

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: تسيير

عنوان الرسالة:

التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة
الجزائرية

تحت إشراف

أ.د بندي عبدالله عبدالسلام

من تقديم الطالب

دولي لخضر

أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بندي عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	الدكتور بن عبو جيلالي
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	الدكتور زقاي دياب
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	الدكتور تابتي الحبيب

السنة الجامعية 2013/2014

إهداء

أهدي هذا العمل إلى

روح أمي الغالية طالبا من الله عز و جل أن يحيطها برحمته و يدخلها
جنته ، و إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ، و إلى زوجتي جزاء
صبرها و تشجيعها و إلى أبناء الأعمام كل من صفاء ، أسامة ،
ياسين ، مروة ، محمد أمين ومراد و إخواني و أخواتي و كل أفراد
العائلة .

الشكر والتقدير

نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تحصى

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ بندي عبد الله عبد السلام على تقبله

الإشراف على هذا العمل وعلى جهوده المبذولة ونصائحه التي

قدمها لي لإتمام هذا العمل.

وأقدم كذلك بالشكر على كافة أساتذة لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذه الرسالة .

والشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين صهروا على دراستنا وكذلك

لا أنسى أن أتقدم بالشكر والعرفان لأعوان وإطارات المديرية

الولائية والمديرية الجهوية للضرائب بشار على مساعدتهم لإنجاز

هذا العمل وخصوصا في جانبه التطبيقي .

فهرس المحتويات

01	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول : أسس تسيير الموارد البشرية
08	تمهيد الفصل الأول.....
08	المبحث الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية و تطورها التاريخي.....
08	المطلب الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: السياق التاريخي لتطور الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.....
18	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية في إطار النظام المركزي و اللامركزي.....
22	المطلب الأول : المركزية و اللامركزية الإدارية.....
29	المطلب الثاني: وظائف مديريةية الموارد البشرية على المستوى المركزي و اللامركزي.....
37	المطلب الثالث: أوجه التشابه و الاختلاف بين الموارد البشرية في القطاع العمومي والخاص.....
40	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: إستراتيجية المنظمة و دورها في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
41	تمهيد الفصل الثاني.....
41	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها.....
41	المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية في المنظمة و محدداتها.....

45.....	المطلب الثاني: الفرق بين التسيير الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي.....
48.....	المطلب الثالث: مستويات و محددات التسيير الإستراتيجي.....
50.....	المبحث الثاني: الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.....
50.....	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية.....
52.....	المطلب الثاني: الحاجة لإستراتيجية الموارد البشرية.....
54.....	المطلب الثالث: مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
58.....	المطلب الرابع: تحليل الوظائف من وجهة النظر الإستراتيجي.....
66.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: الكفاءات ، ماهيتها و تسييرها في إطار النظرة الإستراتيجية
67	تمهيد الفصل الثالث.....
67.....	المبحث الأول: ماهية الكفاءات ، خصائصها و معاييرها.....
67.....	المطلب الأول: ماهية الكفاءات.....
70.....	المطلب الثاني: العلاقة بين القدرات الذاتية و السمات الشخصية و الكفاءات.....
71.....	المطلب الثالث: جلب و تسيير الكفاءات.....
76.....	المبحث الثاني: دور تقييم الكفاءات في الإستراتيجية التنظيمية.....
76.....	المطلب الأول: علاقة الجانب التنظيمي للمنظمة بالكفاءات.....
77.....	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات في إطار أهداف المنظمة.....
79.....	المطلب الثالث: دور تصميم الوظائف و تحليلها في إنشاء مرجع الكفاءات.....
83.....	المطلب الرابع: منهجية تقييم الكفاءات.....
85.....	المبحث الثالث: تقييم الكفاءات و احتياجات المنظمة.....

المطلب الأول: بناء احتياجات المنظمة وفقا لتقييم الكفاءات 85

المطلب الثاني: القرارات التي تبنى على تقييم الكفاءات..... 88

المبحث الرابع: التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات..... 90

المطلب الأول: ماهية و دواعي استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات..... 90

المطلب الثاني: كفاءات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات 93

المطلب الثالث: سياسة إحكام كفاءات الموارد البشرية 95

المطلب الرابع: خصوصية قطاع الإدارة العمومية في تسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات..... 98

خلاصة الفصل..... 103

الفصل الرابع: أدوات التسيير العمومي في الإدارة الإستراتيجية للكفاءات

تمهيد الفصل الرابع..... 104

المبحث الأول: مفهوم الإدارة العامة و خصائصها في إطار التسيير العمومي..... 104

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العامة و نظورها..... 104

المطلب الثاني: أصل كلمة التسيير العمومي 108

المطلب الثالث: تقييم الأداء في الإدارة العمومية..... 111

المبحث الثاني: أساسيات التسيير العمومي 115

المطلب الأول وظائف الأساسية لتسيير الإدارة العمومية..... 115

المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرار في الإدارة العمومية..... 118

المطلب الثالث: المهارات الإدارية الواجب توافرها في المدير القائد..... 122

المبحث الثالث: خصوصيات التسيير العمومي 124

المطلب الأول: التصور الإداري و التصور التسييري..... 124

المطلب الثاني: المنظمات العمومية في إطار بيئتها.....128

المبحث الرابع: أدوات تسيير الكفاءات في إطار القانون الأساسي للتوظيف العمومي..... 132

المطلب الأول: مراحل تطور القانون الأساسي للتوظيف العمومي الجزائري.....132

المطلب الثاني: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حسب القانون الأساسي للتوظيف العمومي.....135

139.....خلاصة الفصل

الفصل الخامس: التكوين و تنمية الكفاءات في الإدارات

140.....تمهيد الفصل الخامس

المبحث الأول: عموميات حول التكوين.....140

المطلب الأول: ماهية التكوين و أهدافه.....140

المطلب الثاني: إعداد سياسة التكوين في إطار إستراتيجية الكفاءات.....151

المبحث الثاني: إدماج التكوين في إستراتيجية الإدارة العمومية.....161

المطلب الأول: توظيف المهارات التنظيمية و القيادية في عملية التكوين.....162

المطلب الثاني: إحصاء احتياج التكوين.....167

المبحث الثالث: منهجية تحليل الإحتياجات171

المطلب الأول : طرق تحليل الإحتياجات حسب منصب العمل.....171

المطلب الثاني: طرق تحليل الإحتياجات حسب تطلعات الأفراد و الجماعات.....174

المبحث الرابع: مخطط التكوين و إطاره القانوني في إطار سياسة التكوين الجزائرية.....177

المطلب الأول: مفهوم مخطط التكوين.....177

المطلب الثاني: سياسة التكوين في الإدارة الجزائرية.....178

المبحث الخامس: إعداد مخطط التكوين185

185.....	المطلب الأول مراحل إعداد مخطط التكوين
195.....	المطلب الثاني: نوعية مخطط التكوين
198.....	المطلب الثالث :إنجاز مخطط التكوين
200.....	المطلب الرابع :كيفية متابعة إنجاز التكوين
205.....	المطلب الخامس: تقييم التكوين
211.....	خلاصة الفصل
212.....	الفصل السادس :دراسة حالة المديرية الجهوية والمديرية الولائية للضرائب بشار
211.....	تمهيد الفصل السادس
213.....	المبحث الأول :تقديم الهيكل التنظيمي و الاختصاصات و القانون الأساسي للإدارة الجبائية
213.....	المطلب الأول :الهيكل التنظيمي والاختصاصات
232.....	المطلب الثاني: القانون الأساسي للإدارة الجبائية
	المبحث الثاني تحليل ودراسة الإستبيان الذي أقيم على مستوى المديرية الجهوية و الولائية بشار
235.....	و الولائية بشار
235.....	المطلب الأول: تقديم الإستبيان
236.....	المطلب الثاني: دراسة و تحليل الإستبيان
285.....	خلاصة الفصل
286.....	خاتمة عامة
289.....	المصادر و المراجع

الملاحق

الملخصات باللغة العربية ، الفرنسية و الإنجليزية

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	صياغة الإستراتيجية التنافسية	01
44	العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية 1	02
44	العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية 2	03
45	المتغيرات المؤثرة على وظيفة الموارد البشرية	04
48	خريطة تدفق عملية التحليل الإستراتيجي	05
56	نموذج إدارة الموارد البشرية	06
57	إستراتيجية وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية	07
65	أهمية العلاقة بين الإستراتيجية و الموارد البشرية	08
68	الدور المحوري للكفاءات	09
74	أبعاد الكفاءة	10
75	تسيير الكفاءات ومقاربتها	11
95	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	12
102	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي	13
119	تغلغل عملية اتخاذ القرار في جميع الوظائف الإدارية	14
127	الفرق بين القطاع العمومي والخدمة العمومية والوظيفة العمومية	15
169	كيفية تسوية الكفاءة المهنية في الإدارة مع المنصب	16

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ترتيب الأهداف	161
02	مراحل إعداد مخطط التكوين	186
03	مستويات تقييم التكوين	208
1-3	مستويات تقييم التكوين	208

مقدمة عامة:

إن مختلف التحولات التنظيمية التي شهدتها المنظمات منذ مطلع القرن الماضي و بالتحديد بعد الحرب العالمية الأولى ، تلك التغيرات والتحولات التي مست البنية التنظيمية والهيكلية للمنظمات على مختلف أنواعها وأشكالها كانت نتيجة ووليدة ظهور ظروف بيئية اقتصادية واجتماعية في محيطها الخارجي مما جعلها تتأثر بها، بل أصبح من أهدافها الإستراتيجية الانسجام والتأقلم معها والا سيكون مصيرها الزوال والاندثار، حيث تميزت البيئة الجديدة بالعناصر التالية:

. عدم الاستقرار الناتج عن وجود كثافة تنافسية شديدة .

. التحولات التكنولوجية الكبيرة التي تميزت بالاستمرار و السرعة.

. تحول في الفكر التنظيمي والسلوكي لدى الجماعات المكونة للمنظمة.

. هيمنة ظاهرة عدم التأكد على جميع المتغيرات البيئية.

العوامل السابقة جعلت من تسيير وإدارة الموارد البشرية مجبرة على ألا تكون عائقا لهذا التحول بل عليها أن تكون عاملا مساعدا لبسط مختلف الاستراتيجيات الفرعية للوظائف المنظمة الأخرى (الإنتاج، التمويل، التسويق، الاتصال، العلاقات الخارجية، التنظيم والتخطيط، الإدارة والمالية،...الخ).

و من ثم فإن مهامها وعملها يكونان منبثقان عن إستراتيجية ذات معالم و أهداف واضحة التصور و متوافقة

و منسجمة مع أهداف والتصور الموجودان في الإستراتيجية العامة للمنظمة، لهذا يجب أن تتصف بصفات

التالية:¹

. يجب أن تكون الأشكال المتخذة للتسيير الموارد البشرية مرنة بحيث تساعد في الاختيارات التنظيمية.

. يجب أن تحمل كل العناصر المشاركة في عملية التحول والتغيير.

. يجب أن تكون عاملا محركا لأداء العامل في وضعية العمل،

. إبعاد عناصر التي تؤدي إلى عدم الترابط بين مختلف مهامها .

¹ Revue française de « GESTION » Par Bruno Henriet P 82
Sept- Oct 1992.

وبالإضافة إلى ما سبق ، فإن إدارة الموارد البشرية لكي تكسب الرهانات المتعددة عليها أن تقوم بوظائف أخرى أكثر أهمية وخصوصا لكسب رهان الجودة . السعر والمدة، زيادة عن تلك التي كانت مصاحبة لوجودها كإدارة للعمال المتمثلة في الأجور. التوظيف . الانضباط ، التي كانت مواكبة للنظام الطيلورى، ومع تطور الزمن ظهرت منظمات أكثر تعقيدا تنشط في بيئة اقتصادية واجتماعية يسودها عدم الاستقرار وعدم التأكد غير معترفة لا بالحدود الجغرافية ولا الزمنية ،تفاعلها الأساسي هو الزبون بشكليه الداخلي والخارجي ، الأول متمثل في العامل والثاني يتعلق بشريحة من الجمهور التي يسوق لها المنتج، وانطلاقا من وجود بيئة سمتها القوة التنافسية من أجل البقاء والنمو والاستمرار ، تطورت مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية وفقا لتطور أشكال وتطلعات المنظمات ، نذكر أهم الوظائف الجزئية التي أصبحت ضمن وظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

. إعداد وتطبيق الهيكل التنظيمي للمنظمة،

. وضع نظام اتصالي يسمح بالتدفق السريع والكثيف للمعلومات وفقا للمخطط المعمول به،

. تقييم أداء العامل ومن ثم كفاءته المهنية،

. القيام بعملية التسيير التوقعي للعمل والكفاءات،

. القيام بعملية الوصف الدقيق للمهام المرتبطة بنشاط معين،

. إعداد بصفة مفصلة محتوى المهام لكل منصب عمل على حدا،

. تدريب وتكوين العاملين بصفة فردية وجماعية للوصول إلى النجاعة والفاعلية،

. متابعة وتسيير الحياة المهنية وبالتالي إعداد حصيلة الكفاءات الفردية والجماعية.

وعليه فإن تسيير الموارد البشرية يشمل أحد العناصر الأساسية لجعلها أكثر حداثة وهو إدارة الكفاءات، ما

يجعلها تتغير وفقا للمعطيات الجديدة وفي نفس الوقت محركا لمجموعة الاختيارات التنظيمية التي دفعت إليها

مجموعة التحولات التكنولوجية والثقافية التي فرضتها العوامل الداخلية والخارجية وكذلك العمل على تفادي

المخاطر المبنية على عدم ترابط عناصر المنظمة، إذا البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية يعتبر أكبر

تحدي للمنظمة في العصر الحديث .

قبل التطرق عن كيفية إيجاد الكفاءات الفردية والجماعية علينا أن نعرف ما معنى الكفاءة، أول تعريف يتبادر إلى الأذهان والأكثر انتشارا هو أن الكفاءة هي مجموعة معارف ومعارف ميدانية و معارف ذاتية لدى الشخص العامل ، وهناك تعريف آخر يركز على المقدرة الفردية والوضعية التي يمارس من خلالها الفرد العامل هذه المقدرة، إذا الكفاءة هي عملية تقارب للمعرفة التي يكتسبها الشخص وتنظيم العمل الذي يضيف الشرعية على ممارسة هذه المعرفة مما يجعلها تختصر في أنها عبارة عن معرفة ميدانية عملية معترف بها تنظيمياً²، وفي نفس الوقت يجب إضافة المعرفة الذاتية التي لها مكانة في المنظمة الحديثة غير تلك التي كانت موجودة عند طيلور .

في هذا النوع من التنظيم للعمل فإن مفهوم الكفاءة ينحصر في كونها معرفة ميدانية للقيام بتنفيذ عملية محددة ، نجد أن هذا المفهوم قد تطور في المنظمة الحالية و خصوصا عند التسعينيات من القرن الماضي، نجد أن الكفاءة المهنية احتلت مكانا متقدما في انشغالات المنظمات الكبرى والأفراد في آن واحد، كلاهما يبحث عنها وفقا لتطلعاته الخاصة ، المنظمة اقتنعت من واقعها الجديد أن الكفاءة يمكن لها أن تكون إحدى الموارد الأساسية لاقتناء وجلب الأداء أي النجاعة والفاعلية المطلوبتين ومن ثم ضمان النجاح في المجال التنافسي .

إن تطور مفهوم ومحتوى الكفاءة الذي كان وليد ونتيجة لما طرأ من تطورات تنظيمية في مجال تنظيم وتقسيم العمل على مستوى المنظمات دفع ببروز قطب جديد لتنظيم العمل سمته البارزة تعتمد على تحديد المهام بصفة موسعة أو ما يطلق عليها بالمتفتوحة أو ما يسمى عند البعض بالمهنة الكاملة ويمكن أن نلخص أهم ما جاء به هذا القطب فيما يلي:

. مبني على تحديد المفتوح لمنصب العمل؛

. مبني على مفهوم المهنة الكاملة عوض المجزأة ؛

. مبني على تخفيض مستويات السلم الإدارية ؛

- مبني على روح المسؤولية الموسعة ؛

² A . Meignant « Manager la formation » Ed Liaisons ;Paris 1997 ;P72 .

ما جعله يتميز عن سابقه بالميزات التالية:

. خلق جو يسمح للعامل بالمبادرة و الإبداع ؛

. يجعل من العامل في مستوى المتطلبات المتعددة الأبعاد (تقنية ، الاقتصادية ، النوعية ، العلاقات ،

البيئيةالخ)

. قدرة العامل على تسيير وضعيات معقدة ،

. غرس في ذهنية العامل روح التعاون .

ما يلاحظ أن بفضل هذا التحول النمطي في تنظيم العمل و تقسيم العمل ظهر ما يسمى بالكفاءة السلوكية

التي هي مكملة للكفاءة في جانبها العملي و التي تعبر عن القيم و المحفزات الشخصية ويمكن أن نحصر

الكفاءات السلوكية في النقاط التالية:

- الكفاءة المرتبطة بالقيم والتي هي منشقة مباشرة من القيم العامة للمنظمة و التي عن طريقها يكون

التوجه أكثر للزبون ،التعاون ، التحسين المستمر، والمصادقية .

- الكفاءة المرتبطة بوظيفة من وظائف المنظمة والتي لا تتعارض مع القيم العامة للمنظمة والتي تعتبر

أساسية لسير الفعال لهذه الوظيفة.

و من المهم جدا أن كل كفاءة يجب أن تتميز بالمميزات التالية:

- أن تكون الكفاءة قابلة للقياس والملاحظة؛

- أن تكون مفهومة بفضل الوصف المدقق والواضح.

ومن هنا يمكن اعتبار أن الكفاءات المهنية هي مميزات إنسانية سواء في جانبها التخصصي أو في جانبها

السلوكي تجلب قيمة مضافة للمنظمة عند قيام الأخيرة بإنجاز وتحقيق أهدافها، في نفس إطار هذه الرؤية،

إن كل من الهيئة التي يظهر بها العالمين ، المحفزات والذكاء ما هي إلا كفاءات عند ترجمتها أو تحويلها

إلى أفعال وسلوكيات وتصرفات منظورة ومجسدة في وضعية عمل محددة.

وعليه ومما سبق يمكننا استنتاج نوعين من الكفاءات المهنية منها ما هو على شكل فردي ومنها على شكل جماعي وهذا كان نتيجة حتمية عند ظهور التنظيمات الجديدة للعمل التي أدت إلى الانتقال والمرور من منطق عمل/ كفاءة إلى منطق منظمة/ كفاءة³.

وبعد ظهور التسيير الإستراتيجي في المنظمة بشكل شامل ، ظهر موازاة له التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ثم بعد ذلك أسقط على عنصر الكفاءة التي هي جزء لا يتجزأ من أنشطة الموارد البشرية و هذا من الانتقال من التسيير العادي إلى التسيير المبني على الدينامكية و اتخاذ القرارات المستقبلية المبنية على التوقعية بل و أكثر من ذلك هذا النوع من التسيير الذي وجد مع تطور المؤسسة الاقتصادية ، لم يعد حكرا عليها في العصر الحديث بل شمل كذلك الإدارة العمومية لنفس الأسباب التي جعلته يظهر في المؤسسة الاقتصادية مع وجود خصوصية التسيير العمومي.

وتبعا لما تقدم ، يكون موضوع بحثنا : التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية.

إشكالية البحث:

إن الإدارة الجزائرية بمختلف أنواعها تعكس هبة و سلطة الدولة، وجدت لتقديم الخدمة العمومية على أحسن وجه للمواطن و لا يكون ذلك إلا إذا تجهزت بمتطلبات الإتيقان و الدقة اللذين هما شرطان أصحبا ضروريان لتمكين تلك الإدارات من التقرب من المواطن و تمثيل الجيد لوجود الدولة على كافة المستويات،لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالكفاءات البشرية.

وبعد هذا العرض المختصر عن أهمية الكفاءة في وصول المنظمة إلى أهدافها، نأتي إلى السؤال الرئيسي الذي يتمثل في هل الإدارة العمومية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة تبحث عن كفاءة موظفيها بنفس الحدة الموجودة في المؤسسة الاقتصادية في إطار رؤية وإدارة إستراتيجية ؟

ما يجعلنا التطرق إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مكانة التسيير الاستراتيجي في المنظمة بصفة عامة و الإدارة العمومية بصفة خاصة ؟
- دور التسيير الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة و في إدارة الكفاءات بصفة خاصة؟

³ Voir G Le Boterf « Ingénierie et évaluation des compétences »Ed organisation,Paris, 2002.

- ما هي الإستراتيجية المتبعة في إدارة وظيفة التكوين من أجل تنمية الكفاءات الفردية و الجماعية في

المنظمة؟

فرضيات البحث:

على ضوء طرح إشكالية البحث يمكن تصميم و صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة و اختبار صحتها، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أصبح له دور بالغ الأهمية في تسيير المنظمة بصفة عامة و في تسيير الإدارة العمومية بصفة خاصة وخصوصا في بيئة تمتاز بعدم الاستقرار و التعقيد.
- العمل على إرساء أدوات التسيير الإستراتيجي للكفاءات في الإدارة الجزائرية.
- أهمية التكوين في التسيير الاستراتيجي للكفاءات في الإدارة الجزائرية .

منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث و لإثبات أو نفي الفرضيات ، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة ، إذ يعتبران من أكثر المناهج الموافقة لهذا الموضوع.

أهمية و أهداف البحث:

في العقود و جهت الأنظار و الاهتمامات إلى العنصر البشري و تسيير كفاءته في إطار رؤية إستراتيجية داخل الإدارة العمومية لأنه أصبح عاملا محددًا في نجاح الإدارة عند خوضها معركة الحداثة و تقريب المواطن من الإدارة و ذلك بإزالة التهديدات و تقوية الفرص الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية و أهمية كفاءة العنصر البشري تكمن في أنه متغير على الدوام وفقا للمعطيات الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية و عليه من الصعب التحكم فيه و عليه يمكن تلخيص أهداف البحث و أهميته فيما يلي :

أهدافه:

- وصول الإدارة العمومية إلى رفع أداء الموظف و ابتعاده عن العمل الروتيني،

- تحسين الخدمة العمومية اتجاه المواطن و هذا عن طريق الوصول إلى متطلبات الإدارة من العصرية على مستوى أجهزتها و على مستوى فاعلية موظفيها.

أهميته:

- التسيير الاستراتيجي للكفاءات في الإدارة من الفروع الجديدة لتسيير الموارد البشرية التي مازال البحث جار فيها حتى تاريخ كتابة هذا البحث،
- التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية من المواضيع الأصلية و البحوث التي تكلمت فيها نادرة.

محددات الدراسة:

بهدف الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا بالقيام بدراسة حالة على شكل استبيان على مستوى إدارة الضرائب التي سنتطرق إليها في الفصل الأخير و يرجع اختيارنا لإدارة الضرائب إلى سببين و هما :

- لأنها إدارة عمومية داخلية تحت القطاع الوظيف العمومي ،
- لأنها تعطي نظرة أكثر دقة في مسألة الكفاءة و من ثم النجاعة و الفاعلية التي يمكن قياسهما سواء كان تعلق ذلك بالجانب الكيفي (التعامل مع الملفات، استقبال المواطنين.....) أو الجانب الكمي (المتعلق بتحصيل الضرائب)

و للإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات أو نفي الفرضيات استعنا بالفصول التالية :

الفصل الأول: أسس تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: إستراتيجية المنظمة و دورها في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثالث: الكفاءات ، ماهيتها و تسييرها في إطار النظرة الإستراتيجية.

الفصل الرابع : أدوات التسيير العمومي في الإدارة الإستراتيجية للكفاءات.

الفصل الخامس : التكوين و تنمية الكفاءات في الإدارات .

الفصل الأول: أسس تسيير الموارد البشرية.

تمهيد :

إن من خصوصيات تقنيات و أدوات و مناهج تسيير الإنسان داخل المنظمة مرتبط ارتباطا عضويا وهذا منذ أن أثبت الإنسان وجوده داخل هذه المنظمة منذ العصور القديمة و مازال يثبت ذلك حتى في ظل هيمنة الآلة و الانبهار بها في العصور الحديثة ، وهذا ما جعل النظرة لهذا الإنسان تتطور وفق التطور التاريخي للمنظمة و بالتالي هذا التطور التاريخي كان له تأثير كبير على التصور و مفهوم تسيير الموارد البشرية عبر العصور و بعد ذلك انتقل هذا التحول إلى وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية و كفاءاتها و بكل الأدوات التسييرية التي اكتشفها علماء التسيير و هذا حسب المنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة على شكل مؤسسة اقتصادية في بيئة تنافسية أو غير تنافسية وهذا ما سنراه في المباحث التالية :

المبحث الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية و تطورها التاريخي :

إن مفهوم تسيير الموارد البشرية بما يحمله من مضمون للكفاءات البشرية عبر العصور المتتالية حتى وقتنا الحاضر له ارتباط وثيق للتطور التاريخي لعملية التسيير في حد ذاتها و هذه الأخيرة تتكيف وفق حجم و هدف المنظمة وفق متغيراتها عبر الزمن و المكان التي توجد و تنشط فيهما و عليه سنبدأ بمفهوم تسيير الموارد البشرية ثم بعد ذلك لتطورها التاريخي و التي يمكن أن نحصرها في مفهوم تسيير الموارد البشرية و السياق التاريخي لتطورها مع التركيز على التطورات الحديثة الأكثر أهمية .

