والنضج والموضوعية في توصيل المعلومة والابتعاد عن التحيز، أن تكون لديه مهارة في التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات.

**ب- تحديد المتكونين :**

يعد المتكون المورد البشري أو الموظف الذي قامت على أساسه عملية التكوين وهو المستفيد الأكبر من عملية التكوين على غرار الأهداف العامة للمؤسسة من هذه العملية وهناك اعتبارات عديدة وشروط وجب الوقوف عندها وتوفرها في الشخص المتكون كاستعداده للتضحية بالجهد والمال من أجل الرفع من كفاءته وأن يكون له مستوى علمي حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرامج التكوينية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي تاية مسعود، مرجع سابق، ص 93.

**المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية****1- تنفيذ البرامج التكوينية :**

بعد تصميم البرامج التكوينية يتم الانتقال إلى مرحلة جديدة وهي تنفيذ العملية التكوينية وإدارتها وتجسيدها على أرض الميدان بحيث يجب اعتماد بعض العوامل وأهمها قدرة المؤسسة على تحمل أعباء التكوين من موارد بشرية وموارد مالية وتوفير الوقت اللازم للعملية التكوينية، بالمقابل تحمل المؤسسة المكونة لأعباء كتوفير الوسائل اللازمة للعملية التكوينية من أجهزة وقاعات وتوفير المكونين الأكفاء والمشرفين على برمجة العملية التكوينية.

**أ- تحديد مكان وزمان الدورة التكوينية :****- تحديد الفترة الزمنية للتكوين :**

تختلف الفترة الزمنية باختلاف نوع البرامج التكوينية وحسب الهدف من الدورة التكوينية، فقد نجد هناك دورات تكوينية قصيرة الأجل ودورات تكوينية متوسطة وأخرى طويلة الأجل وتحدد الفترة الزمنية وفقا لقوانين واتفاقيات يحددها التنظيم مثل التكوين قبل الترقية يكون لمدة 06 أشهر إلى 09 أشهر وحسب الرتبة المستهدفة أما التكوين التحضيري فيكون لمدة 03 أشهر بصفة تناوبية أو عن بعد.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات فتحدد المدة باتفاقية بين المؤسستين، المكونة وصاحبة التكوين والتي تكون في غالب الأحيان قصيرة المدى من 05 أيام إلى 10 أيام.

أما عمليات التكوين بالخارج فتختلف باختلاف عمليات التكوين وباختلاف الاتفاقيات الدولية والبرامج الوزارية المسطرة و الموضوع ضمن المخطط العام لعمليات تكوين الإطار بالخارج، فنجد أحيان برامج تتضمن فترات قصيرة من 15 يوما إلى 45 يوم وفترات أخرى تصل إلى 03 أشهر وأخرى طويلة الأجل تصل إلى سنة ونصف إلى

<sup>1</sup> التعليم رقم 02 المؤرخة في 03-01-2009، مرجع سابق.

سنتين تتضمن تكوين الإطارات للحصول على شهادات جامعية مهنية لما بعد التدرج بجامعات الخارج.

#### - تحديد مكان التكوين :

يحدد مكان التكوين إما بقرار من المؤسسة صاحبة التكوين أو بقوانين ومراسيم تنظيمية لعمليات التكوين.

**الحالة الأولى:** تكون في بعض أنواع التكوين كتحسين المستوى وتجديد المعلومات والتي لا تتطلب اتفاقية بل تكون في إطار داخلي للمؤسسة تحت مسمى الملتقيات أو الأيام الدراسية أو الأيام التكوينية والندوات، حيث يمكن للمؤسسة أن تبادر بنفسها لتنظيم العملية التكوينية ببرمجيتها ضمن النطاق الداخلي لها مع الاستعانة إما مباشرة بإطاراتها ذوي الخبرة اللازمة أو استدعاء خبراء أو إطارات خارج المؤسسة حسب الموضوع أو برنامج التكوين، وتوفير اللوازم التابعة لمصالحها كقاعات المحاضرات و الأجهزة وتخصيص الإطارات التقنية لمتابعة الأجهزة التقنية كالمهندسين في الإعلام الآلي والمختصين في الموصلات السلكية واللاسلكية وهذه العملية لا تكون مكلفة بالنسبة للمؤسسة مقارنة مع تنظيمها في الخارج وتزيد من كفاءتها كونها تصبح مؤسسة تعتمد على نفسها في تكوين موظفيها.<sup>1</sup>

**الحالة الثانية:** تكون خارج المؤسسة ويجب أن تكون ضمن اتفاقيات بين المؤسسة صاحبة التكوين والمؤسسة المكونة وهذا النوع من التكوين يكون منظم بقوانين ومراسيم تنظيمية توضح وتحدد مباشرة المؤسسة صاحبة التكوين مثل الجامعات وجامعة التكوين المتواصل والمراكز الوطنية لمستخدمي الجماعات المحلية والمعاهد الوطنية ومراكز التكوين المهني والتمهين أو يكون ضمن اتفاقية دولية تحدد الجامعات والمراكز التكوين خارج الوطن إلا أن هذا النوع من التكوين تكون فيه التكلفة مرتفعة ونقص التحصيل في الجانب التطبيقي مراعاة للبرامج النظرية المسطرة المنصوص عليها قانونا.

#### - توفير المستلزمات اللازمة للتكوين :

<sup>1</sup> نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص40

يتعين على القائم على عملية التكوين سواء المؤسسة صاحبة التكوين أو المؤسسة المستقبلية للمتكونين أن تتحمل على عاتقها أو توفر كافة المستلزمات التي تحتاجها هذه العملية ومن أهمها:

- يجب أن يتم توفير القاعات اللازمة والمهياة لاحتواء جميع المتكونين، بالإضافة إلى توفرها على جميع مستلزماتها التابعة لها كتوفير التهوية اللازمة و الإنارة الجيدة وتوفير المقاعد الكافية والمناضد، مع ترتيبها جيدا لتتبع أسلوب التكوينية بشكل جيد.
- يجب أيضا أن توفير الأدوات التي تساعد على إيصال المعلومات والشرح، كالخرائط.
- توفير المراجع والمصادر اللازمة وإفساح المجال أمام المتكونين للاطلاع عليها أثناء فترة التكوين.<sup>1</sup>

- توفير خدمات معينة مثل توفير الأجهزة اللازمة للتكوين كأجهزة الإعلام الآلي، مع توفير أماكن الراحة وتبعاتها كتوفير التغذية إما مجانا أو بسعر و مبلغ رمزي.

#### - تحديد ميزانية وتكاليف التكوين :

إن حساب تكاليف التكوين وتقييم نتائجه بالمؤسسة أمر مهم بالنسبة للفاعلين المعنيين بهذه المسألة، فبالنسبة للمسيرين الذين هم في حاجة إلى أفراد أكفاء أما بالنسبة للمصلحة المالية للمؤسسة التي تتكفل بتقييم ورصد ميزانية خاصة بمصاريف التكوين و أخيرا بالنسبة لمسؤولي التكوين الذين يحتاجون أن يؤدون وظائفهم بصفة تساهم بشكل أفضل في مردودية المؤسسة.

فالمؤسسة تجد نفسها مضطرة إلى تحمل تكاليف التكوين التي تتمثل في بعض المصاريف التي تنفق على موظفيها لتحصيل المهارات والمعارف اللازمة لتأدية مهامهم، مثلها مثل المصاريف الأخرى الناتجة عن الإشهار ومصاريف الاتصال.

وتختلف تكاليف التكوين باختلاف الجهة المنظمة للعملية التكوينية فهناك نوعان من التكاليف:

<sup>1</sup> نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص41.



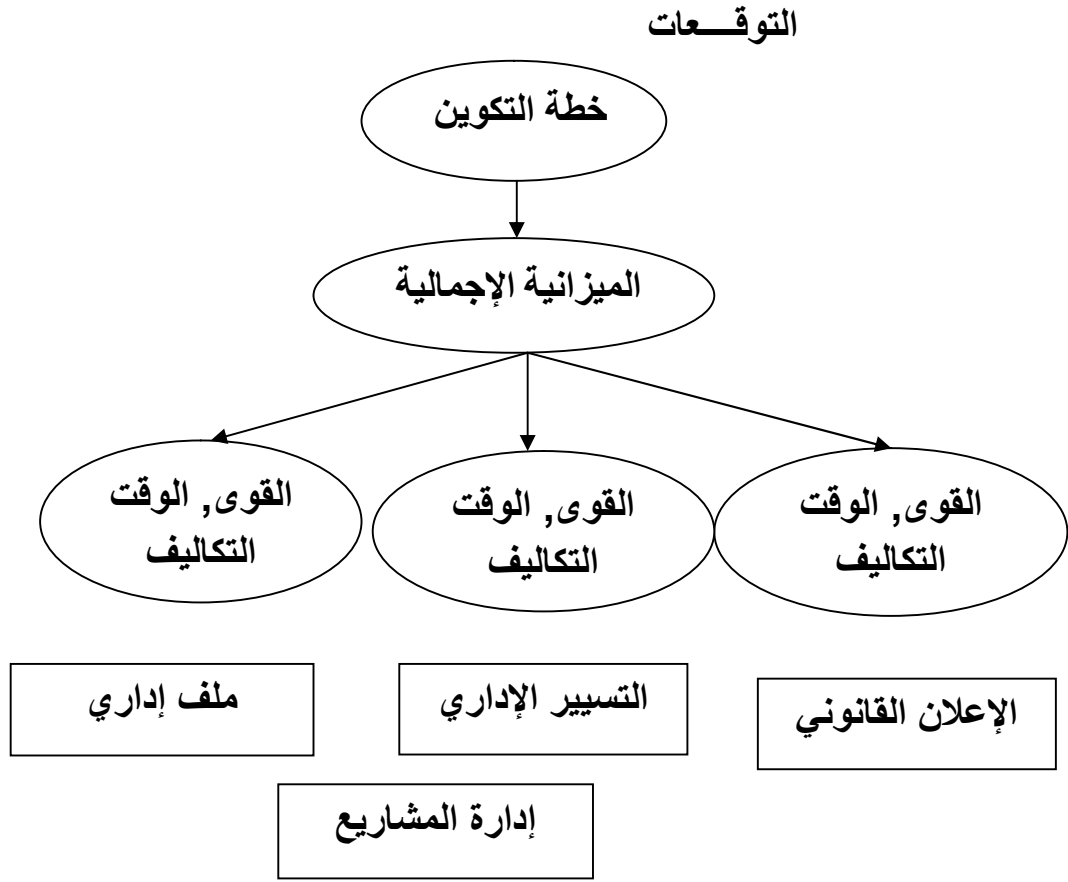
- تكاليف التكوين خارج المؤسسة: كالأتعاب المدفوعة إلى الجهاز المكلف بالتكوين ومصاريف السفر والإقامة بالإضافة إلى الكتب والوثائق وزمن التكوين<sup>1</sup>.

- تكاليف التكوين داخل المؤسسة: حيث نجد نوعين من التكاليف ففي حالة المؤسسة صاحبة التكوين تكون هي المنظمة لعملية التكوين فهنا تتحمل الأعباء لوحدها نتيجة توفير جميع المستلزمات الخاصة بهذه العملية فعلى غرار توفير التجهيزات التي تكون في غالب الأحيان موجودة، فقد تكون هناك مصاريف أخرى كالإطعام وتوفير الإقامة للضيوف أو الأساتذة أو الخبراء الذين ينشطون هذه العملية ولكن في حالة استناد المؤسسة في هذه العملية على الكفاءات والإطارات التابعة لمصالحها من أجل تكوين موظفيها فقط فالمصاريف تتناقص وتتحمل أعباء قليلة.

أما المؤسسة المكونة فتتحمل الأعباء بتوفير المستلزمات وتجهيزات وتوفير الأساتذة الأكفاء، لكن في المقابل فقد تحصل على مداخيل من المؤسسة صاحبة التكوين، ضمن اتفاقية مسبقة على المبلغ الخاص بعملية التكوين ويجب على المشرفون على عملية التكوين تقدير جميع نفقاتهم بصفة دقيقة من أجل تعويضها في صورة مداخيل ناجمة عن الاتفاقية المبرمة.

أما إذا استعانت المؤسسة بأساتذتها في إطار عملهم الدوري واليومي فهنا تنخفض التكاليف وتكون في صالحها.

<sup>1</sup> شليل عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 286.



الشكل رقم (02): يوضح مراحل تحديد ميزانية التكوين و عملية قيادتها

المصدر : شليل عبد اللطيف . نفس المرجع . ص 286.

**2- عملية تقييم البرامج التكوينية :**

تعد عملية تقييم العملية التكوينية مؤشرا للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التكوينية عما تعلموه من البرنامج التكويني ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التكوين وإدراك المتكون لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التكوينية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التكوينية وعلى المؤسسة التي يعملون وتختلف تعاريف التقييم باختلاف أفكار وآراء الباحثين ومنها:

**1- مفهوم عملية تقييم البرامج التكوينية :****أ- تعريف عملية تقييم البرامج التكوينية :**

هو عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل المتاحة التكوين تحقيقا لأهداف المؤسسة.

وهو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل كما يجب أن نفهم من التقييم لنصل إلى الأهداف التي يرمي إليها ويجب أن يشمل أو يمكن الحكم على مصداقية سياسة التكوين وعلى طريقة تطبيق هذه السياسة والوضعية التي يزاول فيها المترشحون عملية التكوين من طريقة ووسائل مكان التكوين، مستوى المكونين بالإضافة إلى الحكم على النتيجة النهائية أي المرودية والتغيير الذي يظهر على سلوك المتكونين.<sup>1</sup>

**2- أهداف وأهمية التقييم :****أ- أهداف التقييم :**

التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل وبناء على ما تقدم يهدف التقييم إلى:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التكوينية.

<sup>1</sup> عائدة عبدالعزيز على النعمان. مرجع سابق، ص38.

- قياس مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات.

- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج التكوينية صالحة للاستمرار أم لا.

- قياس مدى كفاءة المكونين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التكويني.

### ب- أهمية التقييم :

تتبع أهمية التقييم من كونه أداة هامة لا يستغني عنها لرصد نقاط القوة والضعف لأي عمل يتم انجازه، وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية من الأمور المهمة، إذ من خلال هذه العملية يمكن تحديد التغيرات التي يقصد تحقيقها سواء كانت في معارف المتكويين أم في مهاراتهم ، أم في اتجاهاتهم و أن عملية التقييم والمتابعة لأي برنامج ضرورية للتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه أو انحرافه عنها ويعد التقييم جزءا مهما وأساسيا في تصميم البرنامج التكويني، وأثناء تنفيذ خطوات التكوين وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل وانسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من أجل تصحيح المسار وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

وتظهر أهمية التقييم لنظام التكوين والحاجة إليه كون أن التكوين هو وسيلة وليس غاية وعليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت والمال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التكوينية وعند تنفيذها، فانه من الضروري قياس العائد من التكوين والتحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والبرامج والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذه الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

<sup>1</sup> علي تاية مسعود، مرجع سابق، ص100.

**2- مستويات التقييم**

أكد الباحثين في حقل تقويم الدورات التكوينية على موضوع أثر التكوين وقدموا الأفكار والخطط لوضع هذه المسألة في إطار واضح وبهذا نرى تعدد وجهات النظر التي تؤدي على أن هناك مستويات للتقويم وأن مسمياتها وبالرغم هذا أتت وجهات النظر متقاربة، ويمكن تقسيم تقييم الدورات التكوينية إلى خمس مستويات مميزة وهي<sup>1</sup>:

أ- **مستوى ردود الفعل:** يتناول هذا المستوى محاولة التعرف على ردود فعل المتكويين اتجاه التكوين انطباعاتهم وآرائهم حول المكون، أسلوب التكوين، الفائدة من التكوين.

ب- **مستوى التعلم:** يدور هذا المستوى حول تفحص مدى التعلم للمتكويين للحصول على المعرفة والمهارات والاتجاه حول موضوع التكوين الذي هم قادرين على تحويله إلى أسلوب في الموقف التكويني.

ت- **مستوى السلوك في العمل:** يشمل هذا المستوى مدى تطبيق التعلم بسلوك متغير بعد العودة الى وظيفته حيث يعتبر قياس هذا التغير أمر صعب بالمقارنة مع التعلم وردود الفعل وذلك لوجود عوامل تؤثر على السلوك الإنساني ليس لعملية التكوين علاقة بها.

ج- **مستوى سير المؤسسة:** حيث يتعلق الأمر بقياس آثار سلوك المتكويين في ميدان العمل على المردودية أو على معنويات المرؤوسين، فعندما يتم عزل آثار التكوين عن سير المؤسسة يمكن تقييم المنافع الناتجة عن التكوين.

ح- **مستوى التقويم النهائي:** هدف التقويم في هذا المستوى هو اكتشاف هل أن التكوين قد حقق أهداف وخطط المؤسسة من خلال المعايير النهائية التي تقوم بها المؤسسة لنشاطاتها مع المقارنة بالتكاليف المخصصة لهذه العملية.

**3-أساليب التقييم :**

إن عملية تقييم البرنامج التكويني تتم كما رأينا سابقا قبل بداية تنفيذ البرنامج وأثناءه وبعده، وعليه فانه في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمال أكثر من أسلوب وتجدر الإشارة أنه في عملية تقييم التكوين يمكن استخدام نفس الأساليب المستخدمة في عملية

<sup>1</sup> علي تاية مسعود، مرجع سابق، ص102.

تحديد الاحتياجات التكوينية، وهذا لأن استخدام نفس الأسلوب أو الأداة يمكننا من معرفة وقياس فعالية البرنامج التكويني، كما أن اختيار الإستراتيجية الملائمة للتقييم يؤدي إلى تقييم دقيق لفعالية التكوين.

- **الاستبيان:** هو أكثر الأدوات والطرق سهولة واقتصادا وهو عبارة عن استمارة بها لعدة أسئلة مكتوبة يطلب الإجابة عليها ويضعها مسؤول التكوين أو الرئيس المختص بهدف التعرف على الاحتياجات التكوينية أو التقييمية وهناك عدة نقاط لا بد من مراعاتها عند وضع الاستبيان أهمها<sup>1</sup>:

- يستخدم الاستبيان في حالة الأعداد الكبيرة من المتكولين لصعوبة معالجتها إحصائيا.
- يجب أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة علامات أو إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها، حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها.
- يجب إعطاء المشارك الإحساس بالأمان والتأكيد له على سرية التعامل مع البيانات التي يقدمها وعدم استعمالها لأي غرض آخر غير التقييم.
- **المقابلة:** هي عبارة عن مواجهة شخصين بين الرئيس أو مسؤول وبين المتكولين بهدف تقييم العملية التكوينية أو تحديد الاحتياجات التكوينية، وهي تعتبر مكملة للاستبيان، إذ تمكن من توضيح الإجابات الغامضة أو المختصرة من خلال فسح فسح المجال لشرح الأسئلة والأجوبة وتستخدم المقابلة في الحالات التالية:
- جمع بيانات أولية أو تكملة بيانات جمعت بطريقة أخرى.
- الحالات التي تتطلب أن يحدد المشارك أسباب القصور والمشاكل ويقترح الحلول لها.
- **الملاحظة:** هي جمع البيانات حول السلوك الظاهر للأفراد بطريقة مباشرة بالاختلاط والتفاعل معهم في بيئة العمل وهو أن يؤديون أعمالهم في الظروف العادية، حيث تستخدم الملاحظة خاصة في الحالات التالية:
- جمع بيانات حول علاقات العاملين، بيئة المؤسسة و مناخها.

<sup>1</sup> حسن الجيلاني، بلقاسم سلاطنية، أسس المناهج الاجتماعية، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012، ص22

- تأكيد البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والمقابلة.
- دراسة مشاكل الاتصال، إدارة الوقت، النزاعات، إجراءات وطرق العمل.
- ولنجاح عملية الملاحظة وجب الوقوف عند النقاط التالية:
- أن تكون ملاحظة المكون أو دعوته عفوية وتأتي من المتكونين أنفسهم لا من المشرفين عليهم.
- يجب أن يكون تقييم المكون فوراً بعد دورات الملاحظة وأن يكون بناء، حيث يركز على نقاط القوة والضعف عند المتكونين.
- يجب أن تكون مدة اللقاء المباشر بين المكون والمرشحين ومحيطهم طويلة.<sup>1</sup>
- الاختبار: وهي إما أن تكون شفوية من خلال إلقاء أسئلة مباشرة على المتكون، أو كتابية من خلال سؤال عام يطلب تحليله في مقال أو بتوجيهه أسئلة متنوعة والاختبارات بشكليها شائعة الاستخدام حيث يلجأ إليها الرؤساء أو المسؤولون عن التكوين بهدف الوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين أو تقييم العملية التكوينية ويجب أن لا تستخدم نتائج هذه الاختبارات في أي غرض آخر خلاف الهدف الذي حدد لها وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، وتساعد في تخطيط العمليات التكوينية مستقبلاً، كما أن نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المحلية

تمثل أنظمة الإدارة مكاناً هاماً لدى الباحثين والمفكرين لما لها من دور كبير في الحفاظ على توازن الدولة وضمان أداءها لواجباتها على مستوى كافة الأقاليم فدورها لم يقتصر على الأمن وتحقيق العدالة إنما تعدى إلى التأثير السياسي والاقتصادي والاجتماعي وذلك عن طريق تقديم الخدمات العامة للوصول إلى الرفاه الاجتماعي، فهذه الواجبات أثقلت كاهل الدولة فجعلتها تتنازل عن جزء من مسؤوليتها الإدارية لهيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصاتها تحت رقابتها وإشرافها ممثلة في مؤسسات الإدارة المحلية.

<sup>1</sup> شليل عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 288.

<sup>2</sup> جعفري بلال، مرجع سابق، ص 149.

## المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية ونشأتها

## 1- تعريف الإدارة المحلية :

باعتبار الإدارة المحلية أحد فروع الإدارة العامة فهي تعتبر صورة من التنظيم الإداري اللامركزي ومن هذا المنطلق سوف نقدم مجموعة من التعريفات التي وضحت مفهوم الإدارة المحلية تبعا لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين واختلاف الزوايا التي ينظرون منها والمبنية على الفلسفة الفكرية والسياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب لكن نجد في النهاية أن أوائل المفكرين قد اتفقوا على المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية.

- فيعرفها الكاتب البريطاني كرام مودي (Modie Grame) أنها: "مجلس منتخب تتركز في الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة".<sup>1</sup>

كما عرفها الفقيه الفرنسي والين (Welin) بأنها "نقل سلطة إصدار القرارات الإدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين".<sup>2</sup>

- وتعرف على أنها: "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها".<sup>3</sup>

- ويعرفها الأستاذ Andre Delaubadaire بأنها: "جعل من القرية أو البلدية جماعات لا مركزية يتم تنظيمها بالطريقة التي تساعد على إدارة أنفسهم بذاتهم مع بقائهم مندمجين في الدولة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Modie Grame, C the gouvernement of great Britain, 3rd Edition, London: Methuen

young books, 1965, p90.

<sup>2</sup> أيمن عودة المعاني، محمد كودة أبو فارس، نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، ب.ط، عمان: مركز أحمد ياسين الفني، 1995، ص 22.

<sup>3</sup> فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري، ب.ط، القاهرة: دار الفكر العربي، 1955، ص 176.



- كما عرفها الشبخلي بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك أن تتوفر الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة".<sup>2</sup>

والإدارة المحلية هي: "أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بالشخصية المعنوية الاعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبناءها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".<sup>3</sup>

- وعرفها كذلك العالم ستوكر stoker بأنها "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين وإشراف الحكومة المركزية" وعرفها byrn بأنها "قيام وحدة محلية بإدارة نفسها وتصريف شؤونها الخاصة".

- وعرفها شال shal بأنها "نظام إداري لامركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية وإيجاد مجالس محلية تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصفة العمومية وفق السياسة العامة للدولة ورقابتها".<sup>4</sup>

وهناك من يعرفها على أنها الهيئة التي بواسطتها يمكن تحقيق تعاون الجهود الشعبية مع الجهود الحكومية في الارتقاء بمستويات المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وربط هذه المجتمعات بحياة الأمة لتمكينها من المساهمة في تحقيق التقدم".

- وعرفها الفقيه جون شراك بأنها "ذلك الجزء من الدولة الذي يخص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة بالإضافة إلى الأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها

<sup>1</sup> Andre Delaubadaire، **traite élémentaire de droit administratif**، Paris، No، pub، 1953،p65.

<sup>2</sup> محمد محمود الطعمنة، **نظام الإدارة المحلية**، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص 18.

<sup>3</sup> خالد زمارة الزغبى، **تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها (دراسة مقارنة)**، ب ط، الإسكندرية، منشأة الشرق، 1984، ص9.

<sup>4</sup> أيمن عودة المعاني، **الإدارة المحلية**، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص18.

سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية.<sup>1</sup> فقد ركز هذا التعريف على أن الإدارة المحلية تعتبر أسلوب إداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتخصصة الإقليمية.

وعلى ضوء هذه التعريفات أعلاه يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها: نظام إداري يقوم على توزيع الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية وهيئات إقليمية أو مصلحة تتمتع قانونا بالاستقلال المالي عن الإدارة المركزية، بمقتضى اكتسابها الشخصية المعنوية مع بقاءها خاضعة بقدر معين لمركزية الإدارة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية، فهي مجموعة من الوحدات الإدارية أي كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها في الدولة التي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة (بسيطة)، وفي حكومة الولاية بين الدولة الفدرالية (الاتحادية).

## 2 - نشأة الإدارة المحلية :

عرفت الإدارة المحلية منذ القديم بحيث كانت هناك تنظيمات سياسية عرفتها البشرية وكان لنظام الحكم المحلي نصيب فيها ومن التنظيمات القبلية والحكومات الإقليمية والإمبراطوريات بالإضافة إلى نظام الإقطاع تم نظام الدولة الحديثة وضمن كل تنظيم من تلك التنظيمات كان هناك تدامج بين العنصرين المركزية واللامركزية مع غلبة إحداهما على الآخر في بعض الأحيان.<sup>2</sup>

تعتبر حكومات القبائل هي أقدم أشكال النظم السلطوية التي عرفتها البشرية فقد كانت بطبيعتها حكومات محلية، وأقامت سلطتها على أساس من رابطة الدم غالبا أو المصالح المشتركة وكانت تستند إلى رؤساء القبائل الذين كانت تشكل منهج مجالس القبائل ومن أقدم أمثلة هذه الحكومات القبلية حكومات المدن المصرية القديمة قبل أن يوحدتها الملك مينا في إمبراطورية واحدة، ولقد عرفت حكومات هذه المدن أشكالا بسيطة من المجالس

<sup>1</sup> فؤاد غضبان، التنمية المحلية ممارسون وفاعلون، ط1، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر، 2015، ص 64.

<sup>2</sup> صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 12.

المحلية أهمها "مجالس العشرة العظام" التي كانت تنظم عشرة أعضاء بالانتخابات يرأسهم حاكم المدينة لإدارة دقة الحكم في المدينة.

ولقد عرفت الهند أيضا قبل بداية التاريخ الميلادي بفترة طويلة نظام المجالس المحلية التي تمثل عددا من القرى آنذاك.<sup>1</sup>

أما في بلاد الإغريق، ساد حكم المدينة التي كانت تتمتع باكتفاء ذاتي وتكون وحدة سياسية مستقلة، وقد تكونت دولة المدينة من عدد من القرى وتكونت كل قرية بدورها من اجتماع عدد من القبائل وسرعان ما برزت فكرة الحكومة الإقليمية كمنافس للحكومة القبلية.

فقد كانت نشأة هذه الحكومات الإقليمية من اتحاد بعض الكيانات المحلية وقد أخذت هذه الحكومات في بداية نشأتها شكل الملكيات المركزية التي بسطت سلطتها على كيانات إقليمية أكبر من مجرد قرية أو المدينة ثم تطور نظام الحكم بعد ذلك إلى حكم الإشراف أو الارستقراطية أو حكم العامة.

وعلى الرغم من انتقال نظام الحكم من مفهومه القبلي الضيق إلى مفهومه الإقليمي: أن حكام الأقاليم الجدد لم يلجأوا إلى المركزية المفرطة لإدارة شؤون الكيانات الإقليمية الجديدة بل أفسحوا مجالاً لأهالي المدن والقرى في أن يديروا شؤونهم بأنفسهم.

وقد اتسعت الحكومات الإقليمية وتكونت منها الإمبراطوريات سواء في عهد التاريخ القديم أو الوسيط وبانتقال نظام الحكم من الحكومات الإقليمية إلى الإمبراطوريات الواسعة في ظل التراوح قائما بين عناصر المركزية واللامركزية.

وقد كانت في بداية نشأة هذه الإمبراطوريات القديمة بحاجة ماسة إلى بسط سلطتها على المساحات الجغرافية المترامية الأطراف وهذا ما جعل نظام الحكم يميل نحو المركزية المفرطة بصورة واضحة، بالإضافة إلى ذلك فقد كانت متجانسة في العناصر البشرية وفي نسيجها الثقافي والروحي مما ساعد على التوحد فيما بينها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص13.

ومع توالي الزمن ودخول الإمبراطوريات مراحل شيخوختها ساد من جديد الإقطاعيات والمدن والأقاليم الصغيرة كنظام بديل للإمبراطوريات بحيث يرى أرسطو أن نظام الحكم في أثينا قد مرّ على النحو التالي: إذ انهار النظام الملكي وساد مكانه النظام الأرستقراطي أو حكم الإشراف ثم تطور بعد ذلك إلى الأولجارية وذلك بقيام طبقة التجار وأصحاب السفن إلى حكم العامة أو ما يعرف اصطلاحاً بالنظام.<sup>1</sup>

الديمقراطي، فقد كان هذا النظام بطبيعته نظاماً محلياً قائماً على الولاء الإقليمي الضيق وعلى أساس توزيع السلطة بين أمراء الإقطاع مما أدى إلى أن يكون لكل إقطاعية إقليم مستقل وإدارة مستقلة.

وقد استمرت هذه الكيانات المحلية بالشكل السائد لنظام الحكم طوال القرون الوسطى إلى أن برزت الدولة القومية، وترجع جذور هذه الدولة إلى الدولتين البريطانية والفرنسية ولكن سرعان ما انتشرت في العالم المعاصر كوريث لكل من الإمبراطوريات القديمة والإمارات الإقطاعية التي قامت على أنقاضها، فلقد كانت أكبر حجماً وأكثر قوة من الإقطاعيات الصغيرة ولكنها أقل مساحة من الإمبراطوريات القديمة وبالتالي أكثر تجانساً في نسيجها البشري الجغرافي.

ومن خلال ما سبق ذكره يلاحظ أن الدولة من أهم شخصية إقليمية برزت في العصر الحديث، وهي أهم حدث في القرون الأخيرة<sup>2</sup>، ومن العسير تجديد تاريخ دقيق لنشأة الدولة في المجتمع الإنساني بحيث كثرت النظريات التي تفسر أصل نشأة الدولة فذهب بعضها إلى تفسير أصل الدولة بنظرية العقد الاجتماعي وبعضهم أرجعها إلى نظرية القوة أو تطور الأسرة ولعل أفضل النظريات التي تفسر نشأة الدولة هي نظرية التطور التاريخي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص14

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص15

التي تقوم على تعدد المصادر الاجتماعية والسياسية لقيام الدولة، ولوجود الدولة يلزم توافر عدة أركان أساسية وهي<sup>1</sup>:

- الشعب: أي مجموعة من الأفراد.

- الإقليم: الذي يمارس عليه سيادة الدولة.

- الهيئة السياسية الحاكمة : التي تكون مهمتها الإشراف على الإقليم وعلى من يقومون عليه وقد تطورت وظائف الدولة بتطورات في العصر الحديث. فقد اقتضت وظائفها في القديم على الدفاع الخارجي وحماية الأمن الداخلي ومحاضرة في منازعات الأفراد ولكن مع مرور الوقت كثرت الدعاوي المنادية بضرورة تدخل الدولة في الكثير من المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

ولعل السبب الرئيسي وراء تطور هذه الوظائف هو بروز اللامركزية وعدم التركيز الإداري وأخذت ثلاثة أشكال هي: اللوزارية، الفدرالية، الحكم، بحيث ظهرت اللوزارية كدعوة للتخلص من مركزية السلطة في الدولة بعد قيام الثورة الفرنسية عام 1789م، ثم انتشرت بعد ذلك في أوروبا وباقي دول العالم وفي هذه الفترة كان حكام الأقاليم الفرنسية شبه مستقلين عن الحكومة المركزية، وقد قامت هذه الحكومة باستبدالهم بموظفين مركزيين يتقاضون رواتبهم من خزانة الحكومة وذلك حتى تضمن ولائهم لها، وهذا ما أدى إلى نشوء اللوزارية وذلك للتخفيف من وطأة مركزية السلطة.

أما الفدرالية فقد نشأت مع الثورة الأمريكية كتجسيد لرغبة الولايات الأمريكية في الوحدة السياسية.

أما بالنسبة للحكم المحلي فتعتبر إنجلترا هي مهد هذا النظام بحيث أنه لم يكن للمدن مجالس محلية يشترك فيها مواطنون فيها قبل عام 1835م ولعل أول تشريع صدر في هذا الشأن هو قانون الإصلاح في عام 1838م وتوالي بعد ذلك ظهور التشريعات المنظمة للحكم المحلي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 16.

أما فرنسا فلم تنشأ بها مجالس محلية، على أساس تمثيلي إلا في عام 1833م ولم تعط هذه المجالس حق إصدار القرارات الإدارية في 1884<sup>1</sup>.

وفي تراثنا العربي الإسلامي، لم يخرج التطور نحو الحكم المحلي على الخطوط العريضة التي سبق عرضها بعد ظهور الإمبراطورية الإسلامية فقد برزت الحكومة المركزية كشكل جديد من أشكال الحكم والإدارة كبديل للنظام القبلي الذي كان سائد في تلك المنطقة ومع اتساع الإمبراطورية الإسلامية ظهرت الأقاليم شبه مستقلة في مصر وحلب واليمن والجزائر والأندلس ومع انهيار الإمبراطورية العثمانية برزت العديد من الدول العربية المعاصرة، وكوريت وكشكل جديد من أشكال التنظيم السياسي ومع زيادة وظائفها الإدارية ظهرت فكرة الحكم المحلي بها.

ولقد كانت مصدر من أوائل الدول العربية التي حاولت تطبيق نظام الحكم المحلي ثم تلتها دول أخرى، إلى أن انتشر نظام الإدارة المحلية في العديد من الدول العربية<sup>2</sup>. ويمكن تلخيص أسباب نشأة الإدارة المحلية فيما يلي:

### 1- الأسباب السياسية :

- مظهر من مظاهر الديمقراطية المحلية التي تهدف إلى إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.
- إن نظام الإدارة المحلية يعتبر مدرسة حقيقية لتدريب وتجنيد وتخريج القيادات المحلية ومن ثمة تكوينهم للمجالس النيابية التشريعية.
- يؤدي نظام الإدارة المحلية إلى التعاون المثمر بين النشاط الحكومي المركزي والنشاط الشعبي المحلي.
- قد يكون نظام الإدارة المحلية حلاً للمشكلة التي تواجه الدول التي تتسم بتعدد الأجناس والديانات والأثنيات، تلجأ الحكومة المركزية إلى الاعتراف باللامركزية الإقليمية واللامركزية السياسية ليتحقق لم الاستقلال الذاتي دون المماس بوحدة الدولة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص17.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص18.

**2- الأسباب الإدارية :**

- سرعة الانجاز وتسهيل الخدمات حين أن قرب المجالس المحلية من الشعب يساعد على التعرف على المشاكل وسرعة حلها وكذلك قرب صانع القرار المحلي يساعده على صنع القرار الصحيح لمساعدة الشعب وتخفيف معاناته وتوفير الجهد والوقت والمال.
- مراعاة الظروف والمتغيرات المحلية عند تقديم الخدمة العمومية يتيح للإدارة المحلية القدرة على التكيف مع هذه الظروف دون التقيد بالأساليب التي تفرضها الحكومة المركزية.<sup>1</sup>
- تعتبر الوحدات المحلية مجالا خصبا لتجربة النظم الإدارية الجديدة حتى إذا ثبتت صلاحيتها، أخذت بها الحكومة المركزية، أما إذا فشلت فإن الضرر لا يتعدى حدود الإقليم الذي طبقت فيه، مثلا: إطلاق خدمة wifi، طبقت في العاصمة فقط لتجربتها في حال نجاحها تطبق في باقي الولايات، ولكن إذا فشلت فإن الضرر لا يتعدى العاصمة.

**3- الأسباب الاجتماعية :**

- يسعى إلى إشباع رغبات وحاجات المجتمع المحلي .
- يتيح الفرصة لتفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى أعضاء الجماعة المحلية.
- تنمية روح المسؤولية والروابط المجتمعية بين أفراد الوحدة المحلية في مجالات العمل المحلي، أن المجتمع المحلي مسؤول اتجاه تطور مدينته ويدرك المصلحة المحلية سينعكس ذلك إيجابا على الوحدة المحلية.
- تقوية البناء الاجتماعي للدولة من خلال توزيع القوى الايجابية بدلا من تركيزها في العاصمة.

<sup>1</sup> دراواش نادية، الإدارة المحلية وعملية إدارة التنمية في الجزائر، المعوقات ومقاربات الإصلاح، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة وتنمية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2014-2015، ص15.

**4- الأسباب الاقتصادية :**

- يفتح المجال للتمويل المحلي لا مركزية التصنيع مما يفتح المجال للمناطق المحرومة أنها اصطناعيا.
- يحفف نوع من العدالة في توزيع الأعباء الضريبية بحيث تستأثر كل جماعة محلية بإيرادات في نطاق إقليمها المحلي.
- يعمل على المشاركة والمساعدة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمشاركة الحكومة المركزية في أعباءها.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهمية الإدارة المحلية ووظائفها**

إن الهدف الأساسي من الأخذ بنظام الإدارة المحلية هو خدمة الإنسان فهو الوسيلة والغاية من كل نشاط إداري، كما تنطلق فلسفة الإدارة من الدوافع والأهداف التي أنشأت نظام الإدارة المحلية من أجلها، ومن خلال العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي ساهمت في تكوينها وقدرة أنظمة الإدارة المحلية على التكيف لضمان ديمومة واستمرارية هذه الأنظمة.<sup>2</sup>

**1- أهمية الإدارة المحلية:**

- إن للإدارة المحلية أهمية بالغة، يمكن حصرها فيما يلي<sup>3</sup>:
- توفير أكبر قدر من الاستقرار والطمأنينة لأكبر عدد ممكن من الناس.
- إن الإدارة المحلية توفر ميزة التخصص من خلال التقسيم الجغرافي لإقليم الدولة إلى وحدات إدارية يسهل إدارتها وتنظيم نشاطها، وهذا التقسيم لا بد أن يراعي القيام به عدم معايير أهمها: الكثافة السكانية، الموارد الطبيعية، والخصائص الجغرافية.
- تظهر الأهمية العلمية والتقنية لنظام الإدارة المحلية من حيث أن توسيع نشاط الدولة وتدخلها في مختلف الميادين جعلها عاجزة عن إدارة جميع الأنشطة، وتقديم كل الخدمات

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 16.<sup>2</sup> أد، شرف الدين، مبادئ الإدارة المحلية، ب ط ، صنعاء: ب د، 1995، ص 267.<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة العامة المقارنة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 258.



من المركز والبطء في الاستجابة لمطالب المواطنين نظرا للتعقيد الذي كان يعرفه تنقل الملف عبر مستويات متعددة حتى يصل إلى العاصمة، لذلك كان لابد من إيجاد صيغة لتقسيم الوظائف على المستوى المحلي مع احتفاظ السلطة المركزية بالتقرير في الشؤون ذات البعد القومي.<sup>1</sup>

- دعم الوحدة الوطنية والتكامل القومي : يجب أن تسعى الإدارة المحلية إلى تدعيم وتأكيد الوحدة الوطنية بحيث يعد التقسيم الإداري وسيلة لإضعاف مراكز القوة التي تكون قائمة أو القضاء عليها نهائيا كما هو الحال في كثير من الدول التي بها عصبية قبلية أو طائفية أو إقليمية أو غيرها.

- تقوم الإدارة المحلية بتقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة مما يظهر في أثره في مواجهة الأزمات والمصائب التي قد تتعرض لها الدول في الخارج أو في الداخل.<sup>2</sup>

## 2- وظائف الإدارة المحلية :

هناك عدة وظائف للإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها، ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:

- الأمن والنظام العام.

- المصلحة العامة المحلية.

- تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية).

- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن.

<sup>1</sup> دجمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر (بين النصوص القانونية ومتطلبات المجتمع)، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، 2014، ص 35-36.

<sup>2</sup> سكيينة عاشوري، الاتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 - 2014، ص26.

تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي بميزتها في التقسيم الوطني والتقسيم الإقليمي بالاستعانة بقوتها التنظيمية والبشرية خاصة من إطارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية.

أ- أما في يخص النقطة الأولى فإنها تتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها كما تعمل هنا كذلك على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز وغذاء وصحة وتهيئة عمرانية، وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده.

ب- أما بالنسبة النقطة الثانية، فإنها تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من ولادات ووفيات وغيرها، ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة، وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية المختلفة وقد أوكلت مهمة السهر على تسيير وتنظيم هذه المصلحة إلى ضباط الحالة المدنية وعلى رأسهم الرئيس الأول للبلدية وكل على مستواه.

ج- وتقوم أيضا مؤسسات الإدارة المحلية بعمل هام جدا فيما يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها الأكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملًا وتفاعلا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العقرون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم لاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص56.

والمجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسياً، واقتصادياً وثقافياً ما إلى ذلك، بحيث أنها مطالبة باعتماد وبشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم بطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات وسلوكيات المواطن، بل حتى سلوكيات أفراد هذه المؤسسات.

د- كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية كالأعراف الخاصة بمعارض المنتوجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية، تقاليد تراعي في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها بما لها من رمزية في حياة المواطن بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون.

و- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاعها على بعض الوثائق بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الاتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته.

عموماً هذه الوظائف بكل مؤسسات الإدارة المحلية من ولايات وبلديات وما يتبعها، تبقى فقط بعض الخصوصيات التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى ولكن جوهر المهام محدد بدقة والأهداف مرسومة، ينبغي فقط السعي إلى بلوغها والعمل على إزالة كل العراقيل المتعلقة بنقص الإمكانيات وسوء التنظيم وتفعيل التنظيم الاجتماعي الداخلي لهذه المؤسسات والوقاية من الانحرافات التنظيمية للجماعات والأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أركان الإدارة المحلية

لعل الالتباس قد يثور بين الكتاب والفقهاء في مفهوم الإدارة المحلية، والمركزية الإدارية في صورتها الأقل تطرف وهي عدم التركيز الإداري، فيعتبرون الهيئات المركزية التي تمارس أعمالها في الأقاليم نوعاً من الإدارة المحلية والحقيقية أن عدم التركيز ودعم ما فيه من تفويض للاختصاص للموظفين العاملين في فروع الأجهزة المركزية في الأقاليم وعلى نحو قد يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن المحلي دون الرجوع إلى السلطة المركزية في العاصمة إلا أن هذا الوضع لا يمكن اعتباره تطبيقاً لنظام الإدارة المحلية

<sup>1</sup> عكوشي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

بالمفهوم الدقيق وذلك بالنظر إلى عدم توافر أركان الإدارة المحلية في عملها وفي تشكيل هذه الهيئات.

وما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية، لأنها النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية فإذا ما أغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني أنها لازالت مرتبطة بالدارة المركزية وما الاعتراف إلا بنتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها ويكاد يجمع الفقه الإداري على أن هناك خمسة أسس رئيسية لنظام الإدارة المحلية.

وجود وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية تقوم على مصالح محلية تهتم سكان الوحدة المحلية متميزة عن المصالح الوطنية التي تهتم جميع سكان الدولة، ووجود مجالس محلية منتخبة بالكامل أو في غالبيتها تؤمن المصالح المحلية وعلى نحو مستقل عن السلطة المركزية وأن تباشر هذه المجالس اختصاصاتها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية وهو ما يسمى بالوصاية الإدارية.

وعلى ما ضوء ما ذكرناه سنتناول هذه الأركان فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- الشخصية الاعتبارية :

إن فكرة الشخصية المعنوية بصفة عامة والشخصية المعنوية العمومية بصفة خاصة لها أهمية كبيرة في القانون الإداري وهي وسيلة في التنظيم الإداري وتعرف بأنها كيان له أجهزة خاصة وذمة مالية ومن الملاحظ أن التنظيم اللامركزي يقوم على وجود شخصيات اعتبارية كالمديريات والبلديات والمؤسسات العامة ويقتضي وجود مصالح مشتركة بين سكان جزء محدد جغرافيا من إقليم الدولة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور مشاكل محلية متميزة عن المشاكل الوطنية وأن التضامن المحلي بين سكان الوحدة المحلية تعدد الشؤون المحلية ولكي تقوم بشؤونها المحلية الخاصة لابد أن تكون لها ذمة مالية وموجودات مالية

<sup>1</sup> سماعيل ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص قانون إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013، ص45.

وموظفون وقدر من التصرف المالي يتعلق بميزاتها كما يكون من حقها أن تكون محلا للوفاء بالالتزامات والمطالبة بالحقوق وأن تمثل أمام المحاكم، أي أن يكون للوحدات المحلية شخصية معنوية.

لا شك هي النتيجة الطبيعية بالنسبة للامركزية، مادامت تهدف إلى الاعتراف بوجود مجموعة مصالح يحميها القانون، فاستقلاليتها تضمن لها حق إصدار قرارات نافذة لا تخضع لسلطة الإدارة المركزية فيما يخص المرافق المحلي، وباستقلال قانوني يميزها عن الإدارة المركزية ويعترف لها بمصالح خاصة تؤديها للمستفيدين في الإقليم الذي تقوم عليه.<sup>1</sup>

ويعرفها أحد الأساتذة "إننا نقصد تحت هذه التسمية مجموعات من الأشخاص والأموال التي نظرا لخصوصية أهدافها ومصالحها يمكنها القيام بنشاط مستقل أي تتميز عن الأفراد الذين يكونون هذه المجموعات فيعلق الأمر مثلا بالدولة وللبلديات والشركات التجارية أو النقابات."

وكتب جاستن جاف geston jeve : "العمال العموميين اللامركزيين لا يكونوا منظمين في الهرم الرئاسي، اللامركزية موضوعها يتأسس بالضبط بالطرح من السلطة الرئاسية بعض العمال العموميين وتحويلهم إزاء رؤساء المرافق، من أجل تسيير بعض المرافق العامة بعض الاستقلال" وأضاف "هذا الاستقلال لا يكون مطلقا رؤساء المرافق العامة الوطنية الكبرى الوزراء يحتفظون ويجب دائما أن يحتفظوا على العمال اللامركزيين بسلطة الإشراف وبسلطة النقابة."

وبمقارنة اللامركزية مع عدم التركيز الإداري كتب عميد باريس bertheleny "لا نركز بواسطة ثلاث طبقات من الإجراءات الطريقة الأولى تتأسس في جعل المديرين المكلفين تسيير المصالح الإقليمية والمحليين مستقلين عن السلطة المركزية والثانية تتمثل

<sup>1</sup> اسماعيلي ياسين عبد الرزاق، مرجع سابق ذكره، ص46.

في زيادة الاختصاصات للهيئات الإقليمية أو المحلية الثالثة تكمن في إنهاء سلطتهم للقرار"

وكتب لوروك وماسبيتول (p. loroque et r. maspetiol) في مؤلفهما المشترك بعنوان الوصاية الإدارية "معيار اللامركزية يتركز في الاستقلال يتضح قبل كل شيء، بواسطة اتساع السلطات المعترف بها لهذه الهيئات، بدون الشك نموذج الاختبار يؤثر بمقدار واسع على ذاتية السلطات اللامركزية ولكن تلك الذاتية يمكن أن تكون منجزة بواسطة وسائل أخرى ولا يجب ولا يجب في الاختيار إجراء اختبار التضحية بصفة التسيير المستقل للعمال."

ويتضح من خلال عرضنا تقسم الدولة هنا إداريا إلى عدد من الوحدات المحلية تكون مناسبة من حيث المساحة وعدد السكان ومدى تجانسهم والموارد المالية والاقتصادية وتمنح هذه الوحدات المحلية الشخصية المعنوية فتعتبر السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة حتى يتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب على ذلك من حقوق والتزامات وقد أكد ذلك الفقيه الفرنسي فبال fedel هذه الحقيقة بقوله "إن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية ولحماية مصالحها القانونية".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية شخصا دقيقا، فهي لها حقوق وعليها التزامات، وهي شخصية مستقلة كذا الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها. وتعد من أهم ضمانات استقلالها، وبدونها تعتبر مجرد فرع للحكومة المركزية في الإقليم، فالشخصية الاعتبارية تعرف على أنها "مجموعة من الأشخاص والأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما تملك المقدرة للأشخاص الطبيعيين، وينظر إليها وتعامل كما لو كانت شخصا حقيقيا، فهي لها حقوق وعليها التزامات وهي شخصية متنقلة من الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها".

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، ط1، الجزائر، عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004،

ونشير إلى أن هناك نوعين من الأشخاص المعنوية خاصة تخضع لقواعد القانون الخاص كالشركات التجارية والمدنية والجمعيات وأشخاص معنوية عامة تخضع لقواعد القانون العامة، غير أن هذا النوع من الأشخاص ينقسم إلى أشخاص معنوية إقليمية وأشخاص معنوية مصلحة وتحصر القانون المتعلقة بالإدارة المحلية عادة على النص بشكل صريح على تمتع الهيئات المحلية بالشخصية الاعتبارية إدراكا من المشرع لأهمية هذا العنصر في بناء نظام الإدارة، فقد نصت مختلف المواثيق والدساتير الجزائرية على نظام الإدارة المحلية فبذلك يمكن القول أن توفر الاستقلال القانوني من متطلبات الشخصية المعنوية، هذه الأخيرة تترتب عنها استقلاليات أخرى هي<sup>1</sup>:

أ- **الاستقلالية الإدارية:** منح الاستقلالية الإدارية لوحدة إدارية محلية يعني أن تنشأ بها أجهزة إدارية تتمتع بكل السلطات الضرورية منها<sup>2</sup>.

ب- **حرية اتخاذ المبادرات والقرارات:** فيما يتعلق بالإيرادات والنفقات التابعة للوحدة وبالإقرار على الإجراءات المتعلقة بنشاطها وبقائها صاحبة السلطة والمسؤولية في أعمالها بالرفع من تصديق الإدارة المركزية على أعمالها.

ت- **حق التعاقد والتقاضي:** بحيث يجوز لها أن تبرم العقود والالتزامات والتقاضي فهي تتمتع بحق مخاصمة الدولة أمام القضاء والجهات الإدارية العامة والمحلية وأيضا الأفراد بشكل مباشر، كما تكون هي الأخرى عرضة للمقاضاة هؤلاء نتيجة تمتعها بالشخصية المعنوية.

ج- **أهلية اكتساب الحقوق وتحمل المسؤوليات:** ويعني ذلك حق التملك والاستهلاك وإبرام عقود البيع والشراء والعارضة والمصالحة وحقها بقبول الهبات والتبرعات وإبرام الصفقات وهي نتيجة لذلك تتحمل مسؤولية أعمالها وأعمال موظفيها.

<sup>1</sup> اسماعيلي ياسين عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 48، 49.

<sup>2</sup> د. محمد حسن عواضة، مقومات الإدارة المحلية من وجهة نظر القانون الإداري، مجلة المدينة العربية، العدد 5،

أكتوبر، 1982، ص 24.

ح- الاستقلال المالي: وجود ذمة مالية خاصة أي بمعنى آخر ضرورة تمييز أموال الإدارة المحلية عن أموال الإدارة المركزية، وذلك بسحب كل أو جزء من إيرادات أو نفقات الوحدة الإدارية المحلية من ميزانية الدولة، وأن يترك تحت تصرفها ما قد يفيض من الإيرادات المحققة.<sup>1</sup>

## 2- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية :

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس لا تعتبر كافية فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الإقليم أو البلاد أن يقوموا بهذه المهنة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتيقن أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم، ومن ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي.

فجوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها، لاشك أن الفقهاء قد انقسموا في آرائهم إلى فريقين: الفريق الأول يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب وحثهم بذلك هو تكريس معنى استقلال المجالس المحلية، والأمر الآخر هو تلاؤم نظام الانتخاب مع مبدأ الديمقراطية الذي يؤيد الأخذ بنظام الانتخاب، وهناك فريق آخر يرى أن مسألة الانتخاب في حالة تطبيق نظام اللامركزية المحلية لا يعتبر شرطاً لازماً ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعيين، ونرى أن الرأي بكل مبرراته قد يمثل خرقاً للهدف السياسي للدارة المحلية بشكل عام، حيث يسلب الجانب الاستقلالي وحرية اختيار المجتمعات المحلية ويبقيها في

<sup>1</sup> بودادة آمال، ميزانية البلديات والتنمية المحلية في ولاية قسنطينة، 1998-2004، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض، الجغرافيا والتهيئة العمرانية، قسم التهيئة العمرانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص20.



دائرة القاصر الغير القادر على إفرار قيادات محلية تمثله وتنوب عنه كحالة أساسية من حالات الديمقراطية الواجب تعزيزها في نهج الإدارة المحلية.<sup>1</sup>

### 3- تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية :

صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات المحلية ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة للدولة، ومن المعروف أنه عادة ما يوجد نص قانوني يبين به اختصاصات وصلاحيات الإدارة المحلية، ومن خلال ذلك النص يتم تحديد النوعية والكيفية التي تتم فيها رقابة السلطة المركزية، ويرى حسن عواضة "أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسه."

فالرقابة اذ تكون ضمن الفلسفة الأساسية التي ينص عليها مبدأ اللامركزية الإدارية وأن لا يخرج عن ذلك المفهوم حتى تبقى الإدارة المحلية متمتعة باستقلاليتها. وان كانت الرقابة والإشراف والتعاون أركان من وجود نظام الإدارة المحلية ومقوماتها حسبما اتفق عليه الباحثين، فان هناك عدة أهداف تتوخاها الحكومة المركزية لمنفعة وخدمة المواطنين من أهمها:

- تأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية ما هي إلا نظام فرعي من النظام العام للدولة وأجهزتها.

- التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفق القوانين والأنظمة التي تصورها الحكومة المركزية، إضافة إلى قرارات المجالس المحلية تكون موافقة ومطابقة لهذه القوانين والأنظمة، وذلك حماية المجتمع، الحكومة المركزية والإدارة المحلية والمواطنين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص10.

- ضمان حسن سير الجماعات المحلية وقيام الإدارة المحلية بتأديتها بكفاءة وفعالية ووضع معيارلنوع ومستوى الخدمات المطلوب تقديمها للسكان وبتعاون وثيق بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، بما يكفل لهما اكتشاف نقاط الضعف وتعديلها للأحسن.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق ص11

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص12

**خلاصة الفصل الأول:**

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن التكوين وظيفية أساسية من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف والسلوكيات الايجابية لأداء مختلف المهام الموكلة لهم فالتكوين نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما انه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني و تصميمه ومن ثم تقييم النتائج المتحصل عليها بمقياس مدى استفادة كل موظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج ومعالجة أخطاء والسلبيات وكل ما يحيط بالعملية التكوينية على الصعيد الداخلي والخارجي، فالتكوين يهدف إلى ترقية أداء المنظمات والمؤسسات والأجهزة الإدارية المحلية وزيادة كفاءة الموارد البشرية المحلية وكذلك عصرنة الإدارة العمومية.

# الفصل الثاني

منظومة تكوين الموظفين بالإدارة  
المحلية في الجزائر

**مقدمة الفصل الثاني :**

جاء التكوين في الجزائر عن إدارة وتخطيط مؤسساتي، ترجع عن عزم الدولة على انتهاج مسار تنموي معين استدعى تنظيم قاعدي جديد، فكان التكوين عاملا حاسما في تهيئة الأرضية لهذا المشروع الذي تبنته الجزائر عشية الاستقلال لرسم سياسة تكوين وغايتها الأساسية تأهيل الموظف ليشغل منصبا معيناً يتطلب منه مجموعة من المعارف بالاستناد إلى ترتيب المناصب وتحديد المؤهلات والمهارات التي يتطلبها شغل ذلك المنصب فعلى هذا الأساس فالدراسة التنبؤية لتطور المنظمة وما يتبعه من ازدياد في عدد المناصب أو تقليصها تسمح للمسير بمعرفة احتياجاته من الموارد البشرية، وبالتالي اعتماد برنامج تكويني يتماشى مع الحاجات المستقبلية للمنظمة ومنه أضحى التكوين عنصرا مهما في قياس مدى فعالية المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأهدافها.

لأجل إيضاح النظام القانوني المعمول بها للتكوين على مستوى الإدارات المحلية في الجزائر وواقع منظومة تكوين الموظفين سيتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول على تطور التكوين في الجزائر من الناحية القانونية وذلك بشمل أغلب القوانين والمراسيم التي عالجت موضوع التكوين وفي المبحث الثاني ذهبنا إلى ذكر نظام التكوين في الإدارة المحلية وذلك بتحديد أشكال وأنواع عمليات التكوينية التي يخضع إليها الموظف في الإدارة المحلية وبالإضافة إلى الإجراءات المنظمةة لذلك والمراكز والمؤسسات المختصة في هذا المجال وختمنا هذا الفصل إلى توضيح المعوقات التي تواجه منظومة التكوين في الجزائر مع الإحاطة بسبب آليات إصلاحها.

**المبحث الأول: تطور منظومة التكوين من الناحية القانونية في الجزائر.**

**المبحث الثاني: نظام تكوين الموظفين في الإدارة المحلية.**

**المبحث الثالث: معوقات منظومة التكوين في الوظيف العمومي وآليات إصلاحها.**

### المبحث الأول: تطور منظومة التكوين من الناحية القانونية في الجزائر

عرف التكوين في الجزائر تحولات عديدة منذ الاستقلال وما نتج عنه من فراغ المؤسساتي، ونقص التأهيل للمورد البشري في المنظمات المنشأة حديثاً، وهو ما استدعى وضع منظومة قانونية مؤسساتية للتكوين للدفع من مستوى المنظمة والتكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما سنتطرق له في مرحلتين في عهد النظام الإشتراكي من الاستقلال إلى سنة 1987 ثم أثناء المرحلة التعددية.

### المطلب الأول: التكوين في عهد النظام الإشتراكي من الاستقلال إلى سنة 1987

لجأت الجزائر إلى سياسة التكوين كحل لابد منه أمام الحاجة الملحة للمورد البشري الكفاء حيث قام المشروع بسن مجموعة من القوانين المتلاحقة بغرض تأطير التكوين وتنظيمه وأول خطوة قامت بها الهيئة التنفيذية المؤقتة بعد الاستقلال هي إصدار الأمر رقم 28-62 المؤرخ في 25 أوت 1962 المتضمن إحداث (منظومة) مندوبة التكوين المهني وتعبئة الإطارات ومجلس وطني استشاري مهمتها التصور من خلال دراسة وتحضير الإصلاحات الرئيسية في ميدان التكوين المهني ووضع خطة الدولة في هذا الميدان كما تم إنشاء المديرية العامة للوظيفة العامة وهذا بموجب مرسوم رقم 62-526 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 والتي من مهامها ضمان تكوين الموظفين الإداريين للإدارات العمومية.<sup>1</sup>

من ثمة جاء المرسوم رقم 64-214 المؤرخ في أوت 1964 المتضمن إلزام المؤسسات على اختلافها بامتلاك مصلحة للتكوين المهني والترقية العمالية ثم تلاه الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حيث تطرق هذا الأمر الى التكوين من خلال مادتين وارتدين في الباب الثاني المتعلق بالتكوين والتوظيف وقبل صدور

<sup>1</sup> عمارة حسبية، تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ادارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والاداري، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص78.

الأمر 66-133 كانت الوظيفة العامة بالجزائر من عدم توفر الاطارات التي تحتاجها لتنفيذ مخططات التنمية.<sup>1</sup>

وجاء هذا الأمر لإرساء وظيفة التكوين بالنسبة للموظفين الجدد من خلال تكوين تخصصي يشترط على المترشحين إتمامه قبل ممارسة أي تابعة للقطاع العام حيث ألزم المترشحين الذين يعنون بشغل وظيفة دائمة قبل ترسيمهم بالقيام بتمرين تكويني.<sup>2</sup>

وهذا لتكوين الموظفين الموجودين في مكان عملهم قصد تحسين مهاراتهم وترقيتهم إذ نصت المادة 22 على أن: تنفذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لوظيفة عمومية وكذلك تحسين معارف الموظفين وترقيتهم وتحدد بمرسوم الشروط العامة التي يمكن ضمنها القيام بتكوين الموظفين وتحسين معارفهم"، وفي مادته 23 "التزامات تقع على المستفيد من التكوين حيث نصّ على أن: تكون للمترشحين لوظيفة عمومية الذين يتابعون دورة تكوينية في إدارة أو مدرسة للتكوين صفة الموظف المتمرن يتقاضون بهذه الصفة مرتبا كما يجب عليهم أن يتعهدوا بالبقاء في خدمة الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات والهيئات العمومية لمدة معينة.<sup>3</sup>

وهكذا صدر المرسوم 66-151 المحدد لأحكام مطبقة على الموظفين المتمرنين حيث ألزم بالمادة الأولى منه ثلاث سنوات عن كل سنة من التكوين على أن لا يقل مجموع المدة الكلية سنتين ولا يتجاوز 10 سنوات وأن نضيف هذه المدة عن كل سنة من التكوين إذا تم استبعادهم من التكوين وإلا فإنهم ملزمون برد المرتبات التي تلقوها أثناء تكوينهم إضافة إلى مصاريف العملية التكوينية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 79

<sup>2</sup> الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالقانون العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية، عدد 46 المؤرخة في 8 جوان 1966 المادة 2، ص 547.

<sup>3</sup> المادة 22، الأمر 66-133، مرجع نفسه، ص 549

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 66-151 المؤرخ في 2 جوان 1966، المتعلق بالأحكام المطبقة على الموظفين المتمرنين، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في تاريخ 8 جوان 1966، المادة 1-7، ص 577-578

من خلال هذا الأمر سعى التكوين لتحقيق جملة من بينها ضمان استقرار أكثر لإدارة الجزائرية بالنظر إلى الموروث الثقيل والوضع المأساوي لها غداة الاستقلال أين اقتصر أغلب الموظفين الجزائريين على مزاولة لأشغال التنظيف والحراسة وقلة الموظفين التي يمكنهم ممارسة مهام التسيير و الإدارة خاصة بعد هجرة المستعمرين الذين عانوا يشكلون نسبة 98% من مجموع، مما استوجب إقامة هياكل إدارية صحيحة وتكوين إطارات نظرا لحالة الموظفين العموميين التي لا تشكل قاعدة الانطلاق لجعل الوظيفة العمومية تتقدم لأن إصلاح الوظيفة العمومية يشكل عنصرا أساسيا للنمو الذي لا يمكن تحصيله بجهاز إداري حديث تقنيا ومستقرا خصوصا ما كانت تمر به الجزائر آنذاك من التدخل الكبير للدولة وذلك عن طريق تأميم الأراضي والبنوك والمناجم مما استوجب توفير الموارد البشرية الكفاء التي تسهر على رعاية مصالح الدولة وشؤونها الأمر الذي زاد من أهمية التكوين خصوصا وأن أغلب الموظفين الجزائريين يعانون من نقص المؤهل الذي يسهل عليهم التأقلم مع الوظيفة العامة.

ومن خلال هذا الأمر نجد الكثير من التوضيحات إلا أنه أغفل دور الموظفين ومساهماتهم في تحديد احتياجاتهم التكوينية والمشاركة في إعداد الدورة التكوينية وتنظيمها كونهم أصحاب الشأن وهذا بإمكانه أن يحفزهم ويدفع بنتائج التكوين.<sup>1</sup>

وقصد توضيح تطبيق الأمر 66-133 وتبيان كيفية تطبيق مادة 22 منه جاء المرسوم رقم 69-52 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة وجماعاتها المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية. حيث تنص المادة الأولى منه أنه ينبغي على الدولة وجماعاتها المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية أن تقوم بتنظيم دورات تكوينية لتحسين أداء الموظفين والأعوان العموميين كما تضمن تحديد الأهداف التكوينية وأهمها تحسين إنتاج

<sup>1</sup> عمارة حسبية، مرجع سابق، ص 80.



المصالح العمومية. وتكميل المعارف الخاصة بالموظفين والأعوان قصد الاستعمال الأفضل لمؤهلاته بالنسبة لممارسة الوظائف المعهودة لهم.<sup>1</sup>

وقد أقر هذا المرسوم اجراءات تحفيزية للمشاركة في دورات التكوين إذ يمكن أن يستفيد الموظف الذي تابع دورة تكوينية لا تقل عن ثلاثة أشهر من إحدى التدابير التالية<sup>2</sup>:

- حقه في الأقدمية التي تمكنه من المشاركة في الامتحانات المهنية.

- التسجيل في القوائم الأهلية للالتحاق في الرتب العليا.

- سرعة الترقية في الدرجة وهذا بعد الأخذ برأي لجنة متساوية الأعضاء.

- ويجوز للدائرة أن تزيد النسبة المئوية المقدره للتعين بطريقة الامتحانات المهني في حدود الوظائف الشاغرة.

اعتبر هذا المرسوم أيضا التكوين كطريقة لترقية الموظفين ومن أهدافه أنه يحضر لنيل رتبة أعلى، وهو الأمر الذي أغفله الأمر السابق الذكر بالإضافة إلى ما جاء به بخصوص عدم قبول تكوين الراسبين إلا بعد سنتين من تاريخ رسوبهم مع إمكانية منح استثناءات من طرف السلطة المختصة بالتعيين.<sup>3</sup>

كما لا يمكن قبول أحد للمشاركة في دورة تكوينية داخل في نفس السلك بعد رسوبه أربع مرات متتالية.<sup>4</sup>

بالإضافة إلى ما أحدث المرسوم 52-69 المكمل للأمر 133-66 حيث نص في مادته الثانية على إمكانية تنظيم التكوين بموجب قرار مشترك صادر عن الوزير المكلف بالوظيفة والسلطة

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 52-69 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43 صادرة في 20 ماي 1969، المادة 1-2-3، ص 495.

<sup>2</sup> المادة 5، المرسوم رقم 52-69، مرجع نفسه، ص 496.

<sup>3</sup> المادة 3، المرسوم رقم 52-69، مرجع نفسه، ص 496.

<sup>4</sup> المادة 6، المرسوم رقم 52-69، نفس المرجع، ص 496.

المختصة بالتعيين على أن يحدد في القرار جملة الإجراءات التنظيمية من المدة و شروط القبول وبرنامج الدورة التكوينية والعدد الإجمالي للمناصب المفتوحة ونوع الاختبارات المفروضة على المترشحين ويهدف التكوين إلى الترفيه أو زيادة كفاءة ومؤهلات المورد البشري للمنظمة<sup>1</sup>.

- وما يعاب على هذا القانون هو اقتصاره في إعداد التكوين على الإدارة دون مشاركة الموظفين في العملية التكوينية وإغفاله لجملة من الإجراءات التنظيمية المتعلقة بأصناف الموظفين وكيفية تقييم التكوين<sup>2</sup>.

- بعد ما صدر القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12 والذي تميز بعدم تفريقه بين المؤسسة الاقتصادية والإدارة العمومية حيث أجبر مختلف المسيرين الإداريين-الاقتصاديين على تطبيق إجراءاته مهما كانت الطبيعة القانونية لهيئاتهم المستخدمة<sup>3</sup>.

وفيما يتعلق بالتكوين فقد جاء في المادة 11 منه ما يلي:

- لكل عامل الحق في تنمية شخصيته بدنيا ومعنويا وثقافيا ومهنيا ولا يمكن تصور تحقيق ذلك دون تكوين إلا أنه لم يبقى على ذلك صراحة وإما ضمنا<sup>4</sup>.

لكنه صرح في المادة 46 حيث أعطى الأولوية لتكوين المجاهدين وأرامل الشهداء وضمن أيضا حق المعوقين في الاستفادة في تكوين تخصصي وفقا للشروط المحددة بالمرسوم<sup>5</sup>.

من خلال هذا القانون تنص المادة 171 على أن العمل التكويني هو أحد عوامل الترفيه الاجتماعية والمهنية للعامل وهو ضمان كذلك لتنمية البلاد اقتصاديا ويجب إعداد برنامج

<sup>1</sup> المادة 2، المرسوم رقم 69-52، نفس المرجع، ص 496.

<sup>2</sup> عمارة حسبية، مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة في 8 أوت 1978، المادة 2، ص 724.

<sup>4</sup> المادة 11، القانون 78-12 مرجع نفسه، ص 725.

<sup>5</sup> نفس المرجع، المادة 46-47، ص 727.

التكوين لمشاركة ممثلي العمال ويعتبر التكوين التزاما ذا فائدة وطني يتعين على العامل والمؤسسة المستخدمة تنظيمه.<sup>1</sup>

ويهدف التكوين حسب المادة 117 إلى تنمية الموارد البشرية ضمن المنظمة وذلك من خلال :

- العمل على الرفع من كفاءة المورد البشري وفقا لتطور المؤسسة المستخدمة.

- ضمان التكوين الدائم الذي يمكن العمال من تنمية مداركهم النظرية والتطبيقية وتمكينهم من الارتقاء في السلم الوظيفي للمنظمة.

- تعليم اللغة الوطنية المورد البشري المحلي وكذا الأجنبي والتمكن من إتقان لغات أخرى.<sup>2</sup>

وحيث أُلزم هذا القانون في مادته 178 كذلك العامل بمتابعة الدروس والدورات ونشاطات التكوين وتحسين المستوى.<sup>3</sup>

كما يمنح امتيازات تضمن تحديد الأجور المسبقة للمستفيدين من التكوين الإعدادي (الموظفين الجدد) بغرض تشجيعهم.<sup>4</sup>

مع أن هذا القانون قدم كل الإسهامات الا أنها غير كافية من أجل تحقيق الأهداف الموجودة في التكوين ولذلك تتابعه النصوص القانونية في المرحلة الاشتراكية والتي كانت مستمدة في مجملها من ميثاق التسيير الاشتراكي ومن أهمها:

- المرسوم رقم 79-205 المؤرخ في 10 نوفمبر 1979 المتضمن كيفية الإدماج الاستثنائية لبعض الأعوان المتقاعدين والمؤقتين العاملين في الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والذي عمل المشرع على ضمان حصولهم على القدر الكافي من المهارة من خلال التكوين من خلال ما نصت عليه المادة 4 منه يمكن

<sup>1</sup> المادة 171-172، القانون 78-12، مرجع نفسه، ص 737.

<sup>2</sup> المادة 117، قانون 78-12، مرجع سابق، ص 725.

<sup>3</sup> المادة 178، قانون 78-12، مرجع نفسه، ص 738.

<sup>4</sup> المادة 175، قانون 78-12، مرجع نفسه، ص 739.

للموظفين الذين لا تتوفر شروط الشهادات وشروط الأقدمية المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص بالسلك الذي يستقبلهم أن يدمجوا كمتدربين بعد نجاحهم في اختبارات الامتحان المهني وبمجرد انتهاء الفترة التدريبية القانونية يرسمون اذا كانت طريقة أدائهم للعمل مرضية وما يظهر على هاتين المادتين أن التكوين لم يكن ملزما على كل المدمجين بل الذين تتوفر فيهم شرط الشهادة و الأقدمية فقط ما يعني عدم شمولية لضمان تمكن كل المدمجين الجدد من الاندماج السهل والسريع في وظائفهم<sup>1</sup>.

- المرسوم 81-115 المتضمن إعادة تنظيم بعض قواعد التعيين في الوظيفة العمومية الذي قضى على أن التكوين كمبدأ يفضل لتولي الوظائف العمومية وهو وسيلة للترفيه الداخلية في السلك حسب ما حددته المادة 11 من نفس المرسوم.<sup>2</sup>

في ظل المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والذي جاء في المادة 16 الفقرة 5 أنه "من بين الحقوق التي يتمتع بها العمال الحق في التكوين وتحسين المستوى والراحة والعطل القانونية".<sup>3</sup>

و تنص المادة 52 من أنه عملا بالمادة 172 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين أن تقوم بما يلي:

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

<sup>1</sup> عمارة حسبية، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 81-115 المؤرخ في 5 جوان 1981 المتضمن إعادة تنظيم بعض قواعد التعيين الموظفين والأعوان العموميين، الجريدة الرسمية، العدد 23، المادة 11، ص 767.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 24 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية، العدد 13، المادة 16، ص 333.

- تتجزأ أو تتشارك في انجاز الأعمال المتخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية.

- وتعطي أولوية القبول لخوض دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات حسب المادة 53 لأعضاء جبهة التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطنية وأرامل الشهداء وكذا أبناء الشهداء.<sup>1</sup>

- كما تضمن هذا المرسوم الوظيفة القانونية للمتكون في بعض المواد حيث بينت أنهم يملكون نفس حقوق الموظف خلال فترة التكوين.<sup>2</sup>

كما لا يمكن للمتكون أن يوضع في حالتي الانتداب أو الاستدعاء. ولا يمكن كذلك أن ينتخب في لجان الموظفين لكن يشارك في الانتخابات.<sup>3</sup>

وألزم المستفيدين من التكوين أن يبقوا في خدمة الإدارة العمومية مدة تساوي فترة تكوينهم وفي حالة عدم احترام هذا الالتزام يتوجب عليهم رد كامل الأجر المسبق الذي استفادوا منه طوال فترة تكوينهم زيادة على تكاليف الدراسة.<sup>4</sup>

- وموازا مع تكوين الموظفين صدر المرسوم رقم 87-209 المتعلق بتنظيم وتخطيط التكوين وتحسين المستوى بالخرج وأمر تسييرهما حيث يستفيد منه العمال الذي تم توظيفهم بصفة نهائية عن طريق ترسيمهم أو تثبيتهم في رتبهم أو في منصب عمله.<sup>5</sup>

### المطلب الثاني: التكوين أثناء المرحلة التعددية

بعد صدور دستور 23 فيفري 1989 الذي اعتبر نقطة غارقة في التاريخ السياسي الجزائري حيث صدرت قوانين العضوية المتعلقة بالأحزاب السياسية وقانون الانتخابات التي أعطته

<sup>1</sup> المادة 53، المرسوم 85-59، مرجع سابق، ص 340.

<sup>2</sup> المادة 42، المرسوم 85-59، مرجع نفسه، ص 339.

<sup>3</sup> المادة 43، 44، المرسوم 85-59، مرجع نفسه، ص 339.

<sup>4</sup> المادة 46، القانون رقم 85-59، مرجع نفسه، ص 339.

<sup>5</sup> المرسوم رقم 87-209 المتعلق بتنظيم وتخطيط التكوين وتحسين المستوى بالخارج وأمر تسييرهما

للمنتخبين صفة قانونية مستقلة، وكذا صدور قانوني البلدية والولاية الذي أعطى الصفة التنظيمية لنشاط المنتخبين ان كان على المستوى المحلي كجهاز لتقرير وتنفيذ السياسات العمومية على مستوى العلاقة مع السلطة المركزية كما رافق من أجل إقرار الديمقراطية المحلية وتحقيق التنمية المحلية المستدامة، وذلك في إطار الاهتمام بالعنصر البشري هذا من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بعملية التكوين وتنظيمها للوصول الى الأهداف تهم المؤسسة والعمال في نفس الوقت ولهذا نجد معظم القوانين التي جاءت في هذه المرحلة تنص على التكوين وإلزامية في الوظيف العمومي والإدارات العمومية وهذا ما تجسد فيما يلي<sup>1</sup>:

- صدور قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل<sup>2</sup>.

حيث يعتبر كقانون فاصل بين مجموع القوانين السابقة التي كانت تصنف المنتخبين المحليين ضمن فئة العمال أو الموظفين في الإدارات و المؤسسات العمومية الا أنه استثنى المستخدمين المدنيين التابعين للدفاع الوطني والقضاة و الموظفين المتقاعدين في الهيئات والإدارات العمومية في الدولة و الولايات والبلديات ومستخدمو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لأحكام تشريعية وتنظيمية خاصة<sup>3</sup>.

ونص في المادة 6 أن التكوين المهني والترقية في العمل من حقوق العمال وهذا في إطار علاقة العمل وليس كحق أساسي، وتطبيق المادة السابعة الفقرة السادسة من القانون أنه من واجبات العمال في إطار علاقات العمل المشاركة في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي يقوم بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عيادي عبد الكريم ، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، ص 562.

<sup>3</sup> عيادي عبد الكريم، مرجع نفسه، ص 65.

<sup>4</sup> المادة 6-7 قانون رقم 90-11، مرجع نفسه، ص 563.

لقد شكل المرسوم 85-59 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للعمال الإدارات والمؤسسات العمومية عائقا أمام تكريس سياسة دقيقة للتكوين في مختلف الإدارات العمومية لذا جاء المرسوم 96-92 ليبين بلغة واضحة الإطار القانوني للتكوين ومنه أزال كل العوائق التي تقف أمام سياسة التكوين التي كانت سائدة ومنه نص المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم في مادته الأولى: يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية، كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك، ولقد حاول هذا المرسوم رسم إطار عام لسياسة التكوين في الجزائر عن طريق ربط التكوين بالمسار المهني للموظف على الأقل من الناحية النظرية.<sup>1</sup>

وبصدور هذا المرسوم وضع المشرع الجزائري حدا للفراغ القانوني في مجال التكوين حيث وضع الإطار التنظيمي المناسب قصد إعطاء دفع لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم من خلال تزويدهم بالأدوات النظرية و المنهجية والتقنية والتي تمكنهم من ممارسة نشاطاتهم بصفة فعالة وبموجب هذا النص تم التقرير إجبارية تكوين الموظفين ولو بصفة غير مباشرة وهذا بعد إلزام المسيرين على إعداد مخطط سنوي للتكوين، كما نظم المرسوم 96-92 مختلف أنماط تكوين وشروطه وجوانب المالية المتعلقة بالتكوين وألزمت الإدارة بوضع مخطط تكوين سنوي.<sup>2</sup>

كما ألزمت الإدارة أيضا بإعداد ميزانية خاصة بالتكوين وأن كل إطار يشغل منصب عالي من التكوين حيث اهتم المشرع بالتكوين باعتباره الإدارة الكفيلة بعصرنة الإدارة حيث ألزم المؤسسات على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بصفة دائمة ومستمرة، وذلك بغية تحسين المستمر للمؤهلات المهنية للموظفين وكذا التكييف الرائع لمعارفهم مع التطور في مهام ومختلف الوظائف العمومية بما يتماشى وتطور المجتمع ولكن

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية العدد 16، المادة 1، ص 6.

<sup>2</sup> المادة 2، المرسوم 96-92، مرجع نفسه، ص 6.

رغم أن مخططات التكوين قد تم النص عليها سنة 1996 إلا أن عملية تطبيقها والعمل بها لم تدخل فعليا حيز التنفيذ الا سنة 1999 وفي هذا الإطار أصدرت المديرية العامة للتوظيف العمومية تعليمة في 06-06-1998 شحنت فيها كليات تطبيق مخططات التكوين وتحسين المستوى كما زودت هذه التعليمة المكلفين بالموارد البشرية على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية بالإجراءات والخطوات الواجب إتباعها لإعداد والمصادقة على المخططات كما بينت أن الفترة التي يغطيها المخطط لا يمكن أن يتجاوز 3 سنوات متتالية كما أرفقت هذه التعليمة نموذج لمخططات التدريب يحتوي على خمس جداول تخص التدريب الموجه للتوظيف الخاص للمتدربين الخارجيين والتدريب الموجه لترقية الموظفين قصد السماح بتحسين نوعية الخدمات العامة وتدريب الموجه لتحسين مستوى الموظفين ودورات الركلة وأخيرا جدول يتضمن حوصلة العمليات السابقة ويبين الأغلفة المالية المرصودة لتغطية مصاريف ودورات التكوينية تحدد حسب ميزانية كل هيئة أو إدارة. أما في سنة 2004 قد شهدت مرحلة جديدة في مسار إعداد مخططات التكوين كآلية مهمة في تسيير الموارد البشرية، حيث تم إصدار مرسوم تنفيذي رقم 17\04 مؤرخ في 22\01\2004، المعدل والمتمم للمرسوم رقم: 96-92 يتضمن إجراءات جديدة تتمثل في إدراج دورات تكوين بالخارج في مخططات التكوين وذلك من أجل متابعة الطلبة المستفيدين من منح دراسية بالخارج والتكفل بهم بعد إتمامهم لدراساتهم وبالتالي ضمان منصب شغل لهم مما يسمح بتفادي أخطاء الماضي، كما صدر المرسوم رقم: 164\04 يتضمن إحداث وتنظيم اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية هدف أساس إلى<sup>1</sup>:

- التنسيق بين الإدارات العمومية في كل ما يتعلق بالتكوين الإداري

- تحديد وسائل واحتياجات الإدارات العمومية في مجال التكوين

- تحديد الوسائل أو المناهج البيداغوجية وتكييفها الرائع مع متطلبات الإدارات

<sup>1</sup> مهدي رضا، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 03-06، أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2016-2017، ص 154.



## - التقييم الدوري لنظام التكوين الإداري

وفي نفس السياق نص الأمر: 03-06 المتضمن القانوني الأساسي للوظيفة العمومية في مادته 104 على: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، كما أقره القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من خلال هذه المادة ما بعد إلا بتكريس لما تضمنته النصوص القانونية السالفة الذكر حيث اعتبر التكوين عملية دائمة مستمرة وذات أهمية بالغة لسير المسار المهني للموظف حيث أكد القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06 على أهمية التكوين كأحد ركائز الترقية في المسار المهني للموظفين وبأن التكوين مدى الحياة يعد أحد المبادئ الثابتة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وفي هذا السياق نصت المادة 111 منه على أن المسار المهني للموظفين يتم تسييره من خلال مخططات التكوين ومخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية".<sup>1</sup>

إضافة إلى القوانين السابقة جاءت تعليمة رقم 2 المؤرخة في 3 يناير 2009 والتي تحدد كليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به وتهدف هذه التعليمة إلى تحديد محتوى البرامج و المدة وكذا كيفية فتح دورة التكوين أثناء فترة التربص وشروط والمؤسسات المكلفة بالتكوين بالإضافة إلى تقييم برنامج التكوين.

ونستنتج مما سبق أن معظم هاته القوانين التي تتعلق بالتكوين جاءت لتنظيم عملية تحسين أداء الموظف وإكسابه مهارات جديدة من أجل الرفع من أدائه ومستوى المؤسسة لبلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 104-111، الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 15 يونيو سنة 2006، صص 10-11.

<sup>2</sup> التعليمة رقم 2، المؤرخة في 3 يناير 2009 التي تحدد كليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب في الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

### المبحث الثاني: نظام تكوين الموظفين في الإدارة المحلية

باعتبار أن الموظف في الإدارة المحلية هو موظف عمومي يخضع إلى القوانين والمراسيم والقرارات التنظيمية التي تنظم حياته المهنية وحقوقه وواجباته والموظفين العاملين بالمؤسسات والإدارات العمومية وقطاع الوظيف العمومي بصفة عامة وذلك بذكر أن موظفي الإدارة المحلية منهم ما هو ينتمي إلى سلك إداري وآخر ينتمي إلى سلك المنتخبين المحليين ومن خلال ذلك سنقدم بعرض في هذا المبحث إلى أنواع العمليات التكوينية التي تنص عليها القوانين والمراسيم المطبقة على موظفي الإدارة المحلية في المطلب الأول وكذلك ذكر مختلف الإجراءات المنظمةة لعملية التكوين للموظفين المحليين في المطلب الثاني و نتناول في المطلب الثالث إلى أهم مراكز ومؤسسات المعتمدة في تكوين موظفي الإدارة المحلية.

#### المطلب الأول: أنواع عمليات التكوين في الإدارة المحلية

يعتبر التكوين المتواصل والرسكلة ومختلف عمليات التكوين وتحسين المستوى أهم وسيلة للتأطير الفعلي للإدارة المحلية وهذه العمليات كلما تعتمد في تنظيمها على إبرام اتفاقيات بين الإدارات التي تعمل على تكوين وموظفيها ومؤسسات التكوين المختلفة وهي خاضعة لقوانين تنظمها وتشرح أنواعها وحالات العمل بها وطرق سيرها وهذا تحت مراقبة ومرافقة من طرف الوظيف العمومي للسهر على حسن تطبيق الإجراءات التي جاءت بها القوانين فنجاح التكوين له علاقة بالمستويات الإدارية المهنية حيث لا بد من التمييز بين التكوين الذي يستهدف إطارات التنفيذ أي تلك المكلفة بتطبيق السياسات والتدابير القانونية والتنظيمية مثل تسيير المرافق العمومية أو الموارد البشرية بين التكوين الذي يستهدف المستوى الوظيفي أي الإطارات العليا المكلفة برسم السياسات والاستراتيجيات العامة وبالنظر إلى القوانين المتتابعة نجد أنواع التكوين المحددة تختلف حسب الحاجة إليها وقد نص عليها المشرع الجزائري في المراسيم التنفيذية و القرارات الواردة لتنظيم عملية التكوين والقوانين التي تنص على حق الموظف في التكوين وتحسين المستوى حسب التنظيم المعمول به ويمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عمارة حسبية، مرجع سابق، ص96.

**1-التكوين التحضيري أثناء التربص:** ويكون هذا النوع من التكوين حسب رتبة المعني والسلك المنتمي إليه وكون أن مجال دراستنا يمل موظفي الإدارة المحلية سوف نستهدف التعليم رقم 2 التي تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص، حيث يخضع الموظف المعين حديثا إلى هذا النوع من التكوين هذا شرطا من شروط الترسيم وإكسابه لصفة الموظف العام وللتوضيح أكثر سوف نقف على أهم النقاط التي جاءت بها التعليم رقم 2 من أجل السير الحسن لهذه العملية وإعطائها المصادقية حيث تحدد هذه التعليم محتوى البرامج ومدة وكفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل الرتب المنصوص عليها قانونا مثل (ملحق إدارة، عون إدارة رئيسي، عون إدارة، عون مكتب).<sup>1</sup>

**2-تحسين المستوى:** قد عرف أيضا المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03-03-1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم بأنه "عملية تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها وضبطها " وتكون هذه العملية إما بمبادرة من الإدارة المعنية أو من طرف الوزارة مباشرة وهذا هو الغالب في هذا النوع من التكوين حيث لا تكون هناك مبادرة من طرف الإدارة إلا بعد انطلاق هذه العملية من طرف الهيئات المركزية على مستوى الوزارة التي تقوم برمجة هذه العمليات فإما تكون مباشرة بعقد اتفاقيات مع مؤسسات التكوين كالجامعات وإما عن طريق ترخيص بمباشرة التكوين من طرف المؤسسة المعنية مع مؤسسات التكوين المختلفة التي تبقي المؤسسة المعنية الحرية على اختيار مؤسسة التكوين والمبلغ المتفق وأحيانا تكون هناك وساطة من طرف الإدارة الوصية مثل مديرية الإدارة المحلية تكون وسيطة مابين مؤسسات التكوين وبلديات الولاية وفي حالة عدم كفاية توفر الموارد المالية من طرف الجماعات المحلية تلجأ إلى صندوق التضامن على مستوى الإدارة.<sup>2</sup>

**3-التكوين المتخصص:** هذا النوع ذكر سابقا في المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03-03-1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ولكن كان يشير إلى محتواه إلى التكوين التحضيري والتكوين قبل الترقية التي جاءت به التعليم رقم 2 والتعليم رقم 45 إلا أنه يقصد به في الوقت الحاضر بالتكوين الذي يشمل فئة الموظفين التي

<sup>1</sup> التعليم رقم 2، مؤرخة في 03-01-2009، مرجع سابق.

<sup>2</sup> المرسوم 96-92، مرجع سابق، ص6.

تجتاز مسابقات بغرض ترقية إلى رتبة عليا مثل ما تعمل به المدرسة العليا للإدارة في ترقية بعض الموظفين التابعين للجماعات المحلية حيث خصصت نسبة 10% من المناصب المالية الخاصة بالمسابقة السنوية لتكوين الإطارات برتبة متصرف رئيسي إلى الموظفين الذين يستوفون الشروط حيث يصبح الموظف على وضعية الانتداب على مستوى المدرسة العليا للإدارة ويدمج مباشرة بعد نهاية التكوين الذي مدته 3 سنوات إلى الرتبة الجديدة.

**4-تجديد المعلومات:** عرفه المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03-03-1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم في المادة الثانية فقرة 3 بأنه "عملية التكيف مع الوظيفة الجديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات وإما التغييرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها".<sup>1</sup>

**4-التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى:** نفس المادة 107 من الأمر 03-06 على كيفيتين تمكنان الموظف من الترقية حيث جاء فيها: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا عليها خلال مسارهم المهني أو بعد تكوين متخصص" وهذا النوع من الترقية ينتج عنه تحسن المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم لتكوين متخصص وقد قامت المديرية العامة للوظيفة العمومية بإصدار التعليم رقم 45 المحددة لكيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في مختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

من أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم الإدارة العمومية المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتجديد المعلومات وفق أهدافها واحتياجاتها الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية وفي هذا الإطار تقوم مصالح الوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق هذه العمليات لتحديد المعاهد المتخصصة والمناصب الخاصة لاسيما التكوين المتخصص حسب المخطط السنوي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص7.

ومن ثمة وبعد انتهاء دورة التكوين المتخصص تقوم الإدارة المعنية والمعهد الذي أشرف على تكوين الموظفين وإعداد محضر يمضي عليه من طرف مدير المعهد ومسؤول عن الإدارة المعنية وعلى اثر هذا المحضر يتم ترقية الموظفين الناجحين في التكوين إلى رتبة أعلى ابتداء من تاريخ إمضاء المحضر، ويتم تعيين الموظفين المستفيدين من الترقية بقرارات فردية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبهم الأصلية.<sup>1</sup>

**6-التكوين الإضافي:** هو عبارة عن عملية تكوينية يمكن إضافتها بالنسبة لمجموعة من الموظفين الذي سبق خضوعهم إلى فترة تكوينية ولوحظ عدم حدوثها ومن الضروري إلحاقها بفترة تكوين أخرى وقد يصطلح عليه اصطلاح التكوين الاستثنائي للإدماج في رتبة جديدة عند الاقتضاء في حال الانتقال من الأحكام القديمة إلى الأحكام الجديدة للقوانين الأساسية.

**7-التكوين في الخارج:** آخر تعديل لهذا النوع من التكوين جاء به المرسوم الرئاسي رقم:03-309 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما وقد نص في مادته الثانية على أن برامج التكوين وتحسين المستوى في الخارج تنظم حسب الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العالين والحاجات القطاعية للتأطير ومتطلبات في دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية في حدود المناصب المفتوحة، كما حصر هذا المرسوم التكوين في الخارج على التخصصات الغير الموجودة في الجزائر.<sup>2</sup>

أما برامج تحسين المستوى لصالح عمال المؤسسات والادارات العمومية فقط اشترط أن تنظم في المجالات ذات الأهمية الأكيدة بالنسبة للهيئة المرسله على أن تكون الغاية هي هذه البرامج التحكم في الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات المتقدمة، واكساب المعارف والتقنيات الضرورية لابتكار نشاط اداري مهني وعصرنته وتعيين المعارف في إطار التكوين المتواصل وتنويعها وتحسينها والتأهيل على استعمال التجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة، والمشاركة في ملتقيات علمية وتقنية من شأنها المساهمة في تطوير الهيئة المعنية. وقصد تنظيم عمليات التكوين بالخارج نص هذا المرسوم على إنشاء اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج والمشكلة من وزير الشؤون الخارجية والوزير المكلف بالمالية أو

<sup>1</sup> عمارة حسبية، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 97

ممثلين عنهما و يرأسهما الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله وتتمثل مهامها في دراسة واقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإجراءات المنظمة لعملية تكوين الموظفين في الإدارة المحلية

تناول المرسوم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلماتهم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا تحسين مستوى موظفي المؤسسات والإدارات العمومية مع تحديد أشكال التكوين ومختلف الإجراءات المنظمة لعملية التكوين، كما يعني كذلك المنتخبين المحليين.

ويراعى حسب المرسوم سالف الذكر أثناء التكوين إتباع الإجراءات القانونية الواجبة لإنجاح عملية التكوين كما يلي :

**1- تخطيط عملية التكوين:** تلزم المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات يختص بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.<sup>2</sup>

إن مخططات التكوين تخص كل الوزارات والهيئات والدواوين الحكومية والوكالات والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، و يعتبر المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات أداة قانونية تسييرية تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناء على معطيات عملية مدروسة.

كما تشكل هذه المخططات أداة عمل ورقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها، وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها.<sup>3</sup>

وفي هذا الصدد تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق مختلف أشكال التكوين التي تهدف للتحضير للالتحاق بالوظائف العمومية ويجب أن يتضمن مخطط التكوين ما يلي:

- عدد المناصب المطلوب شغلها.

- عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين.

<sup>1</sup> عمارة حسبية، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> المادة 3، مرسوم تنفيذي 96-92، مرجع سابق، ص 6.

<sup>3</sup> مهدي رضا، مرجع سابق، ص 157.

- مناصب التأهيل المعنية.
- مؤسسات التكوين التي تضمن أشكال التكوين المختلفة.
- طبيعة عمليات التكوين المبرمجة.
- عمليات التكوين وتحسين المستوى في الخارج.
- حوصلة مختلف عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.<sup>1</sup> (أنظر الملحق رقم 1)

## 2- تحديد الاحتياجات التكوينية:

يتم إنشاء في كل مؤسسة و إدارة عمومية لجنة تكلف بانتقاء الموظفين لإخضاعهم لمختلف أشكال التكوين عن طريق النظر في مدى تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية مع المؤهلات المهنية وتقييمهم المهني، وتشكل هذه اللجنة من:

- السلطة صاحبة صلاحية التعيين: رئيسا.
- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة بالرتبة أو السلك المعني بالتكوين: عضوا.
- مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الضرورة: عضوا
- وبإمكان اللجنة الاستعانة بأي شخص مؤهل ترى أن له فائدة في استشارته.<sup>2</sup>
- ويتم إعداد قائمة نهائية للمقبولين للمشاركة في مختلف دورات التكوين، وتكون موضوع اشهار قبل شهر من بداية دورة التكوين من قبل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، مع تبرير عدم قبول أو رفض المترشحين الآخرين، ولهم تقديم طعن حتى 10 أيام قبل بداية الدورة التكوينية ويجب أن يدرس ويبين في هذا القرار مع اتخاذ الإجراءات الضرورية اللازمة من طرف لجنة خاصة تتكون من :

- السلطة المكلفة بالوظيف العمومي: رئيسا.
- ممثل عن الإدارة المعنية: عضوا.
- ممثل منتخب عن لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية عضوا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 4، مرسوم تنفيذي 92-96، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> المادة 7، مرسوم تنفيذي 92-96، مرجع نفسه، ص 07.

<sup>3</sup> المادة 8-9، مرسوم تنفيذي 92-96، مرجع سابق ، ص 7.

**3- مدة برامج التكوين:**

يتم برمجة دورات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات حسب الأسلاك و الرتب سواء بشكل متواصل أو عن طريق التناوب وفق الأساس التالي:

- دورات قصيرة المدى: تقل مدتها أو تساوي 6 أشهر، تخصص لعمليات تجديد المعلومات.
- دورات متوسطة المدى: مدتها بين 6 أشهر وسنة واحدة، تخصص لعمليات تحسين المستوى.
- دورات طويلة المدى: تتراوح مدتها بين سنة و 3 سنوات على الأقل، تخصص لعمليات التكوين المتخصص وهذا حسب المادة 14.<sup>1</sup>

**4- تنظيم عملية التكوين:** تحدد تنظيم مختلف أشكال التكوين وكذا البرامج المتعلقة بالوظائف العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية عن طريق:

- قرار مديرية الوظيف العمومي من الوظائف التابعة للأسلاك المشتركة.
- قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والمديرية العامة للوظيفة العمومية، في ما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية المختلفة على أن يتضمن القرارات المتعلقة بتنظيم عملية التكوين و الإجراءات التالية :
- تحديد الرتب التي خصصت لها عملية التكوين، وكذا الشروط الواجب توفرها.
- عدد المناصب المتوفرة وفق المخطط السنوي للموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية.
- تحديد طبيعة الزيادة التي يستفيد منها المترشحين طبق للتشريع والتنظيم الجاري العمل بهما.
- مدة الدورات مكان و تاريخ إجرائها وأشكالها وأجال التسجيلات.
- تحديد كيفية إجراء الاختبارات، وتحديد الحجم الساعي للمواد المدروسة.
- ويجب نشر القرار المنظم لمختلف عمليات التكوين قبل 3 أشهر على الأقل من تاريخ المقرر للشروع في عمليات التكوين، وتبليغه للمترشحين بكل الوسائل الممكنة.<sup>2</sup>

**5- المؤسسات المكلفة بالتكوين:** حدد المرسوم الجهة المكلفة بمختلف أشكال التكوين في:

- المؤسسات العمومية للتكوين العالي: مخصصة للرتب من متصرف فأكثر.

<sup>1</sup> المادة 14، المرجع نفسه، ص8.

<sup>2</sup> المادة 11-12، المرجع نفسه، ص ص7-8.



- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى: تتكفل بالتكوين بصورة تعاقدية بالنسبة للأسلاك للرتب الأخرى وفقا للمادة 18.<sup>1</sup>

**6- تقييم التكوين:** تقوم المصالح للوظيفة العمومية حسب المادة 61 بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة المعنية.<sup>2</sup>

كما تقوم ذات المصالح بإجراء تقييم للمتكونين عن طريق اختبارات لمعرفة مدى الالتزام والحرص على مختلف أشكال التكوين، وتقوم ببناء على ذلك المؤسسة التي تكفلت بدورة التكوين بتسليم شهادات التكوين للمتكونين الذين تابعوا دورة التكوين المتخصص، وشهادة التمرين للمتدربين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.<sup>3</sup>

وما تجدر الإشارة إليه أن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 تم تعديله بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 حيث نص النص المعدل على مايلي:

- السلطة المالكة لصلاحيات التعيين هي المخول لها تنظيم الدورات التكوينية.

- عمليات التكوين وتحسين المستوى بالخارج تم اضافتها في مخطط التكوين ضمن النص المعدل حيث لم تكن خاضعة لنص المرسوم 96-92.<sup>4</sup>

أما في ما يتعلق بالإدارة الإقليمية فلا نجد نصوص أو قانونا خاصا ينص للمواد على برمجة دورات تكوينية للمنتخبين على المستوى المحلي، باستثناء مادة وحيدة من قانون البلدية يلزم المنتخبين المحليين أعضاء المجالس المحلية المنتخبة بضرورة متابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه، كما يستفيد المنتخب من الحقوق المرتبطة بمساره المهني خلال كل الفترة المخصصة لعهدته الانتخابية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المادة 18، مرسوم تنفيذي 96-92، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> المادة 06، مرسوم تنفيذي 96-92، مرجع نفسه، ص 07.

<sup>3</sup> المادة 20، مرسوم تنفيذي 96-92، مرجع نفسه، ص 8.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل للمرسوم 96-92.

<sup>5</sup> المادة 22 من قانون 11-10 المتعلق بالبلدية.

**المطلب الثالث: مراكز ومؤسسات تكوين موظفي الإدارة المحلية**

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المؤسسات والمراكز التكوينية والتي نتعامل معها الجماعات المحلية بكثرة والتي نجدها محددة من طرف المشرع الجزائري وتختلف المراكز المؤهلة لتنظيم التكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية والإدارة المحلية باختلاف نوع التكوين (تحضيري، تكميلي) و اختلاف اختصاص المتكويين و رتبهم المشغولة أو المراد شغلها بعد التكوين وسنعالج الهياكل التكوينية التي تقع تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والمتمثلة في المدرسة الوطنية للإدارة ومراكز التكوين الإداري ثم مراكز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بالإضافة إلى أبرز المؤسسات التكوينية التابعة لوزارة التعليم العالي والتي تتمثل في جامعة التكوين المتواصل.

**أولا: المؤسسات والمراكز التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية:** تتجسد في:

**1- المدرسة الوطنية للإدارة:** تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة بموجب المرسوم رقم 64-155 مؤرخ في 8 جوان 1964 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، ويشرف عليها مجلس ادارة يجتمع مرتين في السنة ويديرها مدير عام يعين بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من وزير الداخلية.<sup>1</sup>

وتتولى المدرسة المهام التالية:

- تكوين الموظفين من ذوي الابتكار في الإدارات المركزية وفي المصالح الخارجية.
- ضمان تكوين الإطارات للتصورتلبية لاحتياجات تطور الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.
- تنظيم أعمال تحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 8 جوان 1964 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، العدد 5.ص1.

- تطوير نشاطات الدراسات والبحث الإداري والتدقيق والاستشارة لفائدة المؤسسات والإدارات العمومية.

وبهذه الصفة تشارك في البرامج والشبكات الوطنية والدولية لمؤسسات التكوين والبحث.

- يخضع القانون الأساسي للمدرسة الوطنية للإدارة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق ل 22 نوفمبر 2006 يتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها.<sup>1</sup>

في هذا الإطار في ما يخص شروط الالتحاق بالتكوين القاعدي للمدرسة والمتعلق برتبة متصرف رئيسي، يتم فتح مسابقة للالتحاق بالتكوين للحاصلين على شهادة جامعية (شهادة ليسانس أو شهادة مهندس دولة في الإحصاء).<sup>2</sup>

يتمحور التكوين المتواصل الذي توفره المدرسة بمرونة تنظيمه كونه يصبو إلى مواكبة الاحتياجات التي تعبر عنها الإدارات مع تلبيتها حسب الطلب والأساليب العصرية، ويلي هذا التكوين احتياجات مختلفة منها:

- دورات ما بعد التدرج المتخصصة لإعداد الإطار لتولي مناصب المسؤولية.

- دورات إعادة التأهيل والإتقان لتحديد المعلومات والتعمق في المعارف.

- إعداد الموظفين العاملين للامتحانات و المسابقات.

فالمدرسة الوطنية للإدارة تهدف إلى تنمية وتطوير الإدارة في جميع المجالات ومختلف القطاعات التي يتكون منها الاقتصاد الوطني وتعتمد في تحقيق ذلك على:

- تعليم وتكوين الدارسين والموظفين قصد تنمية مهاراتهم و صقل معارفهم في ضوء خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

- تعميم المفاهيم الإدارية اللازمة لتحسين الأداء وتطوير الإدارة.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، المادة 4، الجريدة الرسمية رقم 75 ص1

<sup>2</sup> متوفر على موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، على الرابط التالي: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) فرع التكوين، تاريخ النسخ: 18 مارس 2019.

- تشجيع وتطوير البحوث العلمية التي تعالج مشاكل التنمية الإدارية هذا وتسطر المدرسة الوطنية للإدارة إلى تحقيق أهدافها من خلال المحاور الأساسية التالية:

- **المحور الأول:** يتمثل في التكوين الأساسي (القاعدي) والدراسات العليا المتخصصة و التكوين قصير الأجل.

**المحور الثاني:** ويخص التنمية الإدارية ويقوم به مركز الوثائق والبحوث الإدارية.

**المحور الثالث:** ويتمثل في مجلس الإدارة ومجلس الدراسات ومديرية التكوين.<sup>1</sup>

## 2- مراكز التكوين الإداري:

أنشأت بموجب المرسوم رقم 75-27 المؤرخ في 22 جانفي 1975 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية وزارة الداخلية، يشرف عليها مدير يعين بقرار من وزير الداخلية، ويساعده في ذلك مدير للدراسات و التدريب و كاتب عام ومجلس إدارة ويتولى المركز المهام التالية:

- تكوين مستخدمي الإدارات و الهيئات العمومية وتحسين مستواهم.

- تنظيم دورات التكوين التحضيري، وإجراء الامتحانات و المسابقات.

- تنظيم دورات تحسين المستوى.

وقد تم إنشاء مراكز التكوين التالية:

- مركز التكوين الإداري بالجزائر بموجب مرسوم رقم 63-434 المؤرخ في 8 نوفمبر 1963.

- مركز التكوين الإداري بورقلة بمقتضى المرسوم 66-247 في نوفمبر 1966.

- مركز التكوين الإداري ببشار بمقتضى المرسوم 69-170 المؤرخ في 31 أكتوبر 1969.<sup>2</sup>

**3-المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم:**

تم إنشاء هذه المراكز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-58 بعد حل مركزي التكوين الإداري بمدينة الجزائر وورقلة والمعهدين الوطنيين المتخصصين في التكوين المهني في بشار

<sup>1</sup> عمارة حسبية، مرجع سابق، ص 136.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 75-25 المؤرخ في 22 جانفي 1975 و المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها المعدل والمتم بالمرسوم رقم 81-12 المؤرخ في 31 جانفي 1981، الجريدة الرسمية رقم 5، ص 2

وهران الوسطى، وتحويل أملاكها وحقوقها والتزاماتها ومستخدميه إلى المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم وتكون ممثلة على التوالي في:

- ورقلة.

- وهران.

- بشار.

- الجزائر.<sup>1</sup>

هذا فيما يتعلق بوزارة الداخلية والجماعات المحلية وسنستعرض مهمة أخرى تعتبر في عملية تطبيق برامج المقررة في إطار الارتقاء بالمستوى العام للمنتخبين و الموظفين المحليين و هي:

**ثانيا: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:** تعتبر وزارة التعليم العالي ممثلة في جامعات التكوين المتواصل شريكا مهما في تنظيم مختلف أشكال التكوين وتجسد هذا من خلال:

**1- جامعة التكوين المتواصل:** تم إنشاء جامعة التكوين المتواصل بموجب المرسوم رقم 90-149 المؤرخ في 26 ماي 1990، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، توضع تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.<sup>2</sup>

وحسب المادة الرابعة تتولى جامعة التكوين المتواصل المهام التالية:

- إعطاء الفرصة لكل مواطن تتوفر فيه الشروط لمواصلة تعليمه العالي.

- تطوير التكوين المتواصل بالتعاون مع المؤسسات والقطاعات المستخدمة.

- تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بناء على طلب القطاعات المستخدمة.

- تطوير برامج التكوين المتواصل مع القطاعات المستخدمة.

- وضع وتطوير كل وسائل التكوين بما فيها السمعي البصري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-59 المؤرخ في 18 فيفري 1995، المتضمن إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم، المادة 1، الجريدة الرسمية، العدد 19.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26 ماي 1990، المتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل، الجريدة الرسمية، المادة 1-2، العدد 22، ص 733.

وبناء على المادة الثالثة من المرسوم المنشأ للجامعة بمركز الجامعة هو مدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يصدر بناء على اقتراح وزير التعليم العالي.<sup>2</sup>

وقد تم وفقا للمرسوم 90-150 إنشاء 20 مركز للتكوين المتواصل و هي:

مركز مدينة الجزائر الشمالية، ومدينة الجزائر الشرقية، وهران، قسنطينة، عنابة، سطيف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، الشلف، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة، الأغواط، ورقلة، أدرار، تبسة، تيارت، بشار، بجاية.

وهي مقسمة الآن على أربع مناطق المنطقة الوسطى والغربية وكذا الشرقية و الجنوبية وتضم 52 مركز للتكوين المتواصل.

- **منطقة الوسط:** وتتضمن الجزائر شرق (الجامعة المركزية)، الجزائر شمال (بوزريعة) بن عكنون، الخروبة، باب الزوار، بومرداس، البويرة، تيزي وزو، البليدة، تيبازة، المدية، خميس مليانة، عين الدفلى، الشلف، الجلفة.

- **المنطقة الغربية:** مستغانم، وهران، تيارت، معسكر، غليزان، سيدي بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، سعيدة، البيض.

- **المنطقة الشرقية:** باتنة، بسكرة، سطيف (ملحقة العلمة) برج بوعريريج، المسيلة، خنشلة، تبسة، قسنطينة، بجاية، سكيكدة، عنابة، قالمة، الطارف، جيجل، سوق أهراس، أم البواقي.

- **المنطقة الجنوبية:** ورقلة (ملحقة تقرت) الوادي، تمنراست، الأغواط، بشار، أدرار، النعامة.<sup>3</sup>

ومنه يبرز التنظيم الهيكلي لجامعة التكوين المتواصل بأجهزة أساسية تعطي مصداقية أكثر لتكوين وتتمثل في: مجلس التوجيه، المجلس العلمي وإدارة الجامعة، تعمل من أجل تحقيق برنامج يركز على الأهداف التالية:

- رفع من مستوى الأداء العلمي والبيداغوجي للأستاذ الجامعي ورفع مستوى تحصيل الطالب.

<sup>1</sup> المادة 4، مرسوم تنفيذي 90-149، مرجع نفسه، ص 734.

<sup>2</sup> المادة 3، مرجع نفسه، ص 734

<sup>3</sup> عيادي عبد الكريم، مرجع سابق، ص 75.

- توضيح الشروط والمعايير الواجب توفرها لاعتماد أسلوب التعليم عن بعد عبر الانترنت الذي يتطلب التكوين الجيد للأستاذ والطالب وضرورة تحكمه في الإعلام الآلي و الانترنت.
- تحضير الجامعة تقنيا وعمليا لترقى للمستوى الدولي، لاسيما وأن جامعة التكوين المتواصل انخرطت في الجامعة الافتراضية "ابن سينا".
- التعليم الحضوري وفتح المجال للفئات العاملة.
- العلاقات مع المؤسسات الاقتصادية التي تحقق اندماجها وتكييفها مع احتياجات المحيط الاقتصادي والاجتماعي..<sup>1</sup>

حيث نجد أن دور جامعة التكوين المتواصل يتمثل في تخفيف المشاكل التي يعاني منها التعليم التقليدي أو النظامي، ومواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على هذا النوع من التعليم، وتوسيع الفرص التكوينية أمام الفئات المتعددة من المجتمع مثل الكبار و النساء والقوى العاملة المنخرطة في العمل، حيث جاءت جامعة التكوين المتواصل لتكملة تكوين المنهج الدراسي والعلمي أي التعليم والتكوين ورفع المستوى للطالب وتنمية معارفه وتجدر الإشارة إلى أن الجامعة تعمل بنظام التكوين عن بعد الذي يعتبر وسيلة لتقريب التكوين من طالبه، وفك العزلة عنه وخاصة في المناطق المعزولة بالإضافة إلى صعوبة توفيق العمال بين قيودهم المهنية و الاجتماعية من جهة وبين أهدافهم التكوينية من جهة أخرى.<sup>2</sup>

وتعتبر الجماعات المحلية والبلدية على وجه الخصوص من بين الإدارات التي تسعى إلى العمل على تكوين موظفيها من خلال جامعة التكوين المتواصل ومن حيث سهولة حصول موظفيها على التكوين حيث وجب على المتكون أن يحضر يوما في الأسبوع إلى مقر الجامعة أما في بقية الأيام فعلية أن يطلع على الوثائق التي أعطيت إليه من طرف الجامعة وفي نهاية التكوين يقدم المتكون تقديرا نهائيا يكمل بشهادة هذا ما يطلق عليه بالتكوين عن بعد كما يستفيد أيضا المتكونون من دورات عادية.

في هذا الإطار أسندت مصالح الوظيفة العمومية سنة 2014 لجامعة التكوين المتواصل مهمة تكوين موظفي الإدارات المحلية استنادا إلى نص التعليمية 45 المؤرخة في 2008 نظرا لتأخر

<sup>1</sup> عمارة حسبية، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المكان نفسه، ص 142.

الترقية المشروطة بالتكوين لهذه الفئة تبعا لذلك انطلقت الدورة الخاصة بالتكوين التكميلي قبل الترقية وكذا التكوين التحضيري لفائدة موظفي الإدارة المحلية في 2014 وفق نمط التكوين عن بعد الذي يشمل شقين هما تجمعات حضورية على مستوى مراكز التكوين المتواصل ودروس عبر أرضية الالكترونية، وبلغ العدد الإجمالي للمتكونين 4406 متكونا موزعين على رتب مختلفة بالإدارة الإقليمية حيث استفاد 1100 موظف من تكوين التكميلي و 3306 من تكوين تحضيرى<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: معوقات منظومة التكوين في الوظيف العمومي وآليات إصلاحها

بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة لتطوير منظومة التكوين في الوظيف العمومي وكل ما حققته من انجازات في تكوين الموظفين وتحسين مستوياتهم لكن تبقى هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه منظومة التكوين في الإدارة العمومية ومن خلال ذلك ارتأينا إلى تحديدها ومعالجتها في المطلب الأول وفي نفس الإطار وضعنا مجموعة من الطرق لمعالجة واصلاح منظومة التكوين وطرح خطط إستراتيجية فعالة لعلها تكون ذات إضافة جديدة تهدف إلى إنجاح العملية التكوينية وهذا ما أوردناه في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: معوقات منظومة التكوين في الوظيف العمومي

إن تدابير العصرية والإصلاحات التي جاءت بها الدولة سمحت وبصفة نسبية بتأطير تكوين الموظفين لاسيما بفضل المخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وانه على الرغم من النتائج التي تم التوصل إليها بفضل تنفيذ هذه التدابير إلا أنها تظل غير كافية و بحاجة إلى أن تكون موحدة عن طريق آلية أكثر شمولية يستجيب إلى قواعد و آليات عمل وتنظم أكثر دقة وتكون مرفقة بمعايير تميل أكثر لاضفاء الطابع المهني لمنظومة تكوين الموظفين فمنظومة التكوين قد بدأت في التشكل في الوقت الذي كانت فيه عمليات التكوين لا تبدو عليها بأنها مسألة إستراتيجية للإدارة الجزائرية فقد كانت تعاني في عدة جوانب نذكر منها:

- أهداف عديدة وغير محددة الأولوية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 144.



- نفقات الدولة في مجال التكوين ضعيفة مقارنة بالنفقات الأخرى فالوظيفة الخاصة بالتكوين كان لا ينظر إليها كعامل من عوامل التغيير وأداة من أدوات العصرية الوظيفة العمومية، فقد كانت الاعتمادات المخصصة لذلك لا تمثل سوى 0.07% من ميزانية التسيير و 0.11% من توقعات الإنفاق على الموظفين 2.5% من الميزانية المخصصة للتكوين.
- زيادة وتطور الحاجة إلى التكوين في غياب آليات ومعايير تحديد الاحتياجات.
- عدم تطوير المشاورات داخل القطاعات وما بينهما<sup>1</sup>.
- غياب ميكانيزمات التقييم وقياس الأداء.
- محدودية البيانات المرتبطة بثغرات في منظومة المعلومات.
- أهداف من ناحية الكم نادرا ما يتم تحقيقها أو التوصل إليها وقد تأكدت هذه النتائج من خلال الممارسة العملية و إستراتيجية التكوين المتبعة على مستوى مختلف الإدارات العمومية والمتمثلة في:
- مناصب مالية يتم تخصيصها للتكوين على مدى عدة سنوات في حين لا يتم استغلالها.
- صعوبات مرتبطة بتعليمات صادرة تخص الوصاية على مدارس التكوين.
- المؤسسات التي تضمن التكوين لم تساير عالم الشغل من حلول تكييف برامجها ومناهجها المتعلقة بالتكوين.
- الإمكانيات المتاحة من طرف تكنولوجيات الإعلام و الاتصال نادرا ما تستعمل.
- تسيير عملية التكوين تعاني من عجز استراتيجي ومهني.
- سوء الترابط بين عمليتي التكوين المتخصص وتحسين المستوى.
- قلة انفتاح عمليات التكوين على عالم الشغل و المهن.
- احتلال برامج التكوين مساحات ضئيلة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- تأطير غير مؤهل لإعداد ومتابعة تطور سياسات التكوين وهندسة التكوين.
- قلة الاشتراك المؤطرين العاملين في مجال التكوين.

<sup>1</sup> كمال بن لحرش، عصرية الوظيفة العمومية، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 58.

- سوء التنظيم في إشراك ممثلي المستخدمين في تنظيم وإعداد و تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى.<sup>1</sup>

- تكوين المسؤولين والموظفين شبه منعدم.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى الغموض الذي يكشف استراتيجيات المنظمات تبقى عملية التكوين والتدريب (هيئة قرارات عشوائية غير مبنية على الأسس الموضوعية للنشاط الإداري، كالتسيير الاستراتيجي) للموارد البشرية، والتقييم الفعال للأداء، والتحديد الموضوعي بالإضافة إلى عدم توفر الموضوعية في تطبيق اللوائح و القواعد التنظيمية وعدم تجنب الاعتبارات الشخصية على أعضاء الجماعة المحلية يؤدي إلى نشوب صراعات داخلية وكذلك عدم إشراك الإدارة المحلية في وضع البرامج التدريبية يستفيد منها موظفيها يعد عائق لعملية تسيير الموارد البشرية مما يؤثر على الاحتياجات المهنية ونجد من جهة أخرى معوقات تكمن في طريقة اختيار العاملين للاستفادة من برامج التدريب حيث تخضع هذه الأخيرة إلى المحسوبية والولاء في بعض الأحيان إذ نجد من مستفيد منها للعديد من المرات و آخر لا يستفيد ولو مرة واحدة طيلة مساره المهني في جهاز الإدارة.<sup>3</sup>

كما أن الضعف في التسيير لازال سائدا في الجماعات المحلية والإدارات العمومية وهذا راجع ضعف مستوى المسيرين بحكم عدم قدرتهم لحل الكثير من الانشغالات المواطنين وكذلك انعدام إعادة تأهيلهم وعدم استعمال الأساليب العلمية فيما يخص توظيفهم وتكوينهم.

- برامج تدريبية غير كافية من الجانب السلوكي والسبب في ذلك اعتقاد المتدربين بأن قرار تدريبهم لم يتخذ على أساليب المشاركة و مناقشة المشكلات التي يصادفونها و الاستماع إلى المقترحات التي يعتقدون أنها تساعد على الاستفادة أكبر من الدورات التدريبية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كمال بلحرش، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 60.

<sup>3</sup> العلواني صليحة، كباي تسعديت، معوقات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة علي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015، ص 54.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 55.

ومع ذلك فإن إنجاز التكوين ليس بمجرد عقد دورة تكوينية فقط، الهدف من الدورة التكوينية هو تنمية مهارات المتكويين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم المهنية، و بالتالي فإن عدم قدرة المتكويين على الاستفادة من الدورة التكوينية يعتبر فشلا لها ، إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تكوينية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتكويين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإنها تكون فشلت وهناك العديد من الأسباب لهذا الفشل نذكر منها:

- الدورة التكوينية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التكوين دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التكوينية.

- الدورة التكوينية نظرية جدا: قد يكون المكون على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التكوين ولكن ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتكويون.

- المتكويين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التكوينية من بين الجائزة التي يعطيها المدير لمن يجب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التكوين يحضر الدورة التكوينية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

- المادة التكوينية سيئة: كثير من المتكويين يحاول استغلال المادة التكوينية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتكويين، هذا يكون له تأثير سيئ فالمتكويون يريدون مثلا قريبا لواقعهم، بل الكثير من المتكويين يستخدم مادة تكوينية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون بذلك غير مناسبة لا للمكون ولا للمتكويين.<sup>1</sup>

رغم الجهود الكبيرة و الاهتمام الذي أولته الدولة الجزائرية لعملية الإصلاح الإداري إلا أن جل محاولات الإصلاح فقد باءت بالفشل وبقي الجهاز الإداري الجزائري يعاني من جملة من المشكلات أهمها البيروقراطية والتي لا تزال إلى حد اليوم منتشرة بشكل كبير في الإدارة العمومية الجزائرية بالإضافة إلى غياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجزائرية أدى إلى انتشار الفساد الإداري أي استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق أهداف خاصة وما ترتب عنه

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص100

من تفشي الوساطة، الرشوة واختلاس المال العام... وغياب الثقافة الإدارية الأصيلة و البناء وضعف القيم المهنية والأخلاقية للموظفين وعدم استقرار أنماط التسيير الأجهزة الإدارية وهشاشة الهيئات المكلفة بالإصلاح، كما أن التغيير المستمر للعاملين بها أدى إلى نقص التجربة في ميدان الإصلاح الإداري، ناهيك عن غياب المقاييس العلمية والموضوعية في اختيار وتعيين المسؤولين و الإداريين وغيرها فكل هذه العناصر تشكل عائقا أما تحقيق عملية التكوين متكاملة للموظفين.<sup>1</sup>

بعد عرضنا لأغلبية الصعوبات و العراقيل التي تواجه منظومة تكوين الموظفين في الوظيف العمومي سنقترح بعض الحلول والطرق التي نراها ناجعة وفعالية في إضفاء الدقة والتحكم في عملية التكوين واصلاحها.

### المطلب الثاني: آليات اصلاح منظومة التكوين

ان تكريس منظومة التكوين في الوظيفة العامة وتحسين مستوى الموظفين المنتمين للإدارات والمؤسسات العمومية وبغية إعداد منهج صحيح التكوين الوظيفي في الإدارة العامة والتطبيق السليم لمخططات التكوين وتحقيق سياسة تكوين دقيقة تحقق الأهداف المسطرة وتنمي كفاءة الموظف ومواجهة التحديات وجب وضع آليات تدرج ضمن إعداد تنظيمي جديد (مرسوم تنفيذي) متعلق بالتكوين وهذا تطبيق للمادة 105 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 2006 وهذه الآليات يجب أن تكون مرفقة بمعايير تميل أكثر لإضفاء الطابع المهني لمنظومة تكوين الموظفين.

#### 1- الإطار التنظيمي الجديد لتكوين وتجديد معلومات الموظفين: ان الإطار التنظيمي الجديد

لتكوين الموظفين يجب أن يسمح بما يلي:

- إبراز الآفاق الإستراتيجية للتكوين بحيث يمكن توضيحها من خلال:
- وثائق تشكل إطارا مرجعيا أين تشترك في كل الجهات الفاعلة على عملية التكوين الموظفين (وضع خطط إستراتيجية للتكوين أو وثائق توجيهية على المدى القريب أو المتوسط لتكوين الموظفين)

<sup>1</sup> د. قرطاس فتحة، عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2-2016، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، ص 312.

- الأخذ بعين الاعتبار توجهات المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية من أجل وضع التكوين على النهج الصحيح.

- إرساء نظام إشراف وتنسيق وتنظيم التكوين بمشاركة مختلف الجهات الفاعلة في نظام التكوين.<sup>1</sup>

- المديرية العامة للوظيفة العمومية (لاسيما تنفيذ سياسة التكوين بأبعادها المختلفة، تحديد الحاجيات الكمية والنوعية لاسيما تلك المرتبطة بتلبية الحاجيات ذات الطبيعة ما بين الوزارات المرتبطة بمديرية الموارد البشرية ومؤسسات التكوين ومتابعة تنفيذ برامج التكوين وتقييم النتائج)

- مديريات الموارد البشرية (لاسيما تحديد ووضع سياسة تكوين قطاعية، تحديدا لاحتياجات الفردية والجماعية في مجال التكوين وإعداد المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتكوين)

- شبكة خاصة بمؤسسات التكوين.

- المديريات الفاعلة (وظائف تسيير الموارد البشرية في مجال التكوين هي وظائف مقسمة وبالتالي تلبية سوى مصالح تسيير المستخدمين).

## 2- احترافية تسيير عمليات التكوين:

والتي يجب أن تمس كافة عمليات التصميم، تنفيذ ومتابعة وتقييم التكوين، فليس كافيا النظر إلى عمليات التكوين وفق المنظور القانوني فقط، بل من الضروري أيضا إضافة البعد الاحترافي الذي يرتبط بالطبيعة المتغيرة للنشاط العمومي وبمهارات تصاحب ذلك. وعليه يجب اتخاذ تدابير إضافية تأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- زيادة الأفراد المنتمين إلى سلك المدققين على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية

- توسيع التكوين الإلكتروني إلى مختلف دوائر التكوين من أجل ترسيم أو ترقية موظفي الأسلاك الخاصة المنتمين لمختلف القطاعات الوزارية.<sup>2</sup>

- ضمان المزيد من المركزية تسيير عمليات التكوين: فالمصالح غير المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية (مفتشيات الوظيفة العمومية) بإمكانها أن تشكل قواعد على المستوى الإقليمي

<sup>1</sup> كمال بن لحرش، مرجع سابق، ص 66

<sup>2</sup> كمال بن لحرش، مرجع سابق، ص 67.

لتدعيم فيما بين الوزارات وذلك لتسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي وهذا إضافة الى مخططات تسيير الموارد البشرية ومخططات التكوين الغير ممرضة، ووسائل أخرى بإمكانها ذلك مثل: المخططات الخماسية لتسيير الموارد البشرية غير الممرضة (التي بدأها الولاية لفائدة مجموع مديريات التنفيذية) ومخططات التكوين ما بين الوزارات غير الممرضة).<sup>1</sup>

إن نجاح هذه العملية يتطلب بالضرورة لا مركزية تسيير الاعتمادات المالية المخصصة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

- تسريع تكريس المنظومة المعلوماتية للموارد البشرية في الإدارة العمومية، و النظر في إنشاء مركز للمعلومات على مستوى المصالح الغير ممرضة للمديرية العامة للوظيفة العمومية من الإشراف وتنشيط و تقييم عمليات تسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي (بما في ذلك عنصر التكوين)

- تسريع إنشاء شبكة خاصة بمؤسسات التكوين تتلاءم مع مهام الإدارة.

إن التكفل بخصوصيات التكوين في الإدارة ينطوي على إعادة تأهيل شبكة مؤسسات التكوين وضرورة تفتحها على بيئتها الإدارية و البيداغوجية من جهة و تطوير مهارات التكيف و الوسائل و البرامج البيداغوجية مع احتياجات الإدارة من جهة أخرى.

إنه على غرار النظام الفرنسي فمن المفيد إنشاء مدرسة خاصة بالموارد البشرية تشرف عليها المديرية العامة للوظيف العمومي، وتكون لها مهمة ضمان تكوين الإطارات السامية للدولة وموظفي التصميم.

إن الاحترافية في عمليات التكوين المسندة لمؤسسات التكوين، يجب أن تكون مؤيدة بالاستثمارات في البحوث الإدارية، مؤسسات التكوين لتطوير كفاءات بيداغوجية كافية لترجم في شكل برامج للتكوين حاجات الإدارة سواء في أوضاعها الحالية و المستقبلية.<sup>2</sup>

1- عصرنة وتحديث تسيير الموارد البشرية : وذلك من خلال تطوير نظام معلومات الموارد البشرية والمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية وتوضيح رهانات تسيير الموارد البشرية عن طريق تحديد دور الفاعلين:

<sup>1</sup> كمال بن لحرش، مرجع نفسه، ص 68.

<sup>2</sup> كمال بن لحرش، المرجع نفسه المكان نفسه، ص 68.

- المديرية العامة للوظيفة العمومية.

- مديريات الموارد البشرية للوزارات.

وكذلك وضع منظومة متماسكة خاصة بالتكوين وتحسين المستوى للموظفين عن طريق وضع إطار تنظيمي جديد لتكوين و تجديد المعلومات للموظفين و تامين الموارد البشرية وتطوير وظيفة التكوين التي تقتضي أساسا تطوير النسيج المؤسسي للتكوين وتطوير أنماطه كما تسهر المؤسسات المكلفة بالتكوين على حسن سير واجراء التكوين كما تعد مناهج و أدوات المراقبة و التنظيم وتلتزم بإعلام المديرية العامة للوظيفة العمومية والمؤسسات المعنية بالبرنامج السنوي المقترح لدورات التكوين.

كما يتعين في نظرنا على المسيرين داخل المؤسسات والإدارات العمومية الاهتمام بتنفيذ هذه البرامج والنصوص القانونية الخاصة بالتكوين ومتابعتها واستهلاك الاعتمادات المالية المخصصة لها بالكيفية اللازمة كما يقتضي تطوير المؤسسات والهيئات التي يقع على عاتقها منتوج التكوين وذلك باتباع تجارب الدول الأخرى في هذا المجال فقد تم في أغلب الدول إحداث هياكل عمومية يقع تكليفها بالتكوين الأساسي للموظفين العموميين والأعوان، غير أن بعض البلدان الأخرى أوكلت عملية التكوين الأساسي إلى مؤسسات من القطاع الخاص وإلى المؤسسات الجامعية مثل: أستراليا، الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، هولندا.<sup>1</sup> وانطلاقا من تعدد المسلمات على إدارة المؤسسات العمومية تطوير الآلية اللازمة للتكوين من خلال:

- الربط بين عملية التكوين البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة

- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما

- تسطير برنامج خاص بتكوين الموظفين على المدى المتوسط والبعيد

- وضع برامج للكتابة الخاصة بعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية

- مراجعة واقتراح تطوير قطع تكوين الموارد البشرية

<sup>1</sup> مهدي رضا ، مرجع سابق، ص ص 144-145.

لذلك فإن إستراتيجية التكوين الموظفين وتنمية الموارد البشرية تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- تطوير خطط وفرص التعلم للأفراد
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة
- تنمية وتطوير القيادة الإدارية
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي
- تنمية وتطوير رأس مال الفكري للمنظمة
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين

فالهدف من هذه المواضيع تشجيع النظام التكويني في الإدارة وتنميتها للتكيف مع التحولات الخارجية.

وانطلاقاً من المسلمات التي طرحناها ومن أجل بناء إستراتيجية دقيقة للتكوين يجب أن تقدم على مجموعة المبادئ التالية :

- أن يكون لدى المشترك في البرنامج التكويني الرغبة في التعبير أي شعور الأفراد بالحاجة الماسة للتكوين وكذلك أن يكون الهدف الأسمى للبرنامج التكويني هو معالجة المشاكل التي يعاني منها المتكويين وجند هذا أن يشارك المتكويين في وضع وصياغة البرنامج التكويني.<sup>1</sup>
- العمل على مساعدة المتكويين في تحليل (الأفكار والمعلومات التي يستقبلونها من المكون وذلك بمعرفة مدى استخدامهم لها في حل المشاكل التي يعانون منها)
- النظر إلى المشاكل التي يعالجها التكوين من عدة محاور وهذه المحاور تتمثل في إعطاء الحرية للمتكويين في إبداء رأيهم
- أن يكون البرنامج التكويني مرناً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تونسي أحلام، التكوين ودوره في الحياة المهنية للموظف بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علوم اجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015-2016، ص 39

<sup>2</sup> تونسي أحلام، المرجع نفسه، ص40



وفي هذا السياق وفي إطار مرافقة سياسة إصلاحية ولغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تبنت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية إستراتيجية تكوين لفترة 2015-2019 تتمحور حول النقاط التالية :

- الاعتماد على التكوين القاعدي والتكوين التحضيري و الاهتمام بتكوين الموظف يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسخ لديه ثقافة المرفق العام وثقافة الدولة كما أنه يسمح له بإكساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة و المحيط المهني.

- تكوين الإطارات تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب ووظائف عليا دورا هاما في تنفيذ ونجاح الإصلاحات إذ تقع على عاتقهم مهمة وضع حيز التنفيذ سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية لاسيما في توجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الاقتصادي للبحث بالتنمية المحلية وعليه فتكوين هذه الإطارات يعد محورا أساسيا ضمن إستراتيجية تكوين القطاع.

- الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي، التكوين المهني) للاستفادة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات والتي من شأنها إثراء و تعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات وعلى هذا الأساس تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- جامعة الجزائر 1 و3.

- جامعة البليدة 2.

- جامعة المسيلة.

- جامعة التكوين المتواصل.

- وزارة التكوين والتعليم المهنيين:

- المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين.

- الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته.

- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.

- مؤسسات تكوينية تابعة لقطاعات أخرى:

- المعهد العالي للتسيير و التخطيط.

- معهد الاقتصاد الجمركي و الجبائي.

- مركز تطوير للطاقات المتجددة.

- انتهاج نظام تكوين عن بعد وذلك لتعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع، إذ يتم حاليا إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي.

- الانفتاح على التجارب الأجنبية: تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي لابد من مسايرتها والسهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف وإطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول لدول الاتحاد الأوروبي (فرنسا، اسبانيا، هولندا، الصين، وكندا).

وأخيرا يمكن القول أن إتباع الاستراتيجيات السابقة يهدف إلى تطوير الحقيقي لمنظومة التكوين في الإدارات العمومية وتنمية الأفراد وتغيير سلوكهم و أفكارهم مما يزيد من فعالية الإدارة وتحقيق التغيير المرجو من برامج التكوين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقال علمي متوفر على موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية بعنوان : استراتيجية التكوين ، فرع التكوين، مرجع سابق، تاريخ تصفح: 2019-4-2.

**خلاصة الفصل الثاني :**

من خلال كل ما تطرقنا إليه عن واقع تكوين الموظف العمومي وبالأخص موظفي الإدارة المحلية نجد أن الاهتمام بالتكوين في الجزائر بدأ بعد خروج المستعمر الفرنسي وشغور المناصب التي كان يحتلها خصوصا العليا منها، والتي لم يكن بإمكان الجزائر استخلافها نظرا لعدم توفرها على إطارات كافية لذلك.

وكحل سريع قامت الدولة بإرسال بعثات للخارج من أجل تأهيلهم و إنشاء مؤسسات تكوينية لتلبية حاجاتها من كفاءات على المدى المتوسط و القريب كان أولها إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة سنة 1964 والتي لا تزال إلى الآن تُوَطر أفضل الكفاءات للإدارة العمومية والجماعات المحلية على وجه التحديد.

لكن سرعان ما تراجع اهتمام الدولة بالتكوين حيث قلة الاعتمادات المالية المخصصة له وضعت أداء المؤسسات التكوينية فيما ازدادت الحاجة إليها ما أدى إلى وجوب انتهاج سياسة تكوينية ترافق الموظف فهي تسمح له بسرعة الاندماج في حياته المهنية أولا ثم تطوير المستمر لأدائه ومعارفه ثانيا والملاحظ أن واقع هذه السياسات التكوينية يدل على عدم وضوحها بعد إلى المستوى المطلوب، فالبلديات لا تزال تعاني من عجز و المواطن لا يزال يشتهي من عدم تحقيق مطالبه وعود المنتخبين لا تزال مجرد خطابات منمقة.

ومنه تبرز الحاجة الى معرفة عينة من الدورات والبرامج التكوينية التي استفاد منها الموظف أو المنتخب المحلي على مدى اهتمام الإدارة المحلية بهاته الوظيفة وهذا ما سنهتم به في الفصل الأخير من هذه الدراسة حيث اخترنا مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة لتسقط عليها الفصلين الأول والثاني وهذا ما يتيح لنا الإلمام بالتكوين في الواقع ومدى تأثيرها على الموظف.

# الفصل الثالث

تخطيط سياسة التكوين في مديرية  
الإدارة المحلية

ولاية سعيدة سنة 2017 و2018

**مقدمة الفصل الثالث :**

يرتكز التنظيم الإداري في أي دولة على أساليب فنية تتمثل في المركزية واللامركزية كسبيل لتوزيع النشاط الإداري، بين مختلف الأجهزة والهيئات الدارية بالدولة فالتنظيم الإداري ومهما كان النظام السياسي والاقتصادي السائد في دولة ما، يبني على أجهزة وإدارات مركزية وأخرى لا مركزية، تتبلور هذه الأخيرة في شكل الإدارة المحلية، والجزائر كغيرها من البلدان يقوم نظامها الإداري على مزج بين التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي في توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الأجهزة الإدارية المركزية ومصالحها الخارجية الممثلة في المديرية التنفيذية على مستوى الولايات وبين السلطات لامركزية إقليمية مستقلة نسبيا تعرف بالجماعات المحلية الممثلة في الولاية والبلدية مع إبقاء حق الإشراف والرقابة للسلطة المركزية.

وانطلاقا مما سبق ارتأينا إلى دراسة ميدانية على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة) من أجل الوقوف على سياسة التكوين التي انتهجتها المديرية سنة 2017 و2018 ومعرفة أثر البرامج التكوينية على أداء الموظفين بالمديرية من خلال استخدام تقنية مقابلة مع عينة من الموظفين الذين خضعوا للتكوين وطرح أسئلة عليهم وتحليلها، ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

**المبحث الأول:** بطاقة تقنية حول مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة.

**المبحث الثاني:** واقع سياسة التكوين في مديرية الإدارة المحلية لسنة 2017 و2018.

**المبحث الأول : بطاقة تقنية حول مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة****المطلب الأول : التعريف بمديرية الإدارة المحلية ومهامها**

قبل التطرق إلى تعريف بمديرية الإدارة المحلية نستعرض مفهوم الولاية والتي هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون، تشكل الولاية جماعة إقليمية لا مركزية ودائرة إدارية غير مكرزة للدولة، للولاية هيئتان هما المجلس الشعبي الولائي وهو هيئة مداولة منتخبة عن طريق الاقتراع العام والوالي وهو منفذ الولاية وممثل الولاية والدولة ومندوب الحكومة.

هذه الإدارة يترأسها الوالي ويشرف عليها سلميا، ويتولى تنسيقها وتنظيمها من أجل تنفيذ أحسن لمداولات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة، كما حدد المرسوم رقم 215/ 94 الأجهزة الإدارية في الولاية تحت السلطة السلمية للوالي كالتالي: الديوان، الأمانة العامة المفتشية العامة مديريةية التنظيم والشؤون العامة، الدوائر، مديريةية الإدارة المحلية وهي موضوع دراستنا. ويبين الشكل رقم (03) هيكل الولاية.<sup>1</sup>

تعد مديريةية الإدارة المحلية إحدى الأجهزة الادارية والتنظيمية للولاية وهي أحد المصالح الخارجية لوزارة الداخلية تمثل صورة من صور عدم التركيز الاداري كما أنها هيكل يضبط القواعد العامة في الإدارة العامة على المستوى المحلي يترأسها مدير يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي باقتراح من طرف وزير الداخلية.

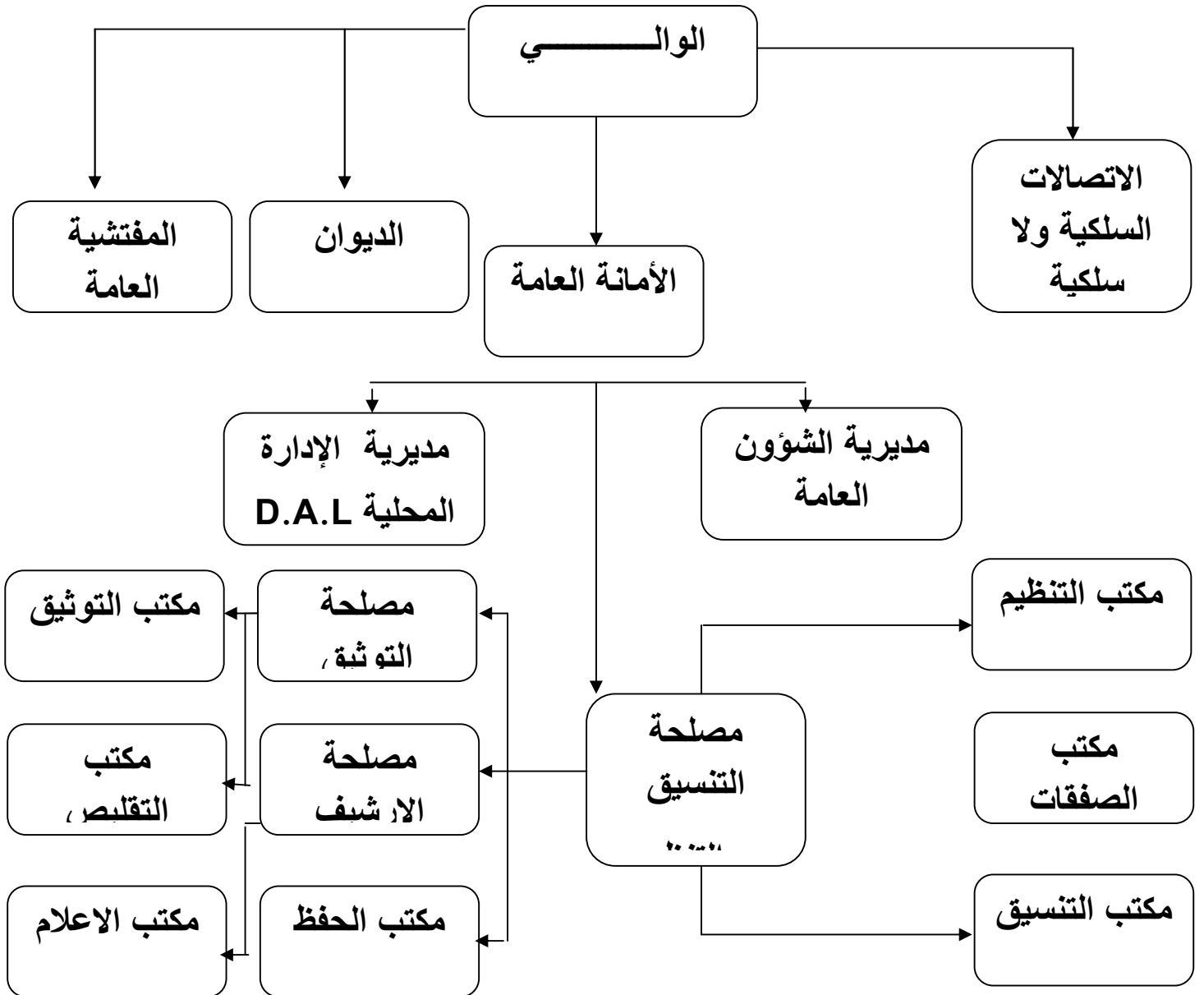
يحدد مهام مديريةية الإدارة المحلية المرسوم التنفيذي رقم 215-94 المؤرخ في 1994/07/23 وقد عرف تطورا ملحوظا وفقا لتطور الإدارة العامة الجزائرية وحسب النصوص المنظمة للإدارة

المحلية تتمثل في ما يلي :

- تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية كما تحرص على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.
- تدرس وتقتراح وتضع كيفيات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية.
- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.

<sup>1</sup> معلومات و وثائق من مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية .

- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها.
- تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها.
- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.
- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في المؤسسات العمومية وتوافق عليها.<sup>1</sup>



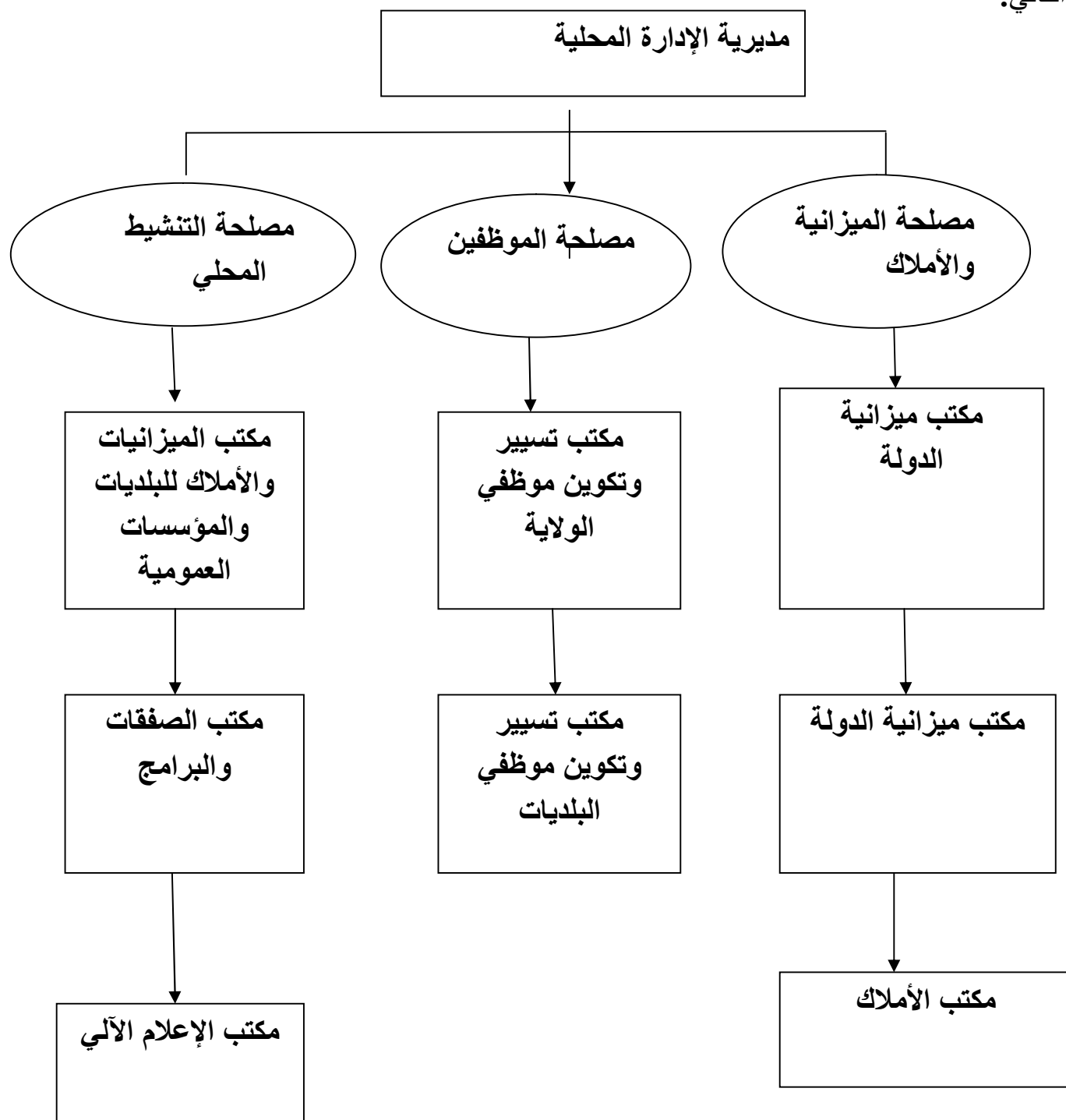
الشكل (03) يمثل هيكل الولاية

المصدر: مديرية الإدارة المحلية

<sup>1</sup> معلومات و وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية.

## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية ومصالحها

تتشكل مديرية الإدارة المحلية من 3 مصالح سيتم التفصيل في كل مصلحة كما يبين الشكل التالي:



شكل رقم (04) هيكل تنظيمي يبين مصالح مديرية الإدارة المحلية

المصدر: مديرية الإدارة المحلية.



يخضع عمل مديرية الإدارة المحلية لهيكل تنظيم يوضح مهام مصالحها، ويتم تحديد التنظيم الداخلي للمديرية في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية بقرار وزاري مشترك بين وزير الجماعات المحلية والسلطات المكلفة بالوظيفة العمومية.

### 1- مصلحة الموظفين:

تشكل مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية القلب النابض الذي يسهر على متابعة وتقييم الموظفين في إطار تسيير الموارد البشرية للولاية ككل، وتسهر هذه المصلحة على متابعة الحياة المهنية للمستخدمين بالولاية منذ دخولهم إلى غاية إنهاء علاقة العمل-التقاعد أو الوفاة أو التنقل- من خلال مختلف الحركات التي يتعرض لها الموظف من ترقية أو تثبيت...إلخ، مع إعداد قرارات فتح المسابقات و الامتحانات وتعيين لجنة تتكفل بعمليات المسابقة والامتحان منذ الإعلان إلى غاية الإعلان بالنتائج النهائية لها.

تحدد المديرية العامة للوظيفة العمومية في الجزائر أهم النماذج المتعلقة بمقررات تسيير شؤون الموظفين بمديرية الإدارة المحلية، ويركز عمل هذه المصلحة أساسا على تسيير ومتابعة شؤون الموظفين في الولاية والبلديات، ولهذا يتفرع منها مكتبين أساسيين:

### 2- مكتب مستخدمي الولاية:

هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشير، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

يقوم هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للمستخدمين من بداية عملهم إلى غاية الإحالة على التقاعد، ويكلف أيضا ب:

- وضع برامج لتسيير الموظفين الإداريين والتقنيين بالولاية.
- متابعة عمليات تسيير المسار المهني للموظفين.
- تنظيم الملتقيات الخاصة بالتكوين وتحسين المستوى للأعوان مع احترام الرتبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات و وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية.

**3- مكتب مستخدمي البلديات:**

يترأس هذا المكتب رئيس مكتب، ويعتبر هذا المكتب وسيطا بين البلديات والوزارة المكلفة بالداخلية والجماعات المحلية ويعمل بالتنسيق مع رئيس مصلحة الموظفين. يتكفل المكتب بدراسة ومراقبة شرعية القرارات المتعلقة بالمستخدمين على مستوى البلديات ومطابقتها للقوانين والسهر على تطبيق القانون في مجال تسيير المستخدمين مع تحديد نسبة مستخدمي الجماعات القاعدية، ومن ثم العمل على فرز جداول تعداد مستخدمي البلديات قصد معرفة المناصب الشاغرة. طبقا للقرار الوزاري المشترك لسنة 1991 فان مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات يكلف ب:

- وضع نماذج لتسيير الموظفين.
- متابعة عمليات تسيير المسار المهني للموظفين في البلديات.
- تنظيم الملتقيات الخاصة بالتكوين وتحسين المستوى.

**4- مصلحة التنشيط المحلي:**

تشكل مصلحة التنشيط المحلي والصفقات والبرامج لولاية سعيدة عنصرا هاما في هيكل مديرية الإدارة المحلية انطلاقا من أنشطتها ومهامها الرامية إلى تجسيد الأعمال التنموية محليا، السهر على حسن سيرها ومتابعة تنفيذها.

تتكون مصلحة التنشيط المحلي لولاية سعيدة من ثلاث (03) مكاتب رئيسية كما يلي:

**أ- مكتب ميزانيات وأملاك البلديات، والمؤسسات العمومية البلدية:**

ترتبط مهام هذا المكتب بمجموع الأنشطة التي حددها القرار الوزاري المشترك لسنة 1991 المتمثلة في المصادقة على مداوات الميزانية والحسابات للبلديات، كما ويصاد على المداوات المتعلقة بإنشاء مؤسسات عمومية بلدية، ومتابعة تسيير أملاك البلدية سواء كانت هذه الأملاك منقولة أو غير منقولة أو كانت عقارية أو غير عقارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من خلال الوثائق والمعلومات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية .

**ب- مكتب الصفقات والبرامج:** يكلف مكتب الصفقات والبرامج بمجموعة مهام أساسية تتمثل في وضع ومتابعة القروض المسندة لمصالح البلديات والقيام بعمليات التلخيص المالي والإحصائيات هذا حسب ما ورد في القرار الوزاري المشترك من سنة 1991. يسير المكتب جميع البرامج المسجلة في ميزانية الولاية و الدولة، حيث يتم العمل بأحكام المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية ويقوم المكتب بمراقبة وانجاز المشاريع المسطرة في البرامج التنموية للولاية وذلك من الجانب الإداري على مستوى كامل البلديات حسب الأولوية لهذه المشاريع.

### ج - مكتب الإعلام الآلي:

يكلف المكتب بمهام أساسية تتمثل في وضع التطبيقات والبرمجة ويدير هذا المكتب برتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي بالإضافة إلى مهندس دولة آخر يساعد رئيس المكتب في إدارة أعمال المكتب.

### 5- مصلحة الميزانيات و الأملاك :

تعتبر الجماعات الإقليمية المتمثلة في الولاية والبلدية جزءا لا يتجزأ من الدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و حتى تحقق الولاية أهدافها بما يتماشى والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية و جب ضبط العمليات المالية طبقا لإجراءات وقواعد تواكب جميع مراحل ميزانية الولاية من إعداد واعتماد وتنفيذ والرقابة على سلامة تنفيذ الخطة المالية المسطرة للجماعات المحلية إيرادا وإنفاقا في حدود الميزانية المعتمدة.

تتكون مصلحة الميزانيات والأملاك من ثلاثة مكاتب، كل منها يضطلع بمهام موكلة إليه حسب ما ورد في القانون المنظم لها وهي كالآتي:

#### أ- مكتب ميزانية الولاية:

يكلف المكتب بإعداد مع المصالح المعنية بتحضير وإعداد وتنفيذ ميزانية حسابات الولاية، ميزانيات وحسابات المؤسسات العمومية للولاية.<sup>1</sup> وينقسم عمل المكتب إلى:

<sup>1</sup> بناء على الوثائق المقدمة من طرف مديرية الإدارة المحلية .

أ- **قسم التسيير:** يقوم بالالتزامات المتعلقة بالنفقات من الاعتمادات المقدره بعنوان تسيير وسائل سير العمل من معدات و وسائل مادية، لوازم وسلع ومصاريف التسيير العام وتزويد حساب الاستهلاك والمؤونات والأعباء الاستثنائية، وضمان تصفيته وإعداد أذن الصرف المتعلقة بها.

ب- **قسم التجهيز:** يكلف بالسهر على تصفية وإعداد أذن الصرف المتعلقة بالالتزامات ذات النفقات من الاعتمادات المقدره بتسيير عمليات التجهيز.

ج- **قسم الفاتورات:** يكلف بتسيير وتسديد الفواتير ومشتريات الإدارة العامة للولاية والدوائر التابعة لها والقيام بمراقبة الفواتير حسب القوانين والتنظيمات المعمول بها.

د- **قسم أجور المستخدمين:** يهتم ويكلف عمل المكتب الخاص بهذه الفئة بكشف الرواتب الخاصة بها.

هـ - **قسم التحصيل:** يكلف بتحصيل إيرادات الأملاك العمومية، السكنات الوظيفية وتحصيل الإعانات والمساهمات و الممنوحات من صندوق التضامن للولايات.

**مكتب الأملاك:** تحتاج الولاية من الوسائل واللوازم والسلع والأدوات ما يكفيها للقيام بأعبائها الإدارية والتنموية، حيث تدير مديرية الإدارة المحلية ممتلكاتها المنقولة وغير المنقولة والوسائل الضرورية ضمانا لاستغلالها من طرف هياكل الإدارة العامة للولاية ومصالحها المعنية.

يتكفل مكتب أملاك الولاية بتسيير أملاكها المنقولة منها وغير المنقولة ومتابعتها وتسييرها وصيانتها وعمليات الجرد، كما و يتم التنسيق مع مكتب ميزانية الولاية لمتابعة وضعية الفواتير والتسوية المالية ومتابعة الأملاك المؤجرة وإعداد العقود الخاصة بها.

#### أ- مكتب ميزانية الدولة:

يسهر هذا المكتب على متابعة ميزانيات وحسابات وزارة الداخلية والجماعات المحلية كما يعمل على تنفيذها ومتابعة وضعيتها المالية على مستوى الولاية.

بالنسبة لنفقات الولاية فهي لا تخرج عن نطاق النفقات العامة للدولة، باعتبارها نفقات ضرورية اللازمة لسير المرافق والهيئات العمومية، فهي مبالغ تنفق من أجل تسيير الجهاز الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بناء على وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة .

للولاية، حيث يحتوي قسم التسيير على أجور وأعباء مستخدمي الولاية، مصاريف تسيير مصالح الولاية، إضافة إلى أعباء التسيير المرتبطة باستغلال تجهيزات جديدة. حيث تنقسم نفقات التسيير إلى نفقات إجبارية كالأجور، ونفقات ضرورية كالهاتف ونفقات اختيارية كالإعلانات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: واقع سياسة التكوين في مديرية الإدارة المحلية لسنة 2017 و 2018.

سنقوم في هذا المبحث بعرض لسياسة التكوين التي إعتمدها مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة سنة 2017-2018 والتي يتم تكريسها عبر المخطط الغير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات والذي يهدف أساسا لتحقيق هذا الغاية وبالتالي تجسيد البرنامج التكويني كما هو موضح في المخطط التكويني المبين في الملحق رقم "1" حتى مرحلة تقييم وتعيين الموظفين الذي خضعوا لعمليات التكوينية في المؤسسات التكوينية هذا في المطلب الاولي وقد خصصنا المطلب الثاني لأجل معرفة أثر هذه البرامج التي تضعها المديرية على أداء موظفيها الذين خضعوا للتكوين من خلال إقامة مقابلة مع عدد منهم والبالغ (15) والتي تتعلق بالبرامج التكوينية وقمنا بتحليل إجاباتهم للخروج بنتائج واستنتاجات و للإجابة على صحة الفرضية بأن للبرنامج التكويني أثر في تحسين أداء الموظفين .

### المطلب الأول : برامج التكوين المطبقة في مديرية الادارة المحلية في سنة 2017، 2018 .

إن تجسيد البرامج التكوينية يبدأ من خلال إعداد مخطط غير ممرکز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات الذي يتضمن عمليات التكوين أو دورات التكوين المبرمجة خلال السنة و كل دورة تظم الرتب والمترشحين الذي سيخضعون للتكوين ومدة التكوين والمؤسسة التكوينية وكذا حوصلة عمليات التكوين والتكلفة المالية، وتقوم بعد ذلك مصالح مفتشية الوظيف العمومية بالتأشير على هذا المخطط من أجل تطبيقه.

وفي إطار تطبيق أحكام المادة: 109 من الأمر 06/03 المؤرخ في 2006/07/15 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وتطبيق الأحكام التعليمية رقم 45 المؤرخة في 2006/12/01 المحددة لكيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الرتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، وعملا بالأحكام المتعلقة لا سيما المادة 18 و 30

<sup>1</sup> - معلومات ووثائق من مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة.

من المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19/01/2008 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة شرعت مديرية الإدارة المحلية و بالإتفاق مع مؤسسات التكوينية المتمثلة في جامعة التكوين المتواصل ( مركز سعيدة ) بتنظيم دورات تكوينية مسطرة في مخطط تكوين غير مركز للموارد البشرية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وكذلك مع مراكز التكوين المهني قرينة بدرة وكلية الحقوق جامعة سعيدة ومعهد التكوين المهني بالرباحية من أجل تكوين الموظفين وتم فتح هذه الدورات التكوينية في التكوين قبل الترقية والتكوين التحضيري و دورات تحسين المستوى لشغل رتب سيتم عرضها في الجدول بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين، وهي مديرية الإدارة المحلية وينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر لا سيما :

- الرتبة أو الرتب المعنية .

- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية و لمخطط التكوين وتحسين المستوى لسنة المعنية.

- مدة دورة التكوين .

- تاريخ بداية التكوين .

- المؤسسة المكلفة بالتكوين.<sup>1</sup>

وقد أرفقنا نموذج لإتفاقية متعلقة بالتكوين التحضيري بين كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سعيدة ومديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة، وتهدف هذه لإتفاقية إلى تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص من طرف كلية الحقوق والعلوم السياسية لرتبة ملحق إدارة، حيث تتكفل بتكوين مستخدمي مديرية الإدارة المحلية لمدة ثلاثة أشهر ( ملحق رقم 2 ) .

ونموذج لقرار يتضمن فتح دورة تكوين تحضيرية أثناء فترة التربص في رتبة عون إدارة رئيسي ( الملحق رقم 03)، يتم إجراء التكوين على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني أولاد خالد بالرباحية ولاية سعيدة، طبقا للإتفاقية المتعلقة بهذا التكوين .

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموظفين بمديرية الإدارة المحلية .

- بعد المرور بالمراحل السابقة سنعرض محتوى البرنامج التكويني لسنة 2017، 2018 وذلك بتحديد الرتب وعدد المترشحين ومدة التكوين، بداية ونهاية التكوين والمؤسسة التكوينية الخاصة بكل عملية تكوينية المسطرة في البرنامج التكويني، وسنقوم بذكر الوحدات والمقاييس النظرية والتطبيقية المدروسة في التكوين وأخيرا التقييم البيداغوجي حتى تعيين المتكويين في مناصبهم.

### 1- عمليات التكوين لسنة 2017:

أ- دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى :

- الجدول رقم (01) يمثل دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.

عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد المؤسسات التكوينية	نهاية دورات التكوين	بداية دورات التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المراد شغلها	الرتبة أ
02		11 أكتوبر 2017	11 مارس 2017	06 أشهر	02	ملحق إدارة	عون إدارة رئيسي
02	جامعة التكوين المتواصل بسعيدة	11 أكتوبر 2017	11 مارس 2017	06 أشهر	02	عون إدارة	عون مكتب
01		11 أكتوبر 2017	11 مارس 2017	06 أشهر	01	كاتب مديرية	كاتب

الجدول رقم (01) المصدر: مديرية الإدارة المحلية .

- تتضمن هذه الدورة تكوين موظفين ذوي الرتب ( عون إدارة رئيسي ، عون مكتب ، كاتب) للترقية إلى الرتب ( ملحق إدارة ، عون إدارة، كاتبة مديرية ) حسب ترتيب والبالغ عددهم "02" ويدوم التكوين (02) أشهر وينطلق من 11 مارس 2017 إلى غاية 11 أكتوبر 2017 وتتكفل جامعة التكوين المتواصل بسعيدة كمؤسسة تكوينية بتدريس المتكويين وتقييمهم.

- تبلغ نسخة من القرار أو المقرر وكذا نسخة من الإتفاقية المبرمة مع المؤسسة العمومية للتكوين إلى المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية خلال عشرة أيام من تاريخ التوقيع.

ب- عمليات تحسين المستوى :

- الجدول رقم (02) يمثل عمليات تحسين المستوى.

مؤسسات التكوين	نهاية دورة	بداية دورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع التحسين المستوى	الرتبة المعنية
مركز التكوين المهني التمهيني قرينة بدرة بسعيدة	2016/12/29	2016/12/23	05 أيام	20	الأعلام الألي	عون حفظ البيانات
	2017/01/05	2017/01/02	04 أيام	13	مواضيع حسب التخصص+ الأعلام الألي	كاتب
	2017/01/05	2017/01/02	04 أيام	01	مواضيع حسب التخصص+ الأعلام الألي	كاتب مديرية
	2017/01/05	2017/01/02	04 أيام	01	مواضيع حسب التخصص+ الأعلام الألي	مساعد وثائقي أمين



محفوظات						
			05 أيام	08	مواضيع حسب التخصص + الأعلام الألي	عون مكتب
	2017/01/12	2017/01/08	05 أيام	05	مواضيع حسب التخصص + الأعلام الألي	محاسب إداري
	2017/02/16	2017/02/12	05 أيام	10	مواضيع حسب التخصص + الأعلام الألي	محاسب إداري رئيسي

### الجدول رقم (02) المصدر: مديرية إدارة المحلية.

يستفيد من دورات تحسين المستوى الرتب الموضحة في الجدول رقم (02) وتشمل المواد والمقاييس موضوع تحسين المستوى، الإعلام الألي ومواضيع حسب التخصص ويوضح الجدول عدد المترشحين لكل رتبة ومدة دورة وتاريخ بدايتها ونهايتها، ويتكفل مركز التكوين المهني والتمهين قرينة بدرة بتدريس المتكويين وتقييمهم.

### 2- عمليات التكوين لسنة 2018:

#### أ- عمليات التكوين التحضيري أثناء فترة التربص :

- الجدول رقم (03) يمثل عمليات التكوين التحضيري أثناء فترة التربص.

مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتربصين	الرتبة المعنية
كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الدكتور	2018/04/23	2018/01/23	03 أشهر	04	ملحق إدارة

مولاي الطاهر -سعيدة-					
جامعة التكوين المتواصل	2018/03/30	2017/12/30	03 أشهر	01	عون إدارة رئيسي

### الجدول رقم (03) المصدر: مديرية الإدارة المحلية.

- شمل هذا التكوين التحضيري الرتب التالية ( ملحق إدارة، عون إدارة رئيسي، عون إدارة) المعنية بالتكوين وقد بلغ عدد المترشحين 04 في عون إدارة، 01 في رتبة عون إدارة رئيسي و 08 في عون إدارة، وتدوم هذه الدورة ثلاثة أشهر وتتكفل كلية الحقوق والعلوم السياسية وجامعة التكوين المتواصل مركز سعيدة بالتكوين، كما يوضح الجدول بداية ونهاية العملية التكوينية، ويمثل الرتب المعنية الرتب التي يثبت ويرسم فيها المتكويين بعد انتهاء هذه الدورة.

ب- دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى :

-الجدول رقم 04 يوضح دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.

عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة المالية	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المراد شغلها	الرتبة الأصلية
02	مركز التكوين المهني والتمهين	/05/08 2018	/11/08 2017	06 أشهر	02	عون إدارة	عون مكتب

**الجدول رقم (04) المصدر مديرية الإدارة المحلية**

- يشير الجدول إلى دورات التكوين قبل الترقية، وشمل هذا التكوين الرتب (عون مكتب) والمرور بهذا التكوين من أجل الترقية إلى رتبة (عون إدارة) وبلغ عدد المترشحين "02" ويمتد لمدة 06 أشهر من 2017/11/08 إلى غاية 2018/05/08 ويتكفل مركز التكوين المهني والتمهين برزيني الشيخ بضمان عملية التكوين كمؤسسة تكوينية .

**2-الوحدات ومقاييس النظرية والتطبيقية المعتمدة في البرامج التكوينية لسنة 2017،2018:**

حددت التعليم رقم 45 المؤرخة في: 01 ديسمبر 2008 المتعلقة بعمليات التكوين قبل الترقية وكذا التعليم رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المتعلقة بعمليات التكوين التحضيري أثناء فترة التربص، الوحدات والمقاييس النظرية والتطبيقية المعتمدة في دورات التكوين قبل الترقية ودورات التكوين التحضيري وخاصة بكل رتبة وسنتناولها فيما يلي :

**1-الوحدات والمقاييس النظرية والتطبيقية المدرجة في عمليات التكوين قبل الترقية**

**والتكوين التحضيري لشغل رتبة (ملحق إدارة) :**

توجد أربع وحدات : (الموضحة في الجدول رقم 05)

المقاييس النظرية والتطبيقية	لوحة
مفهوم القانون- القاعدة القانونية -مفهوم الشرعية – فروع القانون- المصادر والمبادئ العامة للقانون- تدرج القوانين – الاشخاص الطبيعية والاشخاص المعنوية .	مدخل إلى قانون
الشخصية القانونية للاشخاص المعنوية –مصادر القانون الإداري – مبادئ القانون الإداري- القرارات الإدارية – العقود الإدارية – الإدارة المركزية –مبدأ الفصل بين السلطات- الرقابة الوصائية والإدارية – أسس النظام الدستوري في الجزائر.	مفاهيم القانون العام
أسس تسيير الموارد البشرية-الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية –تسيير الموارد ( التوظيف،تسيير المسارات،الأجور، التكوين)-تقييم	تسيير الموارد البشرية

الكفاءات - قانون الوظيفة العمومية - النظام التأديبي للموظف - أخلاقيات المهنة.	
مبادئ وقواعد التحرير الإداري - تحرير محاضر، عروض الحال، مذكرات مصلحة إعلامية بمختلف مراسلات إدارية وكيفية صياغة اشكالية وطرحها - تحضير ملف إداري + معالجة نص	التحري الإداري والمنهجية

**الجدول رقم (05) :** يوضح وحدات ومقاييس النظرية والتطبيقية المدرجة في دورة التكوين قبل الترقية والتكوين التحضيري لشغل رتبة (ملحق إدارة).

**المصدر:** التعليم رقم 45 مؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المتعلقة بعمليات التكوين قبل الترقية.

- وحدات ومقاييس النظرية والتطبيقية الخاصة بتكوين قبل الترقية لشغل رتبة (عون

إدارة): (الموضحة في الجدول رقم 06)

المقاييس النظرية والتطبيقية	الوحدة
تعريف القاعدة القانونية - ميزات القاعدة القانونية - أنواع القانون - المبادئ الأساسية لقانون الوظيفة العمومية - حقوق و واجبات الموظف - وضعيات الموظف - النظام التأديبي.	مفاهيم قانون الوظيفة العمومية
مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر - تنظيم السلطة التنفيذية والتشريعية والقضائية بالجزائر - الإدارة الإقليمية - السلطة الوصائية	التنظيم الإداري والمؤسسي
مبادئ وقواعد التحرير الإداري - تحرير مختلف المراسلات الإدارية ( مراسلات مذكرات)	التحرير الإداري

الإعلام الآلي	عموميات حول استعمال جهاز الإعلام الآلي – استخدام برنامج معالج النصوص-استخدام برنامج الجداول-استخدام برنامج ( Slides )-شريحة العرض التقديمي -أساسيات إستعمال برامج الاتصال ( المراسلات )
---------------	---

**الجدول رقم (6) :** يوضح وحدات ومقاييس النظرية والتطبيقية المدرجة في دورة التكوين قبل الترقية لشغل رتبة (عون إدارة).

**المصدر:** التعليم رقم 45 مرجع سابق.

**3- وحدات ومقاييس نظرية والتطبيقية الخاصة بالتكوين قبل الترقية لشغل رتبة (كاتب**

**مديرية): (الموضحة في الجدول رقم 07)**

الوحدة	المقاييس النظرية والتطبيقية
مفاهيم قانون الوظيفة العمومية	المبادئ العامة لقانون الوظيفة العمومية – حقوق و واجبات الموظف – أخلاقيات المهنة .أنماط التوظيف- الوضعيات القانونية الأساسية – النظام التأديبي.
تقنيات الأمانة والمكتبية	تنظيم وظيفة الأمانة –تسيير البريد( التسجيل، الترتيب و الأرشفة)-مختلف نماذج البريد-تقنيات ومناهج العمل – مبادئ الاستقبال- ممارسة الاتصال الهاتفي –مسك مفكرة –تقنيات الاتصال – صيغ المراسلات( المجلة ،العبارات، الاحيازية ، الجمل النموذجية ).
التحرير الإداري	مبادئ وقواعد التحرير الإداري . تحرير مختلف المراسلات الإدارية .

الإعلام الآلي	أبجديات التسيير الرقمي للوثائق . استخدام برامج معالجة النصوص. استخدام برامج الجداول.
---------------	--

الجدول رقم (07) : يوضح وحدات ومقاييس النظرية والتطبيقية المدرجة في التكوين قبل الترقية لشغل رتبة (كاتب مديرية).

المصدر: التعليم رقم 45 مرجع سابق .

4- وحدات ومقاييس نظرية والتطبيقية الخاصة بتكوين التحضيري لشغل رتبة (عون

إدارة رئيسي): (الموضحة في الجدول رقم 08)

الوحدة	المقاييس النظرية والتطبيقية
مدخل إلى قانون	القاعدة القانونية - خصائصها - مصادر القاعدة القانونية - تدرج القوانين - القانون العام والخاص - النظرية العامة للأشخاص المعنوية - مصادر القانون الإداري - مبدأ المشروعية - القرارات الإدارية .
مفاهيم قانون الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية	قانون الوظيفة العمومية - حقوق و واجبات الموظف - أنماط التوظيف - تعريف تسيير الموارد البشرية وأسسها - نظام الاعلام في تسيير الموارد البشرية .
التنظيم الإداري والمؤسستي	مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر - تنظيم وسير الإدارة المركزية - تنظيم وسير البلدية - تنظيم وسير الولاية - تنظيم السلطة التنفيذية والقضائية والتشريعية في الجزائر - مؤسسات الرقابة ( مجلس دستوري - مجلس المحاسبة ) .
التحرير الإداري	مبادئ وقواعد التحرير الإداري. تحرير المراسلات الإدارية أساسيات معالجة نص.

**الجدول رقم (08):** يوضح الوحدات المقاييس النظرية والتطبيقية الخاصة برتبة (عون إدارة رئيسي) المدرجة في التكوين التحضيري.

المصدر : التعليم رقم 02 المؤرخة في 03 يمار 2009 المتعلقة بالتكوين التحضيري.

**5-وحدات ومقاييس نظرية والتطبيقية الخاصة بتكوين التحضيري لشغل رتبة (عون إدارة):**  
(الموضحة في الجدول رقم 09)

الوحدة	المقاييس النظرية والتطبيقية
مفاهيم قانون الوظيفة العمومية	المبادئ الأساسية لقانون الوظيفة العمومية ومجال تطبيقه -تعريف الموظف ومهمته-أنماط التوظيف-حقوق و واجبات الموظف.
التنظيم الإداري والمؤسساتي	مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر – تنظيم وسير الإدارة المركزية- تنظيم السلطات في الدستور.
التحرير الإداري	مبادئ وقواعد التحرير الإداري . تحرير مختلف أنواع الرسائل الإدارية .

**الجدول رقم(09):** يوضح الوحدات والمقاييس النظرية والتطبيقية الخاصة برتبة (عون إدارة) في التكوين التحضيري.

المصدر : التعليم رقم 02 مرجع سابق.

**1- التقييم البيداغوجي للمتكونين خلال عمليات التكوين التحضيري وعمليات التكوين قبل الترقية في المؤسسة التكوينية :**

**أ- التقييم البيداغوجي للمتكونين خلال التكوين التحضيري في الرتب السابقة :**

يتمثل التقييم البيداغوجي في تقدير يقوم به السلك البيداغوجي يتناول قدرات ومؤهلات المترشح كما هو مبين في الجدول التالي:

الملاحظات	معايير التقييم
	الأهمية المخصصة للتكوين
	القدرة على التعبير
	القدرة على التعبير الشفهي
	القدرة على التحليل والتلخيص

( الجدول رقم 11 ) : يوضح معايير التقديم البيداغوجي خلال التكوين التحضيري.

المصدر: التعليم رقم 02 مرجع سابق.

يتم التقييم النهائي بمنح إحدى التقديرات التالية :

دون الوسط	متوسط	حسن	حسن جدا
-----------	-------	-----	---------

ب -التقييم البيداغوجي للمتكونين خلال التكوين قبل الترقية في الرتب السابقة :

يعد الموظفين المترشحون للترقية إلى الرتب ( ملحق إدارة ، عون إدارة ، كاتب مديرية ) تقرير نهاية التكوين حول موضوع يتعلق بتنظيم ومهام ونشاطات وتسيير الإدارة المستخدمة.

عند نهاية التكوين يتم تقييم نهاية تتويج دورة التكوين على أساس معدل عام يحسب كالتالي:

- معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة لمجموع الوحدات المدروسة تحسب من 0 إلى 20 المعامل 01 .

- معدل مذكرة الدراسة والبحث أو تقرير نهاية التكوين حسب الحالة، يحسب من 0 إلى 20 المعامل 01.

يعلن المترشحون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20 ناجحين نهائيا من طرف لجنة تتكون من :

- السلطة المخول لها صلاحية التعيين.

- مدير المؤسسة التكوين أو ممثله.



- ممثل أو ممثلين عن المكونين.

- يرقى ويعين الموظفون الذين تابعوا التكوين قبل الترقية بنجاح في الرتب السالفة الذكر، وتبلغ نسخة من محضر النهائي إلى مصالح الوظيفة العمومية المختصة في أجل ثمانية أيام (08) من تاريخ التوقيع عليه.<sup>1</sup>

- يرسم المتربصون الذين تابعوا بنجاح التكوين التحضيري وتعلن اللجنة المتساوية الأعضاء، المختصة نهائيا عن ترسيم المتربصين مع الأخذ بعين الاعتبار التقييم البيداغوجي للتكوين التحضيري أثناء فترة التربص وكذا تقدير السلطة السلمية حول كيفية أداء خدمة المتربص.<sup>2</sup>

#### 5- الحصيلة النهائية لبرامج التكوين لسنة 2017 و 2018:

#### أ-حصيلة البرامج التكوين لسنة 2017: موضحة في الجدول رقم (12)

عمليات التكوين	الرتبة المعنية	عدد الموظفين الأعوان المعنيين	عدد المناصب المالية المفتوحة	الاعتمادات المالية الممنوحة

<sup>1</sup> التعليم رقم 45 . مرجع سابق

<sup>2</sup> التعليم رقم 02 مرجع سابق.

120.000.00 دج	02	02	ملحق إدارة	دورات التكوين
120.000.00 دج	02	02	عون إدارة	التكميلي في إطار
60.000.00 دج	01	01	كاتب مديرية	الترقية إلى رتبة أعلى
290.000.00 دج			عون حفظ البيانات كاتب كاتب مديرية مساعد وثائقي أمين محفوظات محاسب إداري محاسب إداري رئيسي عون مكتب	عمليات تحسين المستوى
590.000.00 دج	58		المجموع	

الجدول رقم (12) : يوضح حوصل البرامج التكوين لسنة 2017

**المصدر:** مديرية الإدارة المحلية.

- يشير الجدول إلى الحوصلة النهائية للبرنامج التكويني لسنة 2017، ومختلف العمليات التكوينية المبرمجة في هذا البرنامج ويقابلها الرتب المتعلقة بكل عملية تكوينية وعدد الموظفين المعنيين بالتكوين، وأخيرا الاعتمادات المالية المخصصة لكل دورة تكوينية والتكلفة الاجمالية المخصصة لكل دورات التكوين قبل الترقية وتحسين المستوى والمقدر بـ: 590.000.00 دج.

**ب- حوصلة البرامج التكوينية لسنة 2018: موضحة في الجدول رقم (13)**

عمليات التكوين	الرتبة المعنية	عدد الموظفين والأعوان المعنيين	عدد المناصب المالية مفتوحة	الاعتمادات المالية الممنوحة
التكوين التحضيري أثناء فترة التربص	- ملحق إدارة	04	04	180.000.00 دج
	- عون إدارة	01	01	30.000.00 دج
	- كاتب مديرية	08	08	240.000.00 دج
دورات التكوين في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.	- عون إدارة	02	02	140.000.00 دج
المجموع الاعتماد		15	15	560.000.00 دج

**الجدول رقم (13):** يوضح حوصلة البرامج التكوينية لسنة 2018 .

**المصدر:** مديرية الإدارة المحلية .

-يشير الجدول إلى حوصلة البرامج ودورات التكوين قبل الترقية، ويقابلها الرتب الخاصة بكل عملية تكوينية وعدد المترشحين والمناصب المالية المفتوحة المتعلقة بكل رتبة، وكذلك في الجهة الموازية الاعتمادات المالية تكوينية، و مجموع الاعتمادات المالية لكل عمليات التكوين أي التكلفة المالية الاجمالية للبرنامج التكويني والمقدر بـ: 560.000.00 دج.

**المطلب الثاني: أثر برامج التكوين على أداء الموظفين بالمديرية**

للمقابلة أهمية بالغة من الدراسات السوسولوجية، وتعتبر من الأدوات الأكثر استعمالاً وانتشاراً في الأبحاث الميدانية، وذلك لما توفره من معلومات وبيانات حيث إعتدنا على حوارات شفوية مع بعض المبحوثين حول موضوع أثر برامج التكوين على أداء الموظفين في مديرية الإدارات المحلية من أجل التعرف على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم بعد العملية التكوينية، وقد تمت هذه المقابلات خلال تواجدنا بالمديرية مع عدد من الموظفين المستفيدين من الدورات التكوينية

( المبحوثين) بمختلف الرتب الادارية وأغلبهم رؤساء مصالح في المديرية ( 15 موظف) وقد قمنا بتصميم أسئلة المقابلات والبالغ عددها ( 15 ) وقمنا بطرحها على الموظفين محل الدراسة، وسنقوم بمناقشة إجاباتهم وتحليلها بالاعتماد على عدد الاجابات والنسبة المئوية من أجل استخلاص النتائج.

- مناقشة وتحليل اجابات المبحوثين :

- النسبة المئوية تحسب كما يلي :

$$T = \frac{100 * \text{عدد تكرار الإجابات}}{\text{مجموع المبحوثين}(15)}$$

T: تمثل النسبة المئوية .

- السؤال الأول: مدى تطبيق برامج التكوين يتعلق بمدى تطبيق التكوين " قصيرة المدى، متوسط المدى،طويل المدى".

- الجدول رقم (14) يتعلق بمدى تطبيق برامج التكوين مدة قصيرة المدى متوسطة المدى طويلة المدى.

إجابات	التكرار	النسبة المئوية
مدة قصيرة المدى	02	13.33 %
متوسطة المدى	13	86.67 %
طويلة المدى	0	0 %
المجموع	15	100 %

**الجدول رقم (14) المصدر:** بناء على مقابلة مع موظفين المتكويين في مديرية الادارة المحلية بتاريخ: الأحد 19 ماي 2019 الساعة التاسعة.

فكانت إجابات المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة قصيرة المدى وعددهم "2" بنسبة 13.33% أما فئة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة متوسطة المدى وعددهم 13 موظف بنسبة 86.67 %، أما الفئة الثالثة وهي الفئة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة طويلة المدى فكان عددهم 0 بنسبة 0%.

بالمقارنة بين مختلف الفئات نجد أن النسبة الثانية التي تمثل النسبة الأكبر بالنسبة للفئات الأخرى أي أن المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مدة متوسطة المدى عددهم أكبر من الذين استفادوا من برنامج التكوين في مدة قصيرة وطويلة المدى وهذا ما يؤكد ان المؤسسة تعتمد في تطبيق برامجها التكوينية في مدة زمنية متوسطة المدى وذلك نظرا لطبيعة هذه البرامج وملائمتها لاحتياجات المتكويين و احتياجات المؤسسة وظروفها وكذا الاستراتيجية وتخطيط إدارتها.

- السؤال الثاني: مدى كفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين

- الجدول رقم (15) يتعلق بكفاية مدة تطبيق البرامج التكوينية لتحقيق أهداف التكوين.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	%33.33
لا	10	%66.67
المجموع	15	%100

**الجدول رقم (15) المصدر:** بناء على مقابلة مع موظفين المتكونين في مديرية الادارة

المحلية بتاريخ: الأحد 19 ماي 2019 الساعة التاسعة.

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن يتكون من الفئات التالية :

الفئة الأولى: وتمثل فئة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم "بنعم" فيما يتعلق بكفاية مدة

تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين وعددهم 05 وذلك بنسبة %33.33 .

الفئة الثانية: وتمثل فئة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم "بلا" فيما يتعلق بكفاية مدة تطبيق

برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين وعددهم 10 بنسبة تقدر بـ: %66.67 بالمقارنة

بين الفئتين نجد أن الفئة التي تمثل "لا" أكبر من الفئة التي تمثل الاجابة " بنعم" فيما يتعلق

بكفاية مدة تطبيق برامج التكوين لتحقيق أهداف التكوين وهذا راجع إلى عدة أسباب منها:

نتائج التقييم قبل العملية التكوينية لم تكن دقيقة لتحديد الاحتياجات التكوينية للمكونين بحيث

لم يخصص لها مدة كافية لتحقيق أهداف التكوين.

- السؤال الثالث: العمل في نفس التخصص المكون فيه.

- الجدول رقم 16 يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%0
المجموع	15	%100

**جدول رقم (16) المصدر:** بناء على مقابلة مع موظفين المتكونين في المديرية الادارة

المحلية بتاريخ: 19 ماي 2019 الأحد التاسعة صباحا.

**من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية :**

**الفئة الأولى:** فئة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم "بنعم" فيما يتعلق بالعمل في التخصص المكون فيه والبالغ عددهم و 15 بنسبة 100% والفئة الثانية : فئة المبحوثين الذين كانت اجابتهم "بلا" فيما يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه و عددهم 00 بنسبة 0%، والمقارنة بين هاتين الفئتين نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة الأولى والذين يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا تكويننا فيه أكبر من عدد المبحوثين الذين كانت اجابتهم "بلا" أي الفئة الثانية وهذا ما يؤكد أن برامج التكوين المعتمدة في المؤسسة تساعد على إدماج الموظفين في تخصصهم بحيث تتميز بفعاليتها في تحسين أداء المتكويين وهذا يعكس دقة محتوى البرامج التكوينية المعتمدة بحيث لا تضطر المؤسسة لتغيير عمل الموظف بسبب عدم ملائمة البرامج التكوينية لطبيعة تخصصه.

- السؤال الرابع: تناسب برامج التكوين مع طبيعة عمل المتكويين.

- جدول رقم 17 يتعلق بتناسب برامج التكوين مع طبيعة عمل المتكويين.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	86.67%
لا	02	13.33%
المجموع	15	100%

**الجدول رقم (17) المصدر:** بناء على مقابلة مع موظفين المتكويين في المديرية الادارة المحلية بتاريخ: 19 ماي 2019 الأحد التاسعة صباحا.

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين يرون أن برامج التكوين الذي استفادوا منها تتناسب مع طبيعة أعمالهم وذلك عددهم 13 بنسبة تقرب: 86.67% مقابل عدد 02 من المبحوثين الذي يرون أن برامج التكوين لا تتناسب مع طبيعة أعمالهم بنسبة 13.33% وبالتالي نقول أن برامج التكوينية المنظمة من طرف المديرية تكسب المتكويين معارف ومهارات لتحسين أدائهم.

- السؤال الخامس: إسهام برامج التكوينية في إكساب المهارات فيما يخص: التحكم في الوسائل التقنية والسرعة في انجاز العمل والدقة في أداء المهام وخفض من حوادث العمل.

- جدول رقم (18) يتعلق بإسهام البرامج التكوينية في اكتساب المهارات .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%0
المجموع	15	%100

**جدول رقم (18) المصدر:** بناء على مقابلة مع موظفين المتكويين في مديرية الإدارة محلية.

من خلال جدول رقم (18) فإن البرامج التكوينية المستفاد منها ساعدت المتكويين بنسبة عالية على اكتساب مهارات، فيما يخص التحكم في الوسائل التقنية والسرعة في إنجاز العمل والدقة في أداء المهام وانخفاض حوادث العمل، وهذا ما يظهر من خلال عدد إجابات المبحوثين "بنعم" والذي عددهم 15 بنسبة %100 وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة أساسا على برامج تكوينية تتناسب مع طبيعة نشاطها وتساهم في تزويدهم بمهارات جديدة تؤهلهم لتقديم خدمة عمومية ذات طابع إداري بمراعات السرعة والدقة في تقديم هذه الخدمة ومباشرة بالقيام بوظائفهم التي تتطلب في الانجاز الجيد للأعمال المنوطة بهم.

- السؤال السادس: تلبية برامج التكوين للحاجات الوظيفية.

- جدول رقم (19) يتعلق تلبية برامج التكوين للحاجات الوظيفية .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%0
المجموع	15	%100

**الجدول رقم 19 المصدر:** مقابلة مع المتكويين بمديرية الإدارة المحلية بتاريخ الأحد 19 ماي 2019.

من خلال الجدول رقم (19) نجد أن الفئة الغالبة والتمثلة في رأي المبحوثين فيما يتعلق في تلبية البرامج التكوينية لإحجات الوظيفة، هي الفئة التي ترى أن البرامج التكوينية المستفاد



منها تلبي حاجاتهم الوظيفية والذي كانت اجاباتهم " نعم" و عددهم 15 مبحوث بنسبة 100% أي أن هذه البرامج تلبي حاجاتهم وطموحاتهم لما يطمحون إليه بشكل تام وكبير وذلك لأسباب منها: البرامج التكوينية تحقق الرضا لدى المتكويين ومحتوى البرامج المعتمدة مما يؤدي إلى تلبية حاجاتهم الوظيفية بشكل كبير.

- السؤال السابع: مدى معالجة برامج التكوينية التطورات في المجال الإداري.

- جدول رقم (20) يتعلق بمواكبة برامج التكوين لتطورات في المجال الإداري .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	93.33%
لا	01	06.67%
المجموع	15	100%

الجدول رقم (20) المصدر: بناء على مقابلة مع المتكويين بمديرية الادارة المحلية بتاريخ الأحد 19 ماي 2019.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن البرامج التكوينية الذين استفادوا منها مواكبة للتطورات في المجال الإداري تقدر: 93.33% والبالغ عددهم بـ: 14 موظف مبحوث المجيبين " بنعم" في المقابل نسبة المبحوثين الذين يرون أن البرامج التكوينية الذي استفادوا منها ليست مواكبة للتطورات في المجال الإداري تقدر بـ: 06.67% و عددهم موظف واحد وهذا ما يفسر بأن المؤسسة أو بالاحرى المديرية تسير التغيرات في مجال الادارة والتسيير وذلك باعتمادها على مبدأ المرونة والتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية وفق استراتيجية تعمل على تزويد المتكويين بالمعلومات والمعارف المستجدة باعتبار أن الإدارة العامة تخضع لقوانين متغيرة قابلة للتعديل مما يتطلب التماشي مع هذه المتغيرات والتعديلات وأخذها بعين الاعتبار في تعميم البرامج التكوينية.

- السؤال الثامن: مدى موكبة برامج التكوين التطورات في مجال التكنولوجيا.

- جدول رقم (20) يتعلق بمواكبة برامج التكوين لتطورات في المجال التكنولوجي .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	66.67%
لا	05	33.33%
المجموع	15	100%

الجدول رقم (20) المصدر: مقابلة مع الموظفين المتكويين بمديرية الادارة المحلية.

يتبين أنه من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من المبحوثين ترى بمواكبة البرامج التكوينية للتطورات في المجال التكنولوجي، وذلك بنسبة 66.67% بعدد مبحوثين يقدر بـ:10 في مقابل نسبة تقدر بـ:33.33% بالنسبة للمبحوثين الذين يرون عكس من أدلي به في الحالة السابقة وهذا ما يؤكد على وجود إيجابيات على مستوى استخدام التكنولوجيا في البرامج التكوينية وذلك يظهر في المقاييس المعتمدة لتزويد المكونين بمهارات في مجال الاعلام الآلي، والأنترنت لضمان جودة نوعية الخدمة المقدمة والسرعة في الانجاز وتوفير الجهد المبذل على الموظف والتقليل من الأخطاء.

- السؤال التاسع: مدى تكيف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه البرنامج التكويني

- جدول رقم (21) يتعلق بتكيف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه البرامج التكوينية .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	100%
لا	00	0%
المجموع	15	100%

الجدول رقم (21) المصدر: بناء على مقابلة مع موظفين المتكويين في مديرية الادارة

المحلية بتاريخ: الأحد 19 ماي 2019 الساعة التاسعة.

يظهر الجدول رقم (21) أن نسبة أفراد العينة والبالغ عدد 15 والمقدرة بـ : 100% أنهم متكيفون مع منصب عملهم بعد تلقيتهم البرامج التكوينية بينما يقابلة 0% بالنسبة للفئة

الثانية ولا يوجد بها عدد المبحوثين وهذا ما يفسر ان البرامج التكوينية المعتمدة تساهم إلى حد كبير في درجة تكيف المستفيدين منها في مناصب عملهم، بتحسين أدائهم عن طريق اكسابهم مهارات جديدة ومتطورة ومعارف ومعلومات مناسبة وسلوكيات تعكس مدى اهتمام المديرية بالعنصر البشري لتحقيق الاهداف المنشودة.

#### - السؤال العاشر: تقدير مستوى العام للمكون

- جدول رقم (22) يتعلق بتقدير المستوى العام للمكون .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
جيد	14	93.33%
متوسط جدا	01	06.67%
المجموع	15	100%

الجدول رقم (22) المصدر: بناء على مقابلة مع موظفين المتكويين في مديرية الادارة المحلية بتاريخ: الأحد 19 ماي 2019 الساعة التاسعة.

يشير الجدول (22) إلى أن أغلب وأكثر نسبة كبيرة من المبحوثين والمقدرة بـ: 93.33% والبالغ عددهم 14 يرون أن مستوى العام لمكونهم جيد بينما يقيم باقي الأفراد المبحوثين بنسبة 06.67% وعددهم قليل جدا موظف واحد (01) ذو مستوى متوسط جدا ويمكن إرجاع ذلك إلى المستوى العلمي والثقافي والتربوي والأخلاقي الذي يتصف به المكون بالإضافة، إلى التجربة في المجال التكوين أثرت بشكل كبير على تحسين أداء الموظفين لكن هذا لا يمنع وجود بعض النقائص والعيوب على مستوى المكون العام تؤثر سلبا على مردودية التحصيل المعرفي أو المهني والمهاري للمتكويين ومستوى علاقتهم بمكونهم.

### - ما يمكن إستنتاجه من خلال دراستنا الميدانية مايلي :

إن أهم ما تحصلنا إليه من طرف المديرية الإدارية المحلية من دورات التكوين التحضيري والتكوين قبل الترقية ودورات تحسين المستوى لسنة 2017-2018 وبمراعاة عدد المكونين والموظفين الذين خضعوا للتكوين في هاتين السنتين كم قمنا بعرضهم سابقا مع ذكر كل الرتب الخاصة بكل المترشح، والرتب المعنية بالتكوين وكذلك ما توصلنا إليه من خلال المعطيات التي جمعناها بواسطة المقابلة كأداة أساسية إعتدنا عليها بالإضافة إلى الملاحظة والوثائق، أن مستوى البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة من خلال استفادة المبحوثين منها لتحسين أدائهم الوظيفي كان تقديره "جيد" أي بمعنى كان لها "أثر إيجابي" على أداء الموظفين نظرا لاجابات المبحوثين التي تعكس دور هذه البرامج واستفادتهم منها من خلال اكتسابهم لمهارات جديدة وخبرات وكذلك تناسب برامج التكوين مع عملهم بالإضافة إلى المقاييس المدروسة وكذا تكيفهم الجيد والفعال مع الوظيفة الجديدة بعد التكوين، وكذلك مدة التكوين جعلتهم يندمجون في التكوين وكذلك مستوى البرامج التكوينية ترقى إلى مستوى طموحهم وما يتمنونه ومزاولتهم لبرامج تكوين تواكب التطورات الخارجية سواء الادارية والتكنولوجية وبالتالي رضاهم بالبرامج التكوينية، والاقتناع بها وهذا يذهب بنا إلى القول أن كل البرامج التكوينية قد استفاد منها المتكونون وهذا يؤدي بنا إلى القول أن مديرية الادارة المحلية لولاية سعيدة تولي بعناية هامة لعنصر التكوين كوظيفة أساسية للرفع من أداء موظفيها وهذا من خلال قيامها بوضع سياسة تكوين دقيقة، وفعالة وناجحة تعود بالنفع عليها وعلى الموظف.

**خلاصة الفصل الثالث:**

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم البرامج التكوينية التي اعتمدها مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة وأثرها على في تحسين أداء مستخدميها وتم الاستعانة بأداة المقابلة مع مجموعة من الموظفين الذين خضعوا للتكوين و لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن مديرية الإدارة المحلية محل الدراسة، تلتزم بتطبيق سياسات التكوين وبمبادئها و معاييرها، وأن الموظفين يرون أن هذه العمليات والبرامج التكوينية قد استفادوا منها وقد حسنت من أدائهم الوظيفي.

خاتمة

**خاتمة:**

إن عملية التكوين هي عملية مهمة حيث لها أهداف تتماشى مع الخطط والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الرئيسي، حيث تعود عملية التكوين بالنفع والفائدة سواء على المؤسسة ككيان أو شخصية معنوية أو على الموظف الذي يعتبر جزء هام من المؤسسة ومن هنا فعلى كل موظف أن يكون ذا إهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب الكثير من المعرفة و المهارة فيكون نافعا أكثر فأكثر فبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذا الحقيقة بقدر ماتزيد المساهمة في الشعور بالأمن والأهمية، وإذا ما أسفر عن المهارة عن الزيادة في المردودية فإنه سيحقق كسبا عن طريق الفرص الكبيرة للتقدم التي ستتاح له سواء في صورة أجر عالي أو منصب أفضل وإذا اعتبرنا أن الارتفاع في مستوى الأداء يجب أن يحقق التركيز على مهمة التكوين، ولن يتيسر للإدارة أن تقوم بحمل هذا العبئ وحدها وهنا يجب أن يشاركها في ذلك الموظف المتكون، لأن هذا الأمر ضروري في العملية التكوينية أما المسؤولون المشرفون على عملية التكوين فتعتبر كفاءتهم لتحديد الاحتياجات التكوينية وأساليب التصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية من العوامل الأساسية في نجاح السياسة التكوينية، وليس هذه العوامل كافية لوحدها، بل توفير أشخاص قادرين على ممارسة العمل الإداري وعلى هذا الأساس بات التكوين أمر ضروري في الآونة الأخيرة خاصة في الإدارة العمومية بإدخال والتركيز على البرامج والسياسة التكوينية في تسيير الموارد البشرية لعملية التكوين تضع الحلول والبدائل للمشاكل المتوقعة التي تصادفها المؤسسات العمومية.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية

الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار

والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين ، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف موظفين ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة.

ولذا يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن تكوين الموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بمهارات عالية.

كذلك من خلال العناصر التي تناولناها في دراستنا يمكننا القول أن الإدارة العمومية الجزائرية عرفت العديد من المراحل فيما يتعلق بالنصوص التنظيمية لعمليات التكوين، فقد تلى صدور الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي يعتبر أول قانون جزائري للعمل، صدور أول نص تنظيمي مكرس للتكوين متمثل في المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، وبعد إقرار المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية صدر في ظله المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم والذي أسس لمرحلة جديدة في ميدان التكوين، إذ يعتبر أول نص تنظيمي ينظم ويسير ويحدد بدقة مسؤوليات كل طرف من الأطراف المتدخلة في وظيفة التكوين في الإدارة العمومية، كما أسس لوضع مخططات التكوين التي تتوافق مع نمط التسيير التقديري للوظائف، هذا فيما يتعلق بعمليات التكوين التي تجري في الجزائر، أما بخصوص عمليات التكوين بالخارج فقد صدر في ظل الأمر رقم 66-



133 المرسوم رقم 81- 17 المؤرخ في 14 فيفري 1981 المتضمن تحديد شروط التكوين والتحسين في الخارج، وفي ظل المرسوم رقم 85-59 صدر المرسوم رقم 87-209 المؤرخ في 8 سبتمبر 1987 المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ليعقبه صدور المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.

كما نسجل أنه وبالرغم من إصدار قانون أساسي عام جديد للوظيفة العمومية متضمن في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 إلا أن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 وكذا المرسوم الرئاسي رقم 03-309 لا يزالان نافذين في انتظار صدور نصين آخرين أو تعديل هذين المرسومين ليتماشيا مع القانون الجديد للوظيفة العمومية والمرحلة والظروف الجديدة.

و يمكن أن نخلص بأن مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة تلعب دورا هاما في عملية التكوين وتحسين أداء موظفيها فالعمال راضون على سياسة التكوين التي تنتهجها الإدارة حين كانت أغلب آراءهم بأن هذه الأخيرة قد ساهمت في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكيات، وإتجاهاتهم وأن هذه البرامج التكوينية، قد اشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة على نقل المعلومات والمعارف ومراعات الفروق الفردية للمكون، وإنطلاقا من النتائج المتوصل إليها ومن خلال تواجدنا بمديرية الإدارة المحلية لاحتضنا بعض النقائص، من أهمها الاعتماد على برامج تكوينية حسب الحاجة في إطار محدود واقتصار عمليات التكوين على بعض الرتب الإدارية وكذلك فتح دورات تكوين بين سنوات وليس كل سنة وعدم اشراك جميع الموظفين في إعداد برامج التكوين، وفي هذا الإطار ومن أجل تطوير وظيفة التكوين كوظيفة أساسية ضمن إدارة الموارد البشرية، وتحقيق الهدف الرئيسي منها وهو تحسين أداء الموظفين للرفي بالخدمة العمومية المقدمة، وسنقوم بتقديم مجموعة من "الاقتراحات والتوصيات" من أجل زيادة و تطوير السياسة التكوينية بشكل فعال وهي :

- \* ضرورة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية داخل وخارج المؤسسة أو معا حسب الحاجة إلى ذلك وتعميم ذلك على كل موظفين.
- \* الأخذ بعين الإعتبار اقتراحات وآراء الموظفين في تخطيط البرامج التكوينية عبر وسائل مختلفة بغية معرفة احتياجاتهم فيما يخص تحسين المستوى أداءهم الوظيفي، وأهم المشاكل والعراقيل التي يواجهونها من خلال مشاركتهم في البرامج التكوينية.
- \* ربط العملية التكوينية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية لرفع مستوى الاهتمام بالتكوين، وربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.
- \* تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة، مما يسمح بالإطلاع على قوانين الاستفادة من الدورات التكوينية، وكذلك توعية المتكولين بضرورة أهمية التكوين و تزويدهم بمعارف حول طرق التقييم لغرض التكوين.
- \* النظر الى الاحتياجات الضرورية للمتكولين فيما يتعلق بالجانب المالي، لاجتياز فترة التكوين في ظروف ملائمة ومساعدة على التحصيل التكويني.
- \* العمل على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة عالية حتى تؤدي البرامج التكوينية دورها بفعالية ويكون اختيار المكون مناسباً لعلاقة البرامج التكوينية.
- \* العمل على زيادة وتوفير مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف مراحل العملية التكوينية، واقتراح تدعيم المتكولين بدروس تطبيقية في مجال الاعلام الآلي تماشياً مع التطورات الحاصلة.
- \* التخطيط الجيد لسياسة التكوين واستخدام أساليب علمية في ذلك.

قائمة

المصادر

و المراجع

- قائمة المصادر والمراجع :

أ- المصادر :

1- القوانين والمراسيم :

- الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالقانون العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46 المؤرخة في 8 جوان 1966.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 66-151 المؤرخ في 2 جوان 1966، المتعلق بالأحكام المطبقة على الموظفين المتمرنين، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 8 جوان 1966.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43 صادرة في 20 ماي 1969.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 81-115 المؤرخ في 5 جوان 1981 المتضمن إعادة تنظيم بعض قواعد تعيين الموظفين والأعاون العموميين، الجريدة الرسمية، العدد 23.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 24 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13.

- المرسوم رقم 87-209، المتعلق بتنظيم وتخطيط التكوين وتحسين المستوى بالخارج وأمر تسييرهما.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16 .

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 8 جوان 1964 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، العدد 5.
- بموجب المرسوم رقم 64-155 المنشأ للمدرسة كانت تحت وصاية رئاسة الجمهورية، ثم بموجب مرسوم 66-306 مؤرخ في 4 أكتوبر 1966 وبمقتضى المرسوم الرئاسي أصبحت تحت وصاية وزارة الداخلية وتحت وصاية التعليم العالي بموجب مرسوم 87-270 مؤرخ في 15-12-1987 و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 22 نوفمبر 2005 وظفت تحت وصاية وزارة الداخلية لبي غاية اليوم.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، الجريدة الرسمية رقم 75.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 75-25 المؤرخ في 22 جانفي 1975 والمتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها المعدل والمتم بالمرسوم رقم 81-12 المؤرخ في 31 جانفي 1981، الجريدة الرسمية رقم 5.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-59 المؤرخ في 18 فيفري 1995، المتضمن إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 19.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26 ماي 1990، المتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل، الجريدة الرسمية، العدد 22.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة في 8 أوت 1978.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17.
- الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 26، 2006.
- التعليمية رقم 2 المؤرخة في 3 يناير 2009 التي تحدد كيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب في الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

- المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل للمرسوم 96-92.  
- قانون 11-10 المتعلق بالبلدية.

ب- المراجع :

1- الكتب بالعربية :

- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ب ط، الاسكندرية:الدار الجامعية،سنة 2002-2003  
- أد شرف الدين، مبادئ الإدارة المحلية، ب ط، صنعاء:ب د نشر، 1995.  
- العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، ط1، عمان:دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.  
- أمين سلطاني، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، ب ط، القاهرة:دار الفكر العربي، 1998.  
- أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط2، الأردن:دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.  
- أيمن عودة المعاني، محمد كودة أبو فارس، نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، ب ط، عمان:مركز أحمد ياسين الفني، 1995.  
- جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر(بين النصوص القانونية ومتطلبات المجتمع)، ط1، الجزائر:دار الأمة للطباعة والنشر، 2014.  
- جمال عبد الله محمد ، ادارة التغيير والسلوك التنظيمي، ط1، عمان:دار معتز، 2014  
- حبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية، حالة الادارة العمومية في الجزائر، ط1، عمان:دار الراية للنشر والتوزيع، 2015  
- حسن الجيلاني، بلقاسم سلاطنية، أسس المناهج الإجتماعية، ط1، القاهرة:دار الفجر للنشر  
- خالد زمارة الزغبى، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها( دراسة مقارنة)، ب ط، الإسكندرية، منشأة الشرق، 1984.  
- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ب ط، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.  
- صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، ط1، عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014  
- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الادارية، ب ط، مصر:الدار الجامعية، 1998

- عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة العامة المقارنة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2007.
- فؤاد العطار، **مبادئ في القانون الإداري**، ب.ط، القاهرة: دار الفكر العربي، 1955 .
- فؤاد غضبان، **التنمية المحلية ممارسون وفاعلون**، ط1، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر، 2015
- محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، ط1، الجزائر، عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.
- محمد الفاتح محمد البشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016
- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، ب.ط، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003.
- محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي**، ب.ط، الجزائر: ب.ط د نشر، 1997 .
- محمد سعيد سلطاني، **إدارة الموارد البشرية**، ب.ط، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- محمد محمود الطعمنة، **نظام الإدارة المحلية**، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
- محمود قاسم القريوني، **إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص**، ط1، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
- والتوزيع، 2002

## 2- المذكرات :

- بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013-2014.
- جغري بلال، **فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات- قسنطينة-**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل

والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009-2008.

- شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2009-2008.

- عيادي عبد الكريم، أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر، دراسة حالة بلدية ورقلة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2015.

- مهتانة جمال الدين، دور التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين، دراسة حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم الهيكلي الجديد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية جامعة الجلفة، 2017-2016.

- سايح زهرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية جامعة سعيدة، 2016-201.

- كرشي فاطمة الزهراء، دور تكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017.

- نجاة بزاید، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات سونطراك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران السانیا، 2011/2010.



- عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية، 2008.
- علي تاية مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، اختصاص إدارة أعمال، جامعة سالت كليمنتس، العراق، سنة 2012.
- نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، سنة 2004-2005.
- دراواش نادية، الإدارة المحلية وعملية إدارة التنمية في الجزائر، المعوقات ومقاربات الإصلاح، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2014-2015.
- سكيبة عاشوري، الاتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 - 2014.
- عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية العقرون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية قسم علم لاجتماع، جامعة الجزائر 2004-2005.
- سماعيل ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص قانون إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2012-2013.
- بودادة آمال، ميزانية البلديات والتنمية المحلية في ولاية قسنطينة 1998-2004، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض، الجغرافيا والتهيئة العمرانية، قسم التهيئة العمرانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

-عمارة حسبية،تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ادارة الجماعات المحلية،كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والاداري،جامعة الجزائر 3، 2017-2018 .

- مهدي رضا،إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر06-03،أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2016-2017.

- كمال بن لحرش،عصرنة الوظيفة العمومية، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري،كلية الحقوق والعلوم السياسية،قسم الحقوق،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2016-2017.

- العلواني صليحة،كبابي تسعديت،معوقات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية،قسم العلوم الاجتماعية،جامعة أعلي محند أولحاج، البويرة،2014-2015.

- تونسي أحلام،التكوين ودوره في الحياة المهنية للموظف بالمؤسسة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية،قسم علوم اجتماعية،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،2015-2016.

- بودوح غنية،إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجا،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص:تنمية الموارد البشرية،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

### 3- المجالات :

- براهيم عبد الله،حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 7،جامعة محمد خيضر،بسكرة،فيفري 2005.

- د. محمد حسن عواضة، مقومات الإدارة المحلية من وجهة نظر القانون الإداري، مجلة المدينة العربية، العدد 5، أكتوبر، 1982.

- لاقراطاس فتيحة، عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2016.

#### 4- الملتقيات :

- بودويرة الطاهر، حموي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة.

#### 5- المواقع الإلكترونية :

- موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) ، فرع التكوين، تاريخ تصفح: 2-4-2019.

#### 6- الكتب بالغة الأجنبية:

-J.MPERETTI،RESSOURCES HUAMANES ET JESTION DE PERSINNEL،19e édition،Paris france، Éditions d'Organisation،2006

-R. Vatier: **développement de l'entreprise et promotion des hommes.** Paris France. Entreprise moderne d'édition.1984.

Modie Grame،C the gouvernement of great Britain 3<sup>rd</sup> edition، London،Methuen youg books،1965.

-Andre Delaubadaire،traite élémentaire de droit administratif،Paris، No، pub،1953.

قائمة

الأشكال

و الجداول

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى سنة 2017	114
02	عمليات تحسين المستوى سنة 2017	115
03	عمليات التكوين التحضيري أثناء فترة التربص سنة 2018	116
04	دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى سنة 2018	117
05	وحدات و مقاييس النظرية و التطبيقية المدرجة في التكوين قبل الترقية و التكوين التحضيري لشغل رتبة ملحق إدارة	118
06	وحدات و مقاييس النظرية و التطبيقية المدرجة في التكوين قبل الترقية لشغل رتبة عون إدارة	119
07	وحدات و مقاييس النظرية و التطبيقية المدرجة في التكوين قبل الترقية لشغل رتبة كاتب مديرية	120
08	وحدات و مقاييس النظرية و التطبيقية المدرجة في التكوين التحضيري لشغل رتبة عون إدارة رئيسي	121
09	وحدات و مقاييس النظرية و التطبيقية المدرجة في التكوين التحضيري لشغل رتبة عون إدارة	122
10	معايير التقييم البيداغوجي خلال التكوين التحضيري	122
11	حوصلة برامج التكوين لسنة 2017	124
12	حوصلة برامج التكوين لسنة 2018	125
13	يتعلق بمدة تطبيق برامج التكوين "مدة قصيرة المدى ،متوسطة المدى، طويلة المدى"	126
14	يتعلق بكفاية مدة تطبيق البرامج التكوينية لتحقيق أهداف التكوين	127
15	يتعلق بالعمل في نفس التخصص المكون فيه	128
16	يتعلق بتناسب برامج التكوين مع طبيعة عمل المتكون	128
17	يتعلق بإسهام البرامج التكوينية في إكساب المهارات	129
18	يتعلق بتلبية البرامج التكوينية للحاجات الوظيفية	129
19	يتعلق بمواكبة برامج التكوين للتطورات في المجال الإداري	130
20	يتعلق بمواكبة برامج التكوين للتطورات في مجال التكنولوجيا	131
21	يتعلق بتكليف الموظف في منصب عمله بعد تلقيه البرامج التكوينية	131
22	يتعلق بتقدير المستوى العام للمكون	132

- قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات ومراحل التكوين	30
02	مراحل تحديد ميزانية التكوين وعملية قيادتها	41
03	هيكل الولاية	106
04	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية	107

قائمة

الملاحق

- قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملاحق
01	المخطط الغير الممرکز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
02	نموذج للاتفاقية بين كلية الحقوق والعلوم السياسية "جامعة سعيدة" ومديرية الإدارة المحلية تخص التكوين التحضيري لشغل رتبة ملحق إدارة
03	نموذج لقرار يتضمن فتح دورة تكوين تحضيرية أثناء فترة التربص في رتبة عون إدارة رئيسي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سعيدة في : .....

ولاية سعيدة  
مديرية الإدارة المحلية  
مصلحة الموظفين  
الرقم / \_\_\_\_

قرار يتضمن فتح دورة تكوين تحضيري أثناء

فترة التربص في رتبة عون إدارة رئيسي

إن والي ولاية سعيدة .

- بمقتضى الأمر رقم 03.06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 والمتضمن

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99.90 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري لموظفي أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تخص وضعية الموظفين.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-349 المؤرخ في 22 أكتوبر 2009، المتضمن إنشاء معاهد وطنية متخصصة في التكوين المهني وتحويل مركز التكوين المهني والتمهين إلى معهد وطني متخصص في التكوين المهني

- بمقتضى التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة

التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.

- بمقتضى المحضر المؤرخ في 18/03/2013 المتضمن قائمة الناجحين نهائيا في المسابقة على أساس الإختبار في رتبة عون إدارة رئيسي .

- بمقتضى الاتفاقية رقم المؤرخة في المبرمة مع المعهد الوطني المتخصص في التكوين

المهني أولاد خالد بالرباحية ولاية سعيدة الموضحة للشروط والكيفيات العملية لإجراء وتنظيم التكوين.

يقرر ما يلي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المذكورة أعلاه، تفتح دورة التكوين لمدة ثلاثة (03) أشهر أثناء فترة التربص أي قبل التثبيت في رتبة عون إدارة رئيسي.

**المادة الثانية :** يحدد عدد المناصب المالية المخصصة الموظف فيها بعد اجتياز دورة التكوين بنجاح ب : 02

**المادة الثالثة :** يتم إجراء التكوين على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني أولاد خالد بالرباحية ولاية سعيدة طبقا للاتفاقية رقم المؤرخة في المذكورة أعلاه.

**المادة الرابعة :** ينطلق التكوين في شهر أكتوبر 2013 و يتم التكوين بشكل تناوبي.

**المادة الخامسة :** تلحق قائمة الموظفين المقبولين للتكوين بهذا القرار.

**المادة السادسة :** يكلف السيد/ مدير الإدارة المحلية بتنفيذ هذا القرار .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور طاهر مولاي - بسعيدة-



كلية الحقوق والعلوم السياسية

اتفاقية متعلقة بالتكوين التحضيري

رقم: 2018/

بين كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة د. طاهر مولاي

بسعيدة

و

مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة

دورة: جانفي 2018

تم الاتفاق بين كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة د. طاهر مولاي -بسعيدة، ممثلة من طرف السيد: بن أحمد الحاج عميد الكلية ورئيس مركز الامتحان كهيئة منظمة للتكوين من جهة و مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة ممثلة من طرف السيد: علي موسى مدير الإدارة المحلية لولاية سعيدة من جهة أخرى وقد اتفق الطرفان على ما يلي:

### موضوع الاتفاقية

**المادة 1:** تهدف هذه الاتفاقية إلى تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص من طرف كلية الحقوق والعلوم السياسية لرتبة **ملحق إدارة**

### التزامات كلية الحقوق والعلوم السياسية:

**المادة 02:** تتكفل كلية الحقوق والعلوم السياسية بتكوين مستخدمي مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة لمدة ثلاث (03) أشهر وفقاً للنصوص القانونية المعمول بها.

**المادة 03:** تسهر كلية الحقوق والعلوم السياسية على السير الحسن للتكوين منذ بدايته إلى غاية إعلان النتائج النهائية وفقاً للتعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 التي تحدد كليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية مدته ومحتوى برامجه.

### كيفية تنظيم الدورة التكوينية

الملحق، رقم 02 م التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للرتبة المذكورة أعلاه بشكل تناوبي .

### التزامات (الجانب الآخر من الاتفاقية)

**المادة 05:** يلتزم الطرف المتعاقد ممثلاً في مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة بتسديد تكاليف التكوين المقدر ب.....دج لكل مترشح ويحدد المبلغ النهائي في فاتورة تسلّمها إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

**المادة 06:** يتم تسديد المستحقات المذكورة أعلاه في حساب جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة بالخزينة العمومية رقم 00820001120000011266 وذلك قبل استلام النتائج النهائية.

### أحكام ختامية

**المادة 07:** تدخل الاتفاقية حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ إيداع ملف التكوين لدى إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

**المادة 08:** يحل كل نزاع ينشأ بين الطرفين بالطرق الودية، وفي حالة الاستحالة، يعرض على الجهة القضائية المختصة.

**المادة 09:** تنتهي صلاحية الاتفاقية بتنفيذ كل طرف لالتزاماته.

سعيدة في.....

مديرية الإدارة المحلية  
لولاية سعيدة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

## نموذج لمخطط الغير الممركز للتكوين

و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعنوان سنة

.....

















المؤسسة

السنة:

المرجع: القانون الأساسي: .....

الجدول رقم 4

### دورات التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المرشحين	المنصب العالي المراد شغله	الرتبة الأصلية

المؤسسة

السنة:

المرجع: القانون الأساسي: .....

## جدول الحوصلة

الجدول رقم 8

الإعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين و الأعوان المعنيين	الرتبة المعنية	عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
				دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
				التكوين الأولي أثناء فترة التربص
				دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
				دورة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي
				عمليات التكوين بالخارج
				عمليات تحسين المستوى
				عمليات تجديد المعلومات
				المجموع: .....

# فهرس المحتويات



	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
01	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري العام للتكوين الوظيفي ونظام الإدارة المحلية	
13	مقدمة الفصل الأول
14	المبحث الأول : الإطار النظري للتكوين الوظيفي
14	المطلب الأول : مفهوم التكوين و أهميته
20	المطلب الثاني : فوائد و أهداف التكوين
24	المطلب الثالث : مبادئ التكوين و خصائصه
30	المبحث الثاني : مراحل وخطوات العملية التكوينية
31	المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية
33	المطلب الثاني : تصميم الاحتياجات التكوينية
37	المطلب الثالث : تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية
46	المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المحلية
47	المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية ونشأتها
54	المطلب الثاني : أهمية الإدارة المحلية ووظائفها
57	المطلب الثالث : أركان الإدارة المحلية
64	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : منظومة تكوين الموظفين بالإدارة المحلية في الجزائر	
66	مقدمة الفصل الثاني

67	المبحث الأول : تطور منظومة التكوين من الناحية القانونية في الجزائر
67	المطلب الأول : التكوين في عهد النظام الاشتراكي من الاستقلال الى سنة 1987
74	المطلب الثاني : التكوين أثناء المرحلة التعددية
78	المبحث الثاني : نظام تكوين الموظفين بالإدارة المحلية
78	المطلب الأول : أنواع عمليات التكوين في الإدارة المحلية
82	المطلب الثاني : الإجراءات القانونية المنظمة لعمليات التكوين في الإدارة المحلية
86	المطلب الثالث : مراكز ومؤسسات تكوين موظفي الإدارة المحلية
91	المبحث الثالث : معوقات منظومة التكوين في الوظيف العمومي وآليات إصلاحها
92	المطلب الأول : معوقات منظومة التكوين في الوظيف العمومي
95	المطلب الثاني : آليات إصلاح منظومة التكوين
102	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : تحليل سياسة التكوين في مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة لسنة 2017 و2018
104	مقدمة الفصل الثالث
105	المبحث الأول : بطاقة تقنية حول مديرية الإدارة المحلية لولاية سعيدة
105	المطلب الأول : التعريف بمديرية الإدارة المحلية ومهامها
106	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية ومصالحها
112	المبحث الثاني : واقع سياسة التكوين في مديرية الإدارة المحلية لسنة 2017 و2018
112	المطلب الأول : برامج التكوين المطبقة في مديرية الإدارة المحلية في سنة 2017 و2018
125	المطلب الثاني : أثر البرامج التكوينية على أداء الموظفين بالمديرية
134	خلاصة الفصل الثالث

135	خاتمة
139	المصادر والمراجع
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الملاحق
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة

## الملخص

هدفت الدراسة الى القاء الضوء على سياسات التكوين في الادارة المحلية الجزائرية ولكي تحقق هذه الدراسة أهدافها، قمنا باجراء دراسة تطبيقية على مستوى مديرية الادارة المحلية لولاية سعيدة للوقوف على واقع برامج التكوين فيها، وقمنا باقامة مقابلات مع عدد من الموظفين الذين خضعوا للتكوين بالمديرية، حيث تضمنت جملة من الأسئلة حول مدى فعالية البرامج التكوينية في التأثير على أداءهم وقد توصلت للنتائج التالية:

-مديرية الادارة المحلية لولاية سعيدة تنظم سنويا سياسات تكوينية، وذلك في حدود المناصب المالية المفتوحة والاعتمادات المالية المتوفرة ووفقا للنصوص القانونية المنظمة لعملية التكوين.

- البرامج التكوينية المعتمدة في مديرية الادارة المحلية، تساهم في تحسين مستوى الموظفين والرفع من أداءهم الوظيفي.

## Résumé

L'étude visait à faire la lumière sur les politiques de formation au sein de l'administration locale algérienne et, pour atteindre cet objectif, nous avons mené une étude appliquée au niveau de la Direction de l'administration locale de la province de Saïda afin de déterminer la réalité des programmes de formation et d'interviewer certains membres du personnel formés dans ce département. Sur l'efficacité des programmes de formation pour influencer leur performance et ont atteint les résultats suivants:

-La Direction de l'administration locale de la province de Saida organise annuellement les politiques de formation dans les limites des positions financières ouvertes et des allocations financières disponibles et conformément aux textes légaux régissant le processus de formation.

-Les programmes de formation approuvés par la Direction de l'administration locale contribuent à l'amélioration du niveau des employés et à l'amélioration de leurs performances.