

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر

في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

من طرف: - سعيدي أنوار.

- حلافي نور الدين.

بعنوان:

**فعالية التكوين في تأهيل موظفي الإدارة العمومية
دراسة حالة : المديرية الجهوية للخرينة - تلمسان-**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 05 / 06 / 2018 أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

- | | | | |
|--------------------|---------------------|--------------|--------------|
| د. موساوي زهية | أستاذ محاضر قسم 'ب' | جامعة تلمسان | رئيسا |
| د. قريش بن علال | أستاذ محاضر قسم 'أ' | جامعة تلمسان | مشرفا ومقررا |
| د. عباس عبد الحفيظ | أستاذ محاضر قسم 'ب' | جامعة تلمسان | مناقشا |

السنة الجامعية: 2017 \ 2018

الله أكبر

شكر وعرفان

نحمد الله تعالى ونشكره عز وجل على توفيقه لإتمام هذا العمل الذي ندعو الله أن يجعله مقبولا وخالصا لوجهه الكريم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور قريش بن علال الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة و اسهاماته المفيدة. كما نشكر كل من ساهم في إعانتنا ولو بحكمة أو إشارة من الإخوان الناصحين، وجزى الله الكل خيرا.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة والذين وافقوا على مناقشة وتقييم الرسالة.

إهداء

اهدي هذا العمل إلى:

- ❖ والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال عمرهما يارب ارحمهما كما ربياني صغيرا.
- ❖ جدي أطال الله في عمره.
- ❖ إلى إخوتي وزوجتي التي ساندتني طوال مدة انجاز هذا العمل، حيث هيات لي الظروف المناسبة رعاها الله وأكرمها.
- ❖ ابني الغالي نسيم حفظه الله.
- ❖ جميع عائلة سعدي وبوغانم كبيرا وصغيرا.
- ❖ جميع انسابي وأصدقائي.
- ❖ إلى السيد المدير الجهوي للخزينة الذي منحني فرصة إتمام هذا العمل.
- ❖ إلى جميع موظفي المديرية الجهوية للخزينة تلمسان.
- ❖ إلى جميع عمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان.

سعدي أنوار

إهداء

أولا اشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه
وتعالى على نعمه الكثيرة التي رزقني اياها فالحمد والشكر له.

الى من أنار لي درب العلم والمعرفة، وحرصا على منذ الصغر، واجتهدا
في تربيتي والاعتناء بي والدي الحبيبان الغاليان القريبان الى قلبي أمي،
وأبي الغالي رحمه الله.

الى أخواتي، إخوتي، زوجتي، اصدقائي وأخي منصور رحمه الله.

والى أساتذتي وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر الى الان وأرجو من
المولى عز وجل ان يمتعني واياهم في جنانه الواسعة أمين .

إلى أساتذة العوم الإقتصادية فرع تسيير تخصص تسيير الموارد البشرية
كل باسمه على كل ما قدموه لنا.

إلى الأستاذ والصدیق بومدين حسين

إلى أصدقائي " كريم، فتحي، انور، وكل زملائي وزميلاتي في المسار
الدراسي الجامعي. شكرا لكم جميعا.

حلافي نور الدين

المخلص:

إن عملية التكوين الإداري من الوظائف الأساسية و الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات العمومية اذا يعتبر كحق للموظف العمومي الجزائري لزيادة اداءه و تحسين الخدمات العامة للإدارة وبحثنا هذا يصب في نفس الاتجاه حيث يتعرض إلى تأثير فعالية التكوين على تأهيل الموظف العمومي و من اجل تحقيق اهداف الدراسة تمت صياغة عدة فرضيات لإيجاد علاقة بين فعالية التكوين المصمم في البرامج التكوينية و الدور المهم للمكون في العملية التكوينية و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات و استخدام الاستبيان في الاجابة على الاسئلة الموزعة على 100 موظف من المديرية الجهوية للخزينة ، و باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات و الغرض من هذا كله التنويه الى دور التكوين في سياسة المديرية الجهوية للخزينة و ابراز الدور الرئيسي للمكون في نجاح العملية التكوينية من خلال ادراج التكوين كاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لضمان استمرارية و زيادة كفاءات الموظفين باعتباره استثمارا ناجحا للإدارة .

الكلمات المفتاحية: الفعالية - التكوين - التأهيل - الموظف العمومي

Abstract :

The process of administrative training is one of the basic and strategic functions in the management of human resources for public institutions as it is considered a right for the Algerian public official to increase its performance and improve the general services of the institution and our research is in the same direction as it is exposed to the effect of training effectiveness on the qualification of the public employee Several hypotheses have been formulated to establish a relationship between the effectiveness of training designed in the formative programs and the important role of the component in the formative process. The descriptive analytical approach was used to describe the variables and use the questionnaire to answer 100 employees of the regional directorate of the treasury, using the statistical analysis program – SPSS - for data analysis. The purpose of this is to mention the role of the composition in the policy of the regional directorate of the treasury and to highlight the main.

Key words: Effectiveness - Formation - Qualification - Public employee.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وعرفان
ب	إهداء.
ث	الملخص.
ج	قائمة المحتويات.
ح	قائمة الجداول.
خ	قائمة الأشكال.
خ	قائمة الملاحق.
1	المقدمة العامة.
7	الفصل الأول: مدخل لدراسة فعالية التكوين وعلاقته مع الموظف العمومي.
8	المبحث الأول: إطار مفاهيمي للتكوين، الموظف والوظيفة العمومية.
22	المبحث الثاني: أهمية، أهداف، أساليب وأنواع التكوين.
31	المبحث الثالث: مراحل إعداد البرنامج التكويني.
46	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
60	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.
61	المبحث الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للخزينة.
67	المبحث الثاني: دراسة الحالة.
90	الخاتمة العامة
93	المراجع
98	الملاحق
113	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الاختلافات بين التدريب والتعليم	1-1
31	تقسيم أنواع التكوين	2-1
67	عدد عينة الدراسة	1-3
68	مرحلة توزيع الإستبيان	2-3
69	نسبة الجنسين في العينة المختارة	3-3
70	الفئة العمرية للعينة المستهدفة	4-3
71	الحالة المدنية للعينة المستهدفة	5-3
72	المستوى التعليمي للعينة المستهدفة	6-3
73	الأقدمية في الإدارة للعينة المستهدفة	7-3
74	صدق الفرضية الأولى	8-3
74	مؤشر KMO واختبار BARTLETT للفرضية الأولى	9-3
75	معادلة الارتباط بين عبارات الفرضية الأولى	10-3
77	صدق الفرضية الثانية	11-3
77	مؤشر KMO واختبار BARTLETT للفرضية الثانية	12-3
78	معادلة الارتباط بين عبارات الفرضية الثانية	13-3
81	صدق الفرضية الثالثة	14-3
81	مؤشر KMO واختبار BARTLETT للفرضية الثالثة	15-3
82	معادلة الارتباط بين عبارات الفرضية الثالثة	16-3
84	يمثل الارتباط بين المتغيرات الثلاثة	17-3
85	نوع الطريقة والمتغيرات المستبعدة	18-3
85	يمثل الارتباط الخطي	19-3
85	يمثل تحليل تباين خط الانحدار	20-3
86	يمثل المعاملات	21-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	مراحل العملية التقييمية لعملية التكوين	1-1
66	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخزينة	1-3
67	مقياس ليكرت	2-3
68	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب الولايات	3-3
69	دائرة نسبية للجنسين	4-3
70	دائرة نسبية خاصة بالفئة العمرية	5-3
71	دائرة نسبية خاصة بالحالة المدنية	6-3
72	دائرة نسبية خاصة بالمستوى التعليمي	7-3
73	دائرة نسبية خاصة بالأقدمية في الإدارة	8-3
88	يمثل معادلة خط الانحدار	9-3

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	الإستبيان	01
99	مخطط التكوين	02
104	إتفاقية التكوين	03

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

يعتبر موضوع رأس المال البشري من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية، فقد أصبح مجالاً تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الإقتصاد وعلم الاجتماع كتنسيير الموارد البشرية والسلوك التنظيمي... الخ. كما أن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية رأس المال البشري في تجسيد الخطط والبرامج، ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة، إما من جانب المؤسسات الإقتصادية أو الإدارات العمومية والمتمثلة في الوظيفة العمومية، وعلى هذا الأساس اعتبر رأس المال البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته.

أضحت الوظيفة العمومية في عالمنا المعاصر تحتل مكانة مرموقة باعتبارها أداة و مظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة فيإلى جانب اضطلاعها بدورها السياسي و الإداري في النظام المؤسساتي فهي مطالبة لاسيما في الدول النامية بالتكيف مع مقتضيات العصرنة من خلال التحكم في مواردها البشرية كما و نوعا، ولضمان سير الجهاز الإداري و التعبير عن إرادة الدولة و الوصول إلى تنفيذ الخطط المرسومة و تحقيق أهدافها في كافة المجالات، و إنجاز كل متطلبات المجتمع هناك عنصر هام لتجسيد ذلك واقعا، ولأن الدولة بحكم أنها شخص معنوي لا يمكن أن يؤدي هذه المهمة لابد لها من عنصر بشري يتولاها، و هذا العنصر يطلق عليه مصطلح "الموظف" و الذي يعتبر العمود الفقري للجهاز الإداري.

من الواضح أن مهام الوظيفة العمومية وكذا المكانة التي تحتلها في التشكيلة المؤسساتية للدولة، تعتبر ذات دلالة قاطعة على أهمية العنصر البشري في الأداء الأفضل لمهامها والضمان لمصداقية الدولة. إن أهمية الرهان تقودنا إلى ضرورة تخصيص اهتمام وعناية بالغين لرأس المال البشري في الوظيفة العمومية، سواء على مستوى الإدارات المركزية أو المحلية أو المؤسسات الإدارية ذات الطابع العمومي، لذا أضحي من الضروري على الإدارة الانتقال بأفرادها إلى مرحلة تطوير قدراتهم الأداة لتستجيب مع متطلبات الوظيفة الجديدة، ولن يكون هذا إلا عن طريق التكوين الذي يبقى العامل الأساسي لتنمية كفاءات الموظفين. إن للعنصر البشري مكانة معتبرة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع كونه مصدر نماء وتطور وتقدم في أي إدارة عمومية، ولا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته، في غياب الاستخدام الأمثل والرشيد لموارده البشرية والعمل المستمر على تنميتها و تثمينها ورفع كفاءاتها لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العمومية.

و اعتمادا على ذلك فإن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على تخطيط الموارد البشرية في الإختيار، التعيين وتقييم الأعمال، بل يتعدى ذلك إلى رفع كفاءة الأفراد عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة لإعدادهم و تكوينهم لممارسة أعمالهم، و عليه فإن نشاط التكوين يعتبر من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة و المجتمع على حد السواء، لذا يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع مستوى أداء الأفراد و إضفاء التحسينات في أساليب العمل للتكيف مع تغيرات مناهج العمل و تطور المهن، بهدف اكتساب الفرد لقدرات و مهارات جديدة و تنمية سلوكه و اتجاهاته.

فعملية التكوين تعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها الإدارات في بناء هيكلها، وهنا لا يجب أن يكون التكوين شاهدا فقط على منطلق شغل المنصب، ولكن أيضا وهو الأهم أن يكون مانحا الكفاءة و يعني ذلك تزويد الأشخاص ببعض المعارف و المؤهلات، للقيام بأعمال تمكنهم من رفع التحديات وهكذا فأمام المتكون ليس الشغل بحد ذاته، وإنما الشخص الذي يوظف ذكاه و دوافعه ضمن النشاط المتعلق بتكوين خبرته.

لقد أصبح التكوين الإداري في عصرنا الحالي المتسم بالمعرفة المتعددة الاتجاهات أحد المفاتيح التي تسمح بتهيئة الوظيفة العمومية لتقديم خدماتها بفاعلية وهو يشكل جزءا لا يتجزأ من الحياة المهنية، كما أنه أحد المكونات الأساسية لورشات تحديث الإدارة بصفة عامة، وإصلاح منظومة تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، لذا يتعين على الدولة أن تستثمر أولا وقبل كل شيء في رأس مالها البشري.

وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة، وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في الإدارة العمومية وتطويرها وذلك من خلال عمليات التكوين وخاصة الحديثة منها.

I. الإشكالية وفرضيات الدراسة

إن التكوين يعتبر استثمار في رأس المال البشري، ولم يعد هناك جدل في كون التكوين وتنمية الكفاءات يساهمان في تطوير الأداء، كما أن النظام الإداري القائم على التكوين ستكون له القدرة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التي تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية حياة المواطن، ويتمثل الهدف هنا في تزويد الموظفين العموميين، كرأس مال بشري، بالمعرفة والمهارة اللازمتين لتمكينهم من أداء وظائفهم على أحسن وجه، وذلك في إطار الدور المتغير للإدارة العمومية.

ونظرا لأهمية تكوين الموظف العمومي في عملية تغيير الإدارة العمومية، وتحسين تسييرها باعتبارها عونا اقتصاديا، تبرز أهمية التكوين الإداري كوظيفة استراتيجية من أجل تحسين الخدمات العمومية من جهة، وكوسيلة للترقية الاجتماعية والمهنية للموظفين العموميين من جهة أخرى. وعليه يمكن بلورة الإشكالية المطروحة في السؤال التالي:

1- ما مدى تأثير التكوين الفعال في تأهيل الموظف العمومي؟

على أساس هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- أ- هل فعالية التكوين الإداري تزيد في تأهيل موظفي المديرية الجهوية للخزينة؟
- ب- هل تساهم البرامج التكوينية في تأهيل موظفي المديرية الجهوية للخزينة؟
- ت- هل للمكون دور في تحقيق تكوين فعال يساهم في تأهيل موظفي المديرية الجهوية للخزينة؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة على تساؤلات الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

1-الفرضية الرئيسية:

- يؤثر التكوين الفعال في تأهيل الموظف العمومي للمديرية الجهوية للخزينة.

2-الفرضيات الجزئية:

- أ- فعالية التكوين الإداري تزيد في تأهيل موظفي المديرية الجهوية للخزينة.
- ب- البرامج التكوينية تساهم في تأهيل موظفي المديرية الجهوية للخزينة.
- ت- المكون يلعب دورا هاما في تحقيق تكوين فعال يساهم في تأهيل موظفي المديرية الجهوية للخزينة.

II. أسباب اختيار الموضوع:

يعد موضوع فعالية التكوين في تأهيل موظفي الإدارة العمومية واحداً من أهم المواضيع التي تستدعي البحث، ذلك كون التكوين له أهمية كبيرة في تأهيل العنصر البشري تحقيقاً لحاجات الموظف من جهة، وتحقيق أهداف الإدارة من جهة أخرى، وقد تم اختيار الموضوع محل الدراسة بعد توفر مجموعة من المبررات منها:

- طبيعة إختصاصنا والمتمثل في تسيير الموارد البشرية، وذلك كون موضوع التكوين من أهم مواضيع هذا الإختصاص.

- اهتمامنا بموضوع الدراسة والرغبة في الإطلاع على كل تفاصيله وكل ما هو جديد حوله.

- كوننا موظفين وطالبين في نفس الوقت جعلنا نطمح إلى الربط بين ما نعيشه في الواقع الإداري وما تناولناه نظريا في هذا الموضوع.

- محاولة التعرف على مدى تأثير فعالية التكوين في تأهيل الموظف العام وبالتالي في تحديث الإدارة العمومية انطلاقا من التطرق للبرامج التكوينية ودور المكون في تنفيذ هذه البرامج.

- محاولة التطرق إلى الآليات الجديدة المتبعة للقيام بعمليات التكوين.

III. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتمثلة في وظيفة التكوين وكيفية أداءها وتسييرها، ومدى أهميتها في تحقيق فعالية وتحسين الأداء الوظيفي، وعليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تزايد الاهتمام بتكوين العنصر البشري كونه المحرك الأساسي لجميع العمليات الإدارية.
- الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية إستفادته من التكوين لتحديد معارفه وتنمية مهاراته وترقيته مهنيا واجتماعيا.
- الإطلاع على كيفية وضع البرامج التكوينية وتخصيص المكونين المؤهلين لتطبيق هذه البرامج بالنظر إلى التكوين كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، وكإستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي والإداري.
- كون هذه الدراسة تمس أحد أهم المؤسسات المكونة للمجتمع ألا وهي المؤسسة العمومية الخدمائية ذات الطابع الإداري التي تعتبر أحد محاور الإرتقاء بمجال الخدمة العمومية.
- تحسين العلاقات الإنسانية وتوطيدها بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة والزملاء فيما بينهم من جهة أخرى في المؤسسة.

IV. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال شقي الدراسة النظري والتطبيقي، ونظرا للأهمية البالغة لموضوع فعالية التكوين في تأهيل الموظف العام بالمديرية الجهوية للخزينة تلمسان يمكننا إبراز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة دور التكوين الفعال في تنمية وتأهيل الموظفين وتحسين سلوكياتهم.
- معرفة مدى تنفيذ الإدارة لمختلف البرامج التكوينية وأثرها على نجاح عمليات التكوين.
- التعرف على المكون وتأثيره على نجاح البرنامج التكويني وكذا المدة المنجز فيها.
- محاولة التوصل إلى معرفة درجة قبول أو رفض الموظفين لتطبيق هذه البرامج التكوينية ومدى استفادتهم منها.

V. الحدود الزمنية والمكانية للدراسة:

من اهم ما يميز منهج الدراسة للحالة تحديد معالم من خلال ثلاثة مجالات تساعد في الحصول على المعلومات من ميدان الواقع وتشمل: المجال الزمني - المجال المكاني - المجال البشري

1- المجال الزمني: من اجل الحصول على نتائج واستنتاجات في الدراسة الميدانية او دراسة الحالة فقد تم حصر مجال الدراسة في السنوات 2014، 2015، 2016، 2017 لعمليات التكوين التي قامت بها المديرية الجهوية للخزينة - تلمسان.

2- المجال المكاني: ارتأينا ان تكون الدراسة الميدانية لبحثنا مركزة أكثر على موظفي الخزينة العمومية من خلال المهام الموكلة اليها كمسؤول على عملية التكوين تابع للمديرية الجهوية للخزينة وكمحاسب عمومي تابع لقطاع التربية ومكلف بالأمرور التابعة للخزينة العمومية.

3-المجال البشري: شملت عينة الدراسة عينة عشوائية لمختلف موظفي الخزينة العمومية عبر أربع ولايات تلمسان، سيدي بلعباس، النعامة وعين تموشنت وقد شمل مجتمع البحث (100) مائة موظف.

VI. منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي تطلب الأمر استخدامه في الجانب النظري، والذي مكنتنا من إدراك فعالية التكوين في تأهيل الموظف العام. أما من الجانب التطبيقي استخدمنا منهج دراسة الحالة (إحصاء وصفي/إحصاء إستدلالي) وقمنا بإسقاطه على مؤسسة إدارية هامة تتمثل في المديرية الجهوية للخزينة - تلمسان-، وإعتمدنا على الإستبيان كأدات لجمع المعلومات وقمنا بتحليل النتائج ببرنامج SPSS.

VII. هيكل الدراسة:

قسمنا دراستنا إلى ثلاث فصول، الفصل الأول تمثل في الجانب النظري والذي جزأناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتكوين، الموظف والوظيفة العمومية، أما المبحث الثاني أهمية، أهداف، أساليب وأنواع التكوين، في حين تضمن المبحث الثالث مراحل إعداد البرنامج التكويني وأما الفصل الثاني فخصصناه للدراسات السابقة، والفصل الثالث عاجلنا فيه الدراسة التطبيقية.

VIII. صعوبات الدراسة:

لا ننفي وجود صعوبات إعترضتنا خلال إعداد الدراسة، وخاصة في الجانب التطبيقي والتي تمثلت في: -صعوبة العمل ببرنامج SPSS والذي يعد من أكثر البرامج إستعمالا في تحليل بيانات دراسة الحالة، بحيث يمكن للإدارة برمجته كمقياس في السداسي الثالث (مستر) وهذا لتحضير الطلاب ومساعدتهم لإنجاز مذكراتهم.

الفصل الأول

مدخل لدراسة فعالية
التكوين وعلاقته مع الموظف
العمومي

تمهيد

إن مهمة الأفراد لا تقتصر على عمليات الاختيار وترتيب الوظائف وتقديم درجات كفاءة العمال وغيرها من العمليات، ذلك لأن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك، فهي تشمل أيضا الاهتمام بتأهيل الأفراد الذين يعملون بالإدارة عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتكوينهم لممارسة أعمالهم ومهامهم، أي ممارسة تقوم على أساس علمي سليم بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد. على هذا الأساس نذكر تعبير أحد المؤلفين مفاده أن تقدم المؤسسة مضمون بالكفاءة وخبرة أفرادها ويعتبره كما يلي: لا شك أن تقدم المؤسسة مرهون ببقائه فيها، وبقاؤه فيها مرهون بكفاءته الإنتاجية وكفاءته الإنتاجية مرهونة بدرجة خبرته ومهارته، هذه الخبرة مرهونة بمقدار التكوين الذي تحصل عليه، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من إعداد برنامج صالح للتكوين يؤمن بأهمية كل من الإدارة والعمال¹.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للتكوين، الموظف والوظيفة العمومية

المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التكوين

أولا تعريف التكوين:

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون، ومعناها لغويا إعطاء الشيء شكلا معينا، ويقابله باللغة الفرنسية الفعل Former ذات المصدر اللاتيني Formare، في حين يقابل هذا المصطلح باللغة الإنجليزية الفعل To train يرى معظم المختصين أن " التكوين والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة"². ويلاحظ في هذا التعريف أن التكوين هو عملية للتعلم، أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف المواءمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

كما كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر وتجلت ذلك من خلال تباين التعاريف والتي سنذكر البعض منها:

1 عادل حسن إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، سنة 1985، ص 184.

2 ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي: تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 15.

فهناك من يعرفه بأنه "عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكون"¹ هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم"² ويعرف التكوين على أنه "العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعلم العمال وأدائهم للمهام المطلوبة"³ يعرف التكوين بأنه "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم"⁴ كما يعرف التكوين على أنه "مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقا لنظام تقويم الأداء"⁵ وهناك من يعرف التكوين بأنه: "عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة العمال، تجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وكذلك باكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة"⁶ بالإضافة إلى هذه التعاريف يرى عمر عقيلي أن التكوين "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العامل، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها"⁷ وعرف ريموند وآخرون (Raymand, et al) التكوين على أنه: "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب"⁸

1 فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، إربد-الأردن، ط 2، 2006 ص 565.

2 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438.

³ Auluck, R.K Mere nip and tuck Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training, Vol. 39, No. 1.2008, p29.

4 أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 239

⁵ Wayne F. Casio, "Management Human Resources", Me Grow Hill, Imc Fourth, Ed, America 1995.p245.

6 عبد الرحمن الشاعر، اسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيب للنشر والتأليف، ط 1، الرياض، السعودية، 1991، ص 10.

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

⁸ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004, p260.

وعرف كل من الباحثان بيارز وليسلي (Byars and Leslie) التكوين على انه "عملية تعليمية تتضمن اكتساب المهارات، المفاهيم، القوانين، والاتجاهات لتحسين أداء العمال"¹

وأما دينسي وجرفن (Denisi and Griffin) فقد عرفا التكوين على انه "ذلك النشاط التعليمي المنظم والمخطط له مسبقا من قبل المؤسسة، حيث يهدف إلى إكساب العمال معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة"²

وعرف التكوين كل من "السالم وصالح" بأنه "الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العمال بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي"³

في حين عرف كل من "سهيلة عباس وعلي" التكوين على انه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب العمال المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات العمال في التصرف نحو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة"⁴

أما "مهدي زويلف" فقد عرف التكوين على انه "محاولة لتغيير سلوك العمال يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، أي جعلهم يسلكون سلوكا مختلفا بعد التكوين عما كانوا يسلكونه قبل التكوين"⁵

كما يعرف "أمين ساعاتي" التكوين على أنه "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة، سواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة والمسؤولين فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال فإن التركيز يبقى دائما على أداء مؤهل العاملين أيا كانت مستوياتهم وأيا كانت تخصصاتهم"⁶

في حين ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين في المادتين 104 و 105 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 20 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 16 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي، على أنه يعتبر التزام وفي نفس الوقت هو حق

¹ Lioyd L. Byars. Leslie, Human Resources Management, 7 th ed, McGraw-hill, Boston, 2003, p152.

² Denisi and Griffin, Human Resources Management, Houghton, Mifflin company, Poston 2001, p 83.

³ مؤيد السالم، وعادل صالح، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد الاردن، 2002، ص 298.

⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2003، ص 107.

⁵ مهدي زويلف، حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار مجدلاوي، عمان - الاردن، 1996، ص 4.

⁶ د أمين ساعاتي؛ إدارة الموارد البشرية؛ التدريب من النظري إلى التطبيقي؛ دار الفكر العربي، مصر، 1998؛ ص 74.

للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية.¹

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

وعليه، 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.

ثانيا: تمييز التكوين عن بعض المصطلحات المشابهة

بعد تعريفنا للتكوين سنحاول تمييزه عن بعض المصطلحات التي لها علاقة به أو يتداخل مفهومها معه.

1- تعريف تحسين المستوى

يمكن تعريف تحسين المستوى بأنه تكوين في حد ذاته ولكنه مرتبط بكونه تكوينا أثناء الخدمة.

يعتبر مصطلح تحسين المستوى أو إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة. وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه واحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.³

2- التدريب:

إن كلمة التكوين تقابلها باللغة الفرنسية الفعل Former ذات المصدر اللاتيني Formare، في حين يقابل هذا المصطلح

باللغة الإنجليزية الفعل To Train، الذي ترجمه مختلف الباحثين المشاركة إلى كلمة التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (Formation)، لذلك نجد أن الباحثين العرب في المشرق العربي، يستعملون مصطلح التدريب، على عكس

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة في 20 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 16 يوليو 2006 العدد 46.

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

3 . LAKHDAR.S : Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec, 4ème édition, 1993, p 313.

نظرائهم في المغرب العربي الذين يستعملون مصطلح التكوين، وذلك يعود في نظر الباحثين إلى ارتباط الفكر العربي في كل منطقة بلغة المستعمر الذي استعمر كل منطقة منها. وان كان البعض يرى بأن هناك فوارق بين المصطلحين (التدريب والتكوين) وان لم تكن جوهرية، فإن بعضهم ذهب إلى كون المصطلحين لا يختلفان في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب، وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين¹.

ونحن نؤيد ما ذهب إليه الفريق الثاني من اعتبار أن للمصطلحين معنا واحدا، وعليه فقد استعملنا في دراستنا مصطلح التكوين للدلالة على المفهومين معا.

3- التعليم:

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما: أ- تزويد الأفراد بالمعلومات. ب- محاولة تغيير سلوك الأفراد. ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها "عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام"²

ويعرف (باس) BASS (وفوهان) VAUGHAN التعليم بأنه "التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة"³

فالتعليم هو زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية. ويهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التكوين، لذلك فإن أسلوب التكوين أهم من موضوع التكوين في حد ذاته إذن فالتعليم والتكوين نشاطان مكملان لبعضهم⁴.

1 فريد بلحش: التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية، حالة الإدارات المركزية (الوزارات)، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع التنظيم السياسي والإداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998-1999، ص 4.

2 أحمد الباشات: أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1978، ص 11.

3 عمر سالم الزروق: برامج العملية التدريبية، منشور من المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص 8.

4 محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 224.

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما ومبادئ جديدة واطافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل.¹

والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين التكوين والتعليم:

الجدول رقم (1-1) الاختلافات بين التدريب والتعليم

الخصائص	التعليم	التكوين
الأهداف	عامة ومجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.	سلوكية محددة، لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.
الزمن	طويلة الأجل بصفة عامة.	يمكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجها إلى نوع معين من المهارات.
المحتوى	متسع وشامل.	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

المصدر: مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 303

4- الكفاءة والتأهيل:

إن مفهوم الكفاءة لم يعطى له أهمية إلا ابتداء من السبعينيات فإبتداء من ذلك التاريخ أصبح يحل مفهومها محل التأهيل Qualification فلم يكن وجودها عشوائيا، وإنما جاءت في وقتها مثل ما جاء التأهيل في وقته فبعد أحداث سنة 1968، وبالتالي في بداية السبعينيات أصبح مفهوم الكفاءة يتداول في مختلف الحوارات واللقاءات بين مختلف الشركاء الاجتماعيين، ففي هذه المرحلة تم الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة الفردية من أجل الحصول على أكثر فعالية.

منذ عدة سنوات إلى غاية اليوم هناك ميل للإختلاف بين التأهيل Qualification والكفاءة Compétence هذا الإختلاف تم تجاوزه من طرف الكتاب الاجتماعيين فكل المنظمات النقابية أكدت اليوم أنه لا بد من دراسة كل من التأهيل والكفاءة مع بعضها البعض، كما انه لا يمكن التقدم في البحث في موضوع الكفاءة دون دراسة وإعطاء ضمانات حول التأهيل. فبعد تجاوز هذا الإختلاف الزائف بين الكفاءة والتأهيل والذي عرقل كل محاولات التفاوض من أجل إعداد الإتفاقية الجماعية بين الشركاء فقد تم الاتفاق على ما يلي وذلك بعد ثلاث سنوات من التفاوض والحوار.

1 زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989، ص 285.

شكل التأهيل من الموارد (المعرفة، المهارات، وسلوكيات الأشخاص) المحصلة من قبل الشخص من خلال التكوين، أو ممارسة نشاطات مهنية، أما الكفاءة فهي كيفية إستخدام هذه الموارد في الميدان فقد إعتبر التأهيل كعلبة مفاتيح أو أدوات في حين إعتبرت الكفاءة كوسيلة أو ذات إستخدام هذه العلبة.¹

إن التأهيل يتمركز في جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما التكوين يتمركز حول الأداء، فالتأهيل هو أكساب الموظف مهارات وخبرات عملية وتحسيسية بأهميته في المؤسسة ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة واعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء، والشعور بالانتماء الى المؤسسة فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة فبدونه لا تستمر المؤسسة وبدونها يفقد سببا من اسباب وجوده.

التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية وتحفيزها من خلال العملية التكوينية:

يهتم المسيرون والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فان إظهار الكفاءات وتثمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن من خلال عملية التكوين، ويعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة:

1 - كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز

2- يعتبر من مهام وظيفة التكوين

➤ فهو يتضمن طرق وأساليب تنظيمية وتكوينية تعمل على تغيير في سلوك الأفراد ليتمكنوا من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا.²

➤ كما يتضمن التأهيل توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الآخرين، وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل، وتشمل هذه المرحلة أيضا

¹PHILIPPE. Z : Le modèle des competences, edition liaisons 2001, P09.

2 فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص219.

التعريف بالمؤسسة للتمكن في الأخير من إيجاد جو عمل ومناخ اجتماعي طبيعي للعاملين الجدد والقدامى بشكل يدمجهم ويشعرهم بأهم أعضاء وجزء من المؤسسة وليسوا دخلاء أو أجناب، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والارتياح والطمأنينة.

➤ إضافة إلى ما سبق فإن عملية التأهيل تقتضي القيام بالتكوين لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه.

➤ لا تقتصر برامج التأهيل على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى من خلال استمرارية التكوين، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها للتأقلم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه.

وعلى هذا الأساس فإن التأهيل هو عملية مستمرة والكل معني بها داخل أي مؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبرى. وعادة ما توكل تحضير مهمة وتنفيذ برامج التأهيل إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أمل تخريج عمال أو موظفين أكفاء ومحفزين من خلال دورات تكوينية فعالة.¹

5- التربية:

تعرف التربية (Education) على أنها "وضع حيز التنفيذ، مجموعة من الوسائل من أجل ضمان تكوين وتطوير الكائن البشري"² كما تعرف على أنها "تهيئة الظروف المساعدة لنمو الشخص نموا متكاملا من جميع النواحي، أي أنها ما هي إلا تهيئة للظروف تتاح فيها الفرص، لأنه توجد كل مقومات التربية التي تجعلنا ننشئ الأشخاص، صغارا وكبارا، تنشئة سليمة في النواحي الخلقية، الجسمية، العقلية والروحية"³ فالفرق إذن بين التربية والتكوين غامض بعض الشيء، وغالبا ما يحصل تداخل بينهما، فالتربية بشكل عام تستند إلى المعرفة، في حين أن التكوين يهدف إلى تغيير السلوك من خلال تطوير المهارات.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن أن تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة وذلك من خلال تحقيق أهداف التكوين وهذه المبادئ هي:⁴

1 فؤاد الشيخ سالم مرجع سبق ذكره. ص 219.

² P. Goguelin, La formation – animation : une vocation, Ed ESF, Paris, France, 1991, P.42.

³ ربح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982، ص 35.

⁴ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية بسعيدة - SCIS - دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته، أطروحة شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، سنة 2014/2015، ص 68-70.

1- الاستمرارية: وهي أمرا لازما للعامل مع بداية تحديد العمل الذي سوف يقوم به، حيث يتم إعداد العامل ما قبل العمل من خلال ما يطلق عليه بالتكوين التمهيدي ويستمر التدريب طوال حياته الوظيفية والعملية وخلال مراحل تدرجه العمري والوظيفي وبشكل رئيسي عند الترقى إلى درجات وظيفية أعلى.

كما أن التكوين ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلا بديلا يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، إنما نشاط ووظيفة أساسية للمؤسسة. ولهذا فعلى الإدارات التكوينية في مختلف المؤسسات الحرص على التخطيط لإعطاء العمال جرعات تكوينية سنوية بشكل ذاتي أو منظم لكي يحتفظ العقل البشري بقدرته على الحركة والنمو، وبذلك نتقل إلى مفهوم التكوين المستمر والذي يأتي متوافقا مع حركة التطور والتقدم في التقنيات والأساليب والأدوات والنظم والمفاهيم وغيرها، كما أن التكوين ليس معلقا بالعامل بذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة وخططها المستقبلية، ولذلك يجب أن تنظر الإدارة إلى التكوين على أنه وظيفة أساسية ومستمرة باستمرار طوال حياة المؤسسة.

2- الشمولية: تعني الشمولية أن التكوين يشمل كافة الأطر الإدارية والفنية والخدمية من جهة وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى، وبذلك يمتد النشاط التكويني ليشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المؤسسة نظريا وعمليا. ويعتبر التكوين نشاطا إداريا تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، منها وضوح الأهداف والسياسات، وتوازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المالية والبشرية وتوافر الرقابة المستمرة، إلى جانب أنه نشاط في يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة، وتمثل الجوانب الفنية في تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج، واعداد المناهج والمواد العلمية، واختيار الأسلوب التكويني، أما الجوانب الإدارية تتمثل في وضع الخطط وتدابير الموارد وتحديد الاختصاصات والمسئوليات بجانب الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة. والتكوين هو نشاط مركب بين جانبيين النظري والعملي، يتمثل الجانب النظري في عملية استيعاب المعلومات والمعارف، والثقافات المتنوعة بحسن سير العمل. أما الجانب العملي فيتمثل في تطبيقات عملية على العمال، ويراعي في التكوين تحقيق التوازن بين كافة الأطر والجوانب بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.¹

3- التجديد والتغيير: التكوين نشاط متغير ومتجدد أي انه يتعامل مع مجموعة من متغيرات في داخل وخارج المؤسسة، فالعامل الذي يتلقى التكوين عرضة لتغيير عاداته، وسلوكه، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في

1 عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية بسعيدة - SCIS - دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته، أطروحة شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، سنة 2014/2015، ص 68-70.

الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. كذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني، لذلك فالتكوين دائم التغير ولا يمكن أن يتحدد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتحدد.

4-التكوين نظام متكامل (التكامل): إن التكوين نظام متكامل من ناحيتين: نظام متكامل في مدخلاته وأنظمته ومخرجاته، ومتكامل بمعنى انه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية، التي تهدف للنهوض بالمؤسسة إذا كانت تعاني من عثرة ما. ولهذا فالتكوين لن يكون معجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا لو أخذنا في الاعتبار أن تتكامل الجهود المبذولة في التكوين مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية... الخ، وحتى في حالة مؤسسة ناهضة فإنها لن تظل ناهضة طويلا إذا لم تجعل التكوين جزءا متكاملًا مع أنشطتها الأخرى.

5-التدرج: يعتبر النشاط التكويني الفعال على تحقيق التراكم في المعلومات والمهارات حتى تتكون الخبرة المناسبة وتولد الاتجاهات لدى العامل، والتدرج يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين، بل لا بد من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد، ويعتمد التدرج على استخدام الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلى التطبيقات المركبة. ويتطلب للإدارة التكوينية مقومات إدارية وتنظيمية من حيث التدرج في العملية التكوينية وربط التكوين بحوافز مادية ومعنوية ومراعاة التفاوت بين المتكويين، والاهتمام بالتطبيق العملي كذلك الاختيار الدقيق للمتكويين ومتابعتهم بعد انتهاء التكوين، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيرا ربط العملية التكوينية بحاجات العمل الحقيقية.

6-الواقعية: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق، وبذلك يمثل التكوين أحد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية، ويتطلب ذلك استثمار الأموال بصورة صحيحة لمواجهة المشاكل الحالية أو المستقبلية في أداء العمال. ولكي يكون التكوين واقعا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون والمحتوى، وان يتفاعل التكوين مع ما تقرره الممارسات العملية من مشكلات فنية أو إدارية، أن يكون التكوين واقعا وفقا لاحتياجات التكوينية التي يتطلبها العمل داخل وخارج المؤسسة.¹

7-التكوين نشاط إداري وفني وتنظيمي: فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التكوين

1 عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره.

عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية. وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها. كم يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها:

-وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة.

-توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

-توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل.

-توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح عيوب و أخطاء عمليات الاختيار و التعيين، والأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

-توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.

-توفر نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

8- التكوين عملية منظمة ومحددة: إن العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يجب أن يكون التكوين استثماراً مخططاً في مجال تطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاج لها الفرد لأداء عمل ما، كما أن التكوين ليس نشاطاً مفتوحاً بلا حدود، فهو لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ وإنما هناك علاقة وثيقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، والمناخ العام الذي يتم به العمل التكويني¹.

المطلب الثاني: التكوين كحق وواجب للموظف

الفرع الأول: تعريف الموظف والوظيفة العمومية.

أولاً: تعريف الموظف

الموظف العمومي هو مرآة الدولة، فإذا صلح صلحت الدولة، وإذا فسد فسدت هي الأخرى، وهو أيضاً رأسها المفكر وساعدها المنفذ، وقد تزايد عدد الموظفين العموميين بالقدر الذي يكون كافياً لتلبية مختلف الحاجات العامة بالفاعلية المطلوبة، فالموظف العمومي

1 كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان - 1997، ص 161-162.

يخص بأهمية كبيرة في جميع الدول وهذا نظرا للدور الحساس الذي يلعبه في تجسيد المخططات التنموية المسطرة من طرف الدولة، ما جعله يحاط بضمانات ويمنح حقوقا، ويكلف بواجبات والتزامات تجعله متميزا عن غيره من العاملين العاديين في القطاعات الأخرى.

إن الأمر 66/133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المقتضى بقانون الوظيفة العمومي فقد إعتبر في مادته الأولى على أنه "يعتبر موظفون الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي وفي الإدارات المركزية التابعة للدولة، وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية و في الجماعات المحلية و كذلك المؤسسات و الهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم"¹.

ويستثنى من ذلك القضاة والقائمين بشعائر الدين، وأفراد الجيش الشعبي الوطني، بحيث لا تسري عليهم أحكام هذا المرسوم.

يعرف الأستاذ ميسوم صبيح الموظف العام بالقول: " يضمن سير الإدارة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منهم للقانون العام للوظيفة العمومي سوى أولئك الذين لهم صفة الموظف ". ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائيا².

يرى الأستاذ أرميلي بأن الأعوان العموميين " هم الأشخاص الذين إرتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم دون أن يشاركوا مباشرة ولا بصفتهم الشخصية في إعدادة"³.

تعريف الموظف العام بالمفهوم الواسع: " هو كل شخص يتولى وظيفة أو مهمة تابعة للدولة بصرف النظر عن العلاقة التي تربطه بالإدارة بصرف النظر كذلك أن تكون الوظيفة دائمة أو مؤقتة" هذا المفهوم هو مفهوم لغوي أصلا لكن القانون يأخذ به في حالات من أهمها: - حالة تحديد مسؤولية المتبوع عن أفعال تابعيه. - حالة تقرير المسؤولية الجنائية للموظف.

تعريف الموظف العام بالمفهوم الضيق: " هو كل شخص يعين في وظيفة دائمة ورسم في إحدى رتب التسلسل الوظيفي ضمن مرفق عام إداري تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام"

ومن خلال ما سبق تناوله من تعاريف فإنه أخيرا يمكن استخلاص أربعة مقومات إذا توافرت كلها في شخص واحد ما فإنه له الحق في اكتساب صفة الموظف وتمثل هذه المقومات في:

1- أن يعين الشخص في وظيفة دائمة.

2- أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة.

1 الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/06/02 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادر في 1966/07/08.

² Missoum. S : La Fonction publique. Librairie hachette-Paris 1968.P13.

³ Remili. A: Les institutions Administratives Algériennes /Sned.2ed .P192.

3- أن يكون التعيين في الوظيفة العمومية بواسطة السلطة المختصة.

4- أن يعين الشخص ويرسم في رتبة معينة في السلم الإداري.

ثانيا: تعريف الوظيفة العمومية

تعرف الوظيفة العمومية على أنها "كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة، توجب على

القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة، ولكي تتصف الوظيفة بالعمومية لا بد من ممارستها داخل أجهزة الدولة"

الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية:

لقد تعددت مختلف النصوص القانونية العامة منها والخاصة، التي تتعلق بتنظيم الوظيفة العمومية في الجزائر، الشروط الواجب توفرها

فيمن يرغب بالالتحاق بسلك الوظيفة العمومية ومنها الأمر رقم 06-03 والمعمول به حاليا حيث نصت المادة 75 منه على أنه:

لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتعًا بحقوقه المدنية.

- ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تناقض وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها.

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها.

الفرع الثاني: حقوق وواجبات الموظف

أولاً: حقوق الموظف¹:

لقد إهتم المشرع الجزائري بحقوق الموظف والتي نذكر من بينها:

- الحق في الراتب:

الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر طبقاً لما تقضي به الأحكام المقررة لذلك، وفي نظام السلك الوظيفي الذي

تأخذ به الجزائر فإن المرتب ليس مقابلًا للعمل الذي يؤديه الموظف، وإنما غالباً ما تغلب عليه صفة النفقة التي تمنح له لتمكينه من

العيش على نحو لائق وأن يتمكن بذلك من تخصيص جهده ووقته للقيام بأعباء الوظيفة العمومية. المادة 32 من الأمر رقم 06-03

1 الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادر في 2006/07/16.

- الحق في الحماية:

لقد أقر المشرع الجزائري للموظف الحق في تمتعه بحماية الدولة من أجل ضمان تفرغه للقيام بأعباء الوظيفة التي كلف بها مما يحقق استفادة الإدارة العمومية من خدماته على أكمل وجه، وقد نصت المادة 30 من الأمر 06-03 أنه على الدولة ان تتكفل بحماية موظفيها من جميع أنواع التهديدات والإهانات والشتم والسب والقذف والتهجم الذي قد يتعرضون به أثناء تأديتهم لمهامهم وإصلاح الضرر الذي قد ينجم عن ذلك عند اللزوم.

- الحق في التكوين والترقية:

لقد حث المشرع الجزائري على ضرورة خضوع الموظفين إلى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم وبالتالي تحسين أداء الإدارة العمومية، كما أقر حق الموظف في الترقية، وهذا ما نصت عليه المادة 38 من الأمر رقم 06-03 "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية" دون أن ننسى حق الموظف في الترقية في الدرجات أو ما يعرف بالتردد الوظيفي، كما أن بإعتبار التكوين حق من حقوق الموظف إلا أنه واجب عليه في نفس الوقت.

ثانيا: واجبات الموظف

كما قد حدد المشرع الجزائري عدة واجبات للموظف نذكر من بينها:

- الالتزام بأداء الخدمة الوظيفية:

ويبدأ هذا الالتزام بمجرد التحاق الموظف بالمنصب الذي عين فيه ليبادر بالقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة اليه، وذلك في إطار اختصاصه الذي يحدد وفقا للقوانين والأنظمة، هذا الاختصاص شخصي مما يعني أن الموظف يجب أن يؤدي عمله بنفسه، وليس له الحق في أن يفوضه إلى غيره إلا إذا أجاز المشرع له ذلك صراحة وهذا ما تؤكدته المادة 47 من الأمر رقم 06-03.

- التزام الموظف بالتفرغ الكلي لوظيفته وعدم الجمع بينها وبين مهنة أخرى:

إن واجب أداء المهام المنوطة بالوظيفة من قبل الموظف بصفة شخصية ومستمرة يقتضيان التفرغ الكلي لها وعدم الانشغال بمهمة مهنية أخرى سواء أثناء أوقات العمل الرسمية أو خارجها، والحكمة من وجوب التفرغ الكلي للوظيفة هو أنه عند إقبال الموظف على الجمع بين الوظيفة العمومية ومهنة أخرى سينشأ عندئذ تعارض في المصالح بين الوظيفتين، وهذا ما نصت عليه المادة 43 من الأمر رقم 06-03.

- واجب الطاعة الرئاسية:

هذا الالتزام يتعلق بالسلطة الرئاسية وحدودها. هذه السلطة تفرضها طبيعة النظام الإداري، والتي بموجبها يخضع كل موظف في ممارسة مهام وظيفته لموظف آخر يعلوه درجة، فالطاعة الرئاسية هي من الأسس التي تتركز عليها القاعدة القانونية للوظيفة العمومية من أجل المحافظة على روح الانسجام والتنسيق والتعاون بين مختلف درجات السلم الهرمي للموظفين.

المبحث الثاني:

المطلب الأول: أهمية وأهداف التكوين

الفرع الأول: أهمية التكوين

تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط، يهتم بتزويد العمال بالمعارف والمهارات والتغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المؤسسة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي. واهتمام المؤسسات بنشاط التكوين، وتخصيص الموارد المادية والجهود البشرية له، لا يتم إلا من أجل عدة فوائد على مستوى العمال المتكويين في المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية (جماعة العمل).

أولاً: أهمية التكوين على مستوى الموظفين بالإدارة:

لا شك أن لتكوين الموظف في الإدارة دوراً هاماً في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف المديرين، خاصة إذا كان التركيز على التكوين الفعال والجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكر¹:

- التكوين يساهم في زيادة معارف المتكويين، وتنمية مهاراتهم في مجال تخصصه لأداء عمله بكفاءة، ويساعد في تحسين فهمه للمؤسسة، واستيعابه لدوره فيها، وتحسين قراراته وحل مشاكله في العمل.

- التكوين يمنح المتكويين فرص الترقية إلى درجة وظيفية أعلى، وتكليفه بشغل منصب أو وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهذا التطور يضمن للمتكويين فرص عمل أكثر، ولمدة أطول.

- ينشئ التكوين الدافعية نحو العمل لدى المتكويين، وشعوره بالرضا واهتمام المؤسسة به، وهذا يدفعه إلى الثقة في الإدارة، وتعزيز روح انتمائه للمؤسسة، والولاء للوظيفة وإخلاصه في العمل، وإرتفاع الروح المعنوية.

1 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص 90-95.

- التكوين يعمل على منح حوافز ايجابية لدى المتكون نتيجة زيادة إنتاجيته في صورة مكافأة تشجيعية أو علاوة إضافية، وهو ما يترتب عنه زيادة في إيراداته في العمل.

- التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك العمال سواء أكانت هذه الجوانب في الأداء والسلوك الحالي أو المتوقع الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب من قبل إدارة المؤسسة.

- يخدم التكوين في تطوير القدرات الذاتية لدى العمال على التفكير والتبصر والتحليل وبالتالي تمكين العمال من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم.¹

- تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر الدقيق مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير، الأمر الذي يخفف عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية لأن تكوين العاملين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد، وينمي لديه الرقابة الذاتية.

- تخفيض معدل الدوران في العمل إذا ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل (ومتطلبات أداء العمل)

- تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه ومساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه وقيمة نتائج أدائه في الماضي.

-زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها وزيادة حساسيته للعلاقات الانسانية.

- تعيين مستوى الفهم و الاحاطة بالمشكلات بتربية قدرة الفرد على التحليل الدقيق للموقف المؤثر في كفاءة الأداء.

-مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل والتفكير في حل المشكلات عن طريق:

* الفهم الأعمق للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل.

* الإقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء وعن صنع واتخاذ القرارات.

* تعويد الفرد على التفكير المستقل والمستقبلي.

- إتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه مما يولد لديه القدرة والرغبة على التغيير الذاتي المبني على الإقتناع النابع من داخله دون إكراه.

- إكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يجدد الفرد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه.²

1 عساف وحمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص 123.
2 د: محمد عثمان اسماعيل حميد؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار النهضة العربية القاهرة مصر، 1993، ص 189-188.

ثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للإدارة:

-التكوين يوفر للإدارة عناصر بشرية مكونة ومؤهلة، للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق الأهداف المنشودة بشكل فعال.

-يخفض التكوين نفقات العمل، من خلال زيادة مهارة العمال، وتقليل الأخطاء التي يقعون فيها، وخفض الهدر في المواد والآلات.

-التكوين يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري، فالعامل ذو المهارة العالية والمكون تكويننا جيدا تقل أخطاؤه، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

-يعمل التكوين على استقرار العمال، وتقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة، وحمايتها من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط والغياب.

-التكوين يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والطرق وإجراءات العمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية¹.

-التكوين يساهم في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة ويساهم في وضع اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.²

-التكوين يدفع المؤسسة على قيام بدورها الإقتصادي والاجتماعي في المجتمع من خلال توفير فرص عمل لعمالها والتقليل من البطالة.³

-التكوين يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

-التكوين يمد المؤسسة بنوعية جيدة من العمال نتيجة التكوين المستمر في كل الأوقات والظروف وبذلك يعمل التكوين على إيجاد جيل متجدد من العمال في المؤسسة.

1 سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص 109

2 مصطفى ابو بكر، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004، ص 12.

3 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 237.

ثالثا: أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:

يسهم التكوين في تطور العلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يؤدي إلى الترابط بين الموظفين في الإدارة، ويجعل هذه العلاقات أكثر

قوة وصلابة، وذلك قصد تكثيف الجهود وتوجيهها وتحقيق الأهداف المرسومة ويؤدي التكوين الفعال إلى النتائج التالية:¹

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الموظفين.

- تطوير إمكانيات الموظفين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

- تمتين العلاقة بين الإدارة والأعمال.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة الإدارة.

- تنمية وتطوير مهارات الإتصال بين الأفراد.

إن أهمية وفوائد التكوين كلها تتجسد نحو تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وهذا ينعكس ايجابيا على أداء الإدارة وفعاليتها. ومن

خلال إكساب الإدارات القدرة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، وبالتالي قدرة هذه الإدارات على الخدمة

الجيدة والسريعة. والهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارات جاهدة إلى تحقيقه وهو تحليل نقاط الضعف والقوة في أداء وسلوك الموظفين

الحالي والمتوقع، والعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لمختلف جوانب الأداء والسلوك. وعليه يتضح لدينا مما سبق أن

التكوين يركز على مهارات ومعارف جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الموظفين وتحسين أدائه في العمل وبالتالي تحسين أداء

الإدارة وفعاليتها.

الفرع الثاني: أهداف التكوين

يمكن تحديد أهداف التكوين في العناصر التالية:²

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم، مما

يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنطوية بهم.

- يقود التكوين إلى القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة.

1 سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص 111.

2 الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر عدد 2008/06، ص 12-13.

- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الأجهزة والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.

-تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة الإدارات، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول هذه الإدارات.

- رغم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، يتيح التكوين للإدارة القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.

المطلب الثاني: أساليب وأنواع التكوين

الفرع الأول: أساليب التكوين¹

إن فعالية التكوين تقوم على عدة عوامل، ومن بينها الاختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب، ولقد اختلفت الأساليب وتعددت وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

1- التكوين العملي (COACHING)

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكويين ويشجعه على القيام بأدائه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

2- تمثيل الأدوار (ROLE PLAYING)

يقوم المتكويين بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموع المتكويين مثلا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3-الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT)

بعض الأساليب السابقة جعلت المتكويين يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير للوقائع حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة تساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة، وكذلك بالنسبة للمتكويين أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

¹ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، 2002، ص 56-58.

4- المناقشة الجماعية (Group discussion)

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والإقتراحات والحلول ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

5- نمذجة السلوك (BEHAVIOR MODELING)

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

6- العصف الذهني (BRAINSTORMING)

ويعتمد على قيام المكون بعرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يجرر هؤلاء الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن مجموعة الأداء كفيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويمسهم للتكوين.

7- المكونون (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني. فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين. وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

- 1- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.
- 2- القدرة على الاستماع للدارسين.
- 3- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- 4- القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار¹.

1 كمال طاطاي، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثاني: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في الإدارة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفترة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين)

أولاً: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

أ- التكوين التحضيري

الاعتماد على التكوين القاعدي والتكوين التحضيري هو الاهتمام بتكوين الموظف بحيث يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسخ لديه لثقافة المرفق العام وثقافة الدولة كما أنه يسمح له باكتساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني. ففي البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد، كما أن هناك عدة طرق لتقدم الموظف الجديد للعمل، هناك من يعتمد على المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق، و لكن إضافة إلى كل هذه الطرق لا بد من المتربص إجراء تكوين خارج الإدارة الأصلية (مؤسسة مؤهلة للتكوين) والذي يتوج فيه هذا المتربص بشهادة و على أساسها يتم ترسيمه، في حين إذا أخفق في التكوين تمنح له فرصة ثانية و إن لم ينجح يعزل نهائياً من المنصب.

ب- التكوين المتخصص

بعد القيام بمسابقة التوظيف واختيار المترشحين الناجحين الحاصلين على شهادة اليسانس مثلاً يتم توجيههم لدى مؤسسة مختصة في المجال المخصص لإجراء تكوين متخصص تكون مدته سنة أو سنتين حسب المنصب المطلوب، بحيث تضاف مدة هذا التكوين إلى شهادة اليسانس التي هي مثلاً (BAC+4) مما ينتج عنها شهادة معادلة (BAC+5) وهكذا يعين المترشح الناجح في المنصب الخاص به.

ت- التكوين التكميلي قبل الترقيّة لشغل رتبة أعلى

إن الموظفين الذين أمّوا عشرة سنوات خبرة مهنية يتم ترقيتهم إلى الرتبة الأعلى مباشرة وذلك بعد إجراء تكوين تكميلي قبل الترقيّة خاص بالرتبة الجديدة لتأهيل الموظف واستعداده للقيام بمهامه على أتم وجه، مع العلم أن هناك بعض الرتب التي لا تتطلب عملية تكوين عند الترقيّة إليها. 1

ث - التكوين بغرض تحسين المستوى وتجديد المعلومات

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة (نفقات التحصيل) في عمليات المحاسبة والتسيير، يحتاج شاغلي هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

ج- تكوين لشغل منصب عالي

فيما يخص 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 لسياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، لاسيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد وزارة المالية وتعزيز الدور الإقتصادي للبعث بالتنمية المحلية، وعليه فتكوين هذه الإطارات يعد محورا أساسيا ضمن استراتيجية تكوين القطاع.

فإن مع تقدم خبرة الموظف في منصب عمله وبالتالي حصوله على رصيد كافي من المهارات والمعلومات، يبدأ طموحه بشغل منصب عالي أي أن يكون مسؤول على مكتب أو مديرية ما، وهذا عندما تتوفر في الموظف بعض الخصائص منها الأقدمية، نتائج التحقيق الإداري، الرتبة المكتسبة ويضاف إليها تكوين لتلقي بعض المعلومات الأولية لشغل هذا المنصب، وهذا ما يقصد به تكوين لشغل منصب عالي.

هـ- التكوين بالخارج

وهو ما يعرف بالانفتاح على التجارب الأجنبية بحيث تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي لا بد من مسايرتها والسهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف إطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول كدول الاتحاد الأوربي والصين وكندا¹.

1 من إعداد الطالبين.

ثانياً: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف 1

أ- التكوين المهني والفني «technical and vocational training»

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية والمهنية، ومنها مثلاً أعمال الكهرباء والتجارة، والميكانيك والصيانة... إلخ.

ب- التكوين التخصصي «Professional training»

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشغل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات وهندسة الإنتاج، وصيانة الكمبيوتر، كما لا تتركز على الإجراءات الروتينية، وإنما تتركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ت- التكوين الإداري «Managenal training»

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشتمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرارات، وتوجيه وقيادة إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ثالثاً: أنواع التكوين حسب المكان 2

أ- التدريب داخل المؤسسة «Internal training»

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها في الداخل، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمساهمة في البرامج تم الإشراف على تنفيذها.

ب- التدريب خارج المؤسسة «External training»

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية:

1 احمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص 326.

2 احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 327-328.

- مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.
 - برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة.
- ويمكن تمثيل كل ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) خاص بتقسيم أنواع التكوين

تقسيم أنواع التكوين		
حسب المرحلة التوظيف	حسب نوع الوظائف	حسب المكان
1-التكوين التحضيري.	1-التكوين المهني والفني	1-داخل المؤسسة
2-التكوين المتخصص.	2-التكوين التخصصي	2-خارج المؤسسة
3-التكوين التكميلي قبل الترقية.	3-التكوين الإداري	
4-التكوين بغرض تحسين المستوى وتحديد المعلومات.		
5-التكوين لشغل منصب عالي.		
6-التكوين بالخارج.		

المصدر: من إعداد الطالبين.

المبحث الثالث:

المطلب الأول: الإحتياجات التكوينية، أهميتها ومؤشراتها.

الفرع الأول: الإحتياجات التكوينية.

أولاً تعريف: إن الإحتياجات التكوينية هي الأساس الذي يتركز عليه التكوين السليم من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء عمال والتنظيم وارتقاء معلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم. وتعتبر مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية من أهم مراحل العملية التكوينية، لأن تحديد الإحتياجات بشكل دقيق وسليم يجعل النشاط التكويني نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات. وتعرف الإحتياجات التكوينية بأنها: "بمجملة التغييرات والتطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العمال قصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وتحويل دون تحقيق أهداف المؤسسة"¹

1 احمد الخطيب، ودراس الخطيب، حقائق تدريبية، دار المستقبل والتوزيع، عمان الاردن، 1997، ص71.

وتعرف كذلك بأنها: "الفجوة الحاصلة من عملية المقارنة بين ما يجب أن يكون عليه العمل والعامل وما هو موجود حالياً"¹

ثانياً: كيفية تحديد الإحتياجات التكوينية للإدارة: يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للإدارة في ثلاث مستويات وهي:

أ - مستوى الإدارة: إن استراتيجية التكوين مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى في المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراءات تحليلية لأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف. وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الإستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير، ودوران العمل، والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنويات العاملين.

ب - مستوى الوظيفة: إن تحديد العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها العامل في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات مع الطريقة المناسبة وتحديد التكوين المطلوب للإمام بها.

ج - مستوى الموظف: تنصب عملية التحديد الإحتياجات التكوينية على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحديد الموظف، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي².

الفرع الثاني: أهمية ومؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية

أولاً: أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية: تكمن أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية فيما يلي 1 :

- أ - الأساس الذي تبنى عليه البرامج التكوينية ويسبق أي عمل تكويني.
- ب - المؤشر الذي يوجه التكوين في الإتجاه الصحيح، حيث تصمم البرامج التكوينية وفقاً لها واختيار أسلوب التكوين الذي سوف يتبع.
- ت - توضح الموظفين المطلوب تكوينهم ونوع التكوين المطلوب عليهم ومدته.
- ث - عدم تحديد الإحتياجات التكوينية بطريقة علمية سليمة يؤدي بتكوين سلبى مضيقاً للوقت والجهد والمال.

¹ Wright, and Geory G. Needs Analysis theory and the Effectiveness of Large Scale Training Programs Journal of Management Development. Vol 11 n 5. P1.

² عادل حرحوش ومؤيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم المكتب الحديث للنشر، اربد، الاردن، 2006، ص711.

ومنه تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التكوينية الأساس الذي تبنى عليه عملية التكوين وهي الأساس لكل عناصر هذه العملية من تحديد الأهداف التكوينية، وأنواع التكوين، وتحديد أساليب التكوين، وتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية. وكذلك هناك عناصر رئيسية للإحتياجات التكوينية وهي المعلومات والمهارات والسلوك.

ثانياً: مؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول أن تحديد الإحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:¹

***مؤشرات الأداء التنظيمي:** حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

***مؤشرات أداء العاملين:** إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكوناته.

***مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين:**² تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، ومقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

1 سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص 110.

2 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص 489.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ مخطط التكوين.

الفرع الأول: تصميم مخطط التكوين.

أولاً: إن تصميم مخطط التكوين يعني ترجمة الأهداف إلى مواضيع تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه لإيصال مواضيع التكوين إلى المتكونين، كما يتم تحديد الأدوات التكوينية، وكجزء من تصميم مخطط التكوين لابد من تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع مضمون البرامج التكوينية، واختيار نوع ومدّة التكوين.

ثانياً: تصميم البرامج التكوينية :

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم المخطط التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم المخطط التكويني عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، تحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونين والمتكونين، وتحديد مكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

1_ يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم المخطط التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي¹:

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

- اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

- تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

1 عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2005/ 2006، ص 86 - 87 .

2_ محتوى البرنامج التكويني: بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها من وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا.

وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستوياتهم ونوعية التكوين، وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها:¹

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بطريقة سليمة واضحة.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحداثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، متتابعة ومرتبطة وواضحة.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.

3_ الوسائل المساعدة وأساليب التكوين: هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب:

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاتتماد على أجهزة العرض الحديثة (datashow) أو التقليدية (العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة... إلخ بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب. وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية كما قد ذكرنا بعض الأساليب سابقا.

4_ تحديد المتكونين والمتكونين :

أولا: تحديد واختيار المكون: المكون هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة...) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تبيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر أحد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل. كما تعتمد عملية اختيار المتكونين على أسلوب التكوين المراد استخدامه، المادة التكوينية المراد

1 عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 321-322.

إكسابها للمتكونين ونوعية المتكونين ولذلك فإن من المهم اختيار المكون المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام وسائل وأساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتكونين وطبيعة التكوين وأهدافه. ويمكن تصنيف المتكونين إلى أربعة أصناف هما:¹

أ. المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

ب. المكون القائد: ويقصد به الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من العمال من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

ج. المكون التطبيقي: ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المتكونين يكون قادراً على تكوين مجموعات العمال باستخدام أساليب دراسة الحالة والمناقشات.

د. المكون النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

وكذلك هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون أهمها: الشخصية القوية، المرونة، الصبر، اللباقة، الثقة بالنفس، الخبرة.²

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون هي:³

- دوره كمكون. - دوره كباحث. - دوره كمنصوح. - دوره كمستشار. - دوره كمرشد. - دوره كمبدع / مبتكر. - دوره كمصدر

للمعلومات. - دوره كمخطط. - دوره كمقيم. - دوره كإداري.

تقييم المتكونين:

إن المتكونين هم الدعائم الرئيسية التي يستند إليها برنامج التكوين، وإن أي قصور في إمكانياتهم أو قدراتهم وكفاءتهم يمثل خطراً بالغاً تنعكس آثاره على المستوى العام للتكوين وفعالته وكفاءته. ويمكن تقييم ومتابعة المتكونين من خلال ثلاث مراحل تتم كالآتي:

1- تقييم المتكونين قبل تنفيذ البرنامج: وتهدف هذه المرحلة إلى حسن اختيار المتكونين من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم

ومهاراتهم الشخصية وخبرتهم العلمية. ويمكن تقسيمهم في هذه المرحلة من خلال استمارة يملأها المتكونون قبل قيامهم بالتكوين.

1 نادر أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 2000، ص 265

2 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 248.

3 مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ط 1، ص 187.

2- تقييم المكونين أثناء تنفيذ البرنامج وتتم وفقا للعناصر التالية:

- مدى صلاحية المعلومات التي جمعت عنهم قبل تنفيذ البرنامج.
- مدى إلتباعتهم والتزامهم بالموضوع المقرر لهم بالبرنامج.
- درجة جدديتهم في التكوين.
- مدى احترامهم لمواعيد التكوين اليومية.
- مدى تأثير شخصيتهم على المتكويين.

ويكون ذلك من خلال الملاحظة الشخصية التي يقوم بها المشرف على البرنامج والقائم بالتقييم والمتابعة، ومن خلال استطلاع آراء المتكويين وانطباعاتهم.

3- تقييم المكونين بعد تنفيذ البرنامج: يقع عبء تقييمهم في هذه المرحلة على المشرف على البرنامج وكذلك المتكويين يمكن استطلاع آرائهم الخاصة بتقييم المكونين وقد يكون ذلك عن طريق:

أ- استقصاء المتكويين في نهاية البرنامج بواسطة قائمة الاستقصاء التي توزع عليهم في نهاية الدورة وتعتبر المؤشرات التي تتجمع نتيجة هذا الاستقصاء بمثابة المعايير التي يتم بواسطتها تقييم المكون، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي :

- التحضير الجيد للموضوع الذي يقدمه والإلمام التام بالمادة العلمية المتعلقة به.
- الخطة السليمة لتقديم الموضوع التكويني.
- قدرة المكون على عرض الموضوع والتكيف مع مستوى المتكويين.
- الإختيار والإستعمال السليم لوسائل التكوين.
- أسلوب المكون في التعامل مع المتكويين.
- قدرته على تصميم الإختبارات، وإدارة المناقشات بالأسلوب السليم بما يحقق الهدف.

ب- استطلاع رأي المتكويين عن طريق المقابلات الشخصية واللقاءات التي يقوم بها على البرنامج المشرف بطبيعة عمله كمشرف. أما بالنسبة للمشرف على البرنامج فانه يمكن استطلاع رأيه بالنسبة لتقييم المكونين وذلك عن طريق تقرير يعده في نهاية الدورة متضمنا تقييمه لكل مكون.

ثانيا: تحديد واختيار المتكويين:

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشركون فيه كمتكويين فالمتكويين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية.

فالمتكوي هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالإدارة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكوي إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكوي في أي إدارة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها:¹

- حاجة المتكوي الفعلية لحضور البرنامج التكويني.
- رغبة واستعداد المتكوي لحضور الدورة التكوينية.
- التجانس النسبي بين المتكويين في البرنامج التكويني.
- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكوي للدورة التكوينية.
- المستوى الإداري للمتكويين.
- المؤهلات العلمية.
- مدة الخبرة في العمل.
- المشكلات والصعوبات التي تواجه المتكويين وواقع عملهم.

5_ تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته

بالنسبة لزمان التكوين تقوم المؤسسة بتحديدده لإجراء عملية التكوين من المدة الإجمالية أيام أو أسابيع...ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها وفترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المرشحة خلال اليوم الواحد، يتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكويين وارتباطات المكويين.

أما بالنسبة لمكان التكوين فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه الإدارة المعنية، فقد يكون داخلها وذلك بالاعتماد على إطاراتها أو تستعين بمكويين من الخارج ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر الإدارة بإقامة دورات تكوينية في الخارج بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن.

وفي هذه النقطة يمكن إعطاء مثال والمتعلق بعقد اتفاقيات تكوين مستمرة للموظفين دون انقطاعهم عن العمل (التكوين أثناء الخدمة) بين الإدارة التي نحن بصدد دراستها وبين جامعة التكوين المتواصل لتكوين الموظفين الجدد (التكوين أثناء فترة التبرص) وتكوين الموظفين القدامى المؤهلين للترقية (التكوين قبل الترقية) مع العلم بأن المدة الزمنية تتراوح بين ستة 06 أشهر وتسعة 09 أشهر وذلك حسب الرتبة.

1 مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص184.

أما بالنسبة لميزانية التكوين فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية (داخل الإدارة، خارج الإدارة ومدة التكوين (أسبوع، أسبوعين، ستة أشهر، تسعة أشهر)، بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية ومنه تحديد ميزانية التكوين السنوية.

الفرع الثاني: تنفيذ مخطط التكوين.

بعد مرحلة تصميم مخطط التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل الإدارة أو خارجها، مع الإلتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية)، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر).... وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية¹.

1- الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:²

-تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وإبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامتهم.

-التأكيد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد، والتعرف على خبرات وتطلعات المكونين.

-تجهيز قاعة التدريب وتوفير مساعدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها.

-إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

-التعرف على توقعات المشاركين وانطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.

1 عبد الفتاح دياب حسين، الأثر التدريبي على فعالية عملية الإشراف، دراسة التطبيقية على هيئة (كبير) الدولية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد (1)، المجلد (19)، 1997، ص 416.

2 محمد علي رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص62.

2- لا بد من توفر بعض مقومات نجاح البرنامج التكويني والتي يمكن أن نذكر منها:¹

- يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التكوين.

- التكوين لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط.

- إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسيا وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة وإشراكهم في التغيير.

- التكوين لا يفعل أكثر من توفير الفرصة للتعليم والاستفادة" يمكن نقل الحصان إلى النهر ولكن لا يمكن إلزامه على الشرب "بمعنى

أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كان لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدائه، هذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع

احتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنفيذ تلقى قبولا، ولا يشعر المتكون بالأمن اتجاهها.

- أن يكون برنامج التكوين مرنا يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات، ما لم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة

في الظروف ونظم الحوافز، ونظم المعلومات ونماذج وطرق التفاعل والاكتمال.

1.2 مكان التكوين: إن عملية اختيار الأماكن المناسبة للتكوين تكون على أساس نوعية التكوين في حد ذاته فإذا كان مهنيا

فسيكون في مواقع العمل، أما إذا كان نظريا فسيكون في قاعات معدة لعملية التكوين، ويمكن أن يكون في مراكز تكوين خارجية.

2.2 زمان التكوين: يعتبر التكوين عملية مستمرة بالنسبة للعاملين لا تتوقف ما دامت هناك بيئة خارجية متغيرة بل سريعة التغيير،

وكما هو معلوم فان تغيير هذه البيئة يؤثر على الإدارة.

لكن من الضروري اختيار الوقت الأنسب للقيام بعملية التكوين فعند دخول تقنية جديدة أو تكنولوجيا متطورة يجب أن تكون السباق

في التكوين على هذه التقنيات. وعند اكتمال تصميم مشروع البرنامج التكويني والمصادقة عليه من هيئة الوظيفة العمومية يصبح وثيقة

رسمية للعمل ويقع على عاتق مسئول التكوين توزيعه على مستوى كل الأقسام والوحدات والمصالح بالإدارة. على المسئول عن العملية

التكوينية (مصلحة التكوين) إخبار المكونين سواء الداخليين أو الخارجيين بالجدول الزمني للبرنامج والبدء في عملية التنفيذ.

3.2 المتابعة اليومية لسير البرنامج التكويني: على مسئول التكوين أن يجمع تباعا كل المعلومات الضرورية عن سير العملية التكوينية

ويقارن بين التقديري وما هو محقق فعلا، هذه المقارنة تسمح لمسئول التكوين وكذا المسيرين من المتابعة الجيدة لسير العملية التكوينية

1 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2006. ص138.

مع إمكانية التدخل أو التعديل، إذا حدث طارئ ما أو لم يتبع البرنامج التكويني. مع التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين والتأكد من إعداد المادة العلمية، توفير المساعدات التكوينية (الكمبيوترات، الأفلام، السبورات....)¹

المطلب الثالث: تقييم عمليات التكوين

إن فعالية أي نظام تكويني لا تكتمل فقط باستيفاء عمليتي التخطيط والتصميم، إضافة إلى التنفيذ الجيد من جانب القائمين على التكوين، بل يجب أن يرافق التكوين بعملية تقييم شامل يمس كل مراحله وجوانبه لذلك فإن مرحلة تقييم التكوين تعد مرحلة رئيسية لا يمكن فصلها عن المراحل الأخرى للعملية التكوينية إذا أنه على أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم تقييم التكوين

تقوم (تقييم) البرنامج التكويني يعرف على انه "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وقياس كفاءة العمال ومدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، وكذلك قياس كفاءة المكونات الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني".²

ثانياً: مراحل تقييم البرنامج التكويني:

إن تقييم التكوين يمس كل جوانب العملية التدريبية حيث أنه يركز على كل من المتكويين والمكونين والبرامج التكوينية وظروف التكوين، كما أنه يتم على مستوى كل مراحل العملية التكوينية وعلى نتائج العملية التكوينية وتضم كل مرحلة من مراحل التكوين عدة خطوات فرعية في داخلها وتنقسم إلى ثلاث مراحل وهي :³

الفرع الأول: مرحلة التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التكويني

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الهدف من التكوين والتعرف على الإحتياجات التكوينية وموضوع ومكان وزمان البرنامج التكويني ويتم في هذه المرحلة تقويم المتكويين من حيث معرفة ما إذا تم تحديد احتياجاتهم بصورة دقيقة أو لا، كما يتم تقييم البرنامج التكويني من خلال المادة التكوينية وتناسبها مع الأهداف وتسلسل موضوعاتها العلمية والوقت والأساليب التي تتبع في التكوين.

1 عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص78.

2 عادل الصالح، ومؤيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص 230 .

3 احمد عليوة، الإحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001، ص18.

ويتم في هذه المرحلة أيضا تقييم المشرفين على التكوين من حيث تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع محتويات البرنامج التكويني ويمكن أن يتم تقييم البرنامج التكويني بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

__ أسلوب استطلاع آراء المتكويين يستخدم في هذه المرحلة لمعرفة مدى ملائمة البرنامج لإحتياجاتهم التكوينية.

__ أسلوب استطلاع آراء المشرفين المباشرين نظرا لإحتكاكهم بالمتكويين في عملهم.

__ أسلوب الإختبارات من أجل الكشف عن المعلومات والمهارات المكتسبة من البرنامج التكويني السابق.

__ أسلوب دراسة التقارير المعدة عن البرامج التكوينية السابقة.

وباختصار فان عملية تقييم البرامج التكوينية قبل تنفيذها تعتبر عملية قياس للبرنامج التكويني لإكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمها حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل عملية تنفيذ التكوين وعليه فإن عملية تقييم البرامج التكوينية قبل تنفيذها تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج التكويني بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبنى وسائل التكوين الأكثر ملائمة.¹

الفرع الثاني: مرحلة التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ وجمع المعلومات عن انتظام العمال المتكويين في البرنامج التكويني واقبالهم عليه ومدى حرصهم على حضور جلساتهم ونشاطاتهم ويتم تقييم المتكويين من حيث ردود أفعالهم تجاه البرنامج التكويني، أما البرنامج التكويني نفسه فيتم تقييمه للتحقق من سيره حسب الأهداف المقررة، كما يتم تقييم المشرفين على التكوين أيضا في هذه المرحلة للتحقق من قدرتهم على نقل وايصال المعلومات إلى المتكويين ومدى رغبتهم في التكوين، وإلمامهم بموضوع التكوين . أما أساليب التقييم في هذه المرحلة فتتمثل في² :

__ استقصاء العمال المتكويين عن سير البرنامج التكويني والموضوع المطروح وطريقة عرضه.

__ عقد مجموعات من الإختبارات بهدف الوصول إلى معرفة التغيرات الحاصلة في مفاهيم واتجاهات ومعارف المتكويين.

__ المشاهدة الفعلية لعينة من جلسات البرنامج التكويني لتسجيل الملاحظات عن سير البرنامج التكويني والوسائل الإيضاحية المستخدمة فيه.

¹ Sims, R, Evaluating Public Sector Training Programs, Public Personnel Management, Vol 22, n4. 2004. P230.

² احمد باشات، اسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987، ص302-303.

ومما سبق فإن التقييم أثناء التكوين يتم من خلال الوقوف على سير الجلسات التكوينية ونشاطاتها والتأكد من مدى الإلتزام والتقييد بالبرامج والأهداف الموضوعية وكذلك الوقوف على مستوى أداء المتكونين وجهودهم والتحقق من استخدامهم للوسائل والأساليب التكوينية والتأكد من مدى انسجام المتكونين في البرنامج.

الفرع الثالث: مرحلة التقييم بعد الإنتهاء من التكوين

أ- مرحلة التقييم بعد الإنتهاء من التكوين مباشرة

بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني يتم تقويمه في هذه المرحلة من حيث الأهداف التي حققها، ومدى تلبية الإحتياجات التكوينية والإنحرافات التي طرأت على الجوانب المختلفة للبرنامج التكويني حتى يتم تهيئتها مستقبلا. ويتم تقويم المتكونين لمعرفة النتائج النهائية من خلال تصرفاتهم وسلوكهم وأدائهم للعمل، وكذلك يتم تقييم المشرفين على التكوين من حيث قدرتهم على نقل وايصال المادة التكوينية إلى المتكونين والخبرة في استخدام أساليب التكوين. وينصب التقييم في هذه المرحلة بأربع عناصر وهي:¹

— رد الفعل عند المتكون: أي تحديد اهتمام وشعور المتكونين تجاه البرنامج التكويني والمكون ومحتوى التكوين ونوعية وطرق التكوين وبالتالي مدى نجاح هذه العوامل في جذب اهتمام العمال المتكونين ومدى تفاعلهم معها.

— التعلم: يهدف التقويم على هذا المستوى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتكون نتيجة التحاقه بالبرنامج التكويني ويمكننا تقسيم التعلم الى معارف ومهارات واتجاهات.

— السلوك: أي قياس التغيرات في سلوك المتكونين ولكي يتم قياس التغيير السلوكي للمتكونين فيجب التعرف على سلوكهم قبل وبعد التكوين وذلك لمقارنتهما.²

— النتائج الفعلية في العمل: يهدف التقويم على هذا العنصر إلى معرفة أثر التكوين على أداء العمال وهم في مواقع العمل الحقيقية في المؤسسة وبالتالي تحديد أثر التكوين في تلك المؤسسة وبمعنى آخر تحديد النتائج الملموسة من البرنامج التكويني لتخفيض التكاليف

وتحسين وسائل العمل كما ونوعا.³

1 عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، بميك، ط2، 2007، ص33 .

2 حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة، سنة 1989، ص182 .

3 عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق الذكر، ص34 .

ب _مرحلة متابعة النتائج بعد انتهاء التكوين بفترة معينة

تعد هذه المرحلة أصعب المراحل خصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة يظهر أثارها في هذه المرحلة . ولكي تتم عملية التقييم بشكل فعال من المستحسن النظر إلى الإحتياجات التكوينية وتحديدتها بشكل واضح في وقت مبكر، أي قبل البدء بتصميم البرنامج التكويني وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغير الذي أحدثته البرنامج التكويني على العامل الذي تلقى التكوين مسبقاً . كما يمكن متابعة نتائج التكوين وفقاً لما يلي:¹

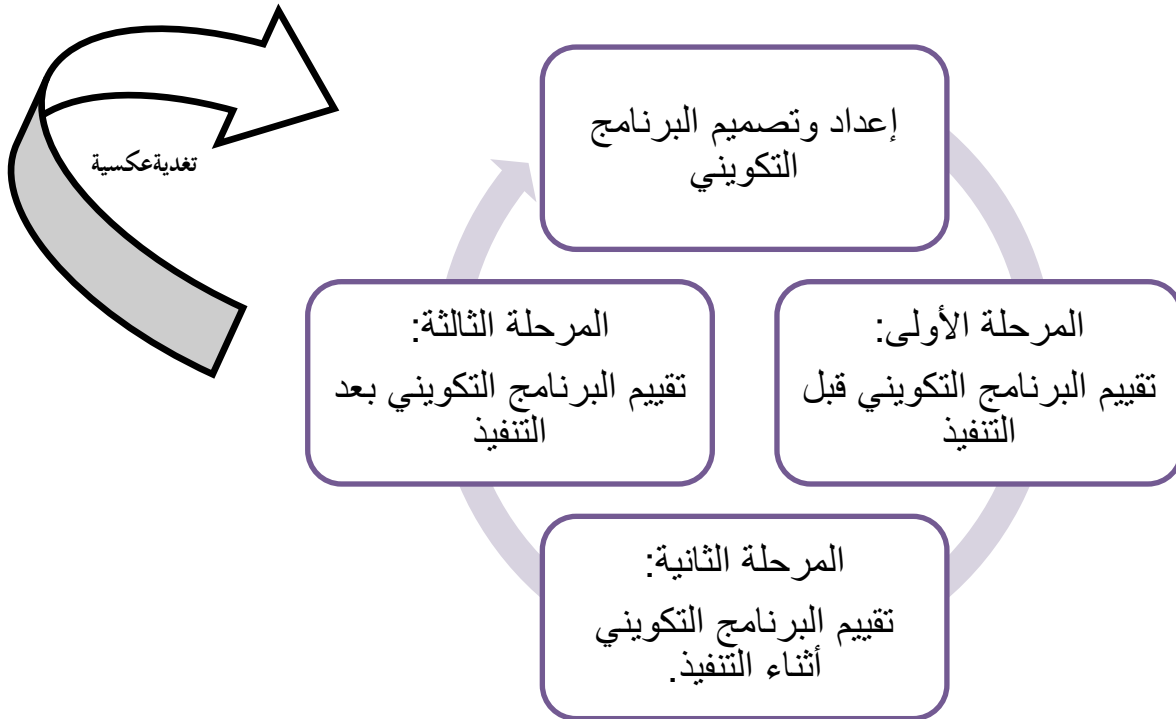
_ الإتصال بالمتكويين وبرؤسائهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة.

_ زيارة المتكويين في مواقع عملهم.

_ إرسال قوائم العمال الذين تلقوا التكوين، إلى أجهزة الرقابة والتفتيش للتركيز على المجال الذي يعملون به وعلى مدى التقدم في أدائهم للعمل.

_ عقد اجتماع للتباحث وتقييم البرنامج التكويني الذي تكونوا عليه.

الشكل رقم (1-1) مراحل العملية التقييمية لعملية التكوين



المصدر: مجلة البشائر الاقتصادية، د العبادي أحمد وأقسام عمر، كل من جامعة طاهري محمد بشار وجامعة أدرار، المجلد3، العدد3، سبتمبر 2017.

1 على محمد عبد الوهاب، التطوير والتدريب، مرجع سابق الذكر، ص176-177 .

كخلاصة فيما يخص تأثير التكوين في تأهيل الموظف العمومي، قمنا كمحاولة لتبيان كل ما يتعلق بالتكوين، فنجاح وظيفة التكوين وتحقيق فعالية التكوين وتغيير سلوكيات الموظفين و تحسين مهاراتهم و معارفهم و أداءهم يستوجب التحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتكوين، ابتداء من تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها، هذا يعني أن نشاط وظيفية التكوين نظام متكامل الخطوات لا يتم إلا بوضع استراتيجية محكمة تتطلب خطط تحدد بدقة، و أهداف العملية التكوينية وأساليب التكوين، بالإضافة إلى تحديد وسائل العمل لتنفيذها كإعداد دفاتر الشروط وميزانيات التكوين و المتابعة والتقييم للتعرف على مدى فعالية العملية التكوينية و مدى تأثيرها في تأهيل الموظف العمومي .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1 / أطروحات الدكتوراه

الدراسة الأولى:

هي دراسة اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم تجارية تخصص تسيير مؤسسات نوقشت بجامعة وهران 2 سنة 2015-2016. كانت بعنوان: التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر مع دراسة حالة البنوك في وهران ، قدمت من طرف الطالب بلقايد ابراهيم تحت اشراف الاستاذ الدكتور سالم عبدالعزيز وهي دراسة أراد بها الطالب معرفة أثر عملية تكوين العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية و منها بنوك وهران ، وكذا أهمية التكوين و علاقته في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي و الاستقرائي بالاعتماد على الجانب النظري و كذا الجانب الميداني باستخدام المسح لآراء أفراد عينة الدراسة، حيث اعتمد فيه على الاستبيان، تتمثل عينة البحث في بعض العاملين بالبنوك في وهران من مستويات الإدارة العليا (مدير، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة) و قد أفرزت النتائج التالية:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بني عملية التكوين والميزة التنافسية للبنوك، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر.
- 2- أظهرت الدراسة من أن التكوين له أثر كبير وغير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام والأعمال المسندة إليهم بشكل متميز ومتفوق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، وهذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة الثانية:

هي دراسة اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصاد تخصص تسيير نوقشت سنة 2014-2015. بجامعة ابو بكر بلقايد تلمسان بعنوان: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية مع دراسة ميدانية شركة الاسمنت و مشتقاته SCIS- بسعيدة من طرف الطالب عمر بلخير جواد تحت اشراف الدكتور بن حميدة محمد، أراد الطالب أن يبرز كيفية إسهام تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية و تبيان التكوين في زيادة تحفيز الموارد البشرية لتحسين الأداء، اعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي واعتماده على الملاحظة و الوصف و الاستبيان، حيث تمثلت عينة البحث في عمال وموظفي شركة الإسمنت ومشتقاته سعيدة حيث قدر عدد العينة ب 153 عامل (انتقاء عشوائي) و كانت النتائج كالتالي:

- ضرورة زيادة البرامج التكوينية مما يتناسب مع حجم المؤسسة.
- الإهتمام بالتكوين الفعال لزيادة ورفع الكفاءة والأداء لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
- اعداد البرامج التكوينية وزيادة دورات التكوين مع وضع معايير حديثة.
- ضرورة تقييم التكوين لضمان نجاعته مع سياسة حديثة مقابل التطور السائد.

الدراسة الثالثة:

هي دراسة اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تسيير تخصص ادارة اعمال نوقشت بجامعة ابو بكر بلقايد تلمسان سنة 2008-2009 تحت عنوان: من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة مع دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان من طرف الطالب شليل عبد اللطيف تحت اشراف الدكتور بندي عبدالله، و بين فيها الطالب دور التكوين كأداة في تطوير التأهيل و مساهمته في تطوير الكفاءات للأفراد و بالتالي تطوير للمؤسسة من خلال نقل المعرفة و استخدام طرق جديدة بدل الطرق التقليدية، اعتمد على المنهج التحليلي لمفاهيم التكوين و ابراز أهميته من خلال سير الآراء و اعتماده على الملاحظة و الوصف لأهداف التكوين و أثره في زيادة الكفاءات و تطويرها من خلال البحث في بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية تلمسان و استنتج ما يلي:

- اعتبار التكوين استثمار حقيقي بدلا فهمه بأنه عبء للمؤسسة ومضيعة للوقت.
- ادماج العملية التكوينية ضمن سياسة المؤسسات كاستراتيجية حقيقية موجهة للموارد البشرية.
- ضرورة رسم خطط تكوين رسمية نتيجة التحليل لحاجات المستخدمين.
- ضرورة تكوين المكونين لتطوير المعارف والمفاهيم والعمليات والتقنيات.

2/مذكرات الماجستير

الدراسة الرابعة:

هي دراسة مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم اجتماعية تخصص التنمية البشرية و فعالية الأداءات نوقشت بجامعة وهران 2 سنة 2014-2015 تحت عنوان: التكوين و علاقته بالولاء التنظيمي و حوافز العمل مع دراسة ميدانية لثلاث مؤسسات صناعية بوهران مقدمة من طرف الطالب بن جبار محمد تحت اشراف الدكتور بوفلحة غياث و قد تضمنت ارتباط العلاقة بين التكوين والولاء التنظيمي و الحوافز العمل و اعتبار التكوين جزء من هذه الحوافز، اعتمد فيها الطالب على جمع البيانات باستعمال الاستبيان

كوسيلة بحثية، و قام الباحث بتحليل البيانات باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (s.p.s.s)، تمثلت عينة البحث في 120 عامل من مختلف الوحدات والمصالح لثلاث (3) مؤسسات اقتصادية حيث استنتج ما يلي:

- 1- الإهتمام بآراء العمال عندما يعبرون عن حاجاتهم التكوينية .
- 2- تصميم البرنامج التكويني وفقا لحاجات العاملين الفعلية في العمل ورغباتهم مع إتاحة الفرصة للعمال في المشاركة في البرنامج التكويني.
- 3- تشجيع العمال وتحفيزهم على التكوين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .
- 4- تماشي التكوين مع التطورات الحديثة حيث تستطيع المؤسسة ممارسة نشاطاتها الإنتاجية بالطرق المثلى.
- 5- العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم.
- 6- البحث عن الأساليب المتطورة والحديثة لتقويم البرامج التكوينية .
- 7- نجاح التكوين يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتكون وذلك بإتباع السياسات التشجيعية مع ضرورة إقناع الموظفين بأهمية التكوين.

الدراسة الخامسة:

هي دراسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، نوقشت بجامعة محمد خيضر، بسكرة وذلك سنة 2013 - 2014، وكانت حول " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية مع دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة ". للطلاب بوقطف محمود، تحت إشراف الاستاذة عرعور مليكة هي دراسة أراد الباحث من خلالها توضيح كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة الجامعية مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري وقد قام بالإعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث والمقدر ب: 46 موظف تلقوا تكوينا أثناء الخدمة خلال مساهم المهني بهذه المؤسسة، اعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي في الخطوات المنهجية للبحث وكانت النتائج كالتالي:

- 1- للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف .
- 2- للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
- 3- لبرامج التكوين دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة
- 4- عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

الدراسة السادسة:

هي دراسة مدكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم تجارية تخصص ادارة الموارد البشرية نوقشت بجامعة وهران سنة 2012-2013 بعنوان: **اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي** مع دراسة ميدانية للمدرسة الوطنية للمناجمت وادارة الصحة قدمت من طرف الطالب العبادي احمد تحت اشراف الاستاد طيبي غالية بين فيها الطالب أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي واهتمام المؤسسات و الإدارات العامة بعملية التكوين لتنمية الموظفين ،اتبع المنهج الإستدلالي انطلاقا من النظريات العامة و الإستبيان و الملاحظة و المقابلة والمسح الوثائقي و المنهج التحليلي حيث تمثلت عينة البحث في موظفي القطاع العمومي و استنتج ما يلي:

- 1- الغياب الفعلي للممارسات العلمية لإدارة تسيير الموارد البشرية في مجال التكوين.
- 2- يؤثر التكوين الذي يتلقاه الموظف أو المتكون في تنميته بصورة جيدة.
- 3- ضرورة إيجاد جو لتفعيل التكوين وتحفيز الموظف لإبراز مهاراته وقدراته.
- 4- ضرورة الحوافز المادية والمنعوية بعد كل تكوين لضمان ولاء للمؤسسة.

الدراسة السابعة:

هي دراسة مدكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نوقشت بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2008-2009 تحت عنوان: **فعالية التكوين في تطوير الكفاءات** مع دراسة ميدانية لشركة مركب محركات و جرارات قسنطينة مقدمة من طرف الطالب جفري بلال تحت اشراف الدكتور بوخمحم عبد الفتاح قدم الطالب فيها تبيان مدى فعالية التكوين في تطوير الكفاءات مبينا دور التكوين في الرفع من الكفاءات التي تساعد على تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية في المؤسسات، و اعتمد الطالب المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و اعتماده التحليل في الجانب التطبيقي إلى جانب منهج دراسة الحالة و المنهج الإحصائي و تمثلت عينة البحث في مجموعة متكونين من 334 متكون وزعت إلى فئات منها 119 إطار 110 عون تحكم و 105 عون تنفيذ و بين النتائج التالية:

- التكوين هو وسيلة وليست غاية لزيادة المعلومات والمهارات وتغيير السلوكات وزيادة الكفاءات.
- ضرورة الإهتمام بالعملية التكوينية في حل المشاكل المستقبلية.
- ضرورة استخدام أساليب جديدة في عملية التكوين وتحديث الطرق مع توفير وسائل الراحة والوسائل المادية والمالية والبشرية.

- إعادة فهم التكوين على أنه استثمار مستمر مع إيجاد نظام فعال لقياس وتقييم التكوين والبرامج التكوينية.
- ضرورة اختيار المشرفين على عملية التكوين بمستوى البرامج، وضرورة تكوين المكونين لزيادة الفاعلية والكفاءة.

الدراسة الثامنة:

هي دراسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية نوقشت بجامعة بسكرة سنة 2009-2010 تحت بعنوان: دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر -دراسة ميدانية مستشفى بشير بن ناصر - بسكرة من طرف الطالبة بدوح غنية تحت اشراف الدكتور عبد الرحمن برقوق محمد خيضر. بينت الطالبة مساهمة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر مع تحديد سياسة المؤسسة في عملية التكوين المتواصل والبرامج التكوينية مع تفعيلها مع المتطلبات الحديثة لضمان تحقيق الاهداف وتحسين الخدمات واحتياجات سوق العمالة، اعتمدت على الأسلوب التحليلي في إظهار كل ما يتعلق بالتكوين وأهميته في تنمية الموارد البشرية وتمثلت عينة البحث في مجموعة عمال وموظفي مستشفى بشير بن ناصر ببسكرة وبينت النتائج التالية:

-التكوين و منه التكوين المتواصل له دور كبير في تنمية الموارد البشرية حيث يقوم بتحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بالوظائف على أحسن وجه و إعدادهم من أجل الترقية و الإنتقال إلى الوظائف الأخرى ،فالموظف مطالب بامتلاك المهارات لتأدية الواجبات التكنولوجية المعقدة و منه تستفيد المؤسسة بزيادة كفاءتها من خلال تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة، مع ضمان استمرارية المؤسسة في ظل المنافسة الداخلية و العالمية و التجديد في كل مجالات العمل الإدارية و التكنولوجية و التحكم في المناصب لتحسين الأداء الوظيفي و القضاء على معدل دوران العمال.

الدراسة التاسعة:

هي دراسة مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نوقشت بجامعة الجزائر 3 سنة 2009-2010 تحت عنوان: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة مع دراسة ميدانية لشركة سونلغاز فرع الأغواط ،مقدمة من طرف الطالب بعاج الهاشمي تحت اشراف الدكتور عبد الرشيد بن ديب تضمنت مساهمة الإستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة، في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز، في ظل التحولات العالمية الراهنة منوها إلى أهمية التدريب في الرفع من أداء المؤسسات لتحقيق الفعالية التنظيمية و تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة لمجابهة التنافس الخارجي ، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي تطلب

الأمر استخدامه في الجانب النظري و الجانب التطبيقي حيث تمثلت عينة البحث في مجموعة من موظفي لشركة سونلغاز فرع الأغواط وكانت النتائج التالية:

- على المؤسسة الإهتمام بمخرجات نظام التدريب، لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.
- الكفاءات والمهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- الإستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم إهتمامها بتقييم العملية التدريبية.

الدراسة العاشرة:

هي دراسة مذكورة لنيل شهادة ماجستير علوم آداب و علوم اجتماع تخصص علم اجتماع نوقشت بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2009-2010 تحت عنوان: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية تدريب و حوافز مع دراسة ميدانية لشركة سونلغاز عنابة، مقدمة من طرف الطالب بن دريدي منير تحت اشراف الدكتور كعباش رابح بين فيها الطالب الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة معتمدة على خطط واضحة لتدريب أفرادها و تقييم العملية التكوينية من خلال بناء نظام حوافز تطبق عبر مجموعة من الخطوات الواضحة و المدروسة، اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثلت عينة البحث في عدد من العمال و عددهم 63 من بين 288 من إطارات و أعوان تحكم و تنفيذ، و كانت النتائج التالية:

- ضرورة تولي إهتمام لعملية التكوين كأولوية مع إعتداد وتحليل وظيفي للتكوين وإعداد إحتياجات تتماشى مع تطور المؤسسة والتقنيات الجديدة مع ضرورة تقييم العمليات التكوينية لإيجاد ضوابط لقياس الأداء وضمان الكفاءة والإستمرارية مع نظام حوافز جدي وفعال.

الدراسة الحادية عشر:

هي دراسة مذكورة عمل مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية نوقشت سنة 2009-2010 بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان تحت عنوان "دور التكوين الإداري في عصرنة الإدارة العمومية مع دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية" للطالب يحي زروقي تحت إشراف السيد بندي عبد الله عبد السلام. أراد منها أن يبين إمكانية تكوين الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ومساهمتها في عصرنة الإدارة العمومية وهذا بفضل الإستراتيجية الحسنة باعتباره استثمار مادي لزيادة الإنتاجية

والخدماتية الموجهة للعملاء من خلال تحسين أداءها ومردودها، وقد اعتمد الطالب استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت عينة البحث في عمال الإدارة الجبائية موظفي المديرية العامة للضرائب وتوصل إلى النتائج التالية:

- إعتبار الفرد أصلا من أصول المنظمة وأن التكوين وسيلة لمواجهة تحديات المنظمات الخاصة والعمومية قصد تحقيق أهدافها وهو عملية منظمة مهمة للموظفين.
- أن مؤسسات ومعاهد التكوين مطالبة بالتكيف الدائم مع إحتياجات الإدارة.
- إستراتيجية التكوين الحديث يعتمد على التكوين المتواصل لتحسين المستوى بشكل مستمر وعلى تنمية القيادة وإعداد المسيرين المستقبلين.
- تحديات العصر التي تواجهه عصرنه الإدارة الجبائية في الجزائر يمكن رفعها بترسيخ ثقافة تسيير جديدة للموارد البشرية تعتمد على تامين الكفاءات والتحفير المادي والمعنوي وتحليل مناصب العمل.
- ضرورة الإهتمام بالتكوين الإداري لتدارك التأخر من الناحية النوعية والكمية لمواجهة التحديات اللامركزية والعمولة.

الدراسة الثانية عشر:

هي دراسة مدكرة لنيل شهادة ماجستير علوم اقتصادية و تسيير و علوم تجارية تخصص إدارة أعمال نوقشت بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2007-2008 تحت عنوان: تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع دراسة ميدانية لمطاحن عزوز مقدمة من طرف الطالب يحيوي سليمان تحت إشراف الدكتور بندي عبد الله عبد السلام بين الطالب إمكانية الإدارة للموارد البشرية داخل المؤسسة أن تقوم بتطوير و تحسين كفاءة عمالها من خلال التكوين حتى تتكيف مع بيئتها و تصبح في وضعية تكون قادرة على المنافسة من خلال تقييم الأداء للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة، استخدم المنهج الوصفي في الإطار النظري و التحليلي للنتائج و المعلومات التي استخدمت في الدراسة خلال السنوات 2005-2007، تمثلت عينة البحث في عمال مؤسسة مطاحن عزوز سيدي بلعباس و كانت النتائج كالتالي:

- الإهتمام بالإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية والتي تحتل المرتبة الأولى وهي التكوين والتحفيز مكانا هاما.
- تعد الكفاءات أهم الموارد الداخلية للمؤسسة ولهذا وجب الإهتمام بها من خلال تنميتها بواسطة التكوين وزيادة رأس مالها البشري والفكري بحيث يعطي قدرة تنافسية.

- ضرورة تطوير ممارسات تسيير الموارد البشرية من خلال إستخدام أساليب جديدة علمية بمدف الكشف على المهارات والكفاءات لتحقيق أداء عالي وأحسن.
- التكوين هو أحسن وسيلة يجب إستغلالها في خدمة أهداف المؤسسة على المدى الإستراتيجي.
- التكوين هو عامل من عوامل التحفيز المادي والمعنوي لتحسين أداء العامل والموظف وضمان ولاء دون دوران أو خروج له من المؤسسة ولتحقيق إستثمار طويل الأمد لرفع إنتاجية المؤسسة.

الدراسة الثالثة عشر:

هي دراسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية نوقشت بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2005-2006 بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب مع دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة من طرف الطالب عمار بن عيشي تحت إشراف الدكتور عبد الناصر موسي أراد الباحث إظهار كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال تقييم أداء العاملين ومنه تحسين النتائج ورفع الكفاءة وزيادة إنتاجية المؤسسة، حيث إتبع الطالب المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة البحث في مجموعة عمال المؤسسة حالة الدراسة و نتج منه ما يلي:

- 1- يجب النظر إلى التكوين على أنه عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعمالها، وأن تخصص له مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية ولمواجهة المنافسة الخارجية والداخلية.
- 2- بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الإحتياجات التكوينية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين وتكثيف الدورات التكوينية.

- 3- الهدف من إستخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتكوين لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

الدراسة الرابعة عشر:

هي دراسة مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية نوقشت بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2005-2006، وكانت حول عنوان تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية مع دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف و الرافعات من إعداد الطالب: قريشي محمد الصالح تحت إشراف الأستاذ بوخمحم عبد الفتاح

هي عبارة عن دراسة أراد الباحث من خلالها تبين كيفية تقييم فعالية برامج التدريب لعمال و موظفي مركب الجحرف و الرافعات بالأشغال العمومية و كانت تشمل مجتمع البحث في الأفراد المستفيدين من دورات التدريب لسنة 2003 ، وكذا المشرفين عليهم وهذا في المركب محل الدراسة، حيث إعتد أسلوب الوصفي وكذا الأسلوبين التحليلي والإحصائي حيث تم تطبيق التقنيات الإحصائية على البيانات على شكل أرقام و كانت النتائج كالتالي:

- التكوين هو وسيلة قوية لإكتساب وتجديد الكفاءات الضرورية لغرض التطور الحالي والمستقبلي، حيث يمثل عماد حقيقي لإستراتيجية المؤسسة.
- إن وضع أسس التكوين الحالية والمساعدى الكبيرة يمكن أن تكون عدة كوادر ورسكلة وتأهيل موظفين اخرين ولهذا يلاحظ عدة نقاط منها:
- 1- على المؤسسة التركيز على التكوين في استراتيجيتها لحسن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة وذلك بامتلاك الموظفين الكافيين والمؤهلين.
- 2- المصلحة المسؤولة على عملية التكوين لا بد عليها من تجديد مستمر لأن غياب سياسة تكوينية ومخطط تكوين ملائم ومدون قد يفشل عمل المؤسسة.
- 3- لا بد من دراسة إحتياجات المؤسسة من ناحية التكوين وعمل تخطيط إجرائي.

الدراسة الخامسة عشر:

هي دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم إقتصادية تخصص تسيير نوقشت بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 1997-1998، بعنوان أهمية تكوين الإطارات و دوره في رفع الأداء العام للمؤسسة مع دراسة ميدانية لشركة سونلغاز قدمت من طرف الطالب حوالف رحيمة تحت إشراف الدكتور بن حبيب عبد الرزاق، قامت الطالبة بإبراز أهمية الدور الذي يلعبه تكوين الإطارات من أجل رفع أداء العامل و بالتالي رفع أداء المؤسسة من خلال تحديث الوسائل المادية و المالية في العملية التكوينية و تفعيل دور الإدارة في التكوين بغرض زيادة الكفاءات خاصة فئة الإطارات لأنهم ممثلوا القرارات الإستراتيجية، وقد إتبع الطالب المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على عينة البحث في تكوين إطارات الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ لفترة 1991-1995 و قد بين النتائج التالية:

- التفكير الواسع والجاد في الإهتمام بالتكوين الخاص في مجال التسيير .
- تحسين أداء العمال في زيادة الإنتاجية يعود إلى جدية العملية التكوينية وبرامج التكوين.
- ضرورة الإهتمام بتكوين الإطارات وكذا العمال لأن تكوين الإطارات يعد بمثابة دفع لتحديد المعارف والمعرفة لزيادة الكفاءات مما ينتج تحسين الأداء الفردي والعام، فالتكوين دافع على تحسين إختيار القرارات المستقبلية.

3/ المقالات:

الدراسة السادسة عشر:

هي دراسة متضمنة مقالة نشرت بمجلة الرماح للبحوث و الدراسات العدد 3، سبتمبر 2007 تحت عنوان: دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تحسين جودة مهارات العاملين مع دراسة ميدانية لتسعة (9) إدارات في الوزارة مقدمة من طرف الدكتور فتح الله غانم بوزارة المالية الفلسطينية و الدكتور مهند أبو الرب بجامعة القدس المفتوحة قدم الدكتوران فيها تبيان معرفة دور البرامج التكوينية في الوزارة محل الدراسة في تنمية مهارات موظفيها مبينا دور التكوين في الرفع من الكفاءات التي تساعد على تحسين الأداء ،و إعتد الدكتوران على المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري و إعتادا التحليل في الجانب التطبيقي إلى جانب منهج دراسة الحالة و المنهج الاحصائي و تمثلت عينة البحث في مجموعة موظفين من 297 أختير 75 موظف كعينة عشوائية بين النتائج التالية:

- كل الموظفين محل الدراسة موافقون على ضرورة البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية المهارات الإدارية والفنية.
- عدم ثبوت الفرضية القائلة أن هناك علاقة بين دور برامج التكوين المقدمة من طرف وزارة المالية الفلسطينية في تنمية مهارات الموظفين لأن مجمل العينة الخاصة بالإناث كانت غير كافية وأنهم لا يهتمون بتنمية مهاراتهم بقدر الذكور وكذا ضرورة التدريب بالخارج الذي لا يلائم الإناث.

الدراسة السابعة عشر:

هي دراسة متضمنة مقالة نشرت بمجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة العدد 31، سبتمبر 2015 تحت عنوان: واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية مع دراسة حالة لثمانية 8 مؤسسات جزائرية مقدمة من طرف الدكتورة بعداش مسيكة استاذة بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله- بتيبازة، الجزائر. والدكتور مروان عبد الرزاق أستاذ مساعد بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله- بتيبازة، الجزائر. قدم الدكتوران فيها تحديد وتشخيص واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية؛ بالمرور على دورة حياة المسار المهني وتخطيطه

بالإستناد على دراسة ميدانية على شكل استقصاء قاما به على مستوى بعض المؤسسات العمومية والخاصة، واعتمد الدكتوران على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري واعتماده التحليل في الجانب التطبيقي إلى جانب منهج دراسة الحالة والمنهج الاحصائي وتمثلت عينة البحث في عينة تتكون من 77 موظف، أجرو تكوين في العاصمة الجزائرية وضواحيه وبينت النتائج التالية:

- ضرورة الإهتمام بالتكوين من خلال إعداد برامج تكوينية قصيرة المدى لكن مع تعدد الدورات.
- أن البرامج التكوينية الجزائرية تعاني من نقص في الجودة، بناء على عدم رضا المستجوبين من هذه البرامج، هذا رغم فائدتها (وربما فاعليتها) على المدى الطويل .
- أغلب أفراد العينة يثقون برؤسائهم لما يعطون النصائح، ومن جهة أخرى يتحلون بروح التآلف والتآخي بين زملائهم، إذا يعلمونهم ما تعلموا من برامج التكوين .
- تحليل الإحتياجات التكوينية التي تساعد في تطوير وتحسين المسار المهني لهؤلاء الموظفين، حيث اقترحوا أن يكون تطوير المسار المهني جزءا من إستراتيجية المؤسسة.

الدراسة الثامنة عشر:

هي دراسة تضمنت مقالة نشرت بالمجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 5، العدد 1، يناير 2015 تحت عنوان: أثر الإستثمار في التدريب على أداء العاملين وتنمية اتجاهاتهم في المنظمات الخدمائية وتحسين الإنتاجية مقدمة من طرف الدكتوران إبراهيم محمد محمود حتملة ومهزان بن عبد المطلب كلية القيادة والإدارة - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية. قدم الدكتوران فيها تشخيص البرامج التكوينية وبيان دورها في تغيير اتجاهات العاملين في المنظمات الخدمائية وزيادة إنتاجيتهم، واعتمد الدكتوران على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري مع سرد النتائج التالية:

- أن المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات وإيجاد قاعدة سوقية ناجحة هو المصدر البشري الفعال وما يمتاز به من القدرة على التفكير والإبداع.
- زيادة أهمية التدريب كوسيلة أساسية لرفع الكفاءة واكتساب المهارات، وخاصة مع التطورات الكبرى في نظم وآليات ومنهجيات التدريب في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- اعتبار أن التدريب هو جوهر عملية تحسين الجودة.

الدراسة التاسعة عشر:

هي دراسة تضمنت مقالة نشرت بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد 07، تحت عنوان: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مقدمة من طرف الدكتورة برك نعيمة أستاذة مساعدة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر. بينت الدكتورة فيها اعتماد المؤسسات في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجياتها، واعتمدت الدكتورة على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري مع سرد النتائج التالية:

➤ يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية المورد البشر.

➤ أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

➤ درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

➤ يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.

الدراسة العشرون:

هي دراسة تضمنت مقالة نشرت بمجلة El-Bahith Review _، العدد 16 سنة 2016 تحت عنوان:

The importance of human resource training strategy in the petroleum company

"أهمية إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسات النفطية" مقدمة من طرف الدكتورة وليد فرونجة، محمد الحسن علاوي وبولرباح غريب بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح بورقلة - الجزائر. بينت الدكتورة فيها واقع تكوين تسيير الموارد البشرية في المؤسسات النفطية مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل وتسويق الموارد النفطية بشركة سونطراك، واعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري مع سرد النتائج التالية:

➤ عملية التكوين جد مكلفة خاصة التكوين الخارجي.

➤ تكوين الموارد البشرية في المؤسسة هو أهم الإستراتيجيات التي تأخذ إهتمام سياسة التسيير الإداري لضمان فعالية للعمال وتبادل المعارف العلمية.

➤ أهداف البرامج التكوينية هو التقليل من التكاليف المالية من خلال التقليل من الغيابات والحوادث.

تعلييل:

لقد ساعدتنا هذه الدراسات في بحثنا هذا للتعرف أكثر على مفاهيم التكوين و كل ما يتعلق به من أساسيات البحث و كذا إستنباط المشاكل الأساسية حول عملية التكوين التي تمس الموظف العام من كل الجوانب المعرفية و التكوينية و التنظيمية و كيفية إيجاد سبل كفيلة بتفريقته، و اعتمادا على المنهج الوصفي و التحليلي التي اعتمد عليها جل الطلبة و الباحثين إرتأينا أن نفهم ضرورة تحليل عملية التكوين و كيفية تصميم البرامج التكوينية على حسب إحتياجات المؤسسة العمومية المتمثلة في المديرية الجهوية للخزينة باعتبارها مؤسسة عمومية تسعى الى ترقية موظفيها لهدف ترقية الخدمات، ومنه فلقد لاحظنا أن كل الدراسات ركزت على ضرورة الإهتمام بالعملية التكوينية و تصميم البرامج الفعالة لذلك إلا أن النقطة الفاصلة هي التركيز على الدور الهام الذي يلعبه المكون باعتباره اللبنة الأساسية في إيصال و نجاح العملية التكوينية ككل و التي لم يتطرق لها كل الطلبة إلا منوهين على المكون كعنصر من عناصر التكوين لكن جزما منا أن المكون هو المشرف الأساسي الذي يجعل التكوين أكثر فعالية.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

لقد تبين لنا من خلال الفصل النظري، مدى تأثير فعالية التكوين على الموظف العمومي، ومدى تأثيرها على تحسين الخدمة العمومية. ومن أجل الإلمام والإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات الموضوعية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية ميدانية بالمديرية الجهوية للخزينة تلمسان و فروعها، و لجأنا إلى إعداد وتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي الخزينة (100 موظف) من مختلف المستويات وهذا لجمع البيانات الأولية، بحيث تضمن هذا الإستبيان أربعة محاور أساسية، و الذي تم تحليل بياناته بالبرنامج الإحصائي SPSS.V20.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للخزينة وتنظيمها

تجسيدا لما تطرقنا إليه في موضوع المذكرة "فعالية التكوين في تأهيل الموظف العمومي" إرتأينا الإحتكاك بالمديرية الجهوية للخزينة بتلمسان من أجل تعميم الفائدة ولمعرفة أهم الطرق المستعملة في عملية التكوين وقمنا بدراستنا في مكتب التكوين والوثائق التابع للمصلحة.

أولاً: التعريف بالمديرية الجهوية للخزينة

تعتبر المديرية الجهوية للخزينة صورة من صور عدم التركيز الإداري، فهي امتداد غير مركزي للمديرية العامة للمحاسبة التابعة لوزارة المالية، التي أحدثها المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق ل 11 ماي سنة 1991، المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-330 المؤرخ في 21 شوال عام 1432 الموافق ل 19 سبتمبر سنة 2011، في حين نص القرار المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق ل 07 سبتمبر سنة 2005 المتضمن تنظيم المديرية الجهوية للخزينة و صلاحيتها والذي أنشئت بموجبه 13 مديرية جهوية للخزينة على المستوى الوطني وهي كالاتي:

الجزائر العاصمة، عنابة، قسنطينة، بسكرة، سطيف، خنشلة، بومرداس، شلف، مستغانم، وهران، بشار، غرداية، وكذا المديرية الجهوية للخزينة تلمسان.¹

¹ المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق ل 11 ماي سنة 1991، المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-330 المؤرخ في 21 شوال عام 1432 الموافق ل 19 سبتمبر سنة 2011.

ثانيا: تنظيم المديرية الجهوية للخزينة

تضم المديرية الجهوية للخزينة خمس مديريات فرعية ولكل مديرية مهامها الخاصة بها وذلك بتوفر عدة مكاتب رئيسية.

1- المدير الجهوي

المدير هو المسير الأول، من مهامه الأساسية الإشراف على عمل مختلف المديريات الفرعية التابعة له إلى جانب رقابته لعمليات خزائن الولايات والبلديات والمراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية التابعة لمديريته ويساعده في مهامه ثلاث مكلفين بالدراسات.

2- المديرية الفرعية للخزينة والتوظيفات بحيث تضم هذه المديرية مكتبين: مكتب التوفير والتوظيفات، ومكتب تسيير الخزينة.

أ- مكتب التوفير والتوظيفات: وهو مكلف بما يلي:

- مباشرة عمليات جمع الموارد المالية وخصوصا توظيف القيم التي تصدرها الخزينة العمومية.
- تقييم الإحتياجات والسهر على سيولة القيم لدى كل المصالح المالية والعملاء المكلفين بعمليات التوظيف.
- متابعة وتنشيط عمليات توظيف القيم من المصالح المالية وعملاء الخزينة.
- اتخاذ كل تدبير من شأنه رفع إيداع الأموال.
- إقتراح كل إجراء من شأنه تحسين ظروف جمع المدخرات.
- متابعة منح القروض والتسيقات التي تقدمها الخزينة والسهر على تبليغ كشف إستعمالها.

ب- مكتب تسيير الخزينة: وهو مكلف بما يلي:

- ضبط مخطط الخزينة للتسيير تبعا لحركة الأموال المتعلقة بالإيرادات والنفقات العمومية.
- إعداد الإحصائيات الخاصة بتدفقات الخزينة والتحيين الدوري للتقديرات الخاصة بهذا الشأن.
- المشاركة في تنظيم حركة الأموال وتدفقات الخزينة بين مختلف المراكز المحاسبية.
- السهر على التسيير الحسن للخزينة في إطار التنظيم الساري المفعول.

3_ المديرية الفرعية للموظفين والتكوين وتظم مكتبين مكتب تسيير المستخدمين والشؤون الاجتماعية ومكتب التكوين والوثائق.¹

أ_ مكتب تسيير المستخدمين والشؤون الاجتماعية: وهو مكلف بما يلي:

- تنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بتوظيف وتعيين مستخدمي المديرية الجهوية، خزائن الولاية وخزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية للمنطقة.
- تسيير المستخدمين وتقييم ومتابعة المسار الإداري لمختلف الأسلاك بكل أصنافها.
- إحصاء إحتياجات مختلف المصالح من المستخدمين ووضع التقديرات من حيث المناصب المالية وضمان التوزيع وحركة المستخدمين والذين يكلف بهم، بالتعاون مع المصالح المعنية.

ب_ مكتب التكوين والوثائق: وهو مكلف بما يلي:

- تنظيم وتنفيذ عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف التي تباشرها المديرية العامة للمحاسبة.
- المساهمة في تحضير وتنشيط الملتقيات الجهوية.
- مباشرة كل عملية تكوين تهدف من خلالها إلى تحسين المعارف المهنية للأعوان.
- إنشاء رصيد وثائقي وتسيير وضمان نشر النصوص التنظيمية.

4_ المديرية الفرعية للميزانية والوسائل تضم هذه المديرية ثلاث مكاتب نوزعها على الفقرات التالية:

أ_ مكتب المحاسبة: ويقوم بما يأتي:

- دراسة مشاريع ميزانيات تسيير المديرية الجهوية وتحضيرها وتقديمها إلى المديرية العامة للمحاسبة.
- ضمان تسيير اعتمادات الميزانية المخصصة لتسيير مصالح المديرية الجهوية والخزائن الملحقة بها.
- الإلتزام بنفقات التسيير والتجهيز وتصفيتهما والأمر بدفعها وكذا مسك محاسبتها طبقاً للتنظيم المعمول به.

ب_ مكتب الوسائل:

- تقييم الوسائل المادية والتقنية والمالية للمصالح بالإتصال مع المصالح المعنية.
- تنفيذ عمليات الشراء والتمويل.
- ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية.

¹ القرار المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق ل 07 سبتمبر سنة 2005 المتضمن تنظيم المديرية الجهوية للخزينة وصلاحياتها.

- مسك جرد للمنقولات والعقارات.¹

ت_ مكتب الأمن والأرشيف:

- السهر على تطبيق كل تدابير الأمن المنصوص عليها في الأحكام التشريعية والتنظيمية.
- المبادرة بالإجراءات الخاصة بأمن الخزائن ومتابعة تطبيقها.
- السهر على المحافظة الجيدة للأرشيف على مستوى المصالح طبقاً للتنظيم المعمول به.
- دراسة تسيير الأرشيف وتنظيمه بالاتصال مع الخزائن المعنية.

5_ المديرية الفرعية للفحص المنازعات تضم هذه المديرية ثلاث مكاتب كالتالي:

أ_ مكتب التحقق والمراقبة:

- دراسة برنامج تحقق في عين المكان وحسب كل وثيقة للقيود المحاسبية للمؤسسات والهيئات العمومية المماثلة وتحضيره وإقتراحه وتطبيقه.

- القيام بمراقبة العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسات والهيئات العمومية المماثلة.

- متابعة مسيري هذه المؤسسات وتوجيههم ونصحهم لتمكينهم من ممارسة صلاحياتهم في ظل إحترام القوانين والتنظيمات.
- ب_ مكتب المنازعات:

- تطبيق كل تدبير مفيد من شأنه تمثيل الوكالة القضائية للخزينة أمام الهيئات القضائية.

- إستغلال ملفات المنازعات على مستوى المصالح اللامركزية بالاتصال مع الوكالة القضائية للخزينة.

- متابعة كل الدعاوى القضائية المرفوعة بطلب من الوكالة القضائية للخزينة أو ضدها.

ت_ مكتب متابعة ومراقبة خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية:

- دراسة برنامج تحقق في عين المكان وحسب كل وثيقة لقيود الخزائن المذكورة وتحضيره وإقتراحه وتطبيقه.

- القيام بمراقبة العمليات المحاسبية والمالية لهذه الخزائن.

- السهر وتوجيه أمناء هذه الخزائن وتقديم النصائح لهم حتى يتمكنوا من ممارسة صلاحياتهم في ظل إحترام القوانين والتنظيمات.²

¹ القرار المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق ل 07 سبتمبر سنة 2005 المتضمن تنظيم المديرية الجهوية للخزينة وصلاحيتها.

² القرار المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق ل 07 سبتمبر سنة 2005 المتضمن تنظيم المديرية الجهوية للخزينة وصلاحيتها.

6_ المديرية الفرعية للإعلام الآلي تضم هذه المديرية مكتبين كالتالي:

أ_ مكتب متابعة التطبيقات:

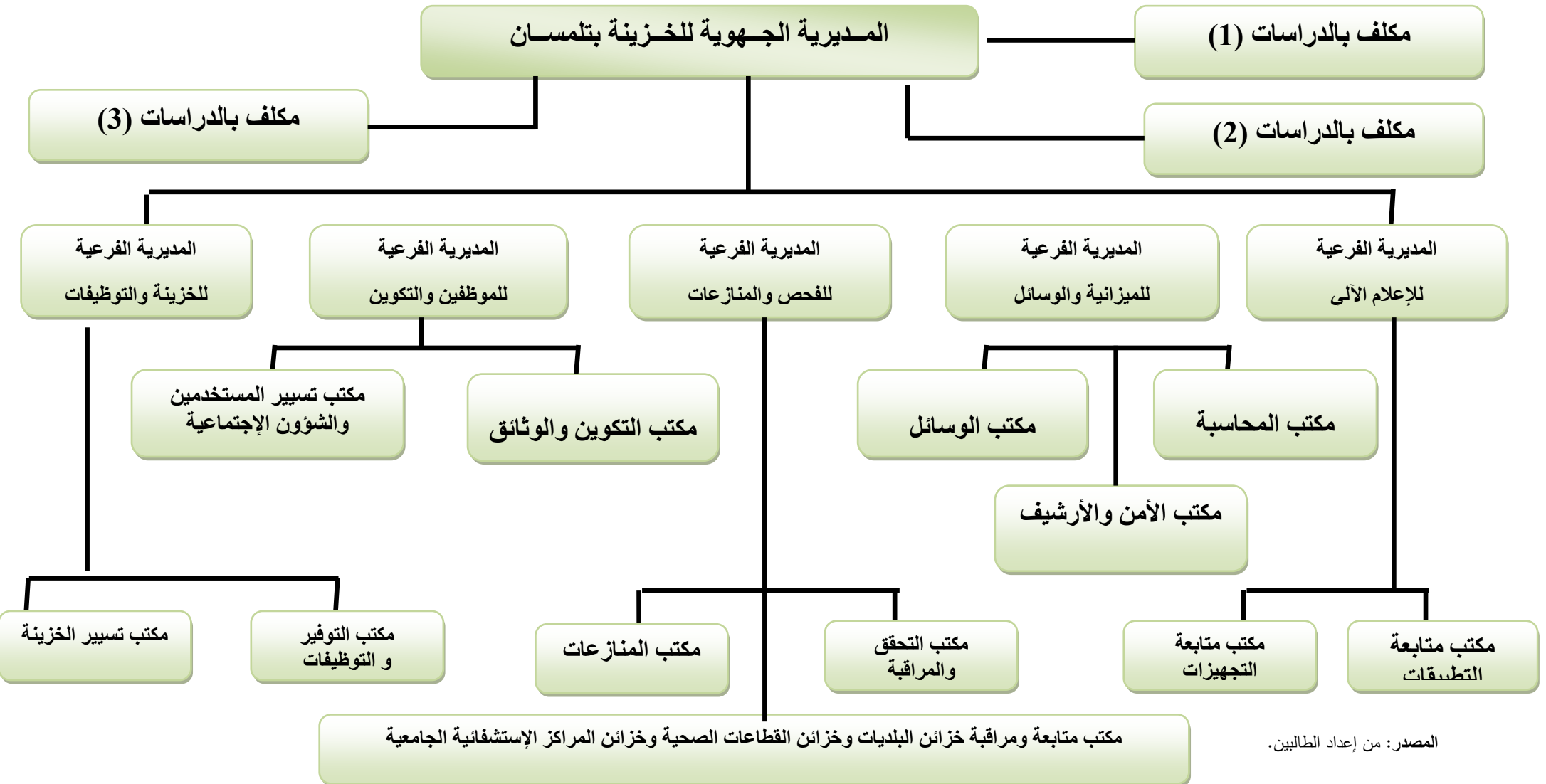
- تنسيق كل العمليات التي تسطرها المصالح المركزية ومتابعتها.
- المشاركة في الدراسات المتعلقة بإدخال أنظمة الإعلام الآلي في المصالح.
- المشاركة في تحديث المراكز المحاسبية.

ب_ مكتب متابعة التجهيزات:

- وضع الشبكات.
- وضع تجهيزات الإعلام الآلي.
- إتخاذ تدابير الصيانة اللازمة.¹

¹ القرار المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق ل 07 سبتمبر سنة 2005 المتضمن تنظيم المديرية الجهوية للخزينة وصلاحياتها.

الشكل رقم (1-3) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخرزينة



المبحث الثاني: دراسة الحالة

أولاً: تعاريف

- تعريف SPSS

هو اختصار للمعنى الكامل للبرنامج وهو **Statistical Package for the Social Sciences** الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويعتبر هذا البرنامج من أقدم البرامج الإحصائية، صدر الإصدار الأول منه سنة 1968 تحت اسم شركة **SPSS INC** استحوذت عليه شركة **IBM** في سنة 2009 بصفقة بلغت 1.24 مليار دولار واسمه الآن رسمياً **IBM SPSS STATISTICS**.¹

- تعريف الاستبيان:

"يعرف الاستبيان على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي يسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية" بحيث أخذ الإستهبيان المستعمل في دراستنا الشكل التالي: (انظر الملحق رقم 01)، كما اخترنا مقياس ليكرت وهو مقياس شائع يتلخص في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييمه ودراسته، تحتوي الأجوبة على عدد خماسي كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (3-2) مقياس ليكرت

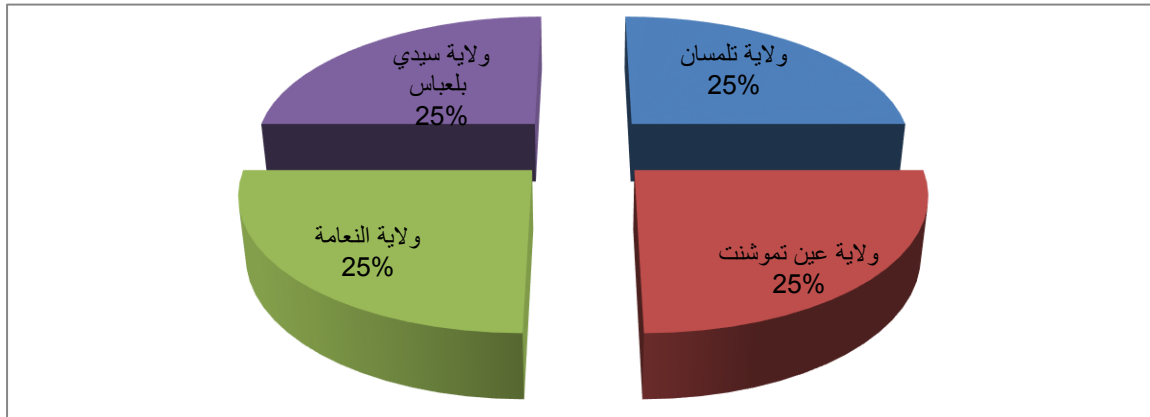


الجدول رقم (3-1) يمثل عدد عينة الدراسة

العدد	الموظفين حسب الولاية
25	ولاية تلمسان
25	ولاية سيدي بلعباس
25	ولاية النعامة
25	ولاية عين تموشنت
100	المجموع

1 غيث البحر ود. معين تنجي، التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص3.

الشكل رقم (3-3) دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب الولايات



الحصيلة العامة للدراسة:

تم توزيع الإستبيان بالطريقة الجديدة عن طريق البريد الإلكتروني وجمعه بالطريقة القديمة عن طريق الجمع المباشر من الولايات

الأربع كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2) مرحلة توزيع الإستبيان

العدد	الولايات	
25	تلمسان	اجمالي الاوراق الموزعة
25	سيدي بلعباس	
25	النعامة	
25	عين تموشنت	
25	تلمسان	اجمالي الاوراق المسترجعة
25	سيدي بلعباس	
25	النعامة	
25	عين تموشنت	
0	تلمسان	اجمالي الاوراق المرفوضة
0	سيدي بلعباس	
0	النعامة	
0	عين تموشنت	
25	تلمسان	اجمالي الاوراق المقبولة
25	سيدي بلعباس	
25	النعامة	
25	عين تموشنت	

ثانيا: تفسير النتائج

أ_ الدراسة الوصفية للعينة

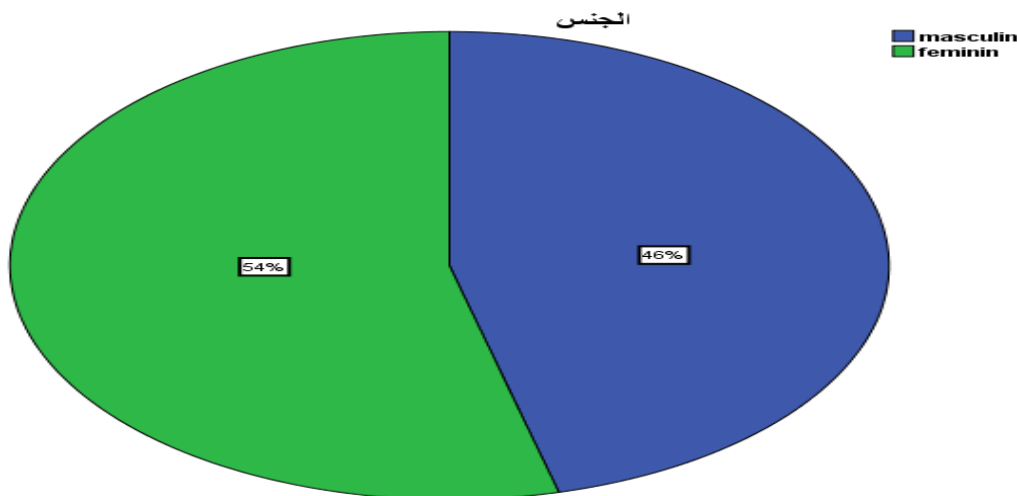
1- من حيث الجنس

الجدول رقم (3-3) يمثل نسبة الجنسين في العينة المختارة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide masculin	46	46,0	46,0	46,0
féminin	54	54,0	54,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (3-4) يمثل دائرة نسبية للجنسين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول والرسم البياني نلاحظ أن النسب التي تمثل الجنسين تقريبا متقاربة مما يدل على توافق الوظائف الإدارية وهي مقتصرة على الجنسين.

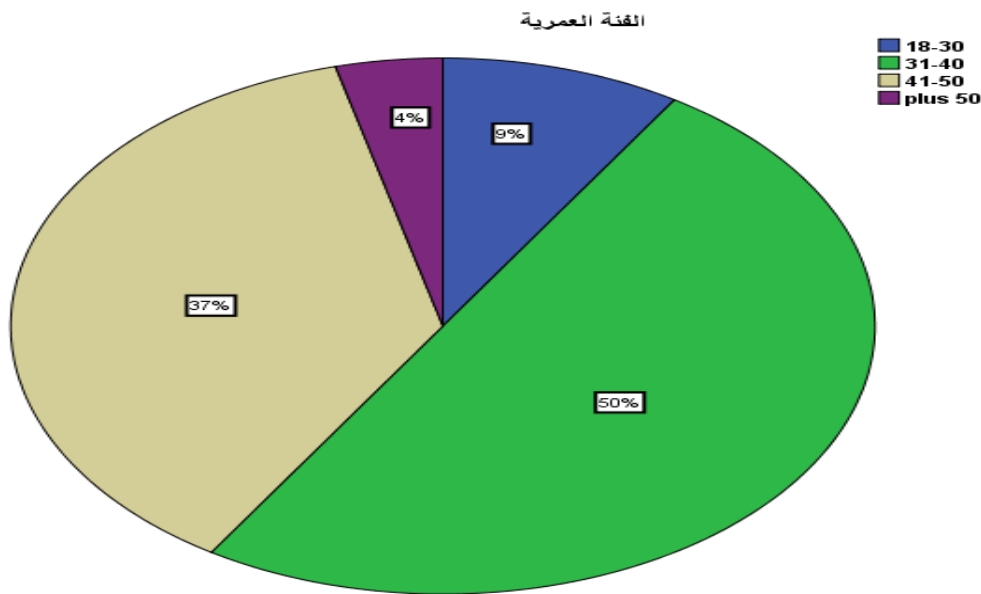
2- من حيث الفئة العمرية:

الجدول رقم (3-4) يمثل الفئة العمرية للعيينة المستهدفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 18-30	9	9,0	9,0	9,0
31-40	50	50,0	50,0	59,0
41-50	37	37,0	37,0	96,0
plus 50	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (3-5) يمثل دائرة نسبية خاصة بالفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول و الرسم البياني نلاحظ أن النسب التي تمثل الفئة العمرية الشاغلة للمناصب هي الفئة ما بين 31-40 سنة بنسبة 50% و هذا راجع إلى عملية التوظيف للأفراد الذين معظمهم يلتحقون بسن يفوق 30 سنة و خاصة في السنوات الأخيرة و خاصة الذكور منهم لإرتباطهم بأداء الخدمة الوطنية، وكذا الفئة ما بين 41-50 سنة بنسبة 37% التي تمثل الفئة الأساسية و ذلك لما نجد عندهم من خبرة معتبرة باعتبارهم الفئة الوسط و الرابطة بين الموظفين الجدد و الموظفين القدامى، مع وجود نسبة ضعيفة و هي الفئة ما فوق 50 سنة بنسبة 04 % و السبب راجع ربما لخروج أغلبية الموظفين المستفيدين من التقاعد المسبق و التقاعد لبلوغ السن القانوني. كذلك نلاحظ نسبة 9% من الموظفين للفئة ما بين 18-30 سنة مما يبين الإلتحاق بالوظائف بأقل من 30 سنة يكون قليل نوعا ما و إن كان يكون جنس إناث أكثر منه ذكور.

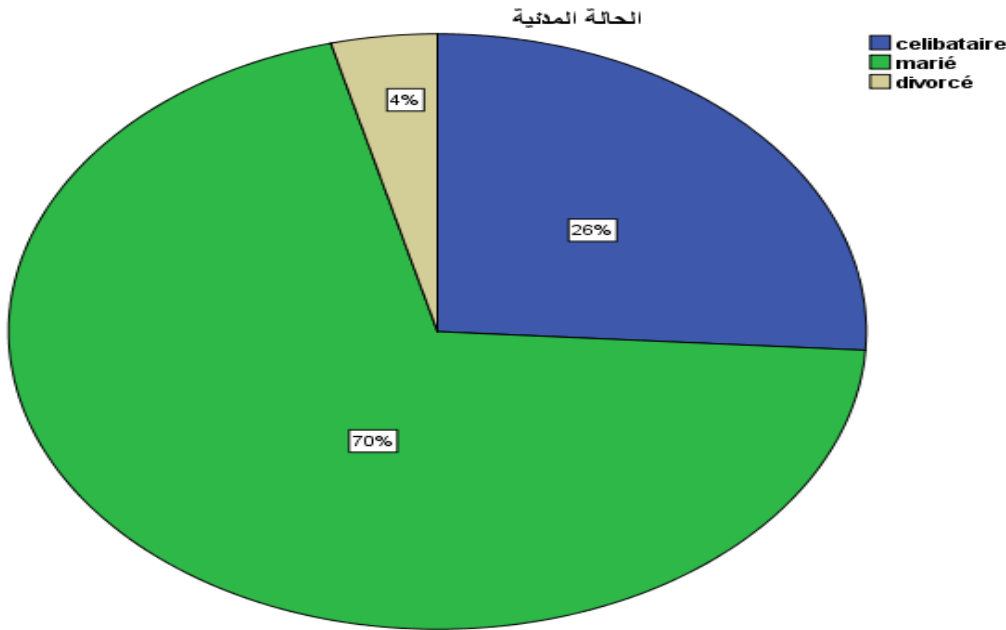
3- من حيث الحالة المدنية:

الجدول رقم (3-5) يمثل الحالة المدنية للعينة المستهدفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide Célibataire	26	26,0	26,0	26,0
Marié	70	70,0	70,0	96,0
Divorcé	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (3-6) يمثل دائرة نسبية خاصة بالحالة المدنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول والرسم البياني نلاحظ أن النسب تمثل الحالة المدنية للموظفين مما يبين أن أغلب الموظفين متزوجون وهذا ربما يبين روح

المسؤولية والإستقرار النفسي، مع وجود نسبة متوسطة تمثل نسبة 26% من الموظفين غير المتزوجين لحداثة التوظيف.

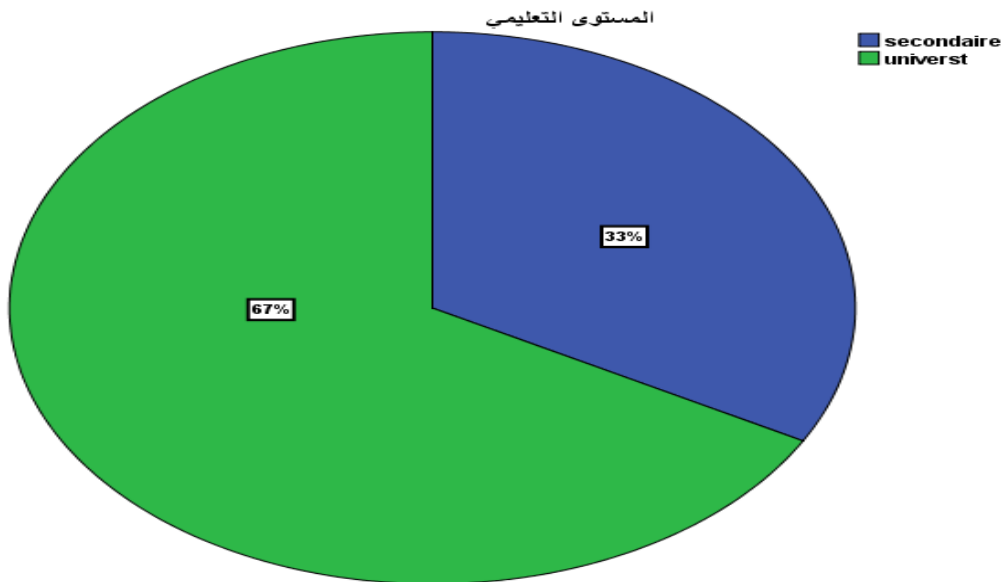
4- من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-6) يمثل المستوى التعليمي للعينة المستهدفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide Secondaire	33	33,0	33,0	33,0
universitaire	67	67,0	67,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-7) يمثل دائرة نسبية خاصة بالمستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول والرسم البياني نلاحظ أن النسب تمثل المستوى التعليمي للموظفين وأغلبهم ذوي مستوى ومؤهلات جامعية مما يبين إعتماد الإدارة على الكفاءات والمعارف الهامة في تحديد الأهداف المسطرة من طرف أصحاب القرار وإعتمادها على التنمية في رأس المال البشري.

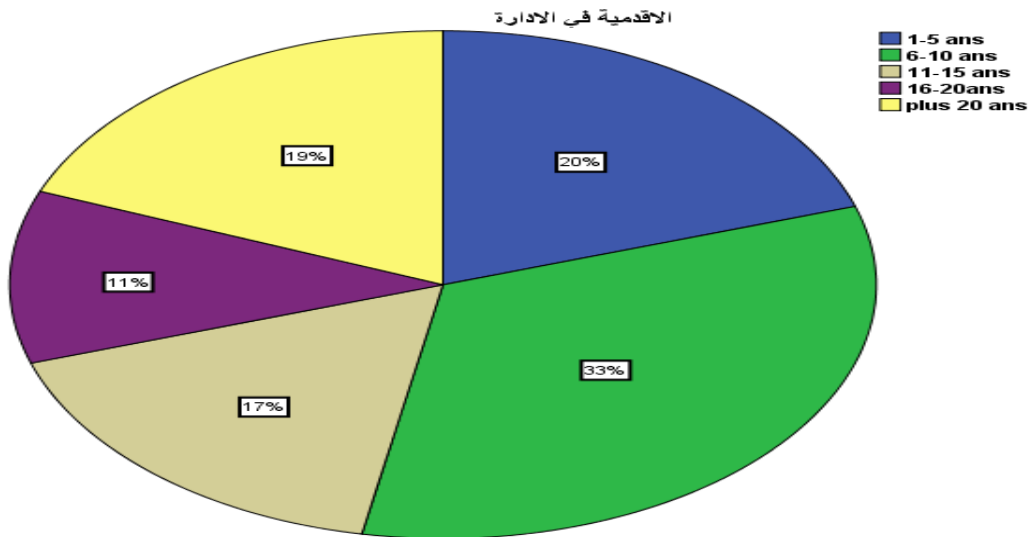
5- من حيث الأقدمية في الإدارة:

الجدول رقم (3-7) يمثل الأقدمية في الإدارة للعينة المستهدفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1-5 ans	20	20,0	20,0	20,0
6-10 ans	33	33,0	33,0	53,0
11-15 ans	17	17,0	17,0	70,0
16-20ans	11	11,0	11,0	81,0
plus 20 ans	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (3-8) يمثل دائرة نسبية خاصة بالأقدمية في الإدارة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول والرسم البياني نلاحظ أن النسب التي تمثل الأقدمية في الإدارة للموظفين أغلبهم بين 6-10 سنوات خبرة وبين 1-5 سنوات مما يبين التوظيف الجديد واختيار الفئة الشبانية في سياسة التشغيل، وأغلب الأقدمية هي للفئة الشبانية أما النسب الأخيرة تعود إلى ما بين 16-20 سنة وأكثر من 20 سنة.

ب_ الدراسة الإحصائية الإستدلالية:

1/الفرضية الأولى: فعالية التكوين في تأهيل الموظف العام.

1.1 دراسة صحة ثبات الفرضية الأولى عن طريق (Alpha de Cronbach)

الجدول رقم (3-8) يمثل صحة ثبات الفرضية الأولى

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardizes	Nombre d'éléments
,716	,725	11

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

باستخدام معامل Alpha de Cronbach الذي تتراوح قيمته ما بين (0-1) إذا إقترب من (0) فلا يوجد ثبات في المعامل، وعلى العكس إذا اقترب من (1) فيكون هناك ثبات في قيمة المعامل، وبعد إدخال المعطيات الموافقة لإجابات عبارات المحور الأول لأفراد العينة والتي كانت (11) أحد عشر عبارة تعلقت ب: فعالية التكوين في تأهيل الموظف العام، نلاحظ أن قيمة Alpha تساوي 0,716، وبعد التعديل تحصلنا على نتيجة 0.725 وهي تتجاوز نسبة 0.60 وهذا يدل على أنه يوجد ثبات في قيمة المعامل أي ثبات في الإختبارات وعليه ففرضيتنا مقبولة.

كما يمكن حساب معامل الصدق المدروس عن طريق حساب جذر معامل الثبات وتكون النتيجة كالتالي:

$$\beta = \sqrt{0.725} \quad \text{إذن} \quad \beta = 0.851$$

هذه النتيجة تقرب من (1) أي مقياس Alpha de Cronbach صادق. صحة صدق وثبات الفرضية.

2.1 التحليل العاملي (الصدق):

الجدول رقم (3-9) يمثل مؤشر KMO وإختبار BARTLETT للفرضية الأولى

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,700
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. 280,530
	Ddl 55
	Signification ,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

باستعمالنا لمؤشر KMO وإختبار Bartlett للمحور الأول والذي هو: فعالية التكوين في تأهيل الموظف العام، تحصلنا على نتيجة 0.700 والتي تجاوزت نسبة 0.500، وهذا ما يدل على مدى كفاية عدد أفراد العينة وهذا شرط أساسي يجب تحقيقه. وأما فيما يخص قيمة إختبار Bartlett وأن sig التي ساوت الصفر 0.000 أي أقل من 0.05 وعليه فهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات ومنه نستطيع التأكيد على أن هذه العلاقة دالة إحصائياً وبذلك يمكن إجراء التحليل العاملي.

الجدول رقم (3-10) يمثل معادلة الارتباط بين عبارات الفرضية الأولى

3.1 مصفوفة الارتباط

	للنكزير اهمية كبيرة للوصول الى الاهداف المسطرة	قد استقدت من التكوين المقدم لك سابقا	كانت لديك رغبة في حضور هذا التكوين	تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية	اسلوب التكوين كان جيدا	لديك الرغبة في الاشتراك في برامج تكوينية اخرى	مدة التكوين كانت كافية لتحسين مهارتك لاداء عملك في أحسن حال	منصب عملك الحالي يتلاءم مع التكوين الذي تحصلت عليه	عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها خلال مسارك المهني كانت كافية	المؤهل العلمي له الافضلية لاختيار المتكويين للمشاركة في الدورات التكوينية	الاقدمية لها الافضلية لاختيار المتكويين للمشاركة في الدورات التكوينية
للتكوين اهمية كبيرة للوصول الى الاهداف المسطرة	1,000	,309	,451	,110	,247	,360	,065	,423	,018	,218	-,097
قد استقدت من التكوين المقدم لك سابقا	,309	1,000	,243	,089	,414	,219	,129	,293	,087	,138	-,033
كانت لديك رغبة في حضور هذا التكوين	,451	,243	1,000	,385	,251	.608	,050	,333	-,087	,020	-,060
تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية	,110	,089	,385	1,000	,234	,258	,329	,217	,260	,135	,049
اسلوب التكوين كان جيدا	,247	,414	,251	,234	1,000	,294	,178	.539	,179	,012	-,084
لديك الرغبة في الاشتراك في برامج تكوينية اخرى	,360	,219	.608	,258	,294	1,000	,011	,420	-,155	,119	-,096
مدة التكوين كانت كافية لتحسين مهارتك لاداء عملك في أحسن حال	,065	,129	,050	,329	,178	,011	1,000	,251	,501	,175	,361
منصب عملك الحالي يتلاءم مع التكوين الذي تحصلت عليه	,423	,293	,333	,217	,539	,420	,251	1,000	,166	,233	-,063
عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها خلال مسارك المهني كانت كافية	,018	,087	-,087	,260	,179	-,155	,501	,166	1,000	,289	,439
المؤهل العلمي له الافضلية لاختيار المتكويين للمشاركة في الدورات التكوينية	,218	,138	,020	,135	,012	,119	,175	,233	,289	1,000	,191
الاقدمية لها الافضلية لاختيار المتكويين للمشاركة في الدورات التكوينية	-,097	-,033	-,060	,049	-,084	-,096	,361	-,063	,439	,191	1,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من جدول مصفوفة الارتباط بين عبارات المحور الأول الذي كان المراد منه معرفة مدى فعالية التكوين في تأهيل الموظف العام حيث نلاحظ أن:

- 1/ العبارة الثالثة: "كانت لديك رغبة في حضور هذا التكوين" لها ارتباط مع "لديك الرغبة في الإشتراك في برامج تكوينية اخرى" بقيمة 0.608 وهذا ما يدل على رغبة الموظفين في المشاركة في العمليات التكوينية الفعالة مما يزيد في تأهيلهم.
- 2/ العبارة الخامسة: "أسلوب التكوين كان جيدا" لها ارتباط مع "منصب عملك الحالي يتلاءم مع التكوين الذي تحصلت عليه" بقيمة 0.539 وهذا يعني أن الأساليب المتبعة في عملية التكوين كانت ملائمة مع مواضيع التكوين مما أدى إلى تلائمها مع مناصب العمل.

2/الفرضية الثانية: البرامج التكوينية تساهم في تأهيل الموظفين.

1.2 دراسة صحة ثبات الفرضية الثانية عن طريق (Alpha de Cronbach) :

الجدول رقم (3-11) يمثل صحة ثبات الفرضية الثانية

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardizes	Nombre d'éléments
,770	,773	12

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

باستخدام معامل Alpha de Cronbach الذي تتراوح قيمته ما بين (0-1) إذا إقترب من (0) فلا يوجد ثبات في المعامل، وعلى العكس إذا اقترب من (1) فيكون هناك ثبات في قيمة المعامل، ويعد إدخال المعطيات الموافقة لإجابات عبارات المحور الثاني لأفراد العينة والتي كانت (12) إثنتي عشرة عبارة تعلقت بـ: البرامج التكوينية تساهم في تأهيل الموظفين ، نلاحظ أن قيمة Alpha تساوي 0.770، وبعد التعديل تحصلنا على نتيجة 0.773 وهي تتجاوز نسبة 0.60 وهذا يدل على أنه يوجد ثبات في قيمة المعامل أي ثبات في الإختبارات و عليه فرضيتنا صادقة و صحيحة.

كما يمكن حساب معامل الصدق المدروس عن طريق حساب جذر معامل الثبات وتكون النتيجة كالتالي:

$$\beta = \sqrt{0.773} \quad \text{إذن} \quad \beta = 0.879$$

هذه النتيجة تقترب من (1) أي مقياس Alpha de Cronbach صادق. صحة صدق وثبات الفرضية.

2.2 التحليل العاملي (الصدق):

الجدول رقم (3-12) يمثل مؤشر KMO وإختبار BARTLETT للفرضية الثانية

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,752
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	334,236
	ddl	66
	Signification	,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

باستعمالنا للمؤشر KMO وإختبار Bartlett للمحور الثاني والذي هو: البرامج التكوينية تساهم في تأهيل الموظفين، تحصلنا

على نتيجة 0.752 والتي تجاوزت نسبة 0.500، وهذا ما يدل على مدى كفاية عدد أفراد العينة وهذا شرط أساسي يجب

تحقيقه. وأما فيما يخص قيمة إختبار Bartlett وأن sig التي ساوت الصفر 0.000 أي أقل من 0.05 وعليه فهو مؤشر

للعلاقة بين المتغيرات ومنه نستطيع التأكيد على أن هذه العلاقة دالة إحصائيا وبذلك يمكن إجراء التحليل العاملي.

2.2 مصفوفة الإرتباط

الجدول رقم (3-13) يمثل معادلة الإرتباط بين عبارات الفرضية الثانية

	يستجيب البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية الحقيقية	استفدت من برنامج التكوين في تاهيلك للووظيفة	يؤثر محتوى التكوين في تطوير مهاراتك و قدراتك	البرامج المقدمة مفيدة وغير مكررة	برامج التكوين تتماشى مع اهداف الادارة	البرامج التكوينية التي تشارك فيها تتهتم بالجوانب النظرية	البرامج التكوينية التي تشارك فيها تتهتم بالجوانب التطبيقية	البرامج التكوينية التي تشارك فيها تتهتم بالجوانب التطبيقية معا	وسائل الراحة خلال البرنامج التكويني كانت متوفرة	مكان التكوين كان ملائم	مدة البرنامج التكويني كانت كافية	توقيت البرنامج التكويني ملائم مقارنة بالموضوع
-يستجيب البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية الحقيقية.	1,000	598	,376	,485	,259	-,069	,199	,237	,222	,229	,065	,237
-استفدت من برنامج التكوين في تاهيلك للووظيفة.	598	1,000	,267	,353	,144	,060	,111	,216	,175	,130	,212	,079
-يؤثر محتوى التكوين في تطوير مهاراتك و قدراتك.	,376	,267	1,000	,299	,332	-,007	,349	,353	,366	,215	-,022	,254
-البرامج المقدمة مفيدة وغير مكررة.	,485	,353	,299	1,000	,377	,055	,314	,267	,342	,288	,015	,342
-برامج التكوين تتماشى مع اهداف الادارة.	,259	,144	,332	,377	1,000	,050	,305	,341	,359	,263	,017	,317
-البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب النظرية.	-,069	,060	-,007	,055	,050	1,000	-,084	-,047	,086	,026	,073	-,092

-البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب التطبيقية.	,199	,111	,349	,314	,305	-,084	1,000	,597	,215	,215	,197	,462
-البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب النظرية والتطبيقية معا.	,237	,216	,353	,267	,341	-,047	,597	1,000	,117	,122	,282	,376
-وسائل الراحة خلال البرنامج التكويني كانت متوفرة.	,222	,175	,366	,342	,359	,086	,215	,117	1,000	,681	-,059	,341
-مكان التكوين كان ملائم.	,229	,130	,215	,288	,263	,026	,215	,122	,681	1,000	,031	,456
-مدة البرنامج التكويني كانت كافية.	,065	,212	-,022	,015	,017	,073	,197	,282	-,059	,031	1,000	,188
-توقيت البرنامج التكويني ملائم مقارنة بالموضوع.	,237	,079	,254	,342	,317	-,092	,462	,376	,341	,456	,188	1,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من جدول مصفوفة الارتباط بين عبارات المحور الثاني الذي كان المراد منه البرامج التكوينية تساهم في تأهيل الموظفين حيث نلاحظ أن:

1/ العبارة الأولى: "يستجيب البرنامج التكويني للإحتياجات التكوينية الحقيقية" لها إرتباط مع "استفدت من برنامج التكوين في تأهيلك للوظيفة" بقيمة 0.598 وهذا ما يدل على أن هناك دراسة وتخطيط في تحديد البرامج التكوينية حسب إحتياجات مناصب العمل الموجودة في الإدارة وهذا التوافق يؤدي بالموظف القيام بالوظائف بشكل مؤهل ومحترف.

2/ العبارة الثامنة: "البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب النظرية والتطبيقية معا" لها إرتباط مع "البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب التطبيقية" بقيمة 0.597 وهذا يعني أن جل الموظفين يفضلون الجانب التطبيقي والنظري معا وإن لم يكن فيطلبون الجانب التطبيقي بقوة على عكس الجانب النظري وحده وهذا ما تتطلبه وظائف الخزينة العمومية من أمور تقنية تطبيقية أكثر منها نظرية.

3/ العبارة التاسعة: " وسائل الراحة خلال البرنامج التكويني كانت متوفرة" لها إرتباط مع "مكان التكوين كان ملائم" بقيمة 0.681 وهذا ما يدل على أن الأماكن والظروف التي تنفذ فيها البرامج التكوينية للخزينة هي جيدة وجد حسنة مع تسخير كل الإمكانيات اللازمة لنجاح هذه العملية، وهذا كله ينعكس إيجابا على الإدارة بصفة عامة والموظفين بصفة خاصة مما يزيد لهم الرغبة في مباشرة عمليات التكوين وهذا ما يؤدي إلى تحسين المستوى إلى حين أن يصبح الموظف مؤهل.

3/ الفرضية الثالثة: المكون يلعب دورا هاما في تحقيق تكوين فعال يساهم في تأهيل الموظف.

1.3 دراسة صحة ثبات الفرضية الثالثة عن طريق (Alpha de Cronbach):

الجدول رقم (3-14) يمثل صحة ثبات الفرضية الثالثة

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardizes	Nombre d'éléments
,815	,823	7

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

باستخدام معامل Alpha de Cronbach الذي تتراوح قيمته ما بين (0-1) إذا إقترب من (0) فلا يوجد ثبات في المعامل، وعلى العكس إذا اقترب من (1) فيكون هناك ثبات في قيمة المعامل، و بعد إدخال المعطيات الموافقة لإجابات عبارات المحور الثالث لأفراد العينة و التي كانت (07) سبعة عبارة تعلقت ب: المكون يلعب دورا هاما في تحقيق تكوين فعال يساهم في تأهيل الموظف، نلاحظ أن قيمة Alpha تساوي 0.815، وبعد التعديل تحصلنا على نتيجة 0.823 وهي تتجاوز نسبة 0.60 وهذا يدل على أنه يوجد ثبات في قيمة المعامل أي ثبات في الإختبارات و عليه ففرضيتنا صادقة و صحيحة.

كما يمكن حساب معامل الصدق المدروس عن طريق حساب جذر معامل الثبات وتكون النتيجة كالتالي:

$$\beta = \sqrt{0.823} \quad \text{إذن} \quad \beta = 907.0$$

هذه النتيجة تقترب من (1) أي مقياس Alpha de Cronbach صادق. صحة صدق وثبات الفرضية.

2.1.3 التحليل العاملي (الصدق):

الجدول رقم (3-15) يمثل مؤشر KMO وإختبار BARTLETT للفرضية الثالثة

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,753
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. 335,111
	Ddl 21
	Signification ,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

باستعمالنا لمؤشر KMO وإختبار Bartlett للمحور الثالث والذي هو: المكون يلعب دورا هاما في تحقيق تكوين فعال يساهم في تأهيل الموظف، تحصلنا على نتيجة 0.753 والتي تجاوزت نسبة 0.500، وهذا ما يدل على مدى كفاية عدد أفراد العينة وهذا شرط أساسي يجب تحقيقه. وأما فيما يخص قيمة إختبار Bartlett وأن sig التي ساوت الصفر 0.000 أي أقل من 0.05 وعليه فهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات ومنه نستطيع التأكيد على أن هذه العلاقة دالة إحصائيا وبذلك يمكن إجراء التحليل العاملي.

2.3 مصفوفة الارتباط

الجدول رقم (3-16) يمثل معادلة الارتباط بين عبارات الفرضية الثالثة

	كان المكون بمستوى البرامج التكوينية المقدمة	اسلوب المكون ومنهجيته كانا جيدين في اوصول المعلومات	المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب النظري	المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب التطبيقي	المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب النظري التطبيقي معا	المكون كان على دراية كاملة بموضوعاته واعد لها جيدا	كان هناك انسجام وتناسب بين المتكويين و المكون
-كان المكون بمستوى البرامج التكوينية المقدمة.	1,000	,788	,345	,348	,270	,659	,715
-اسلوب المكون ومنهجيته كانا جيدين في اوصول المعلومات.	,788	1,000	,391	,274	,131	,781	,609
-المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب النظري.	,345	,391	1,000	,364	-,038	,429	,306
-المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب التطبيقي.	,348	,274	,364	1,000	,369	,231	,252
-المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب النظري التطبيقي معا	,270	,131	-,038	,369	1,000	,190	,330
-المكون كان على دراية كاملة بموضوعاته واعد لها جيدا.	,659	,781	,429	,231	,190	1,000	,652
-كان هناك انسجام وتناسب بين المتكويين والمكون.	,715	,609	,306	,252	,330	,652	1,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من جدول مصفوفة الارتباط بين عبارات المحور الثالث الذي كان المراد منه المكون يلعب دورا هاما في تحقيق تكوين فعال يساهم في تأهيل الموظف حيث نلاحظ أن:

1/ العبارة الأولى: " كان المكون بمستوى البرامج التكوينية المقدمة" لها إرتباط مع "اسلوب المكون ومنهجيته كانا جيدين في إيصال المعلومات" بقيمة 0.788 وهذا ما يدل على أن المكون كان في المستوى لأنه توافقت مع البرامج التكوينية من حيث الأسلوب ومن حيث المنهجية المتبعة وهذا أدى إلى إيصال المعلومات بمستوى عال وجيد.

في حين الإرتباط مع " المكون كان على دراية كاملة بموضوعاته واعد لها جيدا" كان بقيمة 0.659 أي أن المكون كان على إستعداد وقام بتحضير جيد لهذه المواضيع.

وفيما يخص العلاقة مع عبارة " كان هناك انسجام وتناسب بين المتكونين والمكون" كانت بقيمة 0.715 ومن هذا نستنتج أن التفاهم والانسجام بين المتكونين والمكون له علاقة كبيرة بما يقدمه المكون من معلومات وخصوصا خلال فترة زمنية وجيزة ومن جهة المتكونين فيكون تلقي المعلومات بسهولة وطاقة إستيعاب أكثر.

2/ العبارة الثانية: "أسلوب المكون ومنهجيته كانا جيدين في إيصال المعلومات" لها إرتباط مع "المكون كان على دراية كاملة بموضوعاته وأعد لها جيدا" بقيمة 0.781 وهذا يعني أن الإعداد للمواضيع التكوينية من طرف المكون كان بشكل جيد من جانب الأسلوب المستعمل ومن جانب المنهجية المطبقة.

وأما العلاقة مع عبارة "كان هناك انسجام وتناسب بين المتكونين والمكون" كانت بقيمة 0.609 نلاحظ أن الجو الملائم للتكوين يكون أساسه العلاقة بين المكون والمتكونين ومنه يساعد المكون على تطبيق أسلوبه ومنهجيته بشكل دقيق مما يؤدي إلى إيصال المعلومات في الوقت المناسب وللشخص المناسب.

3/ العبارة السادسة: "المكون كان على دراية كاملة بموضوعاته وأعد لها جيدا" لها إرتباط مع "كان هناك انسجام وتناسب بين المتكونين والمكون" بقيمة 0.652 وهذا ما يدل على أن مهما يكن تحضير المكون لمواضيعه ومراجعتها جيدا إلا أنه يبقى هناك نقص عندما يكون بميدان التكوين، ولكن عندما يكون هناك إنسجام وإحترام بين المكون والمتكونين يتم تغطية ذاك النقص بشكل تلقائي وهذا من إيجابيات بيئة العمل الجيدة.

تقدير معادلة الانحدار الخطي

أ - تحديد معامل الارتباط بين المتغيرات

الجدول رقم (3-17) يمثل الإرتباط بين المتغيرات الثلاثة

		Efficform	Progform	rolformat
Efficform	Corrélation de Pearson	1	,693**	,539**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
Progform	Corrélation de Pearson	,693**	1	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
Rolformat	Corrélation de Pearson	,539**	,690**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد دراسة الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية عالية جداً لأن $\text{sig} = 0,000$ أقل من $0,001$

ويلاحظ أن المحورين الأول (efficform) و الثاني (progform) هما الأقوى ارتباطاً بنسبة $0,693$ أما المحورين الأول

(efficform) و الثالث (rolformat) هما أقل ارتباطاً بنسبة $0,539$

ب- معادلة الإنحدار الخطي البسيط:

أولاً: عنوان الدراسة: دراسة بعض العوامل التي تؤثر على فعالية التكوين efficform

ثانياً: تحديد المشكلة: هل تؤثر المتغيرات دور المكون rolformat وبرنامج التكوين progform في فعالية التكوين

؟efficform

ثالثاً: نضع فروض الدراسة:

فروض العدم (الفروض الصفرية) لهذه الدراسة H_0

1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين (progform) و (efficform)

2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين (rolformat) و (efficform)

فروض بديلة لهذه الدراسة H1

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين (progform) و (efficform)

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين (rolformat) و (efficform)

الجدول رقم (3-18) نوع الطريقة والمتغيرات المستبعدة

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	rolformat, progform ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : efficform

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغيرات المستقلة هي (rolformat) و (progform)

وأن المتغير التابع هو (efficform) و نلاحظ أن الجدول لا يستبعد أي متغيرات من المعادلة إذن ليس هناك متغيرات مستبعدة.

الجدول رقم (3-19) يمثل الارتباط الخطي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 ^a	,487	,477	4,53734

a. Prédicteurs : (Constante), rolformat, progform

يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R Square والذي نستخدمه في معرفة نسبة

التباين في المتغير التابع بالنسبة للمتغير المستقل ومعامل تقدير الارتباط الخطي بين efficform، rolformat و progform

هو 0,698 و إن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع efficform 48,7 %

الجدول رقم (3-20) يمثل تحليل تباين خط الانحدار

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1899,373	2	949,687	46,129	,000 ^b
	Résidus	1996,987	97	20,587		
	Total	3896,360	99			

a. Variable dépendante : efficform

b. Prédicteurs : (Constante), rolformat, progform

يدرس مدى ملائمة خط الانحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة " ويبين الجدول السابق التالي:

- 1- مجموع مربعات الانحدار 1899,373 ومجموع مربعات البواقي هو 1996,987 ومجموع المربعات الكلي 3890,360
- 2- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي هي 97.
- 3- معدل مربعات الانحدار هو 949,687 ومعدل مربعات البواقي هو 20,587
- 4- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 46,129
- 5- مستوى دلالة الاختبار 0.000. أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرض البديل، وهو أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول رقم (3-21) يمثل المعاملات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	10,300	2,976		3,461	,001
Progform	,576	,094	,613	6,104	,000
Rolformat	,150	,131	,116	1,152	,252

a. Variable dépendante : effiorm

وهو يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، بالإضافة أنه يجب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار. حيث مقطع خط الانحدار 10,300 الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$ بحيث (تابع) و (X مستقل). أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 576، بالنسبة للمتغير المستقل الأول (progform) ، و ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الثاني (rolformat) هو 150، و بذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الأول $Y = 10.300 + 0.576 X_1$ وأما معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الثاني $Y = 10.300 + 0.150 X_2$

نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (progform) 6,104 بينما على فرضيات ميله بالنسبة للمتغير المستقل الثاني (rolformat) 1,152 ومقطع خط الانحدار 3,461

وعند دراسة قيم Sig. نجد أن القيمة 252، مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما القيم 000، و 001، مقبولة لأنها تحقق

الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار كالتالي: $Y = 10.300 + 0.576 X_1$

كلما زاد تأثير progform بنسبة وحدة مقياس X زادت نسبة efficform بمقدار 57,6%

وبعد حذف المتغير المستقل (rolformat) لأنه لا يؤثر في المتغير التابع (efficform) تصبح معادلة الإنحدار بين

(progform) و (efficform) على الشكل التالي:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	progform ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : efficform

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 ^a	,480	,475	4,54489

a. Prédicteurs : (Constante), progform

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1872,068	1	1872,068	90,631	,000 ^b
	Résidus	2024,292	98	20,656		
	Total	3896,360	99			

a. Variable dépendante : efficform

b. Prédicteurs : (Constante), progform

Coefficients^a

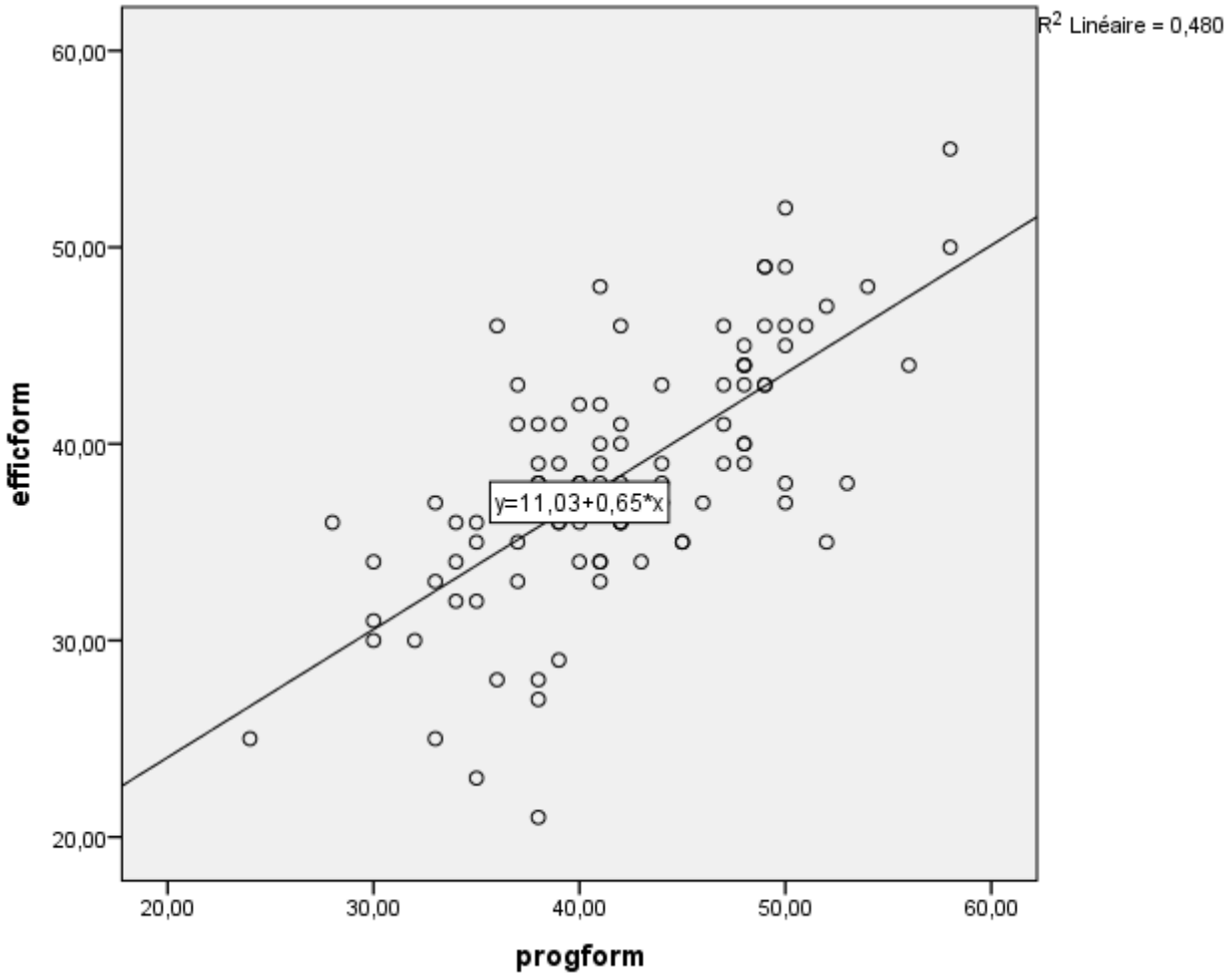
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	11,028	2,913		3,786	,000
	Progform	,651	,068	,693	9,520	,000

a. Variable dépendante : efficform

$$Y = 11.028 + 0.651 X$$

أي كلما زاد تأثير progform بنسبة وحدة مقياس X زادت نسبة efficform بمقدار 65,1% وهذا ما يبينه الرسم البياني:

الشكل رقم (3-9) يمثل معادلة خط الانحدار



رابعاً: ملخص الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار فروض الدراسة وقد كشف تحليل النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن كل المتغيرات المستقلة يفسر تغير 48 % من التغير في efficform (معامل التحديد=48%) وذلك عند درجة ثقة 95 % وبمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.000.

خامساً: نتائج اختبار الفروض:

1- تشير نتائج التحليل إلى رفض فرض العدم H_0 الأول القائل: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (efficform) و (progform) وقبول الفرض البديل H_1 بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين (efficform) و (progform) حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000,

2- كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن قبول فرض العدم الثاني H_0 القائل: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين (efficform) و (rolformat) حيث بلغت مستوى الدلالة 0.252 وذلك عند درجة ثقة 95%

3- بدراسة العلاقة بين (efficform) و (progform) باستخدام تحليل الانحدار البسيط تبين أن هذا المتغير يفسر

$$Y = 11.028 + 0.651 X$$

48% من (efficform) وتظهر معادلة الانحدار كما يلي:

سادسا: خلاصة النتائج: كشفت النتائج أنه يمكن من خلال النتائج السابقة الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي:

ما هو العامل المؤثر على (efficform)؟ حيث يتضح أن (progform) فقط من بين متغيرات الدراسة الذي يمثل متغيراً هاماً في التأثير على (efficform)

من خلال استخدامنا لإختبار الفا-كرونباخ Alpha de Cronbach وهذا من أجل التأكد من مصداقية الإستبيان واستخدام أدوات مثل: مصفوفة الارتباط، معامل الارتباط، تحليل تباين خط الانحدار وتحليلنا لمعادلة الانحدار باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، أظهرت نتائج دراستنا التطبيقية بإدارة المديرية الجهوية للخزينة تلمسان أن فعالية التكوين لها تأثير ذو دلالة إحصائية وهي تثبت صحة الفرضية الأولى الموضوعية في البحث، وكذلك دور البرامج التكوينية لها دلالة إحصائية وهي تثبت أيضاً صحة الفرضية الثانية الموضوعية في البحث، كما أن المكون يلعب دوراً هاماً في تحقيق تكوين فعال هو أيضاً له دلالة إحصائية وهو يثبت أيضاً صحة الفرضية الثالثة. ويتضح لنا كذلك من خلال المعادلة أن من بين المتغيرات الأكثر تأثيراً في فعالية التكوين هو البرامج التكوينية أكثر منه دور المكون.

الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث و الذي أردنا تقديمه عرجنا على جل المفاهيم الأساسية للتكوين و كيفية تصميم البرامج التكوينية بعد تحليل و تحديد إحتياجات المؤسسة و كذا ضرورة التقييم القبلي و البعدي لكل عملية تكوينية ، باعتبار التكوين من أساسيات المديرية الجهوية للخزينة إعتقادا على اللوائح و القرارات الداعية و الامرة بضرورة إعطاء حق الموظف العمومي في التكوين و التعبير عن ولاءه للإدارة من خلال تغيير سلوكه إلى سلوك أكثر تنظيما و إعطاء دافعية نحو تحسين أداءه و مهاراته لأجل تحسين ظروفه الإجتماعية و كذا تحسين الخدمات العامة للخزينة العمومية.

كما هدفت هذه الدراسة لتقييم البرامج التكوينية و دور المكون لتأهيل الموظف العمومي عن طريق تحقيق تكوين فعال يستفيد منه و يفيد به في إدارة المديرية الجهوية للخزينة تلمسان و ما يتجلى عليها من أثار مهمة في خدمة المجتمع.

تمثل أهمية دراستنا على أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد و تأهيل الموظف العام لإنجاز أعماله بكفاءة، كونها أجريت على قطاع يعتبر من أهم القطاعات في الجزائر، وهذا بما يكتسبه من الحيلة والحذر والخبرة في مجال عمله.

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد اهتمام بعمليات التكوين من طرف المديرية العامة للمحاسبة كونها الإدارة الوصية للمديرية الجهوية للخزينة تلمسان.
- يوجد إدراك للمديرية العامة للمحاسبة (المديرية الجهوية للخزينة تلمسان) لأهمية تكوين رأس المال البشري لماله من فوائد في خدمة المرفق العام بشكل جيد.
- يوجد اهتمام جيد من قبل المديرية العامة للمحاسبة (المديرية الجهوية للخزينة تلمسان) بالبرامج التكوينية المقترحة في ظل تأهيل الموظف العام للخزينة.
- بروز عامل قلة الخبرة و التكوين لدى بعض المكونين والقائمين على البرامج التكوينية في المديرية الجهوية للخزينة تلمسان ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في تنفيذ هذه البرامج.

وعلى ضوء ما جاء في بحثنا و ما تضمنته الخاتمة من نتائج يمكننا تقديم بعض التوجيهات المتمثلة في التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية في المديرية الجهوية للخزينة تلمسان.
- زيادة الإهتمام بتكوين الموظفين في الإدارة ليس من أجل (التكوين من أجل التكوين) بل (التكوين من أجل الوصول إلى موظفين مكونين فعلا ومؤهلين) وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

— ضرورة شمل البرامج التكوينية لجميع أصناف الموظفين وهذا لعدم إحساس بعض الفئات من الموظفين بالعزلة وبالتالي يؤدي بهم إلى التهاون.

— يجب إعادة النظر في جانب المكون ودوره في تحقيق التكوين الفعال.

— الحرص على برمجة برامج تكوين متخصصة وشاملة (نظريا، تطبيقيا ومنهجيا) خاصة بالمكونين.

— العمل على إيجاد سياسة تحفيزية خاصة بالمكونين، حيث في بعض الأحيان تكون هناك صعوبة في إقناع شخص مؤهل للقيام بعملية التكوين.

— إعطاء أولوية وأهمية في إمكانية مشاركة المكونين في إنجاز البرامج التكوينية.

I. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1_ عادل حسن إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، 1985.
- 2_ ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي: تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
- 3_ فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، إربد-الأردن، ط 2، 2006.
- 4_ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 5_ أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997.
- 6_ عبد الرحمان الشاعر، اسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيب للنشر والتأليف، ط 1، الرياض، السعودية، 1991
- 7_ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، 1996.
- 8_ مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد الاردن، 2002.
- 9_ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2003.
- 10_ مهدي زويلف، حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار مجدلاوي، عمان - الأردن، 1996.
- 11_ د أمين ساعاتي؛ إدارة الموارد البشرية؛ التدريب من النظري إلى التطبيقي؛ دار الفكر العربي، مصر، 1998.
- 12_ أحمد الباشات: أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1978.
- 13_ عمر سالم الزروق: برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989.
- 14_ محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990.
- 15_ زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989.

- 16- مصطفى كامل :إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 17_ ربح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982.
- 18_ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان - 1997، ص 161-162.
- 19_ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004.
- 20_ عساف وحمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.
- 21_ د: محمد عثمان اسماعيل حميد؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار النهضة العربية القاهرة مصر، 1993.
- 22_ مصطفى ابو بكر، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004.
- 23_ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر عدد 2008/06.
- 24_ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، 2002 .
- 25_ احمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 26_ احمد الخطيب، ورداح الخطيب، حقائق تدريبية، دار المستقبل والتوزيع، عمان الاردن، 1997.
- 27_ عادل حرحوش ومؤيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم المكتب الحديث للنشر، اربد، الاردن، 2006.
- 28_ أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.
- 29_ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- 30_ نادر ابو شيحه، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 1، 2000.
- 31_ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفج للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1 ، 2008.
- 32_ محمد علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.

- 33_ عبد الفتاح دياب حسين، الأثر التدريبي على فعالية عملية الإشراف، دراسة التطبيقية على هيئة (كبير) الدولية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد (1)، المجلد (19)، 1997.
- 34_ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2006 .
- 35_ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 36_ احمد عليوة، الاحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001 .
- 37_ احمد باشات، اسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987 .
- 38_ عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، بميك، ط2، 2007.
- 39_ حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1989.
- 40_ علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض، معهد الادارة العامة، 1981.
- 41_ غيث البحر ود. معين تنجي، التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.
- 42_ فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.

المقالات

- 1 مجلة البشائر الاقتصادية، د العبادي أحمد وأقسام عمر، كل من جامعة طاهري محمد بشار وجامعة أدرار، المجلد3، العدد3، سبتمبر 2017.

المذكرات

- 1_ فريد بلحنش: التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية، حالة الإدارات المركزية (الوزارات) ، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع التنظيم السياسي والإداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998-1999.
- 2_ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية بسعيدة - SCIS - دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته، أطروحة شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2014/2015.
- 3_ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر 2005-2006.

النصوص التشريعية والتنظيمية:

1_ الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/06/02 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادر في 1966/07/08.

2_ الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادر في 2006/07/16.

I. المراجع باللغة الأجنبية:

1_ Auluck, R.K Mere nip and tuck Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training, Vol. 39, No. 1.2008.

2_ Wayne F. Casio, "Management Human Resources" , Me Grow Hill, lmc Fourth,Ed, America1995.

3_ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004.

4_ Lioyd L. Byars. Leslie, Human Resources Management,7 th ed, McGraw-hill, Boston,2003.

5_ Denisi and Griffin, Human Resources Management, Houghton, Miflin company, Poston2001.

6_ R. Vatie, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, Paris, France, 1984.

7_ LAKHDAR.S : Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec, 4ème édition, 1993.

8_ Philippe.C et Christiane. E, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, Ed Nathan université, Paris, 1998.

9_ Ibid.

10_ PHILIPPE.Z: Le modèle des competences, edition liaisons 2001.

11_Goguelin.P, La formation – animation : une vocation, Ed ESF, Paris, France, 1991.

12_ Wright, and Geory G. Needs Analysis theory and the Effectiveness of Large Scale Training Programs Journal of Management Development. Vol 11 n 5.

13_ Sims, R, Evaluating Public Sector Training Programs, Public Personnel Management, Vol 22, n4. 2004.

14_ Missoum. S : La Fonction publique. Librairie hachette-Paris 1968.

15_ Remili. A : Les institutions Administratives Algériennes /Sned.2ed.

الملحق رقم (01) إستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير "السنة الثانية ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية"

إستبيان بحث حول

فعالية التكوين في تأهيل الموظف العمومي

*دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للخزينة لولاية تلمسان *

تحت اشراف:

الاستاذ الدكتور: قريش بن علال

اعداد الطالبين:

حلافي نورالدين

سعيدي انور

ملاحظة:

- في إطار استكمال مشروع البحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية بعنوان:
" تأثير فعالية التكوين في تأهيل الموظف العمومي ". نضع بين ايديكم مجموعة من الاسئلة نهدف من خلالها مشاركتكم في
اثراء البحث والتعرف على مدى تأثير التكوين الفعال في تأهيل موظفي الخزينة العمومية تلمسان.
- يوجه هذا الاستبيان إلى المديرية الجهوية للخزينة تلمسان.
- هذا الاستبيان موجه لأغراض بحثية أكاديمية بحتة ولا تنشر معلوماته إلا في الجامعة بصفة حيادية.
- يرجى منكم أن تقرأ العبارات المكتوبة بتمعن والاجابة بكل دقة وعناية بوضع العلامة (X) لكل عبارة تحت خيار واحد.

السنة الجامعية 2017-2018

البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر () انثى ()

2- الفئة العمرية:

ما بين 18-30 سنة () ما بين 31-40 سنة ()
ما بين 41-50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

3- الحالة المدنية:

اعزبة () متزوجة () مطلقة () أرملة ()

4- المستوى التعليمي:

إبتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()

5- الأقدمية في الإدارة:

أقل من سنة () ما بين 1-5 سنوات () ما بين 6-10 سنوات ()
ما بين 11-15 سنة () ما بين 16-20 سنة () أكثر من 20 سنة ()

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: فعالية التكوين في تأهيل الموظف						
1	للتكوين أهمية كبيرة للوصول إلى الأهداف المسطرة.					
2	قد استفدت من التكوين المقدم لك سابقا.					
3	كانت لديك رغبة في حضور هذا التكوين.					
4	تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية.					
5	اسلوب التكوين كان جيدا.					

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	لديك رغبة في الاشتراك في برامج تكوينية أخرى.					
7	مدة التكوين كانت كافية لتحسين مهاراتك لأداء عملك في أحسن حال.					
8	منصب عملك الحالي يتلاءم مع التكوين الذي تحصلت عليه.					
9	عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها خلال مسارك المهني كانت كافية.					
10	المؤهل العلمي له الأفضلية لاختيار المتكويين للمشاركة في الدورات التكوينية.					
11	الاقدمية لها الأفضلية لاختيار المتكويين للمشاركة في الدورات التكوينية.					
ثانيا: برامج التكوين المطبقة في عملية التكوين						
12	يستجيب البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية الحقيقية.					
13	استفدت من برنامج التكوين في تأهيلك للوظيفة.					
14	يؤثر محتوى التكوين في تطوير مهاراتك وقدراتك.					
15	البرامج المقدمة مفيدة وغير مكررة.					
16	برامج التكوين تتماشى مع اهداف الإدارة.					
17	البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب النظرية.					
18	البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب التطبيقية.					
19	البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب النظرية والتطبيقية معا.					

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	وسائل الراحة خلال البرنامج التكويني كانت متوفرة.					
21	مكان التكوين كان ملائم.					
22	مدة البرنامج التكويني كانت كافية.					
23	توقيت البرنامج التكويني ملائم مقارنة بالموضوع.					
ثالثا: دور المكون في تأهيل الموظف العمومي						
24	كان المكون بمستوى البرامج التكوينية المقدمة.					
25	اسلوب المكون ومنهجيته كانا جيدين في ايصال المعلومات.					
26	المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب النظري.					
27	المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب التطبيقي.					
28	المكون المناسب لبرامج التكوين المقدمة هو من يعتمد على الجانب النظري والتطبيقي معا.					
29	المكون كان على دراية كاملة بموضوعاته وأعد لها جيدا.					
30	كان هناك انسجام وتناسب بين المتكويين والمكون.					

نشكرك على حسن تعاونك معنا

الملحق رقم (02) المخطط الغير ممرکز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

29 سبتمبر 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
السنة 2016

الجدول رقم 01

دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف

ملاحظات	عدد المناصب المالية المفتوحة	نتائج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المطلوبة شغلها

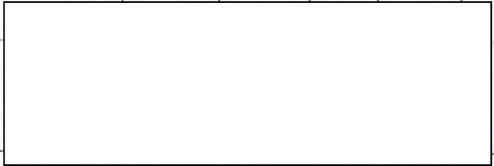
الجدول رقم 02
التكوين الأولي أثناء فترة التربص

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	الرتبة المعنوية
عمليات مركزية	جامعة التكوين المتواصل	فيفري 2017	جوان 2016	09 أشهر	63	- منتش رئيسي للخزينة، المحاسبة و التأمينات
عمليات مركزية	المعهد الوطني للضرائب القنعة	مارس 2017	فيفري 2016	06 أشهر	53	- عون معاينة للخزينة، المحاسبة و التأمينات
	جامعة التكوين المتواصل	ديسمبر 2017	جوان 2016	06 أشهر	29	- عون معاينة للخزينة، المحاسبة و التأمينات



الجدول رقم 03
دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية الى رتبة أعلى

ملاحظات	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة 2016	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة 2015	نتائج دورة التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المراد شغلها	الرتبة الأصلية
عمليات مركزية	07	07		المعهد العالي للتسيير والتخطيط الجزائر-	فيفري 2017	جوان 2016	09 أشهر	09	-منتش رئيسي للخزينة، المحاسبة و التأمينات	- منتش للخزينة، المحاسبة و التأمينات
عمليات مركزية	07	07		المعهد العالي للتسيير والتخطيط الجزائر-	فيفري 2017	جوان 2016	06 أشهر	10	-مراقب للخزينة، المحاسبة و التأمينات	- عون معاينة للخزينة، المحاسبة و التأمينات



الجدول رقم 04

دورة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	المنصب العالي المراد شغله	الرتبة الأصلية
لا شيء							

الجدول رقم 05

عمليات التكوين بالخارج

ملاحظات	نتائج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع الدورة	الرتبة المعنية
لا شيء								

الجدول رقم 06
عمليات تحسين المستوى

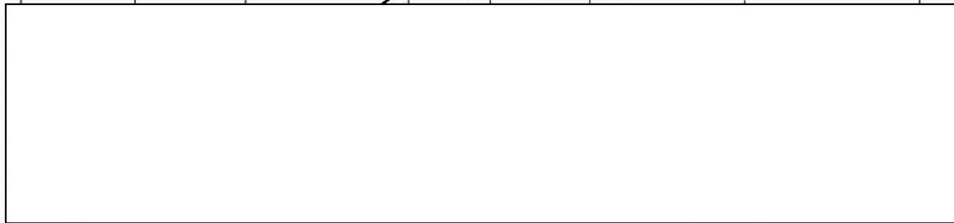
ملاحظات	نتائج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المعنية
		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/11/24	2016/11/20	05 أيام مفتوحة	66	التسيير المالي للجماعات المحلية	الوكلاء المفوضين خ و، خ ب، خ م ع ص ج، خ م ا ج.
		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/11/03	2016/10/23	10 أيام مفتوحة	66	تنفيذ النفقات العمومية	رؤساء الأقسام الفرعية للخزائن الولائية رؤساء الأقسام الفرعية لخزائن البلدية
		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/12/01	2016/11/27	05 أيام مفتوحة	70	المراجعة المحاسبية	مفتشي الخزينة مراقبي الخزينة رؤساء الأقسام الفرعية للخزائن الولائية رؤساء الأقسام الفرعية لخزائن البلدية رؤساء المكاتب في الخزائن الولائية رؤساء المكاتب في المديرية الجهوية للخزينة تلمسان
		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/11/17	2016/11/06	10 أيام مفتوحة	44	الصفقات العمومية	أمناء خزائن البلدية

		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/10/20	2016/10/16	05 أيام مفتوحة	29	المنازعات الإدارية	مفتش قسم الخزينة، المحاسبية والتأمينات
		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/10/20	2016/10/16	05 أيام مفتوحة	13	التحرير الإداري	مفتش مركزي للحكينة، المحاسبية والتأمينات رؤساء المكاتب في الخزائن الولائية المدرء الفرعيين في المديرية الجهوية للخزينة تلمسان
		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/10/13	2016/10/09	05 أيام مفتوحة	26	أخلاقيات المهنة	المكلفون بالدراسات
		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/12/08	2016/12/04	05 أيام مفتوحة	20	نظام التشغيل موضوع التحصيل	مفتش رئيسي للخزينة، المحاسبية والتأمينات
		مركز التكوين المهني والتمهين مشكالة - تلمسان	2016/12/22	2016/12/11	10 أيام مفتوحة	20	نظام التشغيل موضوع النفقات	مهندس دولة في الإعلام الآلي (خ و) مستخدمي مصلحة التحصيل (خ و)
								مهندس دولة في الإعلام الآلي (خ و) مستخدمي مصلحة النفقات (خ و)

الجدول رقم 07

عمليات تجديد المعلومات

ملاحظات	نتائج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتدربين	موضوع تجديد المعلومات	الرتبة المعنية
لا شيء								



الجدول رقم 08

جدول حوصلة

الإعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين والأعوان المعنيين	الرتب المعنية	عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجدد المعلومات
/	/	/	/	دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
	63 82	63 82	مفتش رئيسي للخزينة، المحاسبة والتأمينات. - عون معانية للخزينة، المحاسبة والتأمينات.	التكوين الأولي أثناء فترة التربص
	09 07	09 07	مفتش رئيسي للخزينة، المحاسبة والتأمينات. - عون معانية للخزينة، المحاسبة والتأمينات.	دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
/	/	/	/	دورة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي
	/			عمليات التكوين بالخارج
دج 777.620.00	66	66	الكلام المعوضين ج و، خ ب، ح م ع ص ض ط ذ ر ح / رؤساء الأقسام الفرعية للخرائن الولائية/ رؤساء الأقسام الفرعية الخزانة البلدية.	عمليات تحسين المستوى
دج 1.555.240.00	66	66	- مفتشي الخزينة/ مراقبي الخزينة	
دج 1.025.000.00	70	70	- رؤساء الأقسام الفرعية للخرائن الولائية/ رؤساء الأقسام الفرعية لخرائن البلدية/ رؤساء المكاتب في الخرائن الولائية/ رؤساء المكاتب في المديرية الجهوية للخزينة تلمسان	
دج 1.070.200.00	44	44	- أمعاء خرائن البلدية	
دج 389.980.00	29	29	- مفتش قسم / مفتش مركزي للخزينة، المحاسبة و التأمينات	

146.620.00 دج	13	13	رؤساء المكاتب في الخزائن الولائية/ المدراء الفرعيين في المديرية الجهوية للخزينة تلمسان/ المكلفون بالدراسات
341.420.00 دج	26	26	مفتش رئيسي للخزينة، المحاسبة و التأمينات
299.140.00 دج	20	20	مهندسين دولة في الإعلام الآلي (خ.و.) مستخدمين مصلحة التحصيل (خ.و.)
647.400.00 دج	20	20	مهندسين دولة في الإعلام الآلي (خ.و.) مستخدمين مصلحة النفقات (خ.و.)
-	-	-	عمليات تجديد المعلومات

الملحق رقم (03) إتفاقية تكوين تكميلي قبل الترقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية

المديرية الجهوية للخزينة بتلمسان

المدرسة الوطنية للضرائب
رقم 09/م.و.ض/ 2018

مديرية الخزينة
المدرسة الوطنية للضرائب
الأردف المالية

اتفاقية التكوين التكميلي قبل الترقية لسنة 2018
المرجع

القرار الوزاري رقم 10 المؤرخ في 06 أوت 2013 ، المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة و المحاسبة و التأمينات ، ومدته ومحتوى برامجه.

تبرم هذه الاتفاقية بين:
المديرية الجهوية للخزينة بتلمسان،
الكاين مقرها ب: شارع أول نوفمبر، تلمسان.
الممثلة من طرف السيد المدير الجهوي للخزينة ، عيراش شريف

من جهة

و

المدرسة الوطنية للضرائب ،
الكاين مقرها ب: طريق بوسماعيل، القليعة، تيبازة.
الممثلة من طرف السيد المدير، شنوقي محمد

من جهة آخر

- 1 -

تم اتفاق الطرفين بصفة تضامنية على ما يلي:
المادة الأولى: موضوع الاتفاقية:

تهدف هذه الاتفاقية إلى تحديد شروط و كفاءات انجاز المدرسة الوطنية للضرائب لدورة التكوين التكميلي قبل الترقية لشغل رتبتي مفتش رئيسي للخزينة و مراقب للخزينة و المحاسبة و التأمينات انطلاقا من شهر 18 فيفري 2018 ، لفائدة موظفي المديرية الجهوية للخزينة بتلمسان و الذين عددهم .

الرقم	الترتبة	العدد
01	مفتش رئيسي للخزينة و المحاسبة و التأمينات.	01
02	مراقب للخزينة و المحاسبة و التأمينات.	15

المادة 2: الإطار القانوني المرجعي:

تندرج الاتفاقية في إطار وضع حيز تنفيذ التكوين التكميلي قبل الترقية المحدد بموجب الأحكام التشريعية و التنظيمية السارية المفعول، سيما:

- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادة 109 منه،
- المرسوم التنفيذي رقم 10-298 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 ، الموافق لـ 29 نوفمبر سنة 2010 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة و المحاسبة و التأمينات،
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 أوت 2013 ، المحدد لكفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة و المحاسبة و التأمينات ، مدته و محتوي برامجه.

المادة 3: أهداف التكوين:

تهدف عملية التكوين المدرجة في إطار هذه الاتفاقية إلى استفادة المترشحين المعنيين بالتكوين من رفع مستوى التأهيل المهني و اعتماد المكتسبات خلال التقييم النهائي لدورة التكوين على مستوى المدرسة الوطنية للضرائب.



- 2 -

المادة 4: مدة التكوين:

- حددت مدة التكوين التكميلي قبل الترقية طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 أوت 2013 المذكور أعلاه ؛ بتسعة (09) أشهر بشكل تناوبي بالنسبة لرتبة مفتش رئيسي للخزينة و المحاسبة و التأمينات وستة (06) أشهر بشكل تناوبي بالنسبة لمراقب الخزينة و المحاسبة و التأمينات.

المادة 5 : مناهج التكوين البيداغوجية:

- يشمل التكوين التكميلي دروسا نظرية، محاضرات و ملتقيات، و يلحق محتوي برامج التكوين بهذه الاتفاقية (الملاحق رقم 01 و 02)
- تساهم المناهج البيداغوجية المتبعة في تحفيز العمل الفردي للمتقربين من التكوين من خلال تمكينهم إعداد مذكرة نهاية التكوين بالنسبة لمفتش رئيسي للخزينة و المحاسبة و التأمينات و تقرير تربص بالنسبة لمراقب الخزينة و المحاسبة و التأمينات.

المادة 6 : الوسائل البيداغوجية:

توفر المدرسة للمستفيدين من التكوين الوسائل البيداغوجية المتاحة قصد متابعة التكوين في أحسن الظروف.

المادة 7 : المسؤولية:

- يتحمل كل طرف مسؤولية التزاماته التعاقدية .
- * المسؤولية البيداغوجية:**
- تلتزم المدرسة باحترام أهداف و برامج التكوين وفق المناهج البيداغوجية المحددة.
- و تلتزم أيضا بتوفير الوسائل البيداغوجية المطلوبة وفق الكفاءات المتفق عليها.
- يخضع المتربصون خلال مدة التكوين للنظام الداخلي للمدرسة الوطنية للضرائب، ويلتزمون بالانضباط و يكونون ملزمين بالمواطبة.

*** المسؤولية المدنية:**

يتحمل كل من الطرفين المتعاقدين طبقا لأحكام القانون العام المطبق، نتائج الأضرار الجسمية أو المادية الناتجة بالغير و الناجمة عن تنفيذ خدمات موضوع هذه الاتفاقية و التي تلامس مسؤوليتهما.



- 3 -

المادة 8: المتابعة و تقييم التكوين:

- تلتزم المدرسة بضمان التنسيق بصفة مستمرة والقيام بكل ما تراه ضروري من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.
- يمكن للمدرسة الوطنية للضرائب أيضا، بناء على طلب من الجهة المستخدمة، إعداد تقرير تقييمي حول سير التكوين مع تحليل النتائج المتحصل عليها يوجه إلى المستفيد من التكوين،
- تسلم عند نهاية دورة التكوين التكميلي شهادة للموظفين الناجحين نهائيا على أساس محضر لجنة نهاية التكوين.

المادة 9: التزامات الطرفين:

تلتزم المدرسة الوطنية للضرائب في إطار هذه الاتفاقية بـ:

- القيام بالتكوين حسب ما هو متفق عليه بين طرفي التعاقد،
- احترام أهداف وبرامج التكوين والمناهج البيداغوجية المحددة،
- التكفل بالإيواء، الإطعام و الإسعافات المسبقة للمترشحين والمكونين،
- إشعار المديرية الجهوية للتكوين بظروف سير العملية التكوينية، وبشكل طارئ يمس سير عملية التكوين.

تلتزم المديرية الجهوية للخزينة في إطار هذه الاتفاقية بـ:

- تقديم الملفات المحددة في (الملاحق رقم 05) قبل إنطلاق التكوين،
- تقديم القائمة الإسمية للموظفين المستفيدين من التكوين قبل انطلاق دورة التكوين (الملاحق رقم 03)،
- وضع تحت تصرف المدرسة المؤطرين في حدود الإمكان،
- القيام بتسديد كلفة الخدمات المقدمة في أجالها.

المادة 10: تكلفة التكوين:

تحدد التكاليف اليومية الموحدة لكل عون مترشح كإجمالي:

- التكاليف البيداغوجية للتسيير و الوثائق 900 دج
 - التكاليف الإدارية 900 دج
 - الإطعام وفق النظام الداخلي و الوجبة العادية 700 دج
 - الإيواء 900 دج.
- يدرج تفصيل هذه التكلفة في (الملاحق رقم 04).

- 4 -

- يقدر المبلغ الإجمالي للتكوين خلال سنة 2018 إلى مجموع: مليون و سبعمائة و إثنا و ستون ألف و مائتان دينار جزائري (1 762 200,00 دج) غير خاضعة للرسم على القيمة المضافة.
- هذا المبلغ حدد نسبيا بعدد المشاركين المتكفل بهم.
- هذه الأسعار ثابتة و غير قابلة للمراجعة خلال مدة الاتفاقية.
- تكلفة الإيواء تسري ابتداء من ليلة انطلاق دورة التكوين إلى غاية الصباح التالي لأخر يوم منها.

المادة 11: طريقة التسديد

- يتم تسديد تكاليف التكوين الخاصة بتكاليف المترشحين الذين استفادوا فعليا من التكوين خلال 2018 والتابعين للمديرية الجهوية للخزينة بقلمان و توجه فاتورة الخدمات عند نهاية التكوين.
- التسديد يتم عن طريق التحويل الإداري لحساب العون المساهب بالمدرسة الوطنية للضرائب تحت رقم 1420000 720/93 الملتزم على مستوى خزينة ولاية تيارت.

المادة 12: فسخ الاتفاقية

- يمكن إنهاء هذه الاتفاقية من قبل أحد طرفيها قبل الاستحقاق المتفق عليه.
- و في هذه الحالة يبلغ الطرف الآخر رسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام في أجل 15 يوم.
- إلا أن الخدمات المنفذة إلى غاية تاريخ إبلاغ الفسخ تستمر في إلزام الطرفين الذين يحددان بصفة مشتركة إذا كان يجب إتمام بعض الخدمات السارية و تقييم حجمها.

المادة 13: القوة القاهرة

- لا يمكن اعتبار أحد طرفي التعاقد أنه تخلى عن التزاماته التعاقدية في حالة ما إذا كان تنفيذها قد تأخر أو عرقل بقوة القاهرة منعه من التنفيذ.
- حالات القوة القاهرة الخارجة عن إرادة المتعاقدين سيتم تبليغها عن طريق رسالة موصى عليها قصد التحديد سويا ما يجر بشأنها.
- وتعتبر قوة القاهرة جميع الوضعيات الناتجة عن ظروف غير متوقعة، التي تخرج كلياً عن سيطرة طرفي التعاقد.

- 5 -

المادة 14 : تسوية النزاعات

يتم تسوية النزاعات بطريقة ودية، لحل أي خلاف في تفسير أو تأويل أي نزاع ينشأ بمناسبة تنفيذ هذه الإتفاقية.

المادة 15 : سريان مفعول الإتفاقية

تدخل هذه الإتفاقية حيز التطبيق ابتداء من تاريخ التوقيع عليها من قبل الطرفين وتنتهي بانتهاء خدمات التكوين.

أعدت في خمسة نسخ بالقلبية يوم 14 جانفي 2018

ملحق رقم 01:

برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية لشغل رتبة مفتش رئيسي للخزينة والمحاسبة و التأمينات.
المدة: تسعة (09) أشهر.

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي	المعامل
1	التنظيم المتعلق بالمحاسبة العمومية	19 سا و 30 د	2
2	محاسبة الدولة	58 سا و 30 د	2
3	الأسس القانونية و التقنية للتأمينات	78 سا	2
4	المراقبة الداخلية	84 سا	2
5	المنازعات الإدارية	30 سا	1
/	الحجم الساعي الإجمالي	270 ساعة	/

ملحق رقم 02:

برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية لشغل رتبة مراقب للخزينة والمحاسبة و التأمينات.
المدة: ستة (06) أشهر.

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي	المعامل
1	محاسبة الدولة	57 سا	2
2	تنفيذ نفقات الدولة	60 سا	2
3	التسيير المالي للجماعات المحلية	45 سا	2
4	تحصيل الإيرادات الخارجة عن الضريبة و الأملاك	6 سا	2
5	المؤسسات الإدارية	12 سا	1
/	الحجم الساعي الإجمالي	180 ساعة	/

الملحق رقم 03:

قائمة الموظفين المعيّنين بالتكوين التكميلي قبل الترقية التابعين للمديرية الجهوية بتلمسان.

ملاحظة	اللقب والاسم	العدد في كل فوج	الفوج	الرتبة/العدد
	/	00	01	مفتش رئيسي /01
	سعيد بلقاسم	01	02	
	بن شلف زهيرة	02	01	مراقب /15
	ركموش حميدة			
	بختي شهيدة	02	02	
	زروهني خيرة			
	زيادي هواري	02	03	
	منصوري أحمد			
	يسعود بلقاسم	02	04	
	بو عبد الله مولاي محمد			
	عثماني فوزية	02	05	
	عراجي زهرة			
	نميش عيسى	02	06	
	يوسفي خليفة			
	دربال أحمد	03	07	
	مكي عبد الكريم			
	حاجي عبد العلي	00	08	
	/			

- 8 -

ملحق رقم 04:

التكاليف الكلية للتكوين الموفر لحساب المديرية الجهوية للخرزينة بتلمسان خلال سنة 2018: تحديد التكاليف اليومية الموحد لكل عون ليلة إنطلاق دورة التكوين كمالبي:

تكاليف الإقامة والإيواء ليلة إنطلاق كل دورة : 800 دج

الرتبة	العدد	تكلفة مترخص واحد	عدد الأيام	المبلغ الإجمالي
مفتش رئيسي	1	800,00	9	7 200,00
مراقب	15		6	72 000,00
المجموع -1-				79 200,00

تحديد التكاليف اليومية الموحدة لكل عون نظام كمالبي:

900,00	تكاليف البيداغوجية للتسيير والوثائق			
900,00	التكاليف الإدارية :			
700,00	تكاليف الإطعام وفق نظام داخلي : عالية:			
900,00	تكاليف الإقامة والإيواء :			
3 400,00	المجموع :			
الرتبة	العدد	تكلفة مترخص واحد	عدد الأيام	المبلغ الإجمالي
مفتش رئيسي	1	3 400,00	45	153 000,00
مراقب	15		30	1 530 000,00
المجموع -2-				1 683 000,00

يقدر المبلغ الإجمالي للتكوين إلى مجموع : 1 762 200,00 دج

مليون وسبعمان و إثنتان و ستون ألف و مائتان دينار جزائري (غير خاضعة للرسم)

-09-

ملحق رقم 05 :

مكونات الملف الإداري للتكوين التكميلي قبل الترقية.

1- قرار أو مقرر فتح دورة التكوين التحضيري،

2- القائمة الإسمية للمعنيين بالتكوين.

تتكون الملفات الإدارية للمستفيدين من التكوين من الوثائق التالية:

1- صورتان (2) شمسيتان،

2- ظرفان (2) بريديان بالطابع البريدي والعنوان الكامل للمعني بالتكوين

3- قرار أو مقرر التعيين في الرتبة،

4- شهادة ميلاد رقم 12 أو نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.



الرقم	العنوان
01	مقدمة عامة
07	الفصل الاول: مدخل لدراسة فعالية التكوين وعلاقته مع الموظف العمومي.
08	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: إطار مفاهيمي للتكوين، الموظف والوظيفة العمومية.
08	المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه.
08	الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التكوين.
08	أولاً: تعريف التكوين.
11	ثانياً: تمييز التكوين عن بعض المصطلحات المشابهة.
15	الفرع الثاني: مبادئ التكوين.
18	المطلب الثاني: التكوين كواجب وحق للموظف.
18	الفرع الأول: تعريف الموظف والوظيفة العمومية.
18	أولاً: تعريف الموظف.
20	ثانياً: تعريف الوظيفة العمومية.
20	الفرع الثاني: حقوق وواجبات الموظف.
20	أولاً: حقوق الموظف.
21	ثانياً: واجبات الموظف.
22	المبحث الثاني: أهمية، أهداف، أساليب وأنواع التكوين.
22	المطلب الأول: أهمية وأهداف التكوين.
22	الفرع الأول: أهمية التكوين.
22	أولاً: أهمية التكوين على مستوى العمال بالإدارة.
24	ثانياً: أهمية التكوين بالنسبة للإدارة.
25	ثالثاً: أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية.
25	الفرع الثاني: أهداف التكوين.
26	المطلب الثاني: أساليب وأنواع التكوين.
26	الفرع الأول: أساليب التكوين.
28	الفرع الثاني: أنواع التكوين.
28	أولاً: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف.
30	ثانياً: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف.
31	ثالثاً: أنواع التكوين حسب المكان.
32	المبحث الثالث: مراحل إعداد البرنامج التكويني.

32	المطلب الأول: الإحتياجات التكوينية، أهميتها ومؤشراتها.
32	الفرع الأول: الإحتياجات التكوينية
32	أولا: تعريفها.
32	ثانيا: كيفية تحديد الإحتياجات التكوينية للإدارة.
33	الفرع الثاني: أهمية ومؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية.
33	أولا: أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية.
33	ثانيا: مؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية.
34	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ مخطط التكوين.
34	الفرع الأول: تصميم مخطط التكوين.
39	الفرع الثاني: تنفيذ مخطط التكوين.
41	المطلب الثالث: تقييم عمليات التكوين.
42	الفرع الأول: مرحلة التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التكويني.
42	الفرع الثاني: مرحلة التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني.
43	الفرع الثالث: مرحلة التقييم بعد الانتهاء من التكوين.
45	خاتمة الفصل الأول
46	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
47	أطروحات دكتوراه
48	مذكرات ماجستير
56	مقالات
60	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.
61	تمهيد الفصل الثالث
61	المبحث الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للخزينة وتنظيمها.
61	أولا: التعريف بالمديرية الجهوية للخزينة.
61	ثانيا: تنظيم المديرية الجهوية للخزينة
67	المبحث الثاني: دراسة الحالة
67	أولا: تعاريف.
69	ثانيا: تفسير النتائج.
89	خاتمة الفصل الثالث
90	الخاتمة العامة