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

قبل التطرق لموضوع التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية ، فإننا عندما ننظر من زاوية واسعة لمعنى التي ترمي إليه عبارة " تسيير الموارد البشرية " في بعض الكتب أو " إدارة الموارد البشرية" أو " إدارة الأفراد" في كتب أخرى وهذا على حسب المدارس التي تنتمي إليها فبعيدا عن المدارس علوم التسيير و تفرعاتها و روادها فإننا نجد هذه العنوانين تؤدي إلى نفس المعنى و غاية واحدة وهي ما هي الطرق و المناهج و الأدوات الأكثر نجاعة لتسيير العنصر البشري تسييرا يجعله موردا أساسيا في نجاح المؤسسة للوصول لأهدافها و عليه

فإن من الأساسي التفكير في تلك الممارسات و طرق تسيير الإنسان التي تعود إلى أزمنة قديمة جدا حيث كان العنصر البشري يعيش في مجتمع بدائي يحتاج لبعض قواعد التنظيم التي تخص حتى لتسيير أعماله اليومية ، إذا عملية خضوع الإنسان لمجتمع الذي يعيش فيه تكفلت به المؤسسات الصغيرة التي وجدت مع ظهور العصر الصناعي، و ما يمكن الإشارة إليه أن كل التغييرات التنظيمية التي طرأت على مختلف أشكال التنظيمات في تلك الفترة و التي خرجت من رحم الثورات الصناعية سواء الأولى أو الثانية نجدهم بدرجات مختلفة كان لهم أثر في ظهور لاحقا مختلف تنظيمات العمل و بصورة أدق التنظيم على مستوى العمل والكفاءات وبعبارة أخرى وظيفة المستخدمين، والتحول من وظيفة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية .

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية و الفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار و المفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى .¹

في العقود المتأخرة من القرن العشرين و القرن الحادي و العشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري اهتماما كبيرا سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل إدارة الجودة الشاملة.

و إذا تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية فنجد ما يلي²:

يعرف (الهيئي ، 2000 : 28-30) إدارة الأفراد أنها تلك الإدارة التي تقوم بمهام التخطيط و التنظيم و التوظيف و القيادة و الرقابة للأفراد العاملين في المنظمة . و تعرف إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة و الفرد و المجتمع.

وقد عرف (Dissler, 2003 :2-12) إدارة الموارد البشرية بقوله إدارة الموارد البشرية تشمل السياسات و الممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين و توظيفهم و المفاضلة بإختيار الموارد البشرية.

و يرى (أبو شيخة ، 2000 : 19) أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية من تخطيط الموارد و تحليل الوظائف ووصفها و نظم الاختيار و التعيين ، و نظم تقييم أداء العاملين ، ونظم الحوافز ، و نظم السلامة المهنية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

¹خضير كضم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، سنة 2007 ، ص 19

²خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة و فاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دورية ، المجلد 34 ، العلوم الادارية ، العدد 2 ، جويلية 2007 .ص390.

المطلب الثاني : السياق التاريخي لتطور الموارد البشرية:

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية عرفت نشأتها منذ عرف الإنسان على وجه البسيطة نشاطا اقتصاديا على شكل تجمعات صغيرة و تطور شكلها و مضمونها وفق التطور الذي عرفه هذا النشاط و التجمع في نفس الوقت و يمكن أن نحصر هذا التطور في الفترات التالية:³

- الفترة الممتدة من العصور الوسطى إلى النظام القديم :

في هذه الفترة نجد علاقات العمل منظمة في إطار مجموعات حرفية مهيكلة على حسب مستوى التكوين في فضاءات مهنية مجزئة إلى حرف أين تكون عملية الاختيار، التكوين و الحركية منظمة.

- الفترة الممتدة من نهاية القرن الثامن عشر إلى بداية القرن العشرين :

إن هذه الفترة تميزت بالثورة الصناعية و تطور الرأسمالية الصناعية و الابتكارات في المجال الصناعي الذي أوقع انقلابا في تنظيم العمل منتقدا في نفس الوقت الطرق القديمة في مجال التكوين واختيار العمال و شروط العمل و لم يكن موجودا بعد وظيفة المستخدمين في المؤسسات حيث نجد المشرف على العمل يتكلف بالانتقاء و التوظيف للأشخاص الذي يحتاجهم وعملية التكوين تقام في مكان العمل أما الإدارة فتتكلف بالإطارات و الأجور و المحاسبة و فيما يخص رب العمل فيتكلف بالجانب الاجتماعي.

في نصف الثاني للقرن التاسع عشر وبعد ظهور التجمعات الصناعية وفي نفس الوقت التركيز العمالي وبداية النزعات العمالية وخصوصا على المستوى الاجتماعي مع أرباب العمل مع بداية ظهور وظيفة المستخدمين بتلك الصورة المحتشمة والتي تكلفت بمهام الأمن ، الإدارة و المشاكل الاجتماعية .

- الفترة الممتدة من النصف الأول من القرن العشرين إلى نهاية الحرب العالمية الثانية :

تميزت هذه الفترة ببروز التنظيم العلمي للعمل على يد فريديك طيلور وفي نفس الوقت صعود الحقوق الاجتماعية للعمال الذي أدى كضرورة حتمية لظهور بصفة واسعة وظيفة المستخدمين في

6 يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل و هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الاولى، 2006، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 55-63

المنظمات حيث المصالح الأولى بدأت تتشكل حيث نجد أنفسنا أمام ظهور وظيفة مستقلة في الفترة

ما بين الحربين وظهر هذه الوظيفة بهذا الشكل كان نتيجة التأثير بعاملين :

- تعميم مبادئ التنظيم العلمي للعمل المستوحى من طيلور والذي أكد التفرقة بين مهام التصور و التنفيذ و تجزئة و التخصص في المهام وإدخاله حساب الحركات عن طريق كرونومتر و نظام أجرة المردودية وبهذا نجده أنشاء نظام تسيير العنصر البشري كأحد العوامل الرئيسية في الإنتاج بل مركزا على خصوصية هذا الأصل الإنتاجي المتمثلة في أن تسييره يجب أن يلازمه المنطق و البعد الإداري و المحاسبي وعلى أساس مبادئ العقلانية و عليه نجد أن التنظيم العلمي للعمل قد ساعد في ظهور بعض عناصر تسيير المستخدمين : تحديد منصب العمل ، تكوين المستخدمين، نظام الأجور وهذا كله على أساس تسيير كمي .

- تنمية الحقوق الاجتماعية و هذا المسعى جاء تبعا لنضال ممثلو العمال التي تمخضت عنها تشريعات العمل المختلفة وهذا لغرض حماية العمال من التصرفات التعسفية التي قد تمارس ضدهم.

-الفترة الممتدة من بعد الحرب العالمية الثانية حتى سنوات الستينات :

في هذه الفترة أصبح تسيير العنصر البشري يهتم بالعلاقات الإنسانية التي كانت نتيجة لتجارب التي قام بها مايو في مصانع هورثون وخصوصا الجانب المتعلق بإثبات الذات أثناء العمل مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي الاجتماعي عند القيام بالعمل و احتياجات و دوافع العمال، و في نفس الوقت الاهتمام بالعلاقات الجماعية في العمل وهذا في الحقيقة مطلب عمالي ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا وجد جهاز متخصص في تسيير العمال.

-الفترة الممتدة من سنوات السبعينيات إلى سنوات الثمانينات :

نجد أن هذه الفترة تميزت بالتغير الواضح في البيئة وهذا نتيجة التسارع التطور التقني في المؤسسات و ظهور التكنولوجيات الجديدة وخصوصا في مجال الإعلام الآلي ومن ناحية أخرى اشتداد المنافسة ما جعل الطلب على اليد العاملة يحتم البحث عن ذوي الكفاءة الملائمة للتطورات الجارية وهذا ما جعل وظيفة المستخدمين تترك مكانها إلى وظيفة الموارد البشرية وهذا عن طريق تركزها قرب المسيرين بل حتى هذه الوظيفة تطورت

من عمل يهتم بمهام التوظيف ، التكوين ، الأجور ، تسيير الحياة المهنية .. إلى مجال تسيير لعنصر البشري بكل التناقضات المطروحة على مستوى سياسات العمل والتوافق ما بين هو اقتصادي وما هو اجتماعي .
في نفس الوقت نجد في هذه الفترة بروز النموذج الياباني والذي أخذ مكان النموذج الطيلوري بتبنيه مسعى المشاركة و لامركزية القرارات بحيث أصبح الإنسان هو العنصر الأساسي في المنظمة و في نفس الإطار دفع الديناميكية الاجتماعية.

وعلى هذا الأساس شهدت هذه الفترة أن وظيفة الموارد البشرية اقتربت تنظيميا شيئا فشيئا قرب الفاعلين في الميدان ما جعل المسيرين التأكيد على توضيح الأدوار عند ممارسة هذه الوظيفة سواء في إطارها كوظيفة للمستخدمين أو في إطار الأوسع عند مشاركتها في الأدوار مع جهات أخرى في داخل المنظمة.

- فترة نحو تسيير إستراتيجي للموارد البشرية :⁴

إن إدماج البعد الإنساني في الاختيارات الإستراتيجية أصبح في هذه الفترة أمر لا رجعة فيه لأنه أثبت العامل البشري والعامل التنظيمي هما اللذان يعملان الفرق حيث منطلق المنصب أستبدل بمنطق الكفاءة.
الاحتياجات المتعلقة بالانعكاسية و الابتعاد عن السلاسة و ارتفاع مستوى التكوين وظهور قيم اجتماعية جديدة و في نفس الوقت الضغوطات المتأتية من البيئة كل هذا شجع على ابتكار تقنيات في المجال الاجتماعي على غرار الاهتمام بالتكوين داخل المنظمة ، الحوافز المادية والمعنوية ، بناء المهاراتالخ.

ما يلاحظ في هذه الفترة أنها اتسمت بالتعقيد و التناقضات من بينها تسيير الوظائف والمهارات في إطار توقعي في بيئة غير مستقرة.

ويمكن أن نبنى الصيرورة التاريخية للتطور إدارة الموارد البشرية عبر عصور التاريخ بالشكل التالي⁵:

- **مرحلة العبودية :** فإن في هذه المرحلة نجد أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية ، حيث تميزت بعدم وجود نظام لدفع الأجور لذلك نجد أن المنظمة لا تحتاج إلى

⁴ Patrick Gilbert et Michel Parlier , sous la direction de Dimitri Weiss , les Ressources humaines, Ed d'organisation, 1999, p382-384

⁵ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 21- 25 .

وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية ، حيث العنصر البشري في هذه المرحلة لم يكن يختلف على أي شيء آخر يمكن شراؤه .

● **مرحلة الطوائف و الصناعات المنزلية :** بعد المرحلة العبودية جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف ، ما جعل طبيعة العلاقات بين صاحب المنظمة والعاملين معه تتطور تطورا هاما و محسوسا وخصوصا في نظام الطوائف أين برزت فئة الصناع أو المهنيين العبيد والطائفة هي مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة وتنظيما تتكون الطائفة من الأستاذ و المتدرب و الأجير ، وقد تميزت هذه الفترة بظهور فئة العمال المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل حيث بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة مرتكزة على بناء نظام تهيئة مساعدين وخلف للحرفيين و الصناع الموجودين ضمانا لاستمرارية هذه الطائفة أو تلك .

● **مرحلة الثورة الصناعية :** تميزت هذه المرحلة بتطوير المكائن وربط القوي العاملة به و في نفس الوقت إنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد و نتيجة لذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية و أخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته و يتجه إلى المصانع للعمل فيها ولعل أبرز السمات التي تميز بها نظام داخل المصنع هو تقسيم العمل وزيادة التخصص في الوظائف و في الوقت ظهرت المنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل إذ أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة أخرى من المساوئ التي أترث في تطوير إدارة الموارد البشرية وخصوصا بعد ظهور نزعات في العمل بين أرباب العمل و أرباب العاملين ما جعل العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم و تدافع عن حقوقهم.

● **مرحلة الإدارة العلمية :** إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلا تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل وهي دراسة الوقت والحركة و تحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب و ما

يلاحظ على مبادئ الإدارة العلمية أنها ركزت على إدارة العاملين بدلا من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل و وضع معايير العمل العلمية و الاختبار و التدريب و التركيز على المكنة و التخصص في العمل و الفصل بين التخطيط و التنفيذ في صناعة قرارات المنظمة.

● **مرحلة العلاقات الإنسانية :** ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية و الدراسات التي أجراها كل من التون مايو و فرتوز لزيبركر من جامعة هارفرد في هوثورن خلال الفترة (1923-1930) و التي استهدفت تحديد العوامل من محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد بعيدا عن النظرة الميكانيكية للإنسان التي كان ينظر إليها الفرد من قبل .

● **مرحلة إدارة الموارد البشرية :** نجد أن القرن العشرين ينتهي من إدارة الأفراد التي تعالج قضايا الاستخدام وخصوصا توفير العاملين إلى التحول الشامل في النظرة إليهم ومعاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين أي أنه مورد تختلف ندرته و أهميته بمدى توفره وأهميته للمنظمة لذلك نجد أن هذه الأخيرة اتجهت إلى قضايا أخرى أكثر ارتباطا بالمورد البشرية مثل الصيانة و التطور العنصر البشري داخل المنظمة.

المطلب الثالث :التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

مع انتهاء القرن العشرون ، يلاحظ أن وظائف الموارد البشرية شهدت الكثير من التطورات نتيجة التقدم العظيم و التطور في شتى جوانب العلم و التكنولوجيا ، الأمر الذي ترتب عليه تغيير طبيعة الأعمال الحكومية ، و تركيبية القوى العاملة و احتياجاتها ، وتنامي الحاجة إلى قوى عاملة ذات مستوى عال من المهارات ونشأ عن هذا تغييرا في النظرة التقليدية لممارسة إدارة الموارد البشرية وجعل عملها أكثر تعقيدا، وازدادت أهميتها لأداء المنظمات بفاعلية وكفاية، وجعل دورها لمجابهة التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات أكثر من أي وقت مضى .

و أصبح هناك إدراك أن إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحاضر تشتمل أبعادا أخرى تتجاوز الأعمال التقليدية التي كانت تضطلع بها، فلم تعد مهامها مقتصرة على النشاطات التقليدية المتعلقة بالتوظيف،

والترقية ، و التأديب ومنح المنح والمكافآت و إنهاء الخدمة وغيرها من النشاطات التقليدية ، بل غدت تقوم بالكثير من الأعباء التي فرضتها البيئات المعقدة للمنظمات الإدارية ، فأصبح عليها القيام بدور إيجابي من خلال الإعداد للتغيير للمساعدة في التكيف مع كل المستجدات، كما ازداد البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و أمست جزءا أساسيا من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات ، الأمر الذي أصبح يستدعي معه فهما لكيفية ارتباط وظائف الموارد البشرية بالبيئة التي تعمل معه ، و الاعتراف بأهميتها ، و الالتزام من قبل المديرين و الموظفين وصانعي السياسات للعمل معا من أجل التغيير .

و من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية عملية تطوير وتنمية الموظفين ، حيث أزداد الاهتمام والجهد ، ليس في مجال البرامج التدريبية ورفع مستوى المهارات من أجل مقابلة الاحتياجات المتغيرة فحسب ولكن أيضا في مجال الرضا الوظيفي وتطبيق البحوث التقنية والتوسع في استخدام مناهج البحث العلمي في دراسة المعضلات ذات العلاقة باستخدام الموارد البشرية في المنظمات الإدارية.

وكان للتوسع في استخدام التقنية الحديثة ، وخصوصا الحاسبات الآلية في أداء الأعمال وإدارتها أكبر الأثر في حقل إدارة الموارد البشرية ، كما ساعد التوسع في استخدام الحاسب الآلي في مجال إدارة الموارد البشرية على القضاء على كثير من المهام المستهلكة للوقت مثل الحفظ التقليدي للسجلات وكتابة التقارير و حساب الرواتب و الأجور ... الخ

ويستوجب على مديري إدارات الموارد البشرية إلى جانب الاضطلاع بالمسؤوليات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ، الإلمام بأحدث الأساليب لتحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي ، باستخدام المهارات الشخصية لبناء قوى عاملة مستقرة وماهرة .

ويمكن إعطاء نظرة شاملة على التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على أساس المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المنظمة بشكل عام، عن طريق النظر إلى الأفراد كموارد و ثروات لا تضاهى، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولا و تكاملا مع باقي الإدارات الأخرى

و الإستراتيجية العامة للمنظمة، و ذلك بتبنيها لتسيير إستراتيجي للموارد البشرية مستندة إلى نظم معلومات
عصرية يراعي التحولات السريعة في المحيط.

وقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح "الإستراتيجية" في مجال تسيير الموارد البشرية، وهذا
تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المنظمات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة
عنها ودماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمنظمة على المدى الطويل، وهذا استجابة للتغيرات
المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة، واقتناعا منها بالصلة المباشرة للموارد .

و بالتالي نجد أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يدل على أنها مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات
المنسقة التي تهدف :⁶

- إلى تكامل كل من البيئة والمنظمة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد إستراتيجية العمل ككل، من
خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة،

- إلى تحقيق التكامل التام بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية؛
-ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى
والمستويات الإدارية؛

- إلى قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي؛
- إلى التكيف مع التغيرات السريعة للبيئة.

وعليه، فإن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر
البشري في المنظمة، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلا بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم

⁶ مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، 2009 ص 90-93

الأداء... الخ، وذلك سعياً منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتمييزها، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة من جهة، واستغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمنظمة من جهة أخرى.

ولتحقيق ذلك، يجب أن تستند إستراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيده في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المنظمة.

مكانة المورد البشري في الفكر الحديث:

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المنظمات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث، وأصبح ينظر إليه على أنه مصدر للميزة التنافسية حيث يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين.. ويستدل على مكانة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المنظمات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة.⁷

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن وظائف تسيير الموارد البشرية متعددة تعدد أشكال و أنواع المنظمات ووفقا الإستراتيجية المتبعة و لهذا رأينا أن نلقي نظرة مختصرة عن تنظيم إدارة الموارد البشرية و بعد ذلك نتطرق إلى أهم المهام الملقاة على هذه الإدارة .

⁷ نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ،تطور إدارة الموارد البشرية : المفهوم ، الاستراتيجية ، الموقع التنظيمي ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص145.

المطلب الأول : تنظيم إدارة الموارد البشرية :

يتوقف تصميم الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية على حجم و تنظيم الجهاز وعلى أبعاد و عمق النشاطات التي هي مسؤولة عنها،⁸ و ليس هناك نمط تنظيمي موحد، إلا أنه كلما كان ذلك ممكنا ينبغي أن يكون مدير الموارد البشرية في قمة الجهاز ضمن فريق الإدارة العليا على مستوى المركزي ، وأنه في هذا الموقع يستطيع أن يستوعب مشكلات الجهاز و يوليها شمولية النظر و التقدير بربطها مع غيرها من المشكلات الإدارية وهذا بمساعدة مدراء أقل درجة للموارد البشرية على المستوى اللامركزي أو المحلي في نفس المنظمة.

و إنه كلما تعقد حجم المنظمة ، وتطورت أعمالها فإنه تقسيم العمل يصبح لزاما ، و بذلك ينبغي أن يتواجد أخصائيون، في كل نشاط مثلا أخصائي في التدريب ، في علاقات الموظف ، التعيين و الاختيار ، الصحة و السلامة ... الخ .

و أنه مع تطور الجهاز الإداري و تزايد أعداد الموظفين ، فإن وظيفة الموارد البشرية تزداد عمقا وتشابكا مع بقية وظائف الإدارة على مستوى المركزي أو اللامركزي.

كما أن لإدارة الموارد البشرية عدة أدوار نذكر منها :⁹

- دور استشاري: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح و المشورة للإدارة العليا في كافة المجالات المتعلقة بالمستخدمين.

- دور التنفيذي : حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كإعداد الإستراتيجية و السياسة الخاصة بالموارد البشرية و العمل على تنفيذها بالتنسيق مع باقي وظائف المنظمة.

- دور رقابي : أي القيام بالرقابة على تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة في مجال الموارد البشرية على مستوى كل وظائف المنظمة و من ثم كل المنظمة .

⁸ قاسم صالح ضرار "إدارة شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية" معهد الادرة العامة ، السعودية 1983 ص 289 .
⁹ صلاح عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000، ص 70-71

وعليه فإننا نجد في الهيكل التنظيمي للمنظمة علاقة أفقية و عمودية تدعمها سياسة إتصالية جيدة ما بين مدير الموارد البشرية و باقي رؤساء المصالح ومدراء الوظائف الأخرى تشتمل هذه العلاقة على رعاية شؤون الموظفين.

تأتي نظم و عمليات الموارد البشرية نتيجة احتياجات المنظمة الملحة و التي يحلها موظفو الموارد البشرية ، وقد قدم علم السلوك الإنساني و علم النفس الصناع إسهامات كبيرة في بحث هذه المجالات بشكل واسع ،نظم الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة تعتمد على عدة عوامل مثل علاقة الموارد البشرية بالإنتاجية¹⁰ .

المطلب الثاني : مهام إدارة الموارد البشرية:

نشاطات و مهام إدارة الموارد البشرية يمكن يجمعوا على حسب طبيعتهم و على حسب الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء كانت عبارة عن إدارة عمومية أو مؤسسة اقتصادية ، والمجموعات هي كالتالي:¹¹

- إدارة المستخدمين ،
- تسيير الموارد البشرية ،
- التكوين و تسيير الكفاءات ،
- التنمية البشرية و الاجتماعية ،
- الإعلام والاتصال ،
- تحسين شروط العمل ،
- العلاقات الاجتماعية و الحوار الاجتماعي ،
- استشارة السلم الإداري في تسيير الموارد البشرية ،
- العلاقات الخارجية.

ويمكن أن نشرحهم بشيء من الاختصار كما يلي :

- إدارة المستخدمين : تحت هذا المفهوم بداء وجود وظيفة الموارد البشرية و الذي يشمل كل من :

¹⁰ أشوك تشاندا ، شلبا كابرأ ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص 91.
¹¹ Ministère du BUDGET DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE Française , Performance de la Fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse, eupan , 2008 p7-8

_ التسجيل ، المتابعة و المراقبة للمعطيات الفردية و الجماعية للمستخدمين في المنظمة ،

_ مسك الوثائق و السجلات المفروضة من طرف القوانين المعمول بها،

_ حساب ودفع الأجور و كذلك الأعباء الاجتماعية المترتبة على ذلك.

• **تسيير موارد البشرية :** عبارة تسيير الموارد البشرية تشمل التكفل الديناميكي بالعنصر البشري في

المنظمة و من مكونات عملية التسيير كل من :¹²

_ التسيير التوقعي للعمل ، برمجة التوظيف وبالتالي عملية التوظيف في حد ذاتها ، تسيير الحياة

المهنية و ترقيتها ، تحليل مناصب العمل و تقييم أداء العنصر البشري ؛

_ تسيير الأجور الذي يجب أن ينطلق من تحليل و تقييم المناصب و على هذا الأساس القيام بوضع

سياسة الأجور في إطار سياسة العامة للمنظمة.

• **التكوين و تسيير الكفاءات :** و التي تهتم بإحصاء الاحتياجات التكوينية الركيزة الأساسية لوضع

مخطط التكوين الوثيقة المعتمدة للقيام بأعمال التكوين وفي الأخير تقييم النتائج .

• **التمية البشرية و الاجتماعية :** في هذا المجال نجد كل من تنظيم العمل الذي عن طريقه يعرف

ويحدد منصب العمل و تسيير الكفاءات و في نفس الوقت توطيد التماسك الاجتماعي.

• **الإعلام و الاتصال :** من بين مهام مدير الموارد البشرية تحديد سياسة من بين مهام مدير الموارد

البشرية تحديد سياسة إعلام متناسقة في أهدافها و في اختياراتها و في إجراءاتها الإعلامية بحيث

يؤمن بصفة مباشرة دوران المعلومات العامة في المنظمة .

• **تحسين شروط العمل :** حيث يجب على مسؤولي الموارد البشرية القيام بما يأتي :

_ النظافة و الأمن داخل المنظمة ؛

_ تنظيم أوقات العمل ؛

_ تسيير النشاطات الاجتماعية ؛

_ الصحة و الوضعية المريحة في العمل .

¹²سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، 2001 ، ص 35-36.

• العلاقات الاجتماعية و الحوار الاجتماعي : أساسها يعتمد على العلاقة مع ممثلي العمال المتمثلة

في النقابات وكيفية تسيير هذه العلاقة وفقا للقوانين المعمول بها.

المبحث الثالث : وظائف تسيير الموارد البشرية في إطار النظام المركزي و اللامركزي :

بعد ما تطرقنا في المبحث السابق لوظائف و مهام إدارة الموارد البشرية بصفة عامة ، سنقف في هذا المبحث على خصوصية وظائف هذه الإدارة في الإدارة الجزائرية و التي تستهدف أساسا في أوامر العلاقة السلمية الهرمية بصفة عامة و بعد ذلك وظائف مصلحة أو مديرية الموارد البشرية أي المهام و الأنشطة وفق القوانين المنظمة لذلك، هذا من الجانب التسيير الإداري العادي للموارد البشرية ، أما فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات البشرية فيلزم على كل منظمة ذات فروع متفرقة و متنوعة أن تهتم بالتسيير هذه الكفاءات على مستوى المحلي مع ارتباطه بأدواته التسيير الخاصة به وكذلك و في نفس الوقت الإهتمام بتسيير على المستوى المركزي بتطبيق الأدوات التسييرية المطبقة في المركزية الإدارية و هذا ماسنراه في هذا المبحث مفصلا في مطالبه.

المطلب الأول: المركزية و اللامركزية الإدارية.

• **تعريف المركزية**

يقصد بالمركزية الإدارية اقتصار الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة في العاصمة وهم وزراء دون مشاركة من هيئات أخرى. فهي بالتالي تقوم على توحيد الإدارة و جعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة.¹³

13 - سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، 1986 ص 93.

17 - عمار عوايدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب 1984، ص 216.

• أركانها:

من المفهوم السابق ذكره نستنتج أن النظام المركزي يقوم على دعامين هما: تركيز السلطة بين يدي

الإدارة المركزية، وخضوع ممثلي الحكومة للسلطة الرئاسية.

أولاً: تركيز السلطة الإدارية بين أيدي الإدارة المركزية.

ثانياً: خضوع موظفي الحكومة المركزية لنظام السلم الإداري و السلطة الرئاسية.

يقصد بالسلطة الرئاسية مجموعة من السلطات يتمتع بها كل رئيس في مواجهة مرؤوسيه من شأنها أن

تجعل هؤلاء يرتبطون به برابطة التبعية والخضوع. وليست السلطة الرئاسية امتيازاً أو حقاً مطلقاً للرئيس

الإداري، وإنما هي اختصاص يمنحه القانون رعاية للمصلحة العامة و حسن سير المرافق العامة.¹⁴

الأساس القانوني لفكرة السلطة الرئاسية:

عادة ما تعترف القوانين و اللوائح للرؤساء بممارسة اختصاصات على المرؤوسين وأعمالهم أيضاً وذلك

بغرض ضمان عمل إداري أفضل.

وهذا ما نجده مجسداً في المادة 17 من الأمر رقم 133/66. المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن

القانون الأساسي للوظيفة العامة الجزائري تجعلنا أمام قناعة أن المشرع الجزائري رسّخ فكرة السلطة الرئاسية

على المستوى الوظيفي فجاء في المادة المذكورة " إن كل تقصير في الواجبات المهنية وكل مس بالطاعة

عن قصد وكل خطأ يرتكبه الموظف في ممارسة مهامه أو أثناءها يعرضه إلى عقوبة تأديبية دون الإخلال

عند اللزوم بتطبيق قانون العقوبات". وتم ترسيخ فكرة السلطة الرئاسية أيضاً في المادة 19 من نفس القانون

التي جاء فيها: " كل موظف مهما تكن مرتبته في التسلسل الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام التي تناط به".

وفي المادة 20: " يجب على الموظف أن يحترم سلطة الدولة".

وذاً الروح تمّ تأكيدها في القانون الأساسي العام للعام 1978 حيث جاء في المادة 27: " ينبغي على العامل مهما كانت رتبته في التنظيم السلمي أن يقوم بجميع المهام المرتبطة بمنصبه بوعي و فعالية مع مراعاة القانون و الأحكام التنظيمية و الانضباط و التعليمات السلمية".

وتكرس المبدأ في المادة 36 من القانون أعلاه " ينفذ العامل بكل ما لديه من إمكانيّة مهنيّة جميع لتعليمات المتعلّقة بالعمل الذي يتسلمه من الأشخاص المؤهلين سلمياً ". وتكرر في (المادة 29، 31، 33..). ولم تحد أحكام المرسوم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العامة عن فكرة السلطة الرئاسية بل تضمنتها مواد عديدة (26، 28، 54، 112، 122).

ولمّثل هذا التوجه ذهب المرسوم التنفيذي رقم 89 - 224 المؤرخ في 5 ديسمبر المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم. فأقرت المادة 16 منه بوضع المتصرف الإداري (كموظف إطار) تحت السلطة السلمية. وذهبت المادة 32 من نفس المرسوم بوضع المساعد الإداري تحت السلطة السلمية.

و تكرر ذات المبدأ (مبدأ السلطة الرئاسية) في مواد كثيرة من نفس المرسوم كالمادة 39 التي حددت مهام كتاب المديرية، و المادة 46 التي حددت مهام معاوني الإداريين. و المادة 49 التي حددت مهام الأعوان الإداريين. و المادة 66 التي حددت مهام المترجمين، و المادة 76 التي حددت مهام المحاسبين، و المادة 96 التي حددت مهام المهندسين التطبيقيين. و المادة 109 التي بينت مهام التقنيين في الإحصاء و التقنين السامين. و المادة 116 التي وضحت مهام سلك معاوني التقنيين. و المادة 119 التي ضبطت مهام سلك الأعوان التقنين و المادة 127 التي حددت مهام محلي الاقتصاد. و المادة 133 التي بينت مهام المهندسين في الإعلام الآلي و غيرها من النصوص كثير.

وأخيراً صدر الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المنشور في الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 16 جويلية 2006 ليكرس مبدأ السلطة السلمية كآلية

من آليات التنظيم الإداري. وهو ما يتجلى بوضوح في المادة 24 و المادة 40 و المادة 44 و 47 و 48 و مواد أخرى كثيرة.

ومما لاشك أن القوانين الأساسية لقطاعات النشاط المختلفة التابعة للوظيفة العمومية و التي يجري حاليا التحضير لها لإعداد النصوص الخاصة بكل قطاع سوف لن تحيد عن إقرار مبدأ السلطة السلمية لربط الموظف تنظيما وراثيا بالجهاز الإداري التابع له.

ومن جميع هذه النصوص و غيرها نستنتج أنه لا يمكن للإدارة العامة أن تمارس مهامها كتلة واحدة، بل في شكل تسلسل وظيفي يحتوي على رئيس ومرؤوس تتولى القوانين و التنظيمات تنظيم العلاقة بينهما. وذلك بالاعتراف للرئيس الإداري بممارسة صلاحيات معينة في مجال التعيين و التثبيت و الترقية والإحالة على الاستبداد و الانتداب و التأديب. وصلاحيات أخرى تخص الأعمال التي يقوم بها المرؤوس. ومنها يتضح أن لفكرة السلطة الرئاسية أساس قانوني إلى جانب أن لها أساسها فني و علمي و سياسي.

مظاهر السلطة الرئاسية:

من التعريف السابق نستنتج أن السلطة الرئاسية تخول الرئيس جملة من الاختصاصات على أشخاص مرؤوسيه و البعض الآخر على أعمالهم.

- سلطة الرئيس على شخص المرؤوس: و تتجلى في سلطة الرئيس في تعيين المرؤوس و ترقبته و نقله و تأديبه، ولما كانت هذه السلطة ليست امتيازاً للرئيس وإنما هي نوع من الاختصاص يمارسه في حدود القانون،

ويقصد بها ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر و التعليمات

- مزايا النظام المركزي: للمركزية الإدارية جملة من المزايا يمكن حصرها فيما يلي:

أ- من الناحية السياسية: إن النظام المركزي يبعث على تقوية نفوذ السلطة المركزية و فرض هيمنتها

على مختلف أجزاء الإقليم و المصالح و تحكها في زمام الأمور.¹⁵

¹⁵ سليمان محمد الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص 115 .

ب- من الناحية الإدارية: يؤدي النظام المركزي إلى تحقيق المساواة بين الأفراد المتعاملين مع الإدارة على اختلاف مناطقهم، فالتحيز لا يتصور أن يسود إذا ما طبق هذا النظام. لأن سلطة القرار تم تركيزها ومن ثم فلا مجال للتمييز من حيث الأصل بين المقيمين في العاصمة مثلا و غيرها من المناطق.

إن النظام المركزي هو أقرب إلى تحقيق العدالة من الزاوية الإدارية لأنه يضمن تجانسا في العمل بحكم تركيز السلطة، فشروط الانتفاع بخدمة ما وإجراءاتها تظل واحدة بالنسبة لجميع المتعاملين مع الإدارة.

ج- من الناحية المالية: إذا نظرنا للنظام المركزي من الناحية المالية نراه أفضل الأنظمة في مجال اقتصاد المال لأنه يقلل إلى أبعد الحدود من ظاهرة تبديد النفقات العامة، خاصة وأنه ثبت بالدليل القاطع أن الاستقلال المالي قد ينجم عنه ظاهرة الإفراط أو المبالغة في الصرف مما يؤثر سلبا على الوعاء المالي للدولة.

- عيوب النظام المركزي:

رغم ما يتمتع به النظام المركزي من مزايا سبق ذكرها، إلا أنه يعاب عليه خاصة:

أ- من الناحية السياسية: إن تفرد الوزراء بسلطة اتخاذ القرار، وإن كان يؤدي كما رأينا إلى تقوية نفوذ السلطة المركزية، وبسط هيمنتها على مختلف أجزاء الإقليم و بشأن كل صغيرة و كبيرة، إلا أن ذلك سيتبعه دون شك حرمان السلطات المحلية من المشاركة من صنع القرار.

ب- من الناحية الإدارية: إن تطبيق النظام المركزي في الواقع العملي ينجز عنه حالة من الاختناق في الوسط الإداري بسبب الإجراءات و كثرة الملفات و تركيز السلطة بيد شخص واحد أو مجموعة أشخاص، الأمر الذي ينتج عنه انتشار ظاهرة البيروقراطية بالمفهوم السلبي. فضلا عن ذلك فإن النظام المركزي يخلف حالة من التجاهل التام للحقائق و المعطيات المحلية، فالوزير حين يصدر قرار يخص منطقة معينة قد لا يكون عالما بكل شؤون هذه المنطقة المعنية بقرار مركزي.

- مفهومها:

يقصد باللامركزية الإدارية توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة و بين هيئات محلية أو مصالح مستقلة. ومن هنا يتبين لنا أن النظام المركزي يقابله تماما النظام اللامركزي، إذ الأول يعتمد على ظاهرة تركيز الوظيفة الإدارية و الثاني يقوم على توزيعها.

و للامركزية الإدارية جانبين: جانب سياسي يتمثل في تمكين الأجهزة المحلية المنتخبة من قبل الشعب و تسيير شؤونها بيدها مما يحقق مبدأ الديمقراطية الإدارية. أما الجانب القانوني فيتجسد في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية و الهيئات المستقلة ذات الطابع المرفقي أو المصلي من جهة ثانية، وهو ما من شأنه أن يقرب الإدارة أكثر من الجمهور. وحتى يتسنى لنا تقريب مفهوم اللامركزية الإدارية بشكل جيد يقتضي الأمر منا تمييزها عن النظم المشابهة لها خاصة نظام عدم التركيز الإداري و النظام الفدرالي وهو ما سنوضحه فيما يأتي:

- اللامركزية الإدارية و عدم التركيز الإداري:

لعل اللبس قد يثور بين اللامركزية و عدم التركيز الإداري خاصة وأن كلاهما يعد أسلوباً من أساليب الوظيفة الإدارية. لذلك تعين علينا إبراز نقاط الاختلاف بين النظامين لتتضح بشكل أكثر وبصورة أعمق فكرة اللامركزية.

إن عدم التركيز الإداري يشكل صورة من صور النظام المركزي كما رأينا يخول بمقتضاه ممثل السلطة المركزية صلاحية القيام ببعض الأعمال وإصدار القرارات بتفويض منها.

وهذا الأسلوب المتطور و المرن لفكرة المركزية تم اعتماده عندما ثبت أنه من المتعذر عملياً تطبيق النظام المركزي بالصورة المطلقة التي رأيناها (المركزية المتوحشة كما أطلق عليها)، لذا تعين على الإدارة المركزية تفويض و نقل جزء من صلاحيتها إلى ممثليها المنتشرين في كل الأقاليم أو الولايات.

وإذا كان ممثلو السلطة المركزية يتمتعون بشيء من الاستقلالية، إنما هو استقلال عارض فرضته عوامل فنية ومنطقية يمكن حصرها في صعوبة تحكم السلطة المركزية في كل صغيرة و كبيرة تحدث في كل جزء

أجزاء الإقليم. كما أن ممثل السلطة المركزية يمارس مهامه تحت إشراف ورقابة الوزير بحكم السلطة الرئاسية التي تخوله ممارسة صلاحيات على أشخاص الموظفين وأعمالهم. وهذا خلافا لاستقلال الوحدات الإدارية و المحلية فهو استقلال أصيل لا تستطيع السلطة المركزية أن تنقص منه أو أن تفرض تبعية الهيئة المحلية لها بحكم تمتع هذه الأخيرة بالشخصية المعنوية.

وتبعا لذلك فإن لا تربط بين مسيري الأجهزة المحلية و السلطة المركزية رابطة التبعية أو السلطة الرئاسية، مثلما هو الشأن عند تطبيق نظام عدم التركيز الإداري، وإنما تربطهم بها فكرة الرقابة الوصائية كما بينا ذلك سابقا. غير أن التركيز الإداري كما يرى البعض قد يكون خطوة في سبيل اللامركزية الإدارية. وربما تحدث الدولة هيئات عدم التركيز لتكون بمثابة همزة وصل بين الهيئة المستقلة ذات الطابع المحلي وجهة وصائية مثلما هو الأمر عندنا في نظام الدائرة.

وهناك إعتبارات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إرساء النظام اللامركزي أهمها :

1- نوع الوظائف و المهام: لا تخول استقلالية المجموعات المحلية الاعتراف لها بممارسة جميع الوظائف والمهام، بل هناك وظائف نظرا لطابعها لا تحتاج إلى تفويض كالدفاع و الأمن والقضاء و المالية، أما وظائف أخرى كالتجهيز و الفلاحة و النقل و التجارة وغيرها يمكن نقلها على مستوى كل ولاية.

2- درجة النمو و الوعي الاجتماعي: إن اللامركزية في صورتها الإقليمية تعني أن تعهد شؤون الولاية للإدارة المحلية. وهذا يفرض كفاءة ودرجة من الوعي الاجتماعي حتى نضمن نجاحا أكبر.

3- مدى توفر الخبراء الإداريين: إن عدم توفر الأعداد و النوعيات الكافية من الخبراء يجعل من الصعب

اتخاذ قرار ما. وهو ما سينعكس سلبا على شؤون الإقليم.¹⁶

ولكي يكون هناك نظام لامركزي يجب توفر مايلي :

أولاً: الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة

ثانياً: خضوع الأجهزة المستقلة لوصاية السلطة المركزية.

¹⁶ أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة المحلية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص36

مظاهر الرقابة الإدارية التي تمارسها الإدارة المركزية على الإدارة المحلية:

سبق البيان أن اللامركزية لا تعني الاستقلال التام المطلق للهيئة التي تتمتع بالشخصية المعنوية وانفصالها عن السلطة المركزية، وهي لا تعني أيضا الخضوع والتبعية، بل تعني تمتع الجماعات المحلية بقدر من الاستقلال في ممارسة مهامها إزاء الإدارة المركزية مع خضوعها لنوع من الرقابة أطلق عليها اصطلاحا بالرقابة الوصائية (Contrôle de Tutelle). وتتجلى مظاهر هذه الرقابة في مجالات ثلاث رقابة على الأشخاص ورقابة على الهيئة ورقابة على الأعمال.¹⁷

أ - الرقابة على الأشخاص

إن استقلالية المجموعات المحلية لا تمنع قانونا السلطة المركزية من ممارسة الرقابة على الأشخاص المشرفين على التسيير على المستوى المحلي. فتملك السلطة المركزية صلاحية تعيينهم ونقلهم وتأديبهم كالولاية والمديرين التنفيذيين على مستوى الولايات. أما بالنسبة للمنتخبين فيجوز لها وقفهم أو إقصائهم من المجالس المنتخبة وفقا للإجراءات التي حددها القانون.

ب- الرقابة على الهيئة: تملك السلطة المركزية ممارسة صلاحية على الهيئة تتمثل في الحل. و يقصد به الإعدام القانوني للمجلس و تجريد الأعضاء من صفتهم (كمنتخبين). ونظرا لخطورة هذا الإجراء فقد تم ضبطه من حيث الجهة المختصة بممارسته كما تم رسم و تبيان حالاته وإجراءاته. وتملك السلطة المركزية أيضا حق دعوة المجلس للانعقاد في دورة استثنائية. وتساهم في دعمه ماليا في حالة العجز.

ج- الرقابة على الأعمال: تتجلى هي الأخرى في المصادقة و الإلغاء و الحلول.

- المصادقة: أوجبت مختلف قوانين الإدارة المحلية في الدول العربية إخضاع بعض قراراتها لتزكية السلطة المركزية. وقد أطلق على هذا الإجراء بالمصادقة، و قد تكون صريحة أو ضمنية وفق ما ينص عليه القانون.

¹⁷ خالد قباني، اللامركزية و مسألة تطبيقها في لبنان ، نشر مشترك بيروت - باريس ، منشورات البحر المتوسط و منشورات عويدات. 1981 ص

- **الإلغاء:** إن مقتضيات النظام اللامركزي تفرض على سلطة الإشراف إبطال القرارات غير المشروعة الصادرة عن الهيئات المحلية. وحتى لا يحدث الاصطدام بين الجهاز المركزي و الجهاز المحلي عادة ما نجد القانون يتدخل لحصر حالات معينة يتمكن بموجبها الجهاز المركزي من إلغاء قرارات تم اتخاذها على المستوى المحلي وكانت مشوبة بعيب في المشروعية.

- **الحلول:** إن سلطة الوصاية لا تمارس رقابتها فقط على الأعمال الإيجابية التي تصدر عن الهيئة المستقلة المحلية، ولكنها تراقب أيضا الأعمال السلبية لهذه الهيئات عندما تبادر إلى القيام ببعض واجباتها التي فرضت عليها قانونا. وقد أُصطلح على تسمية هذا العمل القانوني بالحلول. ويقصد به حلول السلطة المركزية أو سلطة الوصاية محل السلطة اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تؤمن وتضمن سير المصالح العامة.

المطلب الثاني : وظائف مديرية الموارد البشرية على المستوى المركزي و اللامركزي :

إن النظام الإداري المعتمد في الجزائر يمزج ما بين النظام المركزي على مستوى المديريات العامة و الوزارات و على المستوى اللامركزي بتفويض من المركزية لكل من الولاية والدائرة و البلدية و المديريات الجهوية و الولائية لكافة الوزارات الوصية ، و بالتالي عند ممارسة المهام و الوظائف تسيير الموارد البشرية المتعلقة بالمديريات و المصالح كافة أجهزة الدولة الوصية هي نفسها سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي و الاختلاف الموجود بينهما أن الأولى أعمالها تشمل كل الأجهزة اللامركزية و العمل على التنسيق بينهم أما الثانية فعملها ينحصر في المستوى اللامركزي و إتباع تعليمات و توجيهات الجهة الوصية و يمكن حصر المهام و الوظائف حسب القوانين المعمول بها

كما يلي :

أولا : التسيير التوقعي للموارد البشرية¹⁸ : حيث تتركز هذه الوظيفة على عملية التخطيط الذي يعبر عن تنبؤات نظامية للطلب و في نفس الوقت عرض الموارد البشرية خلال فترة مستقبلية و بالتالي يقوم مسؤول الموارد البشرية في إطار سياسة العامة للإدارة بالموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و الكفاءات والعرض

¹⁸ التعليمات الوزارية المشتركة رقم 253 المؤرخة 17 جويلية 1999 المتعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي و مصالح الميزانية.

المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه الإدارة من الموارد البشرية و من ثم الوصول إلى الأهداف

التالية :

• **تقليل التكاليف**: أي تقليل نشاطات الموارد البشرية الأخرى من التوظيف و التدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية أي الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

• **تحسين توزيع و استخدام الموارد البشرية**: يساعد التسيير التوقعي للموارد البشرية حسن توزيع واستخدام الإدارة لمواردها البشرية .

و للوصول إلى هذه الأهداف يجب المرور بالخطوات التالية:

• **القيام بعملية التحليل** : حيث يركز في هذه الخطوة على تحليل مخزون الإدارة من المهارات بصفة خاصة وسائر الموظفين بصفة عامة بمعنى آخر التركيبية الحالية و المستقبلية لكافة أصناف الموظفين و التي على ضوءها يحدد عدد الوظائف و المستويات الوظيفية الحالية و المستقبلية و بالتالي هيكل الإدارة الحالي و المستقبلي و هيكل وظائفها.

• **تقدير الطلب على الوظائف** : أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية و مسألة تقدير الطلب على الوظائف مرتبط بنمو السكان وحجم الخدمات المطالبة بها الإدارة إتهاه المواطنين و نوعية الخدمة المقدمة في ظل التطورات البيئية الداخلية و الخارجية وفي نفس الوقت مرتبطة بمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات .

• **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية** : هذا يتوقف على احتياجات الإدارة المستقبلية من الموظفين من كافة الأسلاك و المهارات المطلوبة من كل موظف مستقبلي في ظل التحولات التكنولوجية و الخدمة التي ستقدم للمواطن الذي أصبح زبونا لدى الإدارة هدفها إرضاءه وكذلك يتوقف الأمر على مخرجات الأجهزة التعليمية و التكوينية ، و على الخارجين من الإدارة بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة .

• **الموازنة بين العرض و الطلب للموارد البشرية** : أي القيام بالمقارنة بين العروض و المطلوب من الموارد البشرية ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات و التخصصات المطلوبة ومعالجة

الخلل في التوازن بين العرض و الطلب من خلال تأهيل وتدريب الموظفين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربط بين ما يتعلمه الأفراد و فرص العمل المستقبلية ، و التلاؤم و التكيف مع إحتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر .

نجد أن المشرع الجزائري إبتداء من سنة 1995 أجرى إصلاحات عميقة مست جوانب تسيير و تقويم الموارد البشرية في الإدارات العمومية تمثلت هذه الإصلاحات في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95- 126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 و الذي يعتبر لوحة قيادة للموارد البشرية و في نفس الوقت يعتبر وسيلة جديد لتنظيم تسيير الموارد البشرية في المجال التوقعي حيث يعتبر أداة قانونية تحليلية لنظام التسيير و السياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية و يرتكز أساسا على التسيير التوقعي وفق الميزانية الممنوحة سنويا وأهدافه يمكن أن نلخصها فيما يأتي :

- ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له؛
- برمجة كل العمليات التسييرية و الإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانونا وهذا وفقا لا سيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 133 المؤرخ في 30 مارس المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف؛
- ضبط عمليات التسيير التوقعية المقرر إنجازها خلال السنة المالية وخصوصا :

▪ التوظيفات و الترقيات ،

▪ الإحالة على التقاعد،

▪ التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات .

و في هذا الإطار ، تقوم المصالح المعنية بإجراء رقابتها عن طريق إجراء المصادقة عليه، بحيث تضمن المصالح المعنية تطابق العمليات المقررة في هذا المخطط مع الأحكام التنظيمية و القانونية المعمول بها في هذا المجال و بالخصوص فيما يتعلق بالجوانب التالية :

_ توزيع الناصب المالية المفتوحة حسب الأنماط القانونية للتوظيف المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة؛

_ مطابقة زمانة إنجاز عمليات التسيير مع الآجال المحددة بالتنظيم الساري المفعول؛

_ البرمجة الفعلية للإحالة على التقاعد لكافة المستخدمين المعنيين بهذه العملية .

كما تقوم مصالح الوظيفة العمومية ضمن هذا الإطار بإجراء مراقبة تنفيذ برنامج التسيير السنوي المصادق عليه بعنوان السنة الماضية عن طريق وضع حوصلة دقيقة لحالة تنفيذ هذا المخطط و إعطاء التبريرات من المصالح المعنية عن كل تأخير يلاحظ في تنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية كما ينص عليها المخطط السنوي أو عدم تبليغ مصالح الوظيفة العمومية بالقرارات الفردية لتسيير المسار المهني للموظفين و الأعوان العموميين أو عدم مراجعة قرارات التسيير غير المطابقة و التي كانت محل طلب مراجعة من طرف مصالح الوظيفة العمومية .

بهذا الصدد ، بجدد التوضيح أن المصادقة على المخطط السنوي تعد شرطا ضروريا لتمكين مسؤول الموارد البشرية من مباشرة عملية تسيير الموارد البشرية و يمكن للمخطط السنوي للتسيير محل تعديل خلال السنة المالية في حالة ظهور مناصب جديدة.¹⁹

ثانيا : **توظيف الموارد البشرية :**

إن عملية توظيف الموارد البشرية تصبح كاملة و تامة عند إتمام مجموعة أنشطة تتمثل في الاستقطاب و الاختيار و التعيين و بدونها لا يمكن أن تباشر إدارة الموارد البشرية عملها و تعد مفتاح نجاح الإدارة سنقوم بشرح أنشطتها كل على حدا كتالي :²⁰

أولا : الاستقطاب : يعرف الاستقطاب على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين و القادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ، ولكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضعه ضمن الإستراتيجية العامة للإدارة و هي جذب و استقطاب الأفراد الأكفاء وفي هذا الشأن يمكن لها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة مصادر وهي :

¹⁹ نوري منير "الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر" ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 من ص 37_38 .

²⁰ نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص40

• المصادر الداخلية : وهي المصادر المتاحة داخل الإدارة ويمكن اللجوء إليها على وجه الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج الإدارة و في هذه الحالة يمكن استعمال مخزون المهارات عن طريق الترقية الداخلية أو النقل الوظيفي .

• المصادر الخارجية : تستعمل الإدارة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية.

ثانيا: اختيار و تعيين الأفراد: تختلف المفاهيم التي يعبر عنها عن عملية الاختيار ، فيعبر عنها البعض على أنها وسيلة لتحقيق أهداف الفرد و أهداف الإدارة في نفس الوقت وعليه يتم الاتفاق على عملية التوظيف و البعض الآخر يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في إتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح. أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تنتبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف وهناك خطوات يجب إتباعها عند عملية الاختيار و التعيين نذكرها كما يأتي :

• **غريلة مبدئية للطلبات :** عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها ، وبعد نفاذ المدة القانونية يتم فحص الطلبات ويتم قبول لعملية الاختبارات إلا من استوفت فيه الشروط القانونية المطلوبة في الإعلان .

• **الاختبارات :** أي تأدية اختبارات التي تكون على شكل مسابقة التوظيف سواء كانت شفوية أو كتابية التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء و الكفاءات و القدرات .

وتتمثل أهمية المسابقة الدخول في كونها الأداة الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للوظيفة حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة و متطلبات مواصفات الوظيفة.

كما يجب أن توضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق المسابقة من ناحية الطريقة الواجب استخدامها و توزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة ، وكيفية وضعها و تفسيرها .

• **المقابلات الشخصية :** يمكن للإدارة أن تتأكد من المستوى المطلوب من المتقدم للوظيفة على أن

تضيف إلى المراحل السابقة المقابلات الشخصية.

وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل ، وبذلك يتاح للطرفين أن

يكون لديهما فكرة سليمة عن شروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا.

وعادة ما يتولى إجراء المقابلة لجنة خاصة يرأسها المدير أو مسؤول الموارد البشرية.

• **التأكد من المعلومات :** إن التأكد من المعلومات هي إحدى الإجراءات المهمة في عملية الاختيار و

التعيين و التأكد يكون موضوعه صحة المعلومات الطالب للوظيفة التي أعطاها عند طلبه للوظيفة

وهذا يكون من خلال الاتصال التي عمل فيها سابقا ويمكن التأكد من مستواه الدراسي وسيرته العلمية

و الذاتية.

• **اتخاذ قرار التعيين :** حيث يعتبر اتخاذ قرار التعيين آخر خطوة ومرحلة لعملية التعيين بعد اجتياز

المتقدم الخطوات السابقة بنجاح.

ثالثا : الأجور و الحوافز: تعد أنظمة الأجور و الرواتب بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل

المنظمات نظرا لأن تكاليفها تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات إضافة إلى

أهمتها في الحفاظ على الموظفين الكفؤين واستقرارهم في المنظمة .

وتعد الأجور و الرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها الموظفون وعليه لا بد لأي منظمة

ضمن لسياسة أجور هد فيها المحافظة على المستخدمين ذوي الكفاءة العالية أن تقوم بوضع نظام مقبول

للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي و الخارجي ، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر

الموظف بأن ما يتقاضاه من اجر يتناسب مع ما يقدمه من مجهود ومن مهارة وكذلك وفق مستواه الدراسي

وفي نفس الوقت يجب أن يكون له نفس الشعور على المستوى الخارجي عندما يقارن أجره الذي يتقاضاه مع

نظرائه في المنظمات الأخرى وعند وضع نظام لأجور يجب المرور بالخطوات التالية :²¹

• **التعرف على ما يدفع للوظائف رئيسية في المحيط الخارجي؛**

²¹ عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، دار النشر الجامعية الإسكندرية 1989 ص من 30-40

- تحليل و تقييم الوظائف وذلك لأجل تحديد صعوبة المهام المناطة بها والمهارة و المؤهل الذي يستلزم منه القيام بهذه المهام ؛

- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في فئات أجور تتناسب معها ل ،
- وضع قيمة لكل فئة من الدرجات أو كل وظيفة على ضوء عملية التقييم.

وهناك عدة طرق لتحديد الأجور سواء كانت منظمة إدارية أو غير إدارية يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. طريقة الترتيب للوظائف : يتم ترتيب الوظائف حسب صعوباتها ومن تم تصنيف الوظائف

المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى أجر كل فئة .

2. طريقة التصنيف: حيث يتم وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة .

3. طريقة النقاط المختصرة : وفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل المهارات و

الجهد المبذول ودرجة المسؤولية .

4. طريقة النقاط المنفصلة : يتم تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل : الأولى تتضمن تحديد العناصر

التي يتحدد على أساسها الأجر و الثانية إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر ، و من ثم تحديد

علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل ، حيث أن معدل النقاط أو العلامات كافة

العناصر لكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون تحديد الأجر، بحيث تعطى كل نقطة قيمة نقدية

معينة ، وبالتالي يكون راتب كل وظيفة عدد النقاط مضروباً بالقيمة النقدية ، ولضمان نجاح هذه

الطريقة يتم إتباع الخطوات التالية :

✓ تحليل الوظائف ؛

✓ تحديد درجة أهمية كل وظيفة.

هناك حوافز من نوع ولا تقل أهمية عن الحوافز المادية المتمثلة في الأجور و التعويضات و نقصد بذلك

التعويضات المعنوية حيث هذه الأخيرة تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك

المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم ، حيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل

لاحتياجات أفرد التنظيم غير المادية مثل الإثراء الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ...الخ.

رابعاً: التكوين : فإن وظيفة التكوين هي إحدى الوظائف الأساسية التي أعطت لإدارة الموارد البشرية تميزاً

خاصاً في العصر الحديث حيث ارتبطت هذه المهمة بتسيير المهارات حيث سنطرق لها لاحقاً.

خامساً : تسيير المسارات المهنية:²² إن عملية التسيير المسارات المهنية هي أحد المهام التي تقوم بها

إدارة الموارد البشرية مستعينة على أداة التخطيط المهني التي يتم من خلالها الاهتمام بميول الأفراد المهنية و

تطور كفاءاتهم المهنية و الفرص الترقية الوظيفية المتاحة لهم و على هذا الأساس يحقق التسيير المسار

المهني للأفراد ما يأتي :

- يساعد الأفراد في تنمية و توجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم ؛
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم ؛

• يساعد المنظمة على انتقاء أفضل الكفاءات المطلوبة في الوقت المطلوب ؛

• يساعد المنظمة على التسيير الجيد لحركية الأفراد أثناء حياتهم المهنية .

لكي تصل المنظمة إلى الأهداف السابقة على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالخطوات التالية :

- تقييم الذات أي تشخيص ومعرفة الميول و الاتجاهات المهنية و السلوكية وكذلك تحديد القيم و القدرات الذاتية ؛

• فحص ودراسة الواقع : أي عملية جمع معلومات من الميدان على العاملين حول مستوى مهاراتهم و

درجة تطابقها بالوظائف الحالية و المستقبلية ومحاولة توجيهها إلى أن يكون التطابق الأفضل ؛

• تحديد الأهداف :أي تحديد أهداف العاملين المهنية مع تحديد المهارات المملوكة و المستخدمة ؛

• تحديد كيفية إنجاز العاملين أهدافهم المهنية و تتطلب هذه الخطوة إستراتيجية خاصة بتطوير الموارد

البشرية و تركز على العناصر المتعلقة بحاجات التطوير في الوظائف الحالية ، و حاجات التطوير

في الوظائف المستقبلية ، ونشاطات التطوير و أهداف التطوير.

²² من المادة 93 حتى 96 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن للقانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

يعرف البعض الترقية بأنها التغيير إلى الأحسن الذي يتم من وظيفة لأخرى في السلطات و المسؤوليات المرتبط بها .

الترقية هي عملية نقل الفرد من وظيفة لأخرى تحمل ميزان أكثر في السلطات و الصلاحيات الممنوحة له تتعادل مع حجم ونوعية المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، وفي ذات الوقت يحظى الفرد بتميز أجره مقابل هذه الوظيفة الأعلى في المستوى.

وبهذا نجد القانون الأساس للتوظيف العمومي الجزائري المعمول به حاليا يقسم الترقية إلى نوعين :

- النوع الأول :يتمثل في الترقية في الدرجات أي الانتقال من درجة إلى درجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكفيات التي تحدد عن التنظيم و حسب القوانين الخاصة بكل قطاع.

- النوع الثاني : تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في سلك الأعلى مباشرة وذلك حسب الكيفيات التالية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة ،

- بعد تكوين متخصص ،

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني ،

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدامية المطلوبة ، مع العلم أنه لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

المطلب الثالث : أوجه التشابه و الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي والخاص :

هناك الكثير من نقاط الالتقاء والتشابه بين إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ، فعلى سبيل المثال فإن مراحل العملية الإدارية هي نفسها في القطاعين ، كما أن الأساليب الفنية المستخدمة في اختيار الأفراد و تقويم أدائهم وتدريبهم قد تكون هي نفسها في كلا القطاعين ، إلا أن ثمة اختلافات رئيسية بين

الإدارتين في كل من القطاع العام و الخاص ، و إحدى الفروق الأساسية بين الإدارتين يكمن في الاختلاف في الغايات التي يسعى الموظفون العموميون إلى تحقيقها عن تلك التي يسعى إليها موظفي القطاع الخاص ، فالقطاع الخاص يهتم أساسا بتحقيق الأرباح ، فيما يهتم القطاع العام بتقديم الخدمات العامة و لا يهدف إلى تحقيق الربح من وراء ذلك أي أن أداء الموظفين في القطاع العام يكون مدفوعا بروح الخدمة العامة و ليس بهدف تحقيق الربح.

ولعل من أهم هذه الفروق في هذا المجال اختلاف الظروف البيئية للعاملين في القطاعين ، فالموظفون العموميون مكبلون بالعديد من القيود ، و الضوابط القانونية ، لذلك فإنه غالبا ما يكون من الصعوبة بمكان ، بالنسبة لموظفي الخدمة العمومية تغيير الإجراءات ، أو توسيع نطاق الأنشطة، في حين يتمتع المديرون في القطاع الخاص بمرونة أكبر .

و تختلف إدارات الموارد البشرية في القطاع العام عنها في القطاع الخاص ، في أن الأولى تؤدي وظائفها في بيئة سياسية إلى حد بعيد ، ونتيجة لذلك فإن الكثير من القرارات في القطاع العام تتخذ لاعتبارات سياسية وليس لدوافع تحقيق الكفاية الإدارية فحسب. وتحرم الكثير من قوانين الدولة على الموظفين الانغماس في الأنشطة السياسية ، وتهدف مثل هذه الأنظمة إلى جعل تقديم الخدمات محايدة .²³

حيث من بين الخصوصي التي يختص بها نشاط الموارد البشرية في المنظمة العمومية المسار الوظيفي للموظف الذي يعتبر جزءا من البناء البيروقراطي²⁴ الذي يتضمن نظاما خاصا للترقية على موضوعية محددة.

فالمسار الوظيفي عبارة عن مجال وظيفي أو مهني محدد يتضمن فرصا للتقدم و الترقية المستمرة ، في ضوء توفر المؤهلات و المهارات المطلوبة وفقا للبيروقراطية المحددة.

حيث يرف ماكس فيبر البيروقراطية بأنها تنظيم عقلاني للمكاتب ، الذي يتبع مبدأ الهيكلية المكتبية ، أي أن مكتبا (في السلطة و الصلاحية) يتبع مكتبا أعلا منه ، وهذا المكتب يتبع المكتب الأعلى منه، فالبيروقراطية

26مازن فارس راشد " إدارة الاموار البشرية الأسس النظرية والتطبيقات الملية في المملكة السعودية"مكتبة العبيكان ، اياض 2001 أنظر ص 57و58.

27سلطان نايف أبو تيه، العوامل المؤثرة مع التغير في المسار الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الاردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 28، العدد الصادر في يناير 2001 ص74

هي (المكاتب) التي تستخدمها مؤسسات الدولة لتسيير الشؤون العامة و هذه المكاتب تضم موظفين يمارسون دورهم ومسؤولياتهم وهؤلاء الموظفون يصبحون مع مرور الأيام ذوي معرفة وخبرة بتسيير الأمور أكثر من غيرهم .²⁵

وعليه فالنموذج الذي أتى به ماكس فيبر يبني على المبادئ التالية :

- 1.تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد ،
- 2.نطاق اختصاص لكل مكتب ، ما يعني من ناحية التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل و من ناحية أخرى سلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات و المسؤوليات المناطة بها،
- 3.وسائل إلزام ضرورية و محددة بوضوح، و استعمالها لا يكون إلا في الحالات المنصوص عليها ،
- 4.القواعد التي تحكم سلوك المكاتب ، هي قواعد وأنماط فنية ، و الموظفون بالمكاتب يعرفون عملهم و مدربون على أدائه،
- 5.فصل الإدارة عن الملكية ،
- 6.جميع الإجراءات الإدارية و القرارات و القواعد توضع و تثبت كتابة ،
- 7.السلطة القانونية يمكن ممارستها بطرق مختلفة.

نجد أن النموذج لقد أخذ منه الكثير في تنظيمها الإدارة العمومية الحديثة و هذا ما جعلها تختلف في نقاط عدة عن القطاع الخاص و بشكل أدق عن إدارة الأعمال حيث نجد أن :

- _ الإدارة العمومية تعمل في ظروف احتكارية أما إدارة الأعمال فتتميز بروح المنافسة الحادة ،
- في الإدارة العمومية تؤدي خدمات عامة ليس هدفها الربح بينما قطاع إدارة الأعمال يهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن ،
- الإدارة العمومية تلتزم بقاعدة المساواة بين جميع المواطنين أما الخدمة المقدمة أما إدارة الاعمال فهي ليست ملزمة في أن تساوي بين جميع الزبائن،

²⁵ شيروان محمد خان <http://www.shababkobani.com> ص 3-4

-في الإدارة العمومية نجد الموظف يعمل بصفته لا بإسمه أي بإسم النظام العام أما في قطاع الخاص فنجد أن الموظف يعمل باسمه شخصيا،

- تخضع الإدارة العامة للمسؤوليات العامة أما مؤسسات القطاع الخاص فلا تخضع للمسؤولية العامة،
أما أوجه التشابه فيمكن أ، نلخصها في :

-مبادئ كل منهما واحدة مثل التخصيص و تقسيم العمل ووحدة القيادة و الكفاءة و المهارة فيما يتعلق لموارد البشرية ،

-ترمي كلاهما إلى تحقيق أهدافها بأقل التكلفة و أقصر وقت دون إقصاء عامل النوعية،

-تسعى الإدارة العمومية و إدارة الأعمال إلى خدمة المواطنين و إشباع حاجاتهم،

- يمكن الإدارة العمومية أن تعمل في جو المنافسة مع إدارة خاصة تمارس نفس النشاط.

إن هذه المميزات للإدارة العمومية في تنظيمها العام و القواعد الذي تسييرها لها تأثير مباشر على وضع تقنيات خاصة بالتسيير العمومي لتنظيم وتسيير الموارد البشرية و من ثم على تسيير كفاءاتها باستخدام البعد الاستراتيجي .

خلاصة الفصل

خلاصة هذا الفصل تتجلى في أن لا يوجد فرق بين إدارة عمومية و مؤسسة اقتصادية أو بصورة أعم في القطاع العمومي و القطاع الخاص، لا من ناحية التصور المفاهيم لتسيير الموارد البشري ، و لقد اكتشفنا أن حتى في السياق التاريخي لهما نفس التزامن و نفس التطور رغم الاختلاف في البيئة الداخلية و الخارجية لكليهما ، و من تسيير و تنظيم إدارة الموارد البشرية ننقل في الفصل الثاني الذي سنركز فيه على الجانب الاستراتيجي في المنظمة بصفة عامة وكيفية العمل على وضع إنسجام وتنسيق مع التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار تسيير الموارد البشرية وهذا ما سنراه في الفصل الثاني الذي سنتكلم فيه عن الإستراتيجية المنظمة و دورها في تسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثاني : إستراتيجية المنظمة ودورها في تسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

تمهيد

الهدف من هذا الفصل هو الربط بين إستراتيجية المنظمة أيا كان نوعها سواء كانت إدارة العمومية أو مؤسسة تنشط في القطاع العمومي أو مؤسسة اقتصادية الخاصة و بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و من ثم التركيز على عنصر الكفاءات في إطار إستراتيجية شاملة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و لحل هذه الإشكالية استعنا بالمبحث الأول موضحين فيها ماهية الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها و بمبحث الثاني توجهنا فيه إلى جانب الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية في المنظمة ومحدداتها :

مصطلح الإستراتيجية له استخدام واسع ، ومن ثم فإن الإستراتيجية مرتبطة بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا في المنظمة ، وبذلك يتم التفرقة بينها وبين الأنشطة التنفيذية .

المعنى الأصلي لأصل كلمة الإستراتيجية "فن وعلم توجيه القوى العسكرية" وبعد ذلك أصبح يستخدم مصطلح الإستراتيجية على نطاق واسع في المنظمات الآن ، إنه يصف الخطوات التي تتخذ لكي تحقق المنظمة رؤيتها و رسالتها ، حيث تهتم الإستراتيجية بتحديد واختيار البديل الذي سوف يحقق أكبر فائدة ممكنة ¹.

إن الباحثين في عالم الإدارة الإستراتيجية ، إنما يختلفون في صياغة تعريف متفق عليه للإستراتيجية نظرا لاختلافهم في الأهداف الأساسية للإستراتيجية ، و المهمات الأساسية المنوط بها تحقيقه للمنظمة ، فبعضهم يرى فيها على أنها :

خطة موحدة و شاملة و متكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية و التي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم أو الخطط مستقبلية طويلة

¹ أشوك تشاندا و شلبي كابرآ ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ص33

الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق ذلك ، حيث يعرف byars الإستراتيجية على أنها :²

"عملية تحديد الأهداف و الخطط و السياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وهي تتضمن عملية تحديد و تقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق ومهمتها"

ونجد (بايرز) مع آخرون في نظرتهم لمصطلح الإستراتيجية يركز على البدائل الإستراتيجية فهي عندهم:³
"وسائل لتحقيق غاية ، فهي تصف طرق التنظيم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهي بذلك تشتمل على تحديد البدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية و تقويم تلك البدائل باستخدام معايير معينة واختيار البديل أو مجموعة البدائل التي المنظمة نحو تحقيق أهدافها الرئيسية "

ونجد mintzberg يحاول أن يقوم بصياغة مفهوم الإستراتيجية بصفة توافقية بالتعريف التالي :⁴
" فلإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين و هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو غير المعتمد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة "

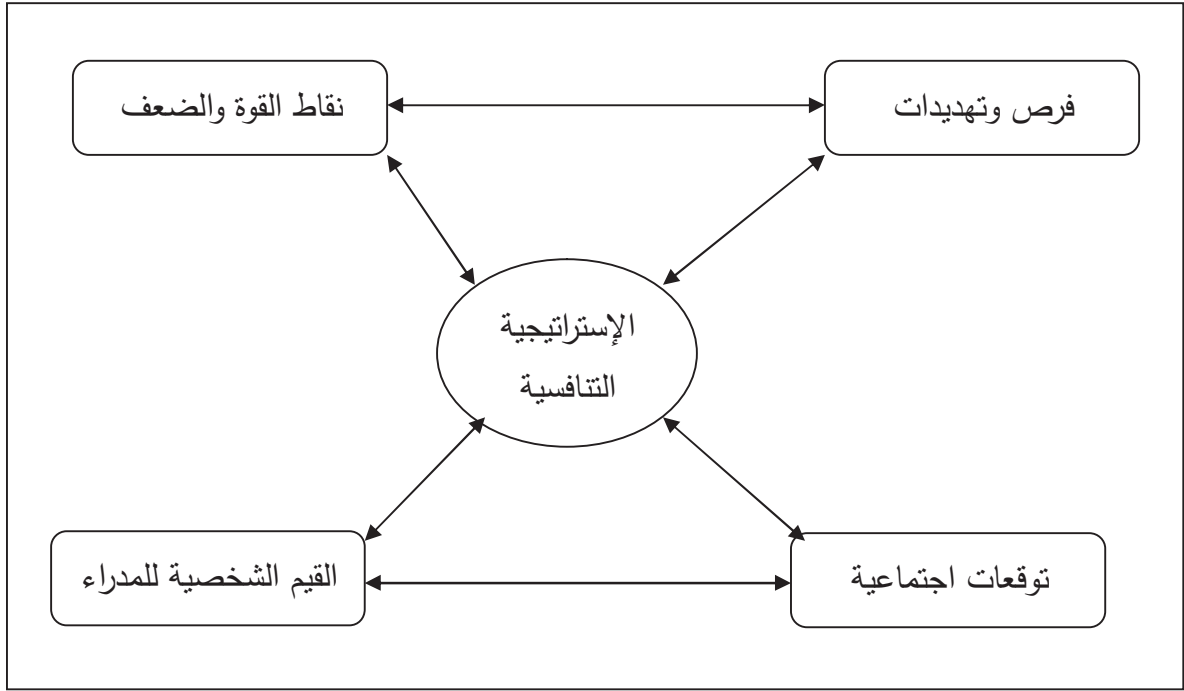
أما porter وهو أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية يعرف الإستراتيجية على أنها :⁵
"بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون و إنه لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف ، من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف ، وتشمل عملية المنشأة و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف "
ولإيضاح كيف يمكن صياغة الإستراتيجية التنافسية نستعين بالشكل (1) التالي :

² ياسين سعيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، اليازوري للنشر ، عمان ، 1998 ، ص 16-17

³ ياسين سعيد ، مرجع نفسه ، ص 16-17 .

⁴ عوض محمد ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 10-12 .

⁵ عوض محمد ، المرجع نفسه ، ص 10-12.



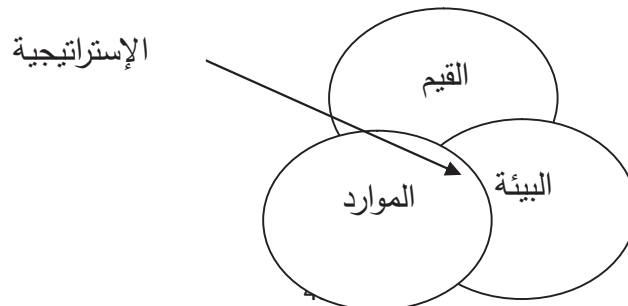
المصدر عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة ، 2004 ص(35)

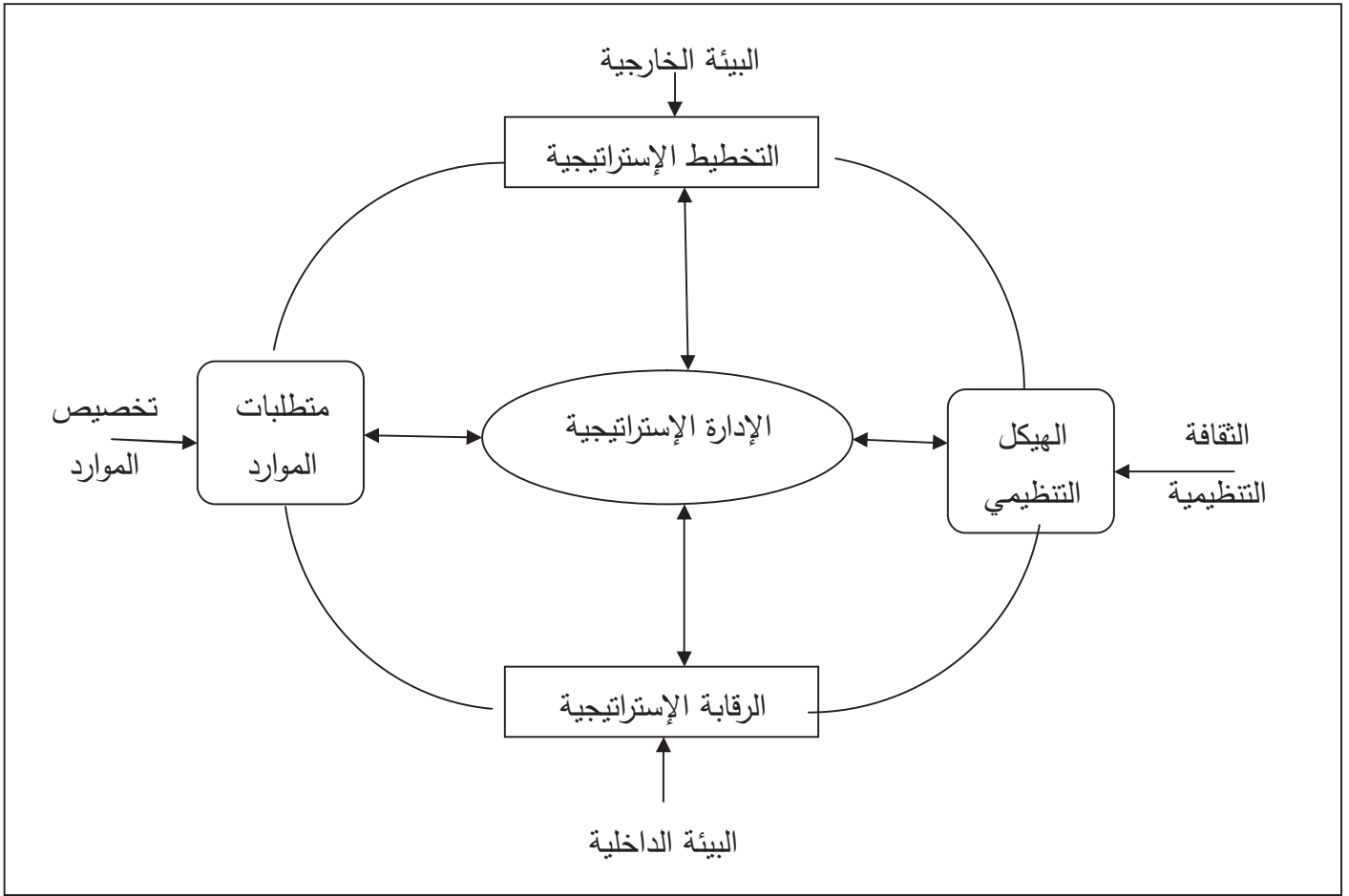
ولذلك فإن الإستراتيجية تزود المنظمة بالفهم الأساسي للكيفية التي يتم بها إنجاز الأهداف ، وعليه فإن النشاط الاستراتيجي للمنظمة إنما يتأثر بثلاث عوامل رئيسية هي :

- البيئة الخارجية ،
- الموارد الداخلية ،
- الأهداف المحددة من قبل المنظمة.

وعليه فإن الإستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية إستراتيجية وهي : البيئة، الموارد والقيم.

و يمكن إيضاح العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية في الشكل رقم (2) و (3) التالي :





المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور ، مصدر سابق ، ص 38 و 46

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي :

تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي في عدة أوجه أساسية ، فلإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة

لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة

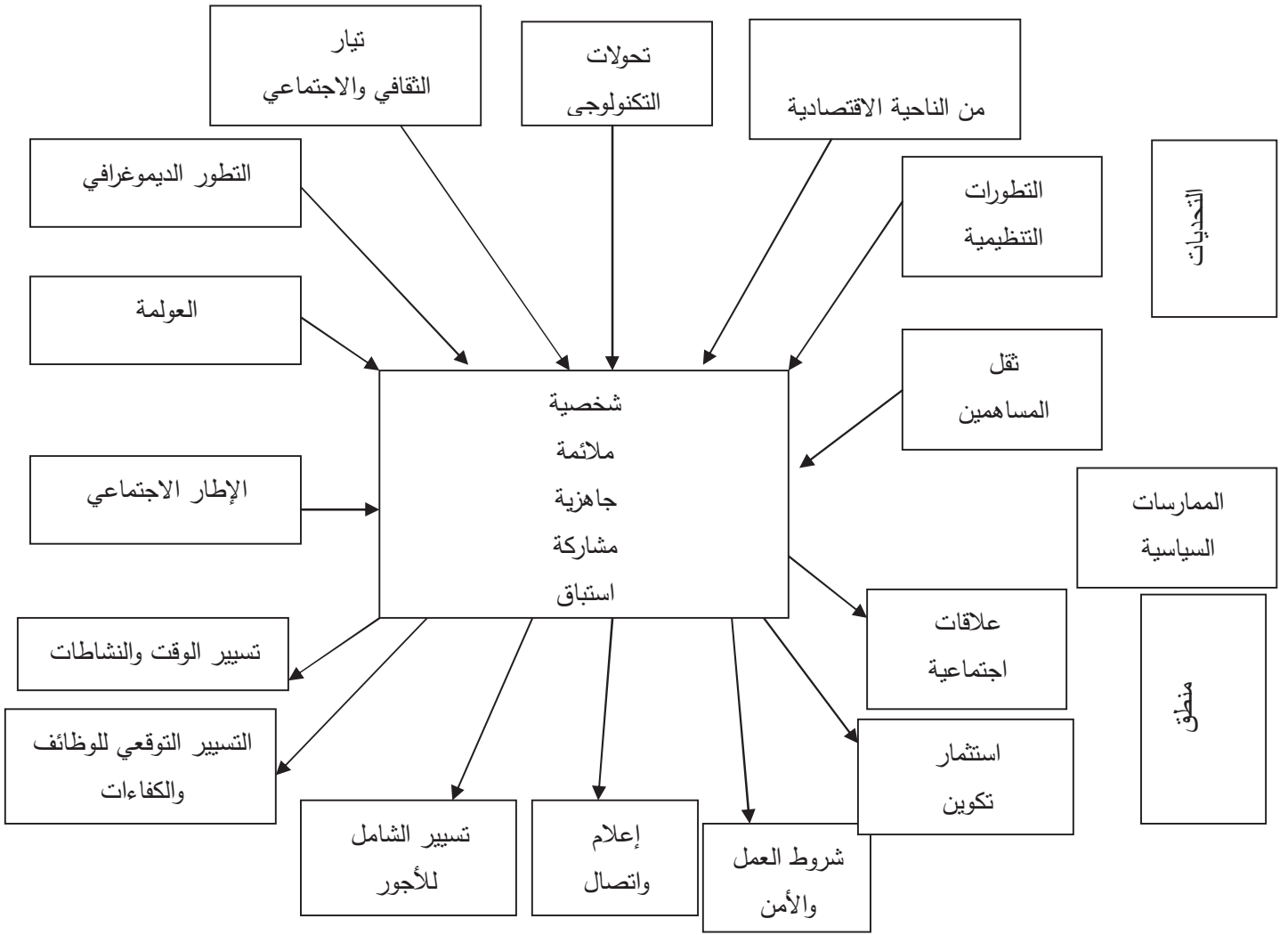
الإستراتيجية بعينها فالإدارة الإستراتيجية تعني أيضا :⁶إدارة التغيير التنظيمي ، و إدارة الثقافة التنظيمية وإدارة

الموارد وإدارة البيئة وإدارة الوقت .

إن المتغيرات المؤثرة على وظيفة الموارد البشرية في إطار الرهانات الجديدة لهذه الوظيفة و المتمثلة في

العمل إلى الوصول إلى التلائمية و الإنسجامية لهيكل التنظيمية للمنظمة لا يمكن الوصول إليها إلا عن

⁶عبد العزيز بن حبتور "الإدارة الاستراتيجية" دار المسيرة ، عمان ، 2004 ، ص 41-42



ضع إدارة الموارد البشرية في إطار التسيير الإستراتيجي الشامل للمنظمة في ظل مكوناتها الأساسية التي ذكرناها سالف و الذي يمكن توضيحه في الشكل التالي رقم (4) :

(مصدر P.R.Lawrence et J.W.Lorsh, adapter les structures de l'entreprise , 1999, les Editions d'organisation)

لهذا السبب تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر و المستقبل في آن واحد فهي : نظرة داخلية إلى الخارج ، و نظرة و تحليل لحظر المنظمة من منظور مستقبلي ، إنها في الواقع :

عملية خلق هادف في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل ، وتوقع ما يحدث و تخصيص الموارد ، و الإمكانيات الحالية و لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة .

أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وعليه فالتخطيط الاستراتيجي هو :

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة ،
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل ،
- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل ،
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة .

ماهية الإدارة الإستراتيجية :

هناك تعاريف عدة للإدارة الإستراتيجية نذكر منها :⁷

1. عند (kolter- 1980) هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف و استراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة .

2. و يرى آخرون أنها : مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية و إنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد مهمة و أهداف أية منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية و الخارجية لها ، فهي سلسلة مترابطة من المراحل و التي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام الآتية :

- تحليل الفرص و التهديدات و البيئة الخارجية للمنظمة ،
- تحليل عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة،
- صياغة مهمة المنظمة ،
- تنفيذ الاستراتيجيات و تهيئة الموارد الكافية لها ،
- التأكيد على مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن المنظمة قد تحققت .

⁷عبد العزيز بن حبيبتور ، مرجع سابق ، ص 45-46

3. ويقدم Thomson مفهوما شموليا للإدارة الاستراتيجية فهي : عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب و السعي لتحقيق تلك الأعمال و الأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة .

4. أما (Row_ 1994) فهو يرى أن الإدارة الإستراتيجية ، تركز اهتمامها على البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة وأن هدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة (القوة والضعف) و البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المحافظة على قيم المنظمة ، وقد أشار إلى أن أي نظام للإدارة الإستراتيجية يشمل على مجموعات من الخطوات المثلثة في :

- تحديد القيم الأساسية للأعمال ؛
- و الأهداف التي تبرز من خلال الأعمال المحددة ؛
- وعلى المنظمة تبني الأهداف المحددة ؛
- و تخمين وتقويم البيئة الداخلية (قوة وضعف)؛
- وتحديد الوحدات التنظيمية و تخصيص الموارد اللازمة لها ؛

و على مستوى إدارة الموارد البشرية فتعتبر عملية تحليل التخطيط الإستراتيجي للعمل تعتمد على ثلاث خطوات أساسية حتى نصل إلى تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية و من تحديد الأهداف إلى الوصول إلى تكامل خطط العمل التنفيذية و يمكن إيضاح ذلك في الشكل رقم (5)

خريطة تدفق العملية



مصدر أشوك تشاندا "إستراتيجية الموارد البشرية" ص ص 179 و 159

المطلب الثالث : مستويات ومحددات الإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية كمظهر من مظاهر تطور عالم الإدارة ، متغير باستمرار ، لأن التغير و التطور سمة من أساسية من سمات الحياة ، خاصة الحياة الاقتصادية والاجتماعية و السياسية ، ومادامت هذه الأخيرة متطورة في كل مستوياتها ، فلا بد للإدارة الإستراتيجية من التطور ومن خلال ذلك يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات وهذا وفقا لحجم المنظمة نفسها ويمتن أن تكون على مستويين مركزي و اللامركزي أو يمكن توصف بالمستوى عند المنظمة الأم و المستوى عند وحدات الفروع و المستوى الوظيفي و هو المستوى الأدنى⁸ ولكل مستوى له محددات لا يمكن أن نضع الإستراتيجية إلا بها و التي تتعلق بمايلي:

⁸عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 52

أولاً: القوة الإستراتيجية :

تعرف القوة الإستراتيجية بأنها تشخيص استعدادات المنظمات للإستراتيجية وترجمتها إلى تحرك وخيارات تسهم في بناء مركز استراتيجي والعمل على المحافظة عليه حاضرا و مستقبلا ويعتبر النجاح الاستراتيجي امتدادا طبيعيا للقوة الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة أو التميز الاستراتيجي ومن أوجه القوة الإستراتيجية :

- عندما تتمكن المنظمة من تقديم شيء للسوق ولا يستطيع المنافسون تقديمه كليا أوجزئيا ؛
 - المحافظة على مستوى الأداء ؛
 - معرفة ما هي الأعمال التي تجيدها المنظمة ؛
 - تحديد دقيق لجوانب القوة والضعف الداخلية مقابل الفرص و التهديدات الخارجية ووضعها جميعا ضمن إطار متكامل يحدد القيمة الإستراتيجية لكل منها ؛
 - معرفة مدى ملائمة جوانب القوة الموجودة في المنظمة مع المعايير المقبولة للتميز؛
 - يقترن مفهوم القوة مع مفهوم التميز الاستراتيجي الذي هو القيمة النهائية الكبرى للقوة الإستراتيجية.
- وهناك بعدان لهذه القوة هما :⁹

_ البعد المعرفي : ويتكون من الفعل الاستراتيجي وما يتمتع به من قدرات في معالجة المعلومات مستقبلا بما لديه من خبرة مكتسبة ، التعلم الاستراتيجي وتصور حركة المنظمة عبر مراكزها، وهذا في إطار وعي الإدارة العليا لطبيعة المضلات الإستراتيجية،

_ البعد الأخلاقي : ويمثل مجموعة القيم التي تؤمن بها الإدارة العليا في المنظمة وهذه القيم تفرض على الإدارة العليا مسؤوليات أخلاقية أمام المنظمة والمجتمع منها محاولة الارتقاء بالمنظمة لتكون بأفضل صورة ممكنة أو الاهتمام بالقيم الإستراتيجية في تصميم خياراتها الإستراتيجية وتحديد رسالة للمنظمة لتتناغم مع الحاجات المتباينة للمنظمة و المجتمع ، وتحديد مجموعة قواعد وسياسات أخلاقية للعمل داخل المنظمة .

⁹ نجم عبد الله العزوي ، عباس حسين جواد ، مرجع سابق ، ص124-125.

ثانيا: البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة:

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة بمدى قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومدى قدرتها في توليد المخرجات ، تعد التحديات البيئية أقوى التحديات التي تواجهها المنظمة ، فالبيئة هي التي تهئ المجال لنجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها و تكسيها نقاط القوة و الضعف وتمنحها الفرص أو تخلق لها التهديدات .

إن التعامل مع البيئة أمر ذو حدين فهناك فرص و تهديدات ، بل هناك داخل كل فرصة تهديدا ، إذ عدم الاستغلال الأمثل للفرصة هو تهديدا ، كما أن الإفراط في تقدير هذه الفرص و في تقدير القوى التنظيمية الداخلية التي ينبغي تعبئتها للظفر بهذه الفرصة هو تهديدا أيضا ، فقد تكون الفرص و بالا على المنظمة نتيجة عدم قدرتها على استغلالها .

إن التعامل مع البيئة يفترض أن يكون ديناميكيا متأثرا أو تأثيرا تكيفا وتكيفيا استجابة وتغاضيا وفقا لعوامل عديدة بعضها مرتبط بالخصائص الشخصية للقائد الاستراتيجي و البعض الآخر مرتبط بظروف البيئة الداخلية في حين يرتبط البعض الآخر بطبيعة الفرص أو التهديد نفسها المتعلقة بالأهمية و الكلفة و المتطلبات .

المبحث الثاني: الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

ما تزال الرؤية التقليدية لإدارة الموارد البشرية هي النموذج القائم لوظائف إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات ، فمن خلال هذه الرؤية يتعامل مدراء الموارد البشرية مع المهام الإدارية فيما يتعلق بوظائف تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، تقييم الأداء ، تنمية الموارد البشرية ، الأجور و الحوافز ، إذن يمكن القول أن وحدة إدارة الموارد البشرية ، ضمن الرؤية التقليدية إنما تعمل بمعزل عما يحدث من واقع العمل في المنظمة .

وقد جاء مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتبني ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن محتوى إستراتيجي المحيط بها من خلال تحديد رسالة وغاية ومهمة المنظمة ، إضافة إلى تحليل بيئة العمل الداخلية

و الخارجية ، ونتيجة لهذا التحليل ، يتم تحديد إستراتيجية وأهداف المنظمة العامة ، و التي ينبثق عنها الإستراتيجية الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، والتي من خلالها يمكن تحديد الأنشطة والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية واللازمة لتحقيق أهدافها.

فوقد عرف Miller مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية بأنها " تلك القرارات و الأفعال التي تهتم بإدارة الموظفين على جميع المستويات داخل العمل ، والتي تتعلق بعملية تنفيذ استراتيجيات العمل نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة".¹⁰

وهناك تعريف آخر Hueslid على أنها " تلك الممارسات لإدارة الموارد البشرية والتي تسعى أولاً للتأثير على خطة إستراتيجية العمل للمنظمة ، ومن ثم المساعدة على تنفيذها".¹¹

ويمكن تحديد المتطلبات الأساسية الجوهرية لمفهوم استراتيجيات الموارد البشرية : وانطلاقاً من التعاريف والمفاهيم السابقة وجدت الحاجة ملحة إلى إستراتيجية الموارد البشرية ، وذلك مع تفاعل قوى التغيير في وظيفة الموارد البشرية ، وكونها أصبحت أكثر إستراتيجية بطبيعتها .

إن المنظمات التي تحقق نجاحاً بصورة ثابتة ، هي التي تبدأ مبكرة بقدر الإمكان في تحديد وضع متميز لمواردها البشرية ، وجعلها كيانا عضواً داخل أنشطتها المختلفة.

و من ثم يمكن أن تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها ربط إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية من أجل تحسين أداء العمل و تطوير الثقافة التنظيمية للوصول إلى الإبداع و المرونة (6: Dissler,2003¹²)

و عادة ما تشمل إستراتيجية الموارد البشرية الخطوات الثلاث التالية :

38- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة و فاعلية إستراتيجية الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 2 العدد4 السنة 2006 ص 390.

39- المرجع نفسه ص 391.

40 - المرجع نفسه ص 391.

1. وضع إستراتيجية الموارد البشرية : تعد عملية وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة جزءا رئيسيا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من الموارد البشرية و تطوير هذه الموارد و تدريبها و تحفيزها ورفع إنتاجيتها.

2.تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال مديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل منظمة ، من خلال الإستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقا .

3.رقابة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على واضعي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراقبة الخطة الإستراتيجية و متابعة تطبيقها ، من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الإستراتيجية ومعرفة الانحرافات و الاختلافات عما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية ، وذلك من أجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

المطلب الثاني: الحاجة لإستراتيجية الموارد البشرية :

حقل الموارد البشرية دائم التغيير و التوسع ، وعلى مسؤول الموارد البشرية أن يكون قادرا ليس فقط على إدارة التغيير ، أيضا توقع حدوثه ولهذا فإن الإستراتيجية الشاملة للموارد البشرية يجب أن تتدعم بنظم الموارد البشرية التي تمتد إلى أدنى مستويات .

لغرض وضع إستراتيجية للمنظمة يفترض أن توضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى الاستراتيجيات في المنظمة والتي يمكن تعريفها بالآتي :

"هي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ و تحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، على أن تتماشى هذه الرسالة و الأهداف مع إستراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها"¹³

من التعريف السابق لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتضح لنا أن تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يقتضي أن تؤخذ بعين الاعتبار الآتي :

1. رسالة المنظمة : الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.

¹³نجم عبدالله العزاوي و عبد الله حسين جواد ، مرجع سبق ذكره، ص 142

2. الأهداف الإستراتيجية للمنظمة : الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المنظمة .
3. التخطيط الاستراتيجي - البعيد المدى : لا تخضع تلك الإستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع فهي بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل .
4. الميزة التنافسية الدائمة و الطبيعة الحرة لسوق الموارد البشرية : تنافس المنظمات في الحصول على أفضل الموارد البشرية .
5. إشراك جميع الموارد البشرية في المنظمة : يجب إشراك في وضع الإستراتيجية جميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا).
6. التكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة : تتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة .
7. تأثير البيئة وهي القوة و الضعف و الفرص و التهديدات في البيئتين الداخلية و الخارجية لأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة المديرين من استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات .

الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

- هناك أكثر من بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و أهمها ما يلي :
1. خلق قوة فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة .
 2. قوة العمل لديهم معرفة عملية وخبرة في مجال الموارد البشرية .
 3. قوة العمل رأس مال فكري و استراتيجي له عائد كبير .
 4. تعمل قوة العمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفا.
 5. تنمية قدرات قوة العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة .
 6. التركيز على جودة الأداء و الإنتاج الشاملين لتحقيق الرضاء لدى الزبون.
 7. تهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد.
 8. تهيئة فرص التقدم والترقي لقوة العمل.

9. ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة واستراتيجية المنظمة.

10. رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير المعاصرة.

11. التحديث للبرامج و السياسات في إدارة الموارد البشرية مستمر .

12. التعاون و التنسيق بين مدير إدارة الموارد البشرية وكافة المديرين في الإدارات الأخرى

داخل المنظمة .

13. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجيه المنظمة.

المطلب الثالث :مراحل تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

أولا : دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة :

مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة يشارك في التسيير الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي يقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقاءها لذلك إن تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون لديه قدرة وقابلية وعمق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأية منظمة.¹⁴

ثانيا : دراسة وتحليل البيئة :

(أ) البيئة الداخلية : إن تحليل البيئة الداخلية يقتضي تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في

إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ إستراتيجية

المنظمة و رسالتها المستقبلية .

(ب) البيئة الخارجية : وهذا يقتضي تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص و التهديدات التي

تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية تتضمن المراحل التالية :

1. متابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات التي تؤثر في نشاط المنظمة ونشاطها.

2. جمع المعلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها.

¹⁴نجم عبدالله العزاوي و عبد الله حسين جواد " تطور إدارة الموارد البشرية" نفس مرجع سابق ص 145.

3. استخلاص النتائج .

4. وضع الإستراتيجية المناسبة.

وفي ضوء نتائج التحليل للبيئة الداخلية و الخارجية ومعرفة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية الحالية و المطلوبة ، يمكن تقدير إمكانية وضع إستراتيجية مستقبلية أفضل من الحالة أم لا لأنه إذا كان هناك فجوة إستراتيجية يجب العمل على تلافيتها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها ، وإذا لم توجد الفجوة ما يعني وجود مهارات بشرية ملائمة وقادرة على وضع الإستراتيجية الجديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية.

ثالثا: وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية :

استنادا إلى نتائج التحليل البيئي السابق توضع إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية أو تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق و ينسجم مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

رابعا: وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية :

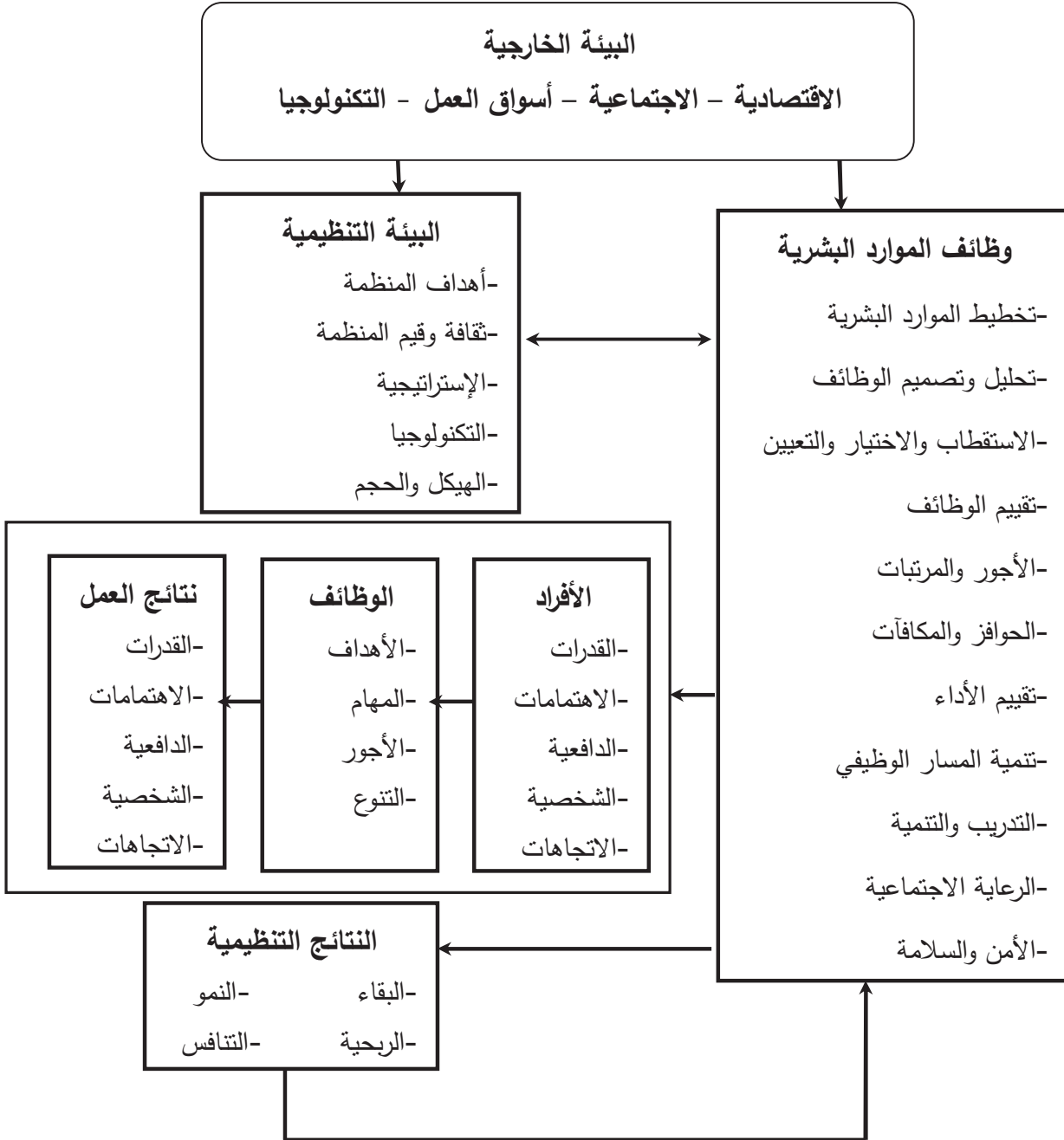
تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجياتها و ممارستها داخل المنظمة عن طريق :

1. إستراتيجية تصميم و تحليل العمل .
2. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية .
3. إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار.
4. إستراتيجية التعيين .
5. إستراتيجية تقييم الأداء .
6. إستراتيجية التعليم و التدريب و التطوير .
7. إستراتيجية المسار الوظيفي .
8. إستراتيجية الرواتب و الأجور.
10. إستراتيجية السلامة المهنية.

و لإيضاح أكثر عملية و ضع و تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نوضح ذلك عن طريق

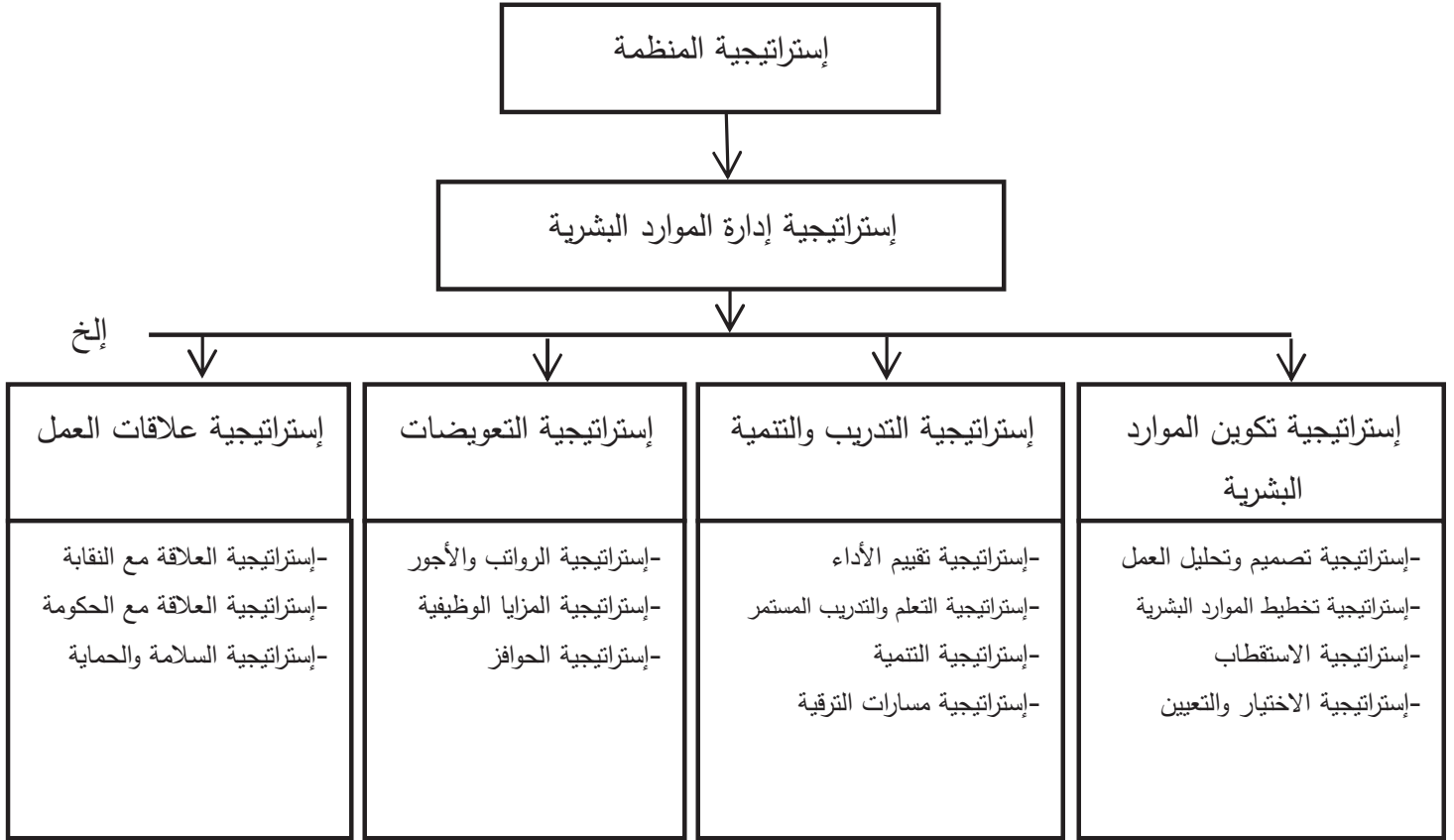
الشكلين التاليين :

الشكل رقم (6) نموذج إدارة الموارد البشرية



المصدر نجم عبد الله العزاوي و عبدالله حسين جواد ، مرجع سابق ص 147

أما الشكل رقم (7) فتوضح إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر نجم عبدالله العزاوي و عبدالله حسين جواد ، مرجع نفسه ، ص 148

خامسا : تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

يجب أن تصاحب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المرنة اللازمة لإدخال تغييرات على الإستراتيجية في

ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة.

لأن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع سياسات و أنظمة وتصميم برامج وقواعد خاصة

بإدارة الموارد البشرية أي ترجمة الإستراتيجية إلى الواقع العملي التنفيذي، أما أهم السياسات و الأنظمة و

البرامج في الواقع التنفيذي العملي هي:

• سياسات : الاختيار ، التعيين ، الحوافز ، علاقات العمل..... الخ.

• الأنظمة : تقييم الأداء ، التأديبي ن الاتصالات...الخ

• البرامج : التعليم و التدريب والتنمية ، المزايا الوظيفية ، ...الخ

سادسا: متابعة و تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية متابعة وتقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و نتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي ، و نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة ، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية ، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري علي المستوى ، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و إستراتيجيتها ، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق ، من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل ، وتحقيق اندماجه في المنظمة ، وولاءها والتزامها لها .

المطلب الرابع: تحليل الوظائف من وجهة النظر الإستراتيجي :

يميل تحليل الوظائف التقليدي لافتراض أن الوظيفة هي مجموعة من المهام الثابتة و أن تخصص المهام التي يجب تؤدي إلى المعرفة و المهارات و القدرات التي يتطلبها أداء تلك المهام يختص أو يتعلق بوظيفة قائمة حاليا ، على أن عامل التغيير التكنولوجي ، وإعادة التوجيه الإستراتيجي و العولمة أستوجب الأخذ بالحسبان تحديد المهارات التي تتطلبها الوظائف في المستقبل التي هي مرتبطة بالوظيفة و المنظمة و البيئة الأوسع التي تؤثر على مسار الوظيفة في المستقبل ، وقد تشمل تلك الأمور على التغيرات السكانية و تغيرات في سوق العمل و برامج الوظائف .

يمكن تقدير الوظيفة المستهدفة في المستقبل في ضوء أهمية المهام أو الوقت المستغرق ، ويسمح هذا بإعادة تقدير المهام و المعرفة و المهارات و القدرات التي ثم تطويرها للوظائف الحالية في ضوء تلك التغيرات وتسمح مقارنة التقديرات الحالية و المستقبلية بتقييم درجة أهمية و مغزى تلك التغيرات ويمكن أن يكون مثل هذا الإجراء مفيدا أيضا للوظائف التي لم توجد من بعد .

ومن المتطلبات الأساسية الجوهرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

- وجود تخطيط استراتيجي فعال للمنظمة ككل ؛

- مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل واعتبار المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؛
- تحديد رسالة المنظمة الخاصة بها، إضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- توافر وحدة خاصة بإدارة تهدف إلى المساهمة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛
- تحقيق التكامل العمودي لممارسات وسياسات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

يعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية امتدادا لمفاهيم ومبادئ نظرية الموارد البشرية الخاصة برأسمال البشري الخاص بالمنظمة و التي تقوم على فرضية أساسية مؤداها اعتبار الفرد أصلا من أصول المنظمة يمكن تقدير قيمته و إدارته ، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها .

و بالتالي تقوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ضمن نظرية رأسمال البشري على أساس وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردها البشرية ، ومن ثم اختلاف في مهاراتهم وخبراتهم وضع المنظمة لبعض السياسات و الافتراضات للتعامل مع الاختلافات الفردية .

المداخل النظرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

لقد تم تطوير عدد من المداخل النظرية و التي جاءت تفسر بشكل واضح ما الذي تحتاجه المنظمة للتحويل من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية نحو النظرة الإستراتيجية لها، بحيث يسهم هذا التحول في تحقيق نجاح المنظمة و نختصر هذه المداخل كما يأتي :

❖ المدخل العالمي :يبين هذا المدخل وجود عدد من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الفعالة

، هذه الممارسات يمكن اعتبارها ممارسات عالمية ، أي يمكن تطبيقها و ممارستها في مختلف المنظمات و التي لها دور في تحسين أداء المنظمة بغض النظر عن نوع الإستراتيجية المتبعة في المنظمة أو غيرها من الخصائص التنظيمية الأخرى مثل : نظام رسمي لفرص وظيفة داخلية ، نظام تدريب رسمي ...الخ.

❖ **مدخل الموازنة الإستراتيجية** : يقترح مدخل الموازنة الإستراتيجية ، وهو بخلاف المدخل العالمي ، أن أداء المنظمة يمكن تحسينه من خلال تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية متكاملة مع بعضها البعض ، إضافة إلى تكاملها مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، حيث يقوم هذا المدخل على أساس الموازنة الداخلية التي تعود إلى مدى انسجام ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة مع بعضها البعض ، و الموازنة الخارجية التي تعود إلى درجة انسجام الموارد البشرية العامة للمنظمة.

❖ **المدخل التشكلي** : يعتمد هذا المدخل على مجموعة متكاملة من الممارسات الخاصة بالموارد البشرية وليس على برنامج فردي للموارد البشرية.

❖ **مدخل الموارد و الإمكانيات** : يقوم هذا المدخل على فكرة رئيسية مؤداها أن الموارد البشرية النادرة ذات قيمة غير قابلة للتبديل و التي لا يمكن تقليدها تشكل أساس الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

دور إدارة الموارد البشرية في تكوين الإستراتيجية الكلية للمنظمة :

تعد الإستراتيجية الكلية للمنظمة من قبل الإدارة العليا ، أو بواسطة فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا ، مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل وضع الإستراتيجية ، وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود إدارة موارد البشرية في كل مرحلة ، وهناك أربعة مستويات من الترابط بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية وهي :

✓ الارتباط الإداري الذي يعد أضعف أنواع الترابط ، اذ يهتم مدير الموارد البشرية بالأمر اليومية الروتينية و لا تتاح له الفرصة له للنظر في الأمور الاستراتيجية للعاملين ، وتتم وظيفة التخطيط الاستراتيجي بعيدا عن أعين و مساهمات هذه الإدارة ؛

✓ الارتباط ذو الاتجاه الواحد: عن طريق هذا الارتباط، عند إعداد الخطة الإستراتيجية يتم إرسالها إلى إدارة الموارد البشرية للتنفيذ، وتتميز الخطة الإستراتيجية بعدم فاعليتها نظرا لغياب التفاعل المسبق بين الطرفين.

✓ الارتباط المتبادل : عن طريق هذا الارتباط يمكن النظر في قضايا الموارد البشرية عند إعداد الاستراتيجية حيث يتم إعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية التي يقوموا بدراساتها وفحصها و تقديم التوصيات بشأنها .

✓ الارتباط المتكامل : إنه ارتباط تكاملي ديناميكي متعدد الوجه ويستند إلى التفاعل المستمر بين الطرفين حيث يكون مسؤول الموارد البشرية عضوا فعالا في فريق الإدارة العليا المكلف بإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وفي هذا المستوى من الارتباط تساهم إدارة الموارد البشرية في :

- المساعدة في تحديد رسالة المنظمة و غاياتها الأساسية ؛
- متابعة ما يجري في البيئة الخارجية بخصوص الموارد البشرية ونوعية الفرص و التهديدات ذات العلاقة؛
- التحليل الداخلي للمنظمة بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف بخصوص مجالات مساهمة الموارد البشرية في الاختيار السليم للإستراتيجية المتوقع اعتمادها .

النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

أولا: نموذج التطابق الأفضل:

يتزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل Porter و Miles and Snow و Boxall ، إذ يرى هؤلاء إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل و أكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها و تطابقها مع المحتوى التنظيمي و البيئي ، أي أن أداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين إستراتيجية المنظمة و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة .¹⁵

و من أجل تحقيق هذا التطابق على المنظمة امتلاك إدارة الموارد البشرية قدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما:

- التطابق الخارجي (العمودي) : هو التطابق الذي يجب أن يحصل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة و متغيرات البيئة الخارجية و يتطلب هذا التوافق القدرة على

¹⁵ مؤيد سعيد السالم " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي " مرجع سبق ذكره ص53

التكيف و المرونة العلية في ممارسات إدارية الموارد البشرية لا سيما في المرحل الأولى من حياة المنظمة ، ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية و احترافية كلما نمت المنظمة و أزداد عدد العاملين فيها ، و باستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو و النضج تكون في أمس الحاجة إلى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع و اللامركزية ، أي في حاجة إلى إيجاد آليات التنسيق المناسبة وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق الداخلي ؛

■ التطابق الداخلي (الأفقي) : و يكون تطبيقه فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب و الاختيار و إستراتيجية التدريب و تنمية المهارات العاملين ، حيث يتبنى هذا النموذج فكرة التجميع ، أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل مجزئ ، لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة و متماسكة في مجموعات متكاملة ، ولكن اهتمام الإدارة يجب أن تركز على مسألة التجميع الايجابي للإستراتيجيات وليس السلبي و يمكن أن نعطي مثال على هذا النوع من التجميع بالقول أن بعض إدارات الموارد البشرية في الوقت الذي تتبنى إستراتيجية التدريب المكثف من إشاعة العمل أفرقي تتبع بالمقابل إستراتيجية تقييم الأداء المبني على مكافأة السلوك الفردي المتميز ، لا شك أن هناك تقاطع بين كلتا الإستراتيجيتان .

ثانياً: نموذج الممارسات الأفضل:

يعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق حيث يؤكد على وجوب قيام المنظمة بإتباع أحسن الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة . إذ أن تطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، وتصلح هذه الفكرة للتطبيق في جميع المنظمات وفي أي بيئة كانت.

يطلق على هذا النموذج أيضا بالنموذج العلمي أ و النموذج الطريقة الأفضل ، حيث يرى هذا النموذج أن بعض الممارسات إدارة الموارد البشرية هي دائماً أفضل من بقية الممارسات الأخرى لذلك يتوجب على المنظمة أن تبحث دائماً عن ممارستها الأفضل عبر عمليات المقارنة و التجريب و بالرغم من أن هذه الفكرة

ليست حديثة و ترجع الكتابات فيه إلى سبعينيات القرن الماضي إلا أن أبرز الداعين إلى هذا النموذج هو

Pfeffer، الذي قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي أنشطة إدارة المواد البشرية وهي:¹⁶

- ضمان الأمان الوظيفي أي عدم جعل الفرد تحت التهديد بفقدان عمله ؛
- اختيار أفضل الأفراد للعمل أي لا بد من اختيار أفضل الأفراد من بين المرشحين للعمل في المنظمة؛
- ربط الرواتب و المكافآت بنتائج أداء المنظمة أي يكون هناك انسجام ما بين الحوافز المادية و النتائج المطلوبة؛
- توفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون به ، و العمل على إقناعهم بأهمية التدريب ؛
- تقابل الفروقات للعاملين الدالة على تباين المناصب الوظيفية أي يجب أن يشعر الجميع أنهم متساوون أمام الإدارة وذلك بتقديم الأفكار و المقترحات التي من شأنها تطوير الأداء و أن هذه المساهمات الفكرية ليست وفقا على الإدارة العليا فقط ؛
- التشاركية المعلومات أي يجب تنقل المعلومات بسلاسة ومرونة كبيرة ما يجعلها متاحة لجميع العاملين.

ثالثا : نموذج قاعدة - الموارد :

تقوم فكرة هذا النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية (قوة - ضعف) وبيئتها الخارجية (فرص - مخاطر) و بالتالي تكوين إستراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة أو المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من الموارد .

و الموارد هي كل الموجودات المادية و البشرية و يعتبر المورد ميزة تنافسية للمنظمة إذا استطاعت التعامل معه بصورة أفضل من المنافسين و تعتبر الموارد البشرية الأهم و الأصوب في مجال تحقيق الميزة التنافسية.

¹⁶ مؤيد سعيد السالم " إدارة الاموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي " مرجع سابق ص 54

ومن هنا يحاول النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية و إلى أهمية تعليمها و تدريبها باعتبارها الأساس و الأداء الفعالة في تحقيق الإستراتيجية المختارة .

حسب هذا النموذج فإن التركيز على إستراتيجية الموارد البشرية إنما ينصب على تمكين العاملين في المنظمة وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص المنظمة التي يجب أن تكون ذات قيمة ونادرة و من الصعب تقليدها وهذا كله من أجل تحقيق الاستخدام الأفضل لهذا المورد واستغلال الفرص البيئية و مواجهة أخطارها بكفاءة عالية ولا بد من اعتبار أي إنفاق على المواد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد .

حيث يركز هذا النموذج على مايلي:

➤ إن المكونات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (من توظيف وتعليم و تدريب وتحفيز)

هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليه إستراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها من خلال

اغتنام الفرص البيئية و مواجهة مخاطرها.

➤ أهم مورد تملكه المنظمة هو النصر البشري لأن فاعلية وحسن أداء له دور فاعل و محدد في

الأداء الكلي للمنظمة.

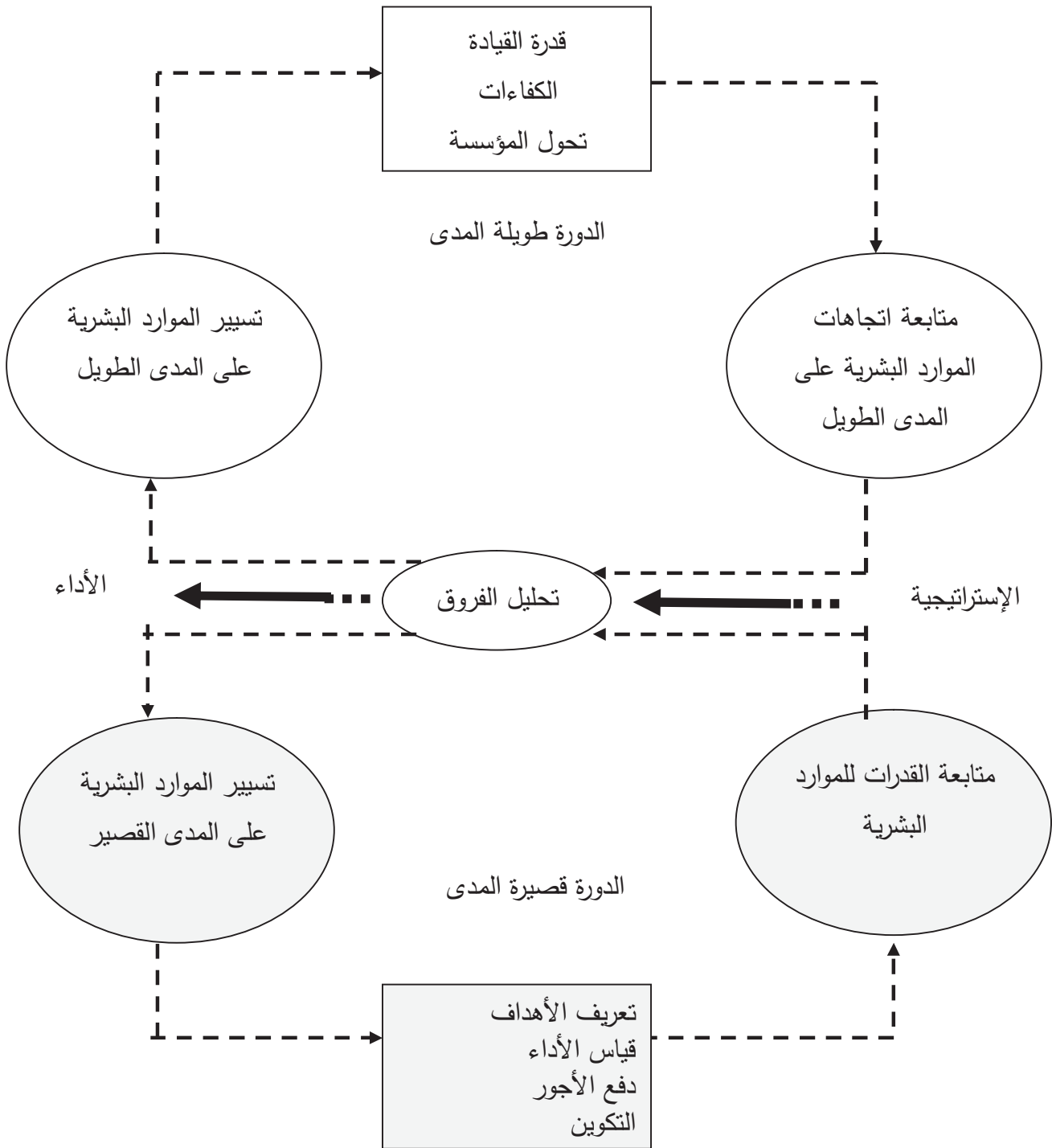
ويمكن أن نجمع الخصائص المشتركة للنماذج السابقة من خلال الشكل البياني الذي يحدد أهمية العلاقة بين

الإستراتيجية و التسيير الموارد البشرية في المنظمة. حيث نلاحظ أن بعض مهام الموارد البشرية تضمن

للمنظمة استمرارية تنافسيتها من خلال مساهمتها في تنفيذ الإستراتيجيات على المدى القصير و الطويل

المتعلقة بالموارد البشرية.

الشكل (8) أهمية العلاقة بين الإستراتيجية و الموارد البشرية



G.Johson,K.Scholes,R.Whittington,F.Féry , stratégie,pearson education, المصدر

paris,2005 **p549**

خلاصة الفصل

خلاصة هذا الفصل نستنتج فيه أن هناك ارتباط العضوي بين التسيير الاستراتيجي بصفة شاملة للمنظمة و تلك المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بل إن هذه الأخيرة تساعد في بسط إستراتيجية المنظمة ككل ووجدنا أن هذا لا يكون إذا كان هناك كفاءة تسييرية ذات رؤية الشاملة وهذا ما سنؤكد في الفصل الثالث الذي سنركز فيه بصفة أكثر دقة على عنصر الكفاءات و دورها الاستراتيجي .

تمهيد

في هذا الفصل سنعالج بصفة مفصلة ماهية و تعريف الكفاءات وكذا أنواعها في إطار التنظيمي للمنظمة بصفة عامة و في الإدارة العمومية بصفة خاصة و ربطها بالنظرة الإستراتيجية للمنظمة ككل و في نفس الوقت برؤية إستراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية ، على أساس إلقاء الضوء كخطوة أولى في المبحث الأول عن ماهية الكفاءات و خصائصها و معاييرها التقييمية و في خطوة ثانية في المبحث الثاني نركز على دور الكفاءات في الإستراتيجية المنظمة و بعد ذلك في المبحث الثالث نعطي مجموعة من الطرق و النماذج المتعلقة بتقييم الكفاءات و العمل على تغطية احتياجات المنظمة من الكفاءات المهنية و في الأخير ، في المبحث الرابع نعالج الجانب التسيير الاستراتيجي للكفاءات مركزين على تقنية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات .

المبحث الأول: ماهية الكفاءات ، خصائصها ومعاييرها :

المطلب الأول : ماهية الكفاءات :

رغم خصائصها غير الدقيقة ، بل وحتى متنوعة حسب الأشخاص الذين يستعملونها ، مفهوم الكفاءة فرض نفسه في أدبيات التسيير في العشرين سنة الأخيرة¹ ، ومن ثم في المنظمات بشتى أنواعها سواء كانت تجارية خاصة أو تلك غير تجارية التي تقدم خدمة عمومية مثل الإدارات التابعة للدولة ، لا تلك ولا هذه لم تجد بدا من استعمال الكفاءة في أدواتها التسييرية وهذا لتمييز إطاراتها الكفاءة ومستخدميها ذات التأهيل العالي ، وعلاوة على ذلك حصيلة الكفاءات أصبحت جزء مهم في تسيير الحياة المهنية للمستخدمين .

و مما سبق نجد الكفاءات تمثل محور مركزي لتسيير الموارد البشرية و الذي يمكن توضيحه في الشكل

التالي رقم (9) :

¹Claude Lévy- Leboyer « La gestion des compétences »ed 'Organisation Groupe Eyrolles 2009 p 17



المصدر :

Jacques Bourgault, Stratégies et pratiques de développement des compétences des gestionnaires dans les organisation publiques, l'école de la fonction publique du canada, 2005 p15.

وعيه فإن مصطلح الكفاءة يعني العلاقة بين المدخل و المخرج ، بين الجهد و النتيجة وبين الإنفاق و الدخل ، وبين التكلفة والمنتج الناتج عنها .

إن Herbert Simon و هو رائد من رواد حركة الإدارة العلمية ، كان يفضل مصطلح " هندسة الكفاءة" ويعرفه على أنه " العلاقة بين ما تحقق وما كان بالإمكان تحقيقه " وهو يتكلم في هذا السياق عن " نسبة كفاءة العامل"²

وعله فإن عبارة الكفاءة هي عبارة جديدة في معجم علم النفس العمل ومن ثم نفس الشيء لمسيرى الموارد البشرية الذين ذهبوا إلى المعنى الذي يدل على القدرات الذهنية و السمات المتعلقة بالشخصية كمعيار لمتطلبات منصب العمل والذي يؤدي بنا إلى تحديد معيار الكفاءة الذي في معناه الواسع لكي تكون كفنا فإن ذلك ببساطة أن تسلك أقصر الطرق وتستخدم الوسائل الأقل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

من مبدأ ربط المهام بالكفاءة يجعل المنظمة تقوم بالتحليل الوظيفي الذي يركز على عملية التحليل تقوم بها المنظمة اتجاه أهدافها الرئيسية إلى أهداف فرعية ، بحيث يتعين لكل وحدة تنظيمية هدف فرعي أو أكثر .

من الممكن أن تكون هناك علاقة بين القدرات الفكرية و السمات الشخصية و الكفاءات المطلوبة ما يجعل من السهل الحصول عليها وخصوصا إذا ارتكنا على مسألة التحليل الوظيفي للمناصب العمل حيث إن عملية تحليل الوظائف هو عبارة عن دراسة وجمع الحقائق و المعلومات المتعلقة بالعمليات و المسؤوليات لمنصب عمل ما .

ويتم وفقا لأسلوب تحليل الوظائف لغرض تحديد المهارة والكفاءة المطلوبة الاعتماد على خمسة أبعاد أساسية وهي :

• متطلبات اتخاذ القرار : إن المقصود بمتطلبات اتخاذ القرار وسبل الاتصالات و المسؤوليات المناطة بالأفراد الآخرين وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين و المسؤوليات المرتبطة بسبل اتخاذهم القرارات؛

• متطلبات المهارة لإنجاز النشاطات ؛

• متطلبات الجهود العضلية ؛

• متطلبات تشغيل المكاتب و الأجهزة و المعدات ؛

²عبد الرحمن بن أحمد هيجان وعبد الله بن أهنية " السلوك الإداري دراسات لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية "تأليف هيربوت سايمون الرياض 2005 ص 376

المطلب الثاني: العلاقة بين القدرات الذاتية و السمات الشخصية و الكفاءات

إن إمكانية وجود علاقة منطقية ما بين القدرات الذاتية بما فيها من معارف ذهنية ومهارات مكتسبة مع السمات الشخصية للفرد العامل من جهة و الكفاءات المطلوبة في منصب العمل وفق مواصفاته وتحليلي وظائفه من جهة أخرى يسهل علينا التحصل على الكفاءات المطلوبة ، بمجرد أننا نقوم بإجراء فحص نوعية الكفاءة المطلوبة في العمل حتى لو كانت في مناصب عمل من نوع المناصب ذات الصبغة التنفيذية يجب على المنظمة و بواسطة خبير ميداني أن تعطى بالتدقيق ما القدرات و السمات الشخصية المطلوبة لتحصل على هذا المنصب وهذا للقيام بمهامه بصفة صحيحة أما إذا كان الأمر له علاقة بمناصب عمل أخرى ذات تعقيد في المسؤوليات و المهام المناطة بها، على المنظمة أن ترفع من مرجعية القدرات و السمات الشخصية أي لا يمكن أن نكتفي بمتطلبات مناصب العمل و الوصف الموضوع من طرف خبير الموارد البشرية.

ومع ذلك هناك فرق واضح ما بين القدرات و السمات الشخصية للفرد العامل من جهة و كفاءاته من جهة أخرى و سنوضحها كالتالي :

القدرات و السمات الشخصية لأفراد العاملين يمكنهم من تجسيد و شرح اختلافاتهم في سلوكياتهم أمام تنفيذ مهام ذات خصوصية و أما الكفاءات فتعبر عن العمل الإدماجي للقدرات و السمات الشخصية وكذلك المهارات و المعارف التحصل عليها للقيام بالأفضل لمهمة معقدة داخل المنظمة في إطار روح إستراتيجيتها و ثقافتها .

و لتوضيح مفهوم السلوك التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، حيث تعتبر دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة و السلوك التنظيمي بصفة خاصة من أهم الدراسات في العصر الحالي وذلك لأهمية العنصر البشري في تسيير المنظمات ، كما أن للأفراد شخصيات لها بصف الصفات الثابتة نسبيا التي تساعد على فهم التنبؤ بمواقفهم و سلوكياتهم في الحياة العملية فإن للمنظمات كذلك شخصيات فتكون إما ودودة أو صادقة أو محافظة و هذه الصفات بدورها يمكن استخدامها للتنبؤ بمواقف و سلوكيات الأفراد داخل هذه المنظمات .

و يمكن لتقافة المنظمة أن تكون:

- تميل هذه الثقافة إلى أن تكون مستقرة لبعض الوقت ؛
- قد تتضمن الثقافة أمور داخلية أو خارجية ، داخليا يظهر في تدعيم ثقافة الابتكار و قبول المخاطرة و سرية المعلومات ، أما خارجيا فإن ثقافة المنظمة تدعم الاهتمام بالزبائن و العمل على إرضائهم و كذلك التصرف بشكل أخلاقي مع المنافسين ؛
- قد تكون للثقافة المنظمة تأثيرا قويا على الأداء الوظيفي و الرضاء الوظيفي للأفراد.

و مما سلف فإن الصفات و السمات الشخصية للمستخدم مع قدراته الفكرية و الذهنية لهما علاقة وطيدة مع معيار الكفاءة أمام مهام محددة لمنصب وظيفي محدد في إطار تحليل للمهام سواء الحالية أو المستقبلية ، بطبيعة الحال دون أن نغفل عن أن الكفاءات في حد ذاتها تكون خصوصية فردية ، أي و بعبارة أخرى الكفاءات لا يمكن لها أن تتطور إلا بوجود و حضور القدرات الفكرية و الذهنية و السلوكية.

المطلب الثالث: جلب و تسيير الكفاءات *l'acquisition et gestion des compétences*

العلاقة بين الجدارة و الكفاءة و الإشكالية الموجودة بينهما تعود بنا لدراسة دور الجدارة على مستوى الحصول على الكفاءة ، والجدارة لا يمكن الوصول إليها إلا عن طريق التدريب على مهمة معينة و هذا النوع من التدريب يكون :

- البداية تكون بمرحلة معرفية فكرية عندما الفرد العامل يواجه لأول مرة في منصب عملة وضة معينة ، و أول ما تبتدئ به هذه المرحلة هو فهم واستيعاب متطلباتها وفي نفس الوقت استيعاب الإجراءات و الإستراتيجيات ،
- لما المعطيات الأساسية المتعلقة بمعالجة المعلومات و الأجوبة المطلوبة في وضعية عمل معينة تكون معروفة يأتي بعدها مباشرة مضاعفة وسرعة التنفيذ و التقليل من الأخطاء ،
- المرحلة الثالثة التي أساسها امتلاك الكفاءة و الوصول إليها يكون عندما يصبح العمل يعتمد كليا على الآلية .

و من هذا التصور و التحليل لعملية التدريب لجلب الكفاءات يمكن أن نقف عند نقطتين وهما :

• القدرات الفكرية و المعرفية ذات خصوصية مطلوبة للحصول أو استعمال كفاءات محددة، حيث إن هذه القدرات تعمل على تحديد عملية التدريب عندما تكون المهام المطلوبة يمكن أن تكون كلياً بصفة آلية؛

• لما تكون المهام غير روتينية وذات متطلبات غير متوقعة و متجددة ، يتحتم في هذه الحالة استدعاء بصفة دائمة للمعارف و القدرات العقلية و هذا في إطار الصور و الإبداع و المبادرة الحقيقية .

و بعد جلب الكفاءات الضرورية للمنظمة يجب القيام بتسيير الكفاءات و الأخذ بعين الاعتبار مقارباتها و بالتالي يجب التعرف على كل من :

1. **تسيير الكفاءات** : يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد ، بهدف استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار المهني ، التكوين ، التوظيف و الاختيار وغيرها كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون تكامل عمودي و أفقي"³

إن تسيير الكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي بتحقيق ما يلي :

- التكامل العمودي يؤدي إلى تكييف الكفاءات مع مهمة المنظمة ،

- التكامل الأفقي يؤدي إلى تكييف الكفاءات مع مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية.

2. **مقاربات الكفاءات** : وأنواعها هي كما يلي :

- المقاربة التسييرية : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و تفترض هذه المقاربة أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة ، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه.

³ Lou Van Beirendonck, Tous compétents :Le management des compétences dans l'entreprise, ed : de Boeck, Belgique,2006,p33.

- المقاربة العلمية : من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين الجماعي ، و الصيرورة التنظيمية ،

- مقارنة المهام المهنية : المقارنة التي قمنا بها سالفًا بين القدرات و الصفات الشخصية من جهة و الكفاءات من جهة أخرى أظهرت أن القدرات و الصفات الشخصية يحددا عند إظهار الفروقات بين الأفراد بعيدين عن مناصب العمل ، أما فيما يخص الكفاءات فهي متعلقة بالنشاطات المهنية و أكثر دقة بالمهام التابعة لكل منصب عمل .

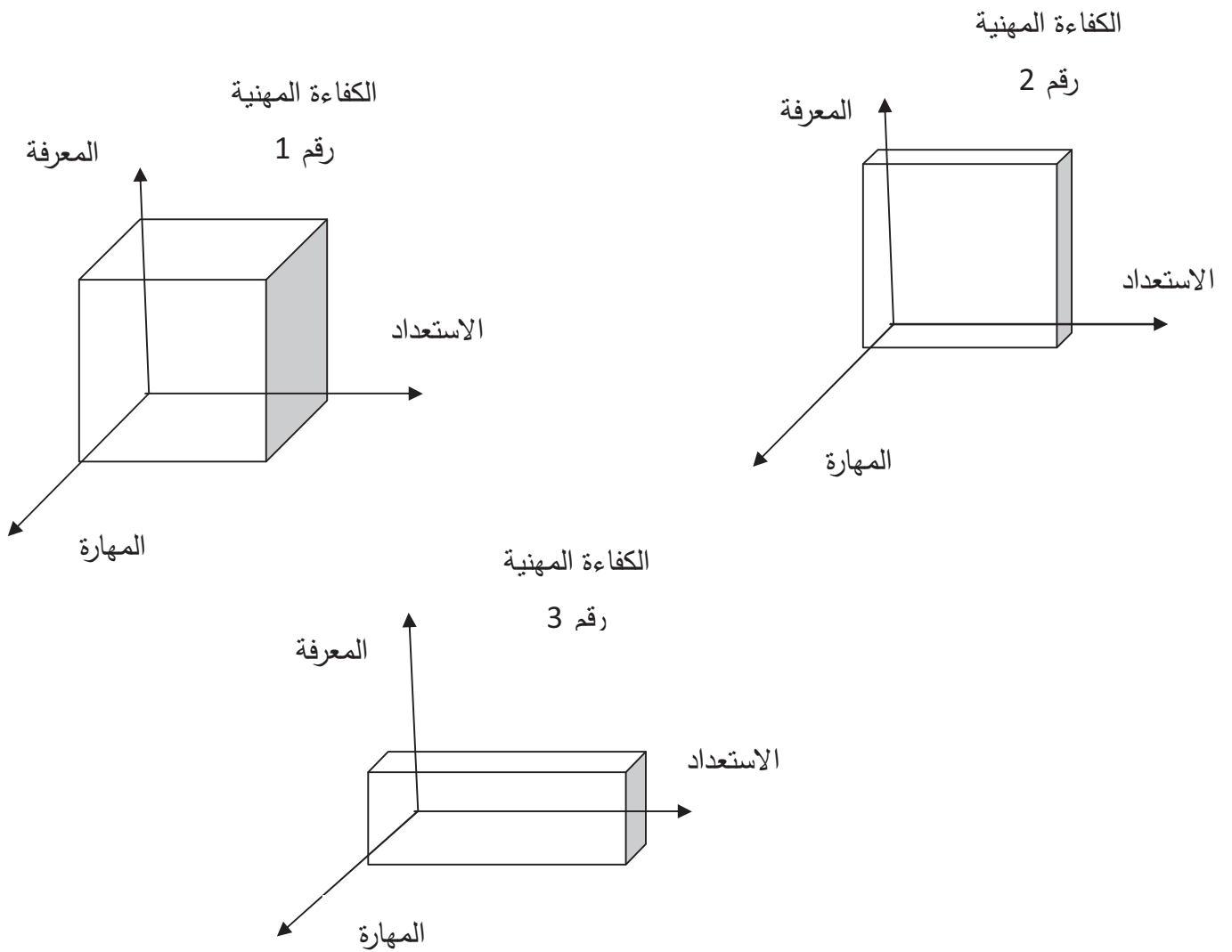
و عليه فإن الكفاءة فهي مرتبطة بوضعية عمل معينة دون أن نقصي نهائيًا الصفات الشخصية و القدرات الفردية عند الشخص العامل (السلوك و الذكاء) في تكوين الكفاءة عند وضعية عمل معينة ، و ربط الكفاءة بوضعية عمل معينة يذهب بنا إلى عملية تقييم الكفاءة و قياسها و هذا لا يكون إلا عند تحديد معيار مرجعي لكل كفاءة عند وضعية عمل معينة .

الاستنتاج الذي يمكن أن نخرج به هو :

- الكفاءات مرتبطة بوضعية عمل معينة ، بل و حتى في إطار تنظيمي خاص ؛
- عند القيام بالحكم على كفاءة عند تنفيذ عمل حقيقي أو مشابه ، على الملاحظ أن يكون أكثر دقة عند تقييم العمل الذي قام به العامل و عن كيفية إتمام المهمة المطلوبة منه .

وعليه فإن الكفاءة المهنية تختلف باختلاف الوضعية المهنية المرتبطة بها من حيث مستوى المهارة و المعرفة

و لتبيان أبعاد الكفاءة المختلفة نستعين بالشكل البياني التالي رقم (10)

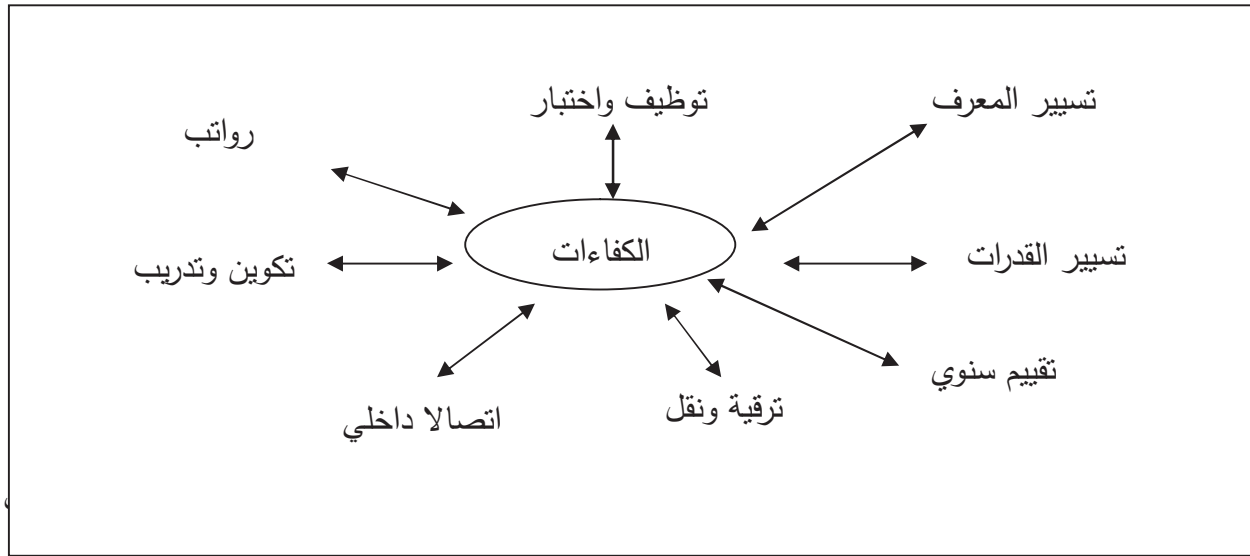


المصدر p.x , Meschi, Le concept de compétence en stratégie , perspectives et limites, AIMS , Montréal, 1997, p14

إن تقييم الكفاءات بات رهان حقيقي بالنسبة للمنظمة ، رغم أن الحكم على نوعية الأداء الإجمالي بالنسبة للأهداف المسطرة يمكن الوصول إليه من طرف كل مسؤول على وظيفة معينة ، تبقى مهمة تقدير كل كفاءة من الأمور الصعبة وخصوصا في المنظمات ذات الطابع الإداري وعليه فإن الطريقة التي أصبحت أكثر تطبيقا في مجال تقييم وتقدير الكفاءات هي طريقة المعيار المرجعي لكل كفاءة على حدا وعليه يمكن الحكم على الكفاءة .

إن التحاليل السابقة تجعلنا نصل إلى تعريف الكفاءات كالتالي :⁴

- تختلف في خصائصها الفردية عن القدرات و الصفات الشخصية ؛
 - يحصل عليها لتطوير في نفس الوقت حضور النوعية الخاصة و المرور إلى الخبرة التكوينية ؛
 - لها دور بارز في سلوك الفرد و ثم في القيام بكل فعالية للمهام المشتمل عليها منصب العمل .
- ويمكن توضيح أكثر تسيير الكفاءات و مقارباتها المختلفة أين تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة في الشكل التالي :رقم (11)



اقتصادية و إدارية -العدد السابع جوان 2010 جامعة محمد خيضر بسكرة ص55)

المبحث الثاني : دور تقييم الكفاءات في الإستراتيجيات التنظيمية

المطلب الأول : علاقة الجانب التنظيمي للمنظمة بالكفاءات :

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها الإستراتيجية من أجل تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها ، ويتطلب تحقيق ذلك توفر مجموعة من المدخلات ، تتمثل في الموارد البشرية و الآلات و الأموال ، المواد و المعلومات .

وتعتبر الكفاءات من الموارد البشرية من أهم تلك المدخلات و أكثرها تأثيرا على المنظمة . لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعد على القيام على أكمل وجه.

⁴ Claude lévy- Leboyer, op, cit,p33

إن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية ، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الفرد ، الرضاء الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، الأمر الذي يعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة⁵ .

وعليه فإن الكفاءات الفردية و الكفاءة التنظيمية للمنظمة لهم علاقة متشابكة ، حيث إن الكفاءة التنظيمية تتكون من عملية إدماج و تنسيق للكفاءات الفردية و التي حسب Athey et Orth (1999) فإن الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، تتضمن المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكات ، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة "6

و في هذا الإطار يمكن ذكر بعض العناصر التي تمح بتعريف الكفاءة الفردية وهي:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية و بالتالي هي عملية بناء مستمرة.

- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية .

- الكفاءة هي مكون اجتماعي .

- الكفاءة تسجل ضمن عملية التعلم.

و بالتالي في إطار المناخ التنظيمي المعتمد من طرف المنظمة تدمج و تنسق الأبعاد الثلاث للكفاءة الفردية و التي تتكون من المعرفة و المهارة و الاستعداد للموظف في الإدارة و ما على الجانب التنظيمي إلا القيام بتسيير هذا المخزون من الكفاءات الفردية و انتقال به إلى مخزون كفاءات جماعية والتي هذه الأخيرة تتميز على أنها ذات طبيعة تنسيقية و لا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على المناخ التنظيمي الذي مطالب بالعمل على إيجاد الحركية و التفاعل بين المجموعة.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية" ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، جمهورية مصر العربية ، 2007 ، ص 11 .

⁶ كمال منصور و سماح صوليج "تسيير الكفاءات : الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية – العدد السابع جوان 2010 جامعة بسكرة ص 52.

و انطلاقاً من الكفاءات الفردية تتكون الكفاءات الجماعية للمنظمة و التي لها بعد ذو طبيعة تنسيقية و لا تتكون من مجموع الكفاءات الفردية فقط بل تتركز على الجو أو المناخ تنظيمي و حركية الموظفين في إطار مساهم الوظيفي و التفاعل بين المجموعة.

حسب (Le boteref 2000) " الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية ، و تتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف : معرفة عرض أو تقديم مشترك ، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"⁷.

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (savoir- agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأعضاء و الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (combinaison synergique) و تنشأ الكفاءات الجماعية و تتكون أثناء العمل الجماعي ، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم و معارف جماعية"⁸.

المطلب الثاني : تقييم الكفاءات في إطار أهداف المنظمات :

إن مسألة تقييم الأفراد العاملين منذ عشرات السنين كان الشغل الشاغل للعديد من المنظمات وفي ظروف مختلفة حسب أهداف كل منظمة و البيئة التي تنشط فيها ، كانت تفرض بصفة ملحة مسألة المتعلقة بأسس وقواعد التقييم في إطار مشاركة الأفراد المقيمين ، اقتناعهم من جهة و الوصول إلى أهداف المنظمة من جهة أخرى التي لا تخرج عن الفاعلية و النوعية .

في هذا الإطار يمكن لنا معرفة ما هي الاحتياجات الأساسية لتفعيل الأدوات التسييرية للقيام مهمة التقييم و التي تعتبر إحدى الشروط الأساسية لتحقيق مرجع للكفاءات .

أما الشرط الثاني و الذي يعد كذلك من المتطلبات ، نجده ينبع من الشرط الأول - الأدوات التسييرية - و هذا في إطار التطلعات الاتصالية في المنظمة ، حيث التقييم يكون ذو نجاعة عالية عندما ينشأ نوع من

⁷ Roland foucher , Normand Petterson , Abdhadi Naji , Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective. [www.chaire-compétences.uqam.ca / pages / documents pdf foucher patter sonnaji 020304. Pdf](http://www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.Pdf) (26/2006),p6.

⁸ كمال منصور و سماح صولح ، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مرجع سابق ص 53..

الحوار بين الشخص الذي يقوم بالتقييم و الشخص الذي يقع عليه التقييم و هذا لغرض الوصول إلى درجة معرفة الذات و التطور الشخصي ، و بالتالي فإن الكفاءة المهنية تتركب من تحليل مجموعة مجالات المعارف و الممارسات التي تحدها .

مصدر مرجع الكفاءات :

ما يسمى بمرجع الكفاءات هو وسيلة قياس شخصية و اتصالية ، ما يجعله تفرض نفسها كأداة لتقييم الكفاءات ، وبدون شك في كل أعمال تسيير الموارد البشرية ، وهذا لا يتأتى إلا بتقدير دقيق للكفاءات المطلوبة في مهمة معينة في منصب أو وظيفة .

للوصول إلى وحدة قياس ما ، يمكن أن نقوم بما يلي⁹:

• إعطاء معيار للكفاءة على شكل مستويات ، تجمع المعارف ، الممارسات ونقل المعارف و الممارسات ؛

• الكشف عن مجالات متعددة للكفاءات لوظيفة معينة ؛

• تجميع مجموعة كفاءات ذات نفع للمنظمة مهما تكون المستويات المطلوبة وهذا عند إنشاء مرجع شامل بإحصاء كل المجالات التي تعدها المنظمة نافعة و لكل مجال .

و من هنا يوجد ثلاث مفاهيم تكميلية يجب أخذها بعين الاعتبار :

• كل مستوى يجمع عدد من الوحدات الكفاءة مرتبين في ثلاث أصناف: المعرفة، المعرفة الميدانية و المعرفة الذاتية؛

• كل معرفة ميدانية ترجع إلى كيفية استعمال الذي يضمن التنفيذ الجيد؛

• كل معرفة ميدانية تتناوبها درجة من الصعوبة وهذا لقياس مدى التحكم الذي ظهر عند الحصول على المعرفة ؛

⁹ Alain Labruffe « Management des compétences , construire votre référentiel » Afnor 2003 , p38.

مطلب الثالث: دور تصميم الوظائف وتحليلها في إنشاء مرجع الكفاءات:

أولاً: تصميم الوظائف:

تمثل عملية تصميم الوظائف جميع الأنشطة التي يتم في إطارها تحديد الأهداف و الخصائص و الوجبات العمة للوظائف كافة التي يشغلها الهيكل التنظيمي لمنظمة ما .

يختلف تصميم الوظائف عن تحليلها في أن التصميم يعطي صورة عامة وإجمالية لجميع ما يرتبط بالوظيفة المعنية من أهداف وخصائص و واجبات أما التحليل فإنه غالباً ما يتناول الجوانب التفصيلية للوظيفة ذاتها و من هنا يتضح بأن تصميم الوظيفة لا بد و أن يراعي مايلي :

أولاً : الأهداف الأساسية للوظيفة وتتضمن ما يلي :

- مدى أهمية الوظيفة ؛
- الأسباب الحقيقية للوظيفة ؛
- العلاقات التنظيمية التي تنشأ بين هذه الوظيفة و الوظائف الأخرى في المنظمة .

ثانياً : واجبات الوظيفة : حيث عند قيام بتحديد الواجبات المرتبطة بالوظيفة يجب مراعاة مايلي :

- الوضوح والدقة و الشفافية وعدم الازدواجية هي الواجبات المتعلقة بالوظيفة؛
- التحديد الواضح ما ينبغي إنجازه من صاحب الوظيفة أو المنصب من مهام وواجبات و أعمال المرتبطة بالمنصب أو الوظيفة ذاتها؛
- السعي نحو تحقيق المطابقة التامة بين الوظيفة و شاغلها من ناحية المؤهلات و القدرات.

ثالثاً: الخصائص الوظيفية: إن الخصائص الوظيفية التي ينبغي أن يتسم بها التصميم السليم للوظيفة يتطلب

الأحد بعين الاعتبار الجوانب التالية:¹⁰

- أن يوفر التصميم لشاغل الوظيفة درجة من الحرية في ممارسة واجباته الوظيفية ودون محددات أو قيود تحول دون إظهار كفاءاته ومهارته ومن ثم دون تحقيق الأهداف المراد إنجازها من خلال الوظيفة ؛

¹⁰خضير كاضم حمود و ياسين كايب الخرشة "إدارة الموارد البشرية " مرجع سابق ص 64 و 65 .

- يتيح التصميم السليم لشاغل الوظيفة الفرص الكافية لاستخدام مهاراته الفكرية و الفنية و الإنسانية و أن يستخدم قدراته الذاتية في الانجاز ؛
- أن يوفر التصميم السليم للوظيفة الشعور بالانجاز لدى شاغل الوظيفة وذلك من خلال القدرة على قياس أدائه ؛
- أن يتيح التصميم الوظيفي جانب كبير من الإحساس من المسؤولية الوظيفية لشاغل الوظيفة تجاه أدائه من جهة ونفسه من جهة أخرى ؛
- أن يوفر التصميم السليم للوظيفة درجة واضحة من الأهمية للوظيفة و الاعتزاز بالذات الإنسانية لكي يتحقق لشاغل الوظيفة الرغبة العالية للانتماء الوظيفي ؛
- أن يوفر التصميم الوظيفي درجة عالية من التحدي إذا كان هذا التصميم يساهم في خلق و إثارة الحماس في نفوس شاغلي الوظيفة ، إذ أن التحدي يساهم في إطلاق قدرات الفرد في الانجاز الفعال.

رابعاً: عناصر تصميم الوظيفة: في نفس التصور بأن تصميم الوظيفة يمثل النشاطات والمهام التي تشتمل عليها الوظيفة والتي يتم بمقتضاها تحديد الأطر الإجمالية للأهداف و الخصائص و الواجبات المقترنة بكل وظيفة من الوظائف و لذا فإن العناصر المكونة للتصميم يمكن أن نحصرها في :

1. العناصر التنظيمية: تمثل العناصر التنظيمية في تصميم العمل و الوظيفة بحيث تساهم في تحقيق الكفاءة العلية للإنجاز و لذا تراعي الجوانب التالية:

_ آلية إنجاز العمل أي يتم تحديد المهام المرتبطة بالعمل بما يحقق الانسياب الأمثل في الانجاز من خلال تقليص الوقت و الجهد المبذول في إنجاز المهام وهذا من شأنه أن يعمق ظاهرة التخصص ؛

_ يساهم في تحقيق التدفق السليم للأداء أي إن التصميم السليم للعمل من شأنه أن يحقق سبل الانسياب المتوازن والتناسق في الأداء، بحيث يجب أن يراعي التصميم عمليات تعاقب انجاز

العمليات وتتابعها لكي يتحقق من خلالها الإنجاز دون الحصول المناولة العكسية في الأداء ، حيث

يساهم الانسياب الكفاء في العمل ؛

_ مراعاة رغبات العاملين وهذا لتحسين كفاءة الإنجاز .

2.العناصر السلوكية : إن التصميم المناسب للوظيفة من شأنه أن يأخذ بعين الاعتبار العناصر السلوكية التي تقترن بتحقيق الإشباع المتنامي للذات الإنسانية وخصوصا عند الأفراد الذين تتشكل لديهم الحاجات الملحة لتحقيق الذات و عليه يجب مراعاة مايلي :

- أن تكون المهام المناطة بالعمل ذات أبعاد واسعة في استخدام المهارات و القدرات و القابليات

التي يتمتع بها شاغلوا الوظائف و تتسم بالتحدي وعدم الرتابة و السكون ؛

_ التركيز على توفير الحرية و الاستقلالية في انجاز المهام الوظيفية من خلال توفير الصلاحيات

الواسعة في ممارسة المسؤوليات الوظيفية ، إذ أن هذه الحرية و الاستقلالية من شأنها أن تطلق

الإبداع وتسهم في تطوير القدرات الابتكارية و الخلاقة في الأداء؛

_ التنسيق و التكامل بين العناصر الأساسية الفاعلة في الانجاز التحقق إذ أن عدم التكامل من شأنه

أن يضعف الشعور بمسؤولية الانجاز للعمل ؛

_ تقييم الانجاز و التغذية المرتدة التي توفر للفرد العامل الرغبة في معرفة الأداء المتحقق ونقاط القوة

لكي يعززها ونقاط الضعف لكي يتجاوزها لاحقا وأن توفير مثل هذه المعلومات من شأنها أن تولد

درجة عالية من الثقة المرافقة للفرد في عمله وتعزيز انتمائه وولائه للمنظمة ؛

_ التحفيز الداعم و استمرارية اعتماده كأسلوب سلوكي بناء في تحصين الفرد نحو استثمار قدراته و

قابليته نحو الانجاز الفعال في المنظمة .

3.العناصر البيئية : إن العناصر البيئية تلعب دورا فعالا في التأثير على تصميم الوظيفة سيما تلك العناصر

التي ترتبط بصفات وخصائص قيمة العمل المراد إنجازه في إطار المتغيرات البيئية القائمة ولذا فإن إغفال

العناصر البيئية غالبا ما يشكل عائقا نحو تحقيق التصميم لأهدافه الأساسية المطلوبة و من العناصر

الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار هي :

_ قدرات و قابليات الأفراد العاملين : لابد أن يراعي التصميم المناسب المهارات و القابليات و القدرات الفردية والجماعية المتاحة لدى المنظمة وكذلك إمكانية الحصول عليها مستقبلا ، سيما و أن الواقع البيئي حاليا يتطلب قدرات ومهارات عالية في انجاز الأداء المطلوب و خصوصا في البيئة المعاصرة وتعقيدات الأعمال المرتبطة بها ؛

_ الأنماط السلوكية للأفراد : إن التطورات الاجتماعية و الاقتصادية و الحضارية من شأنها أن تؤثر بصورة أساسية في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين و تؤثر بشكل أساسي في الاتجاهات المستقبلية لهم خصوصا على صعيد الأعمال المناطة بهم ولذا لابد من مراعاة التغييرات الحاصلة في القيم و الأعراف و الثقافات و التنوع .

خامسا : تحليل الوظائف : يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة وجمع الحقائق و المعلومات المتعلقة بالعمليات و المسؤوليات لعمل ما ، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته ، وتعتبر عملية تحليل الوظائف ذات أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية حيث يتم في ضوءها تمكين هذه الأخيرة القيام بجميع الأنشطة المرتبطة بأدائها و لذا فإن أهميتها تكمن في :

_ إن الإجراءات المتعلقة بالاختيار التعيين تعتمد أساسا على الحقائق و المعلومات المتوفرة بشأن متطلبات و مواصفات العمل ؛

_ إن إعداد البرامج التطويرية و التدريبية و التأهيلية للأفراد العاملين يعتمد على الحقائق و المعلومات المتعلقة بمتطلبات و مواصفات العمل ؛

_ إن إجراءات التقويم للأداء أو تحديد المعايير المتعلقة بالتقويم عوما تعتمد على طبيعة متطلبات و مواصفات الوظيفة ؛

_ إن تحليل الوظائف هو أحد الركائز الرئيسية في بناء هيكل عادل للرواتب و الأجور المتعلقة بالوظائف و الأعمال المختلفة ؛

_ تساهم بشكل فعال في تصميم و إعادة تصميم الأعمال المراد إنجازها للمنظمة ؛

_ تعتبر بمثابة معايير ومؤشرات يتم اعتمادها في مقارنة الأداء الفعلي مع المرجعي و هذا لتحديد جوانب الإنحرافات الحاصلة في الأداء ؛

_ تساهم عملية التحليل في تصميم و بناء سياسات سليمة للخدمات الصحية و الأمن السلامة الصناعية و المهنية للأفراد وتحديد المخاطر الناجمة على أية وظيفة أو عمل معين في المنظمة .

سادسا :أساليب تحليل الوظائف : هناك العديد من الأساليب المعتمدة في تحليل الوظائف و يمكن أن نختصهما في أسلوبين وهما :

_ أسلوب تحليل المهام ؛

_ أسلوب تحليل الموقع .

المطلب الرابع : منهجية تقييم الكفاءات :

إن المنظمة أيا كان شكلها و نشاطها تسعى إلى إيجاد منهجية تقييم الكفاءات مبنية على معايير التي تشمل المعرفة ، المعرفة الميدانية و المعرفة الذاتية أساسها معارف مكتسبة فعليا و مراقبة ، وكذلك تطبيقات نفذت على أرض الواقع وفقا لإجراءات قام بمراجعتها المسؤول المباشر ، حيث إن هذه المنهجية تؤدي بنا إلى إثبات ووضع بصفة موضوعية العلاقة ما بين طرفي التقييم ، المقيم و الواقع عليه التقييم وهذا ضمن الشفافية التامة و يكون ذلك على أساس :

- المستوى المكتسب ،
- المستوى الواجب الوصول إليه،
- الفرق الموجود ، في مجال الكفاءات ، بين متطلبات المهام (النصب أو الوظيفة) و الممارسة الفعلية للمعارف والمعارف الذاتية لصاحب هذا المنصب أو الوظيفة .

هذا التقييم يطبق على جميع المجالات الضرورية للوظيفة المحددة و المعرفة في مستند مراجع الكفاءات. وبهذا فإن هذا التعريف و التحديد للوظائف الخاص في كل قطاع نشاطي يقصد به مجموع الكفاءات المرجعية للمعارف ، المعارف الميدانية و المعارف الذاتية . وعليه يجب إعداد و وضع لكل قطاع نشاطي مستند مرجعي يشمل على :

• مرجع لمجالات الكفاءات الضرورية لجميع المهن و الوظائف لهذا القطاع ،

• سلمية مستويات الكفاءات لكل مجال كفاءات .

وبالتالي فإن وضع مرجعية للكفاءات يعمل على :

• تتمين الوظيفة : حيث وضع منهجية مبنية على أساس عنصر المرجعية يسهل على المسيرين و

مساعدتهم على التعرف وتحديد الكفاءات المطلوبة في التوظيف ، الترقية ، التدريب .

• أداة تسيير : وصف الكفاءات يعتبر أداة تسييرية مهمة وخصوصا عندما تكون عملية تقييم الكفاءات

تقام بصفة مشتركة و مستمرة مع جميع المستخدمين و كذلك الممثلين الاجتماعيين .

و مرجع الكفاءات يعتمد على وجه الخصوص على عنصرين أساسين :

- إعداد مواصفات الكفاءات : حيث يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل لتسيير الكفاءات عند

وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن

الأدوات الوظيفية وهذا عن طريق إنشاء بطاقة الكفاءات المهنية¹¹،

- المقابلة : تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر الميزة للوظيفة ومجالها ، و يتم إعداد

المقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكات المرغوب فيها و توضيح بينها و بين السلوكات الحالية، و

بعدها يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفية،

المهام و المسؤوليات،...) مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات¹².

المبحث الثالث : تقييم الكفاءات و احتياجات المنظمة :

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل التسيير الاستراتيجي للكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه

العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات البشرية الموجودة في المنظمة و في نفس الوقت

إحصاء الاحتياجات التي ترغب المنظمة في جلبها و إيجادها لهذا في هذا المبحث سنتطرق إلى مجال تقييم

الكفاءات و كيفية إحصاءها وفقا لمرجعية معتمدة و متفق عليها.

¹¹ Pierre-Xavier Meschi , OP ,cit,p13

¹² Lou Van Beirendonck , op,cit , p56

المطلب الأول: بناء احتياجات المنظمة وفقا لتقييم الكفاءات:

تقييم الكفاءات هو أحد الاحتياجات الأساسية لكل أنواع المنظمات سواء كانت إدارية بمفهوم الإدارة العمومية أو كانت ذات طابع اقتصادي سواء خاص أو عام مثلا إدارة عمومية مثل إدارة الضرائب احتياجها لتقييم الكفاءات مطلب ضروري للإجابة على متطلبات النوعية المطلوبة من طرف وزارة المالية و المديرية العامة للضرائب وهذا لانتقال من قاعدة إدارة علاقاتها بالمكلف بالضريبة إلى قاعدة أخرى تعتمد على مبدأ الشراكة و المواطنة بين الإدارة الجبائية و المكلف بالضريبة وهذا لجعل كفاءة أعوان الإدارة الجبائية أكثر مرد ودية و في نفس الوقت و في نفس السياق تستجيب لمتطلبات التطور التكنولوجي الذي يفرض بتحيين مستمر للمعارف لمواجهة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

المرجع المتعلق بالكفاءات أصبحت السند المطلوب لقياس المستويات في مجالات متنوعة للكفاءات و أحد الركائز الأساسية لإعداد دفتر الشروط للقيام بعملية التكوين الأكثر ملائمة ، ولهذا ، من الأفضل ، نجد في مجال معين للكفاءات قياس الكفاءة يعتمد على هذا النوع من المرجع لقياس كفاءة الأوان من طرف مسئولهم المباشرين .

الملائمة المستمرة لمرجع الكفاءات يجب أن تلازم تطور مجالات الكفاءات وهذا لا يكون إلا عن طريق إنشاء فرق عمل متخصصة في إنشاء مرجع الكفاءات وخصوصا في القطاعات الجديدة هذا من ناحية ومقاربة المجالات المختلفة بالقطاعات الجديدة من ناحية أخرى . هذه الملائمة يجب أن تتبع بفحوصات تجريبية في مختلف المجالات محط التقييم و بالتالي تحديد عمليات التكوين المختلفة .

هذه الأداة يجب أن تقترح ، بعد ذلك ، على مديرية التكوين لاستعمالها كمرجع مستمر و في نفس الوقت يجب العمل على مركزية مختلف ملاحظات المستعملين وفي الأخير تترجم تلك الملاحظات إلى مراجع للكفاءات .

عند تقييم الكفاءات ، يجب على المنظمة أن تتبع المقاربات التالية:¹³

¹³ Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétences , ed d'organisation , paris , 2008, pp20-25

- مقارنة المعارف : تتمثل هذه المقاربة من حيث خلال المعارف النظرية ، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها ،
- مقارنة المعارف الميدانية : حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل ،
- مقارنة المعارف السلوكية :تعد هذه المقاربة تعتمد على الأبحاث التي تستند إلى أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية و الجماعية و كيفية جعلها في خدمة أهداف المنظمة مرتكزين على الثقافة التنظيمية ،
- المقاربة المعرفية : تركز هذه المقاربة على تحليل المناهج الفكرية في تقييم الكفاءات أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة و من خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لاحتلال منصب معين في المنظمة ،
- مقارنة المواهب : أو ما يسمى بالصفات الشخصية ، إن الميزات و الصفات الشخصية يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل .

ويمكن لمقيم الكفاءات أن يتسلح بتعاريف أساسية وهي :¹⁴

- أن يعرف ما يحمل كل عنصر من الكفاءة ،
 - أن يعرف كيف يمكن له تقدير كل عنصر من الكفاءة،
 - يجب الإشارة إلى ذلك سواء في عملية التحليل أو الترجمة الكتابية .
- وعند إعداد مرجع الكفاءات الذي بدوره يستند إلى دليل يجمع فيه جميع الكفاءات الضرورية لكل الوظائف في المنظمة ، الموصوفة بطريقة موضوعية وحقيقية وفقا لوقائع معروفة ، إن هذا الدليل له أهداف عامة التي سنختصرها كما يلي :
- تحليل الاحتياجات الموجودة في المنظمة على شكل معارف مطلوبة لتنفيذ المهام بصفة فعالة ، بمعنى آخر يجب الوصول إلى نوعية جميع المهام والأهداف المسطرة،

¹⁴ Alain Labruffe « Management des compétences »,Op,cit,p58.

- تحديد ،لكل كفاءة ، المستويات التنفيذية المتعلقة بحالة من المعارف المطلوبة،
 - تحديد ، لكل مستوى ، المعايير و الإجراءات المطلوبة ،
 - عند وصف الوظائف ، يجب القيام بتحليلها كتابيا انطلاقا من الكفاءات المطلوبة،
 - تقييم بصفة موضوعية المستوى الحقيقي للكفاءات و المخزون الذي تتوفر عليه المنظمة،
 - تنمية الاتصال لأجل تحديث الكفاءات وهذا عند إجراء المحادثات الخاصة أو تلك التي تتكفل بها عملية التكوين ،
 - تسهيل بشكل يومي تسيير الموارد البشرية بتحديد الأهداف ووثيرة التطور في المنظمة وهذا لأجل قياس الفروقات ،
 - تنمية فعالية الشخصية بفضل التعرف بدقة نقاط القوة لكل شخص و النقاط الواجب تحسينها .
- وعند إعداد مرجع الكفاءات يقترح أن يتبع إجراءات التالية¹⁵ :
- ✓ تكوين مجموعة عمل خبراء في وظائفهم ،
 - ✓ تدريب مجموعة العمل على منهجية مرجع الكفاءات ،
 - ✓ القيام بجرد مجالات الكفاءات لكل قطاع ، أو لكل مصلحة أو وظيفة ،
 - ✓ تحديد مجال الكفاءات أين يمكن بصفة سهلة أن نرصد خبير معروف أو مختص الذي يبدئ موافقته على العمل المطروح من فرقة العمل .
- و من هنا يمكن أن نتطرق إلى أدوات تقييم الكفاءات ، حيث يوجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات و تعتمد في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات و يمكن أن نلخصها فيما يلي :¹⁶
- ✓ المحادثات و المقابلات الدورية المتعلقة بالنشاطات،
 - ✓ المرافقة الميدانية : المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق ، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة ،

¹⁵ Voir Alain Labruffe « Management des compétences » op,cit p74,75

¹⁶ Marc Dennery, évaluer la formation . des outils pour optimiser l'investissement formation, Ed :ESF , France, 2001,pp65-66.

✓ مرجعية الكفاءات : مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجدد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في

فرع مهني ، و تنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف

✓ المهن وطريقة مركز التقييم : تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم التي من خلال يقوم الفرد أو

المجموعة من العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات : المحاكاة أو

ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم ، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة...

المطلب الثاني: القرارات التي تبني على تقييم الكفاءات :

إن المسعى المبني على تحليل العمل، و حصيلة القدرات الشخصية و الكفاءات يمدنا بسلسلتين من

المعلومات ، الأولى تتعلق باحتياجات المناصب و الأخرى تتعلق بالموارد الفردية و عليه يمكن لعملية تقييم

الكفاءات أن بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات المتعلقة ب:

1. التوظيف :

تقييم الكفاءات يمكن أن يساهم في اتخاذ قرار متعلق بالتوظيف سواء الداخلي عن طريق الترقيّة من

منصب إلى آخر أو التوظيف الخارجي التي يمس إلى المرشحين لمنصب معين و الذي يتم في

أغلب الأحيان عن طريق المسابقات بشتى أنواعها و في كل الأحوال الهدف منه جلب الكفاءات ،

القدرات و الصفات الشخصية المطلوبة وفقا لخصائص ومتطلبات المنصب قيد التوظيف وهذا ما

يجعل تقييم الكفاءة للمنصب من جهة وتقييم الكفاءة للشخص المحتمل توظيفه.

يمكن حصر الكفاءات في نوعين ، النوع الأولى ذات طابع عام أي يمكن القيام بها شريحة واسعة

من المرشحين للتوظيفة و الأخرى ذات طابع خصوصي موجهة لقطاع من النشاط في منظمة معينة

و بالتالي هذه الأخيرة تتطلب خبرات خاصة ومحددة ذات نوعية تجعل المنظمة في وضع متميز عن

غيرها.

وبالتالي عندما المنظمة تفضل البحث في مواردها البشرية عن الكفاءات المطلوبة عن تلك الموجودة

في الخارج لاعتبارات مالية أو تنظيمية أو قانونية .

2. الكفاءات وتنمية الشخصية :

في إطار تنمية الشخصية للموظفين ، فإن النتائج المتحصل عليها عند تشريح المنصب مع تشخيص الكفاءات المطلوبة يقدمان معلومات تصب على مدى القدرة على دمج الموظف وجعله فعال وعليه فإن المعلومات المتحصل عليها على المترشح عند توظيفه تعتمتر في غاية الضرورة للمسئول المباشر داخل المصلحة أو المديرية التي وجه لها الموظف الجديد وهذا لأجل استغلالها من أجل تنمية كفاءاته وقدراته وصفاته الشخصية داخل المنصب المعني.

3. حركة الموظفين :

نظام تقييم الكفاءات من جهة و مجموعة المعطيات للموظفين هي أدوات ضرورية لوضع سياسة حركة الموظفين الداخلية وسياسة ترقيتهم ، فإن فروع الترقية المختلفة في جميع النشاطات و المنظمات تشير إلى التعاقب على المناصب و الذي يؤدي بدوره إلى اكتساب كفاءة متزايدة و الحصول في نفس الوقت على ترقية أي للحصول على منصب في مستوى أعلى يجب أن تمر بمنصب في مستوى أدنى مشتركين في نفس التوصيف و التحليل و لكن بمستويات ذات كفاءات مختلفة و في بعض أحيان حركة الموظفين لا تفيد في ذلك التراكم لأن الحركة يمكن لا تكون في نفس الاتجاه أي من الأسفل إلى الأعلى بل تكون بصفة أفقية حسب الهيكل التنظيمي أي من منصب إلى منصب آخر يمكن أن يكون في نفس الدرجة أو في درجة أعلى ولكن مكونات التحليل و التوصيف مختلفة تماما بين المنصبين وهذا ما يؤدي إلى هدر الطاقات الكامنة و المكتسبة في العنصر البشري .

إن متطلبات الحركة تؤدي بالمنظمة إلى وضع سياسة واضحة للحركة و الترقية و يمكن أن نلاحظ

وجود سياستين للترقية وهما :¹⁷

- الترقية على حسب الاحتياج ،
- الترقية المنظمة.

¹⁷ Voir Jean marie Peretti « Ressources humaines »ed Vuibert,paris , 2006 . p244

إن النوع الأول يركز على مدى وجود منصب شاغر حيث يقوم المسئول السلمي مع مسئول الموارد البشرية ببحث عن وجود أحد المستخدمين يملك القدرات المطلوبة في المنصب الشاغر وبفضل هذا النوع من السياسة يمكن التدخل في كل المستويات السلمية في المنظمة.

أما النوع الثاني يركز على التسيير التوقع للكفاءات و هو عبارة نظام تقييمي للمستخدمين و يعتمد توقعات مضبوطة.

المبحث الرابع : التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

المطلب الأول : ماهية ودواعي استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ظهر كأداة تسيير معلنة عن فرق تجديدي في تسيير الموارد البشرية مقارنة بما كان يسمى من قبل التسيير التوقعي للعمال و هذا بداية سنة 1980.¹⁸

في مجموعة الأدوات التسييرية لإدارة الموارد البشرية ، التسيير التوقعي يوجد قبل الكلام عن تسيير الوظائف و الكفاءات ، حيث كان يستعمل للإجابة عن احتياج المنظمة لتوقعات في عدد العمال و نتائجه المحتملة على تدفقات المدخلات (التوظيف) و تدفقات المخرجات و ما ينتج عنها من تكاليف أجنبية .

مجتمعاتنا الحديثة ، في الوقت الحاضر دخلت في تحول وتطور سريع ، ما جعل البيئة الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية و الإدارات وكل المؤسسات بصفة عامة تجد نفسها في وضعية تحول مستمر ذي ينظم على إيقاع سريع بواسطة عوامل التي تظهر بصفة موازية و في نفس الوقت التي نذكر منها:

- الوجبات الاقتصادية،
- الابتكارات التكنولوجية،
- القيام بمهام جديدة ،
- التحولات و التغييرات السياسية،
- التغييرات الاجتماعية،
- التغييرات الثقافية.

¹⁸ Alain Meignant « Ressources Humaines , Déployer la stratégie » Ed Liaisons année 2000 , p115.

إن هذه التحولات ينتج عنها تطورات مختلفة نذكر منها :

- تطور تطلعات و احتياجات المواطنين(زبون و مستعمل)،
- نشوء أدوات عمل جديدة،
- نشوء مهام جديدة الواجب القيام بها،
- نشوء الحاجة إلى آليات النوعية.

بالإضافة ، إن هذه التحولات المختلفة نجدها تتقاطع مع بعضها البعض لمصاحبة التطورات الجارية في تنظيمات العمل و التي ينتج عنها التغيرات السريعة في ظهور احتياجات جديدة في الوظائف و الكفاءات، حيث إن ظاهرة التحول و التغير هي مستمرة و لا انقطاع لها، كلما ظهرت وظائف جديدة ينتج عنه اختفاء أخرى و بعضها الآخر يتطور و يتحول في محتواها وفقا للاحتياج الجديد.

في الواقع كل المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة ذات نشاط إداري أو نشاط اقتصادي يواجهون بطريقة أو أخرى هذا التحدي الجديد الذي يلزمهم بالتسيير الجيد لهذه التحولات وهذا عن طريق التقييم العام لمستويات التكوين الأولي ،تنمية التكوين المستمر ، مضاعفة التأهيل و الاهتمام بتطلعات الأعوان.

كل هذا يبني على التسيير البشري بصفة ديناميكية لسبق هذه التطورات و توقعي الإختلالات المحتملة في المستقبل المرتبطة بالملائمة غير الكافية بين الاحتياجات المستقبلية و الموارد البشرية .

بمعنى آخر الموارد البشرية الحالية لا يمكن لها أن تضمن السير الحسن للمنظمات بوجود سرعة التغييرات التي تمس الوظائف ، حيث الموارد البشرية هم المعنيين الأكثر بهذه القرينة على أساس هم الأكثر عرضة للتطورات السريعة و بالتالي عليهم إنشاء هامش الملائمة لكل منظمة انطلاقا من مرونتها الطبيعية باتجاه مكونات الكفاءة المهنية الممثلة في المعرفة والمعرفة الميدانية و المعرفة الذاتية يكون لهم القابلية على الملائمة لوضعيات عمل جديدة وهذا لا يكون إلا أخذ بعين الاعتبار التطورات المستقبلية .

بسبب ظاهرة سرعة التغييرات ، أصبت التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في الوقت الحاضر ممارسة لا رجعة فيها سواء كان ذلك في المؤسسات الاقتصادية أو الإدارات المسيرة وفق قانون الوظيفة العمومية.

ما نستخلصه مما سبق إن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتبر أذات من الأدوات التسييرية في خدمة تسيير الموارد البشرية و التي يمكن أن تعرف على أنها "سياق توقعي يمكن كل منظمة من امتلاك في الوقت المناسب مستخدمين يمتلكون القدرات و التحفيزات الكافية على "القدرة" ، "المعرفة" و "الإرادة" لشغل وظيفة ، القيام بمهام ، و ممارسة نشاطات مفيدة لها في حياتها و لتطورها"¹⁹.

إن هي عبارة عن مقارنة منطقية لتسيير العنصر البشري في المنظمة التي تؤكد على مبدأ التوقع و إسقاط احتياجاتها و مواردها المتعلقة بالمستخدمين على الوسائل المتوسطة وطويلة المدى و يتبعها بعد ذلك تحليل الفرق المتوقع و وضع الوسائل المناسبة لإحكام مواردها المستقبلية مع احتياجاتها المستقبلية. وبالتالي فإن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعمل على تدارك وضعيات زيادة العدد و نقصان العدد و في نفس الوقت الزيادة في التأهيل و نقصان في التأهيل و بصفة عامة كل وضعيات عدم الملائمة بين الاحتياجات و الموارد البشرية .

إن هذا النوع من المساعي يلقي الضوء على أهمية وضع سياسة واضحة وملائمة دورها سبق المستقبل في مجال التوظيف ، تسيير الحياة المهنية للموظفين ، حركية الموظفين وتكوينهم ... الخ إن التسيير التوقعي يمثل بصفة أو أخرى منحى هام في الجودة الشاملة في ممارسة الموارد البشرية .

المطلب الثاني : كفايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

انطلاقا من النموذج القاعدي الذي يبنى عليه التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات الذي يتبع الخطوات المنطقية التالية :

➤ الموارد البشرية الحالية أو المتاحة أو المتاحة و الاحتياجات الحالية.

في أي منظمة ، يمكن وصف الموارد البشرية الحالية عن طريق العدد ، هرمي الأعمار ، التأهيل . هذه الموارد هي بطبيعة الحال ملائمة كما و نوعا للاحتياجات الحالية و هذا وفقا لتنظيم العمل المعمول به حاليا ووفقا لمناصب العمل الموجودة . و في نفس الوقت يوجد موارد بشرية متاحة سواء في سوق العمل الخارجي (توظيف) أو السوق العمل الداخلي (حركية من منظمة أخرى في نفس القطاع أو ترقية)

¹⁹ Christian Batal « La gestion des ressources humaines dans le secteur public tome 2 Evaluer ses ressources ,anticiper ces besoins , construire des politiques de GRH » ed d'organisation, année 1998, p157.

➤ الاحتياجات المستقبلية.

لو نقوم إسقاط مستقبلي وفقا و تبعا استحقاق المخططات الإستراتيجية أو الأقل مخططات متوسطة المدى (مثلا ثلاث سنوات) تماشيا مع المشاريع المقترحة المبنية على إعادة تنظيم المنظمة التي تعود إلى التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المحتملة و بصفة عامة كل ما يساهم في تغيير الاحتياجات للموارد البشرية أو على الأقل في هيكله التأهيل و الكفاءات و عليه تحديد منظمة كمعيار ، لمعنى آخر مشروع يعبر على هيكله عددية و يعبر كذلك عن الجانب التأهيل والكفاءات عند حد أقصى لبناء توقعاتنا من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة من المخطط الإستراتيجي . هذه الاحتياجات تعبر عن محصلات إستراتيجية الكفاءات المطلوبة .

➤ الموارد البشرية المستقبلية .

الموارد البشرية الحالية على فترة مرجعية (ثلاث سنوات) يصيبها حتى و لو لم يكن أي تدخل خارجي أو داخلي للمنظمة مثلا الإحالة على التقاعد ، الاستقالة ، الحركية الطوعية ...الخ و بالتالي سيكون هناك ظاهرة إرتضااض طبيعي تقوم بالتغيير بدون وجود يد فاعلة في ذلك و يمكن أن تكون تلك الظاهرة قوية أو ضعيفة حسب التركيبة الهرمية للأعمار و مستوى الأجور مقارنة بالبيئة التي تنشط فيه المنظمة و مستوى الأمن الوظيفي و الجو الاجتماعي و شروط العمل ...الخ.

➤ الفروق بين الاحتياج المستقبلي والموارد .

يمكننا عن طريق قاعدة حساب الفرق أن نقارن الاحتياجات لفترة ثلاث سنوات المعبر عنها كمرحلة أولى من التحليل بما يصاحبها من توقعات من موارد و بالتالي تحديد و التعرف عن الفرق بين الاحتياج والموارد .

هذه الفروقات لها جانب الكمي (العدد أقل أو أكثر) و الجانب النوعي (فرق ما بين الكفاءات المتاحة و تلك التي ستكون ضرورية في المستقبل و بنفس المنطق يكون الفرق أكثر أو أقل)

لكي يكون تحديد الفرق له فائدة عملية ، يجب التعرف بدقة عن القطاع الذي يوجد فيه الفرق مثلا

في إدارة الضرائب يمكن أن نجد أعوان المعاينة أكثر و أعوان المتابعة أقل... الخ

➤ سياسة الإحكام.

من تحليل الفروقات يمكن أن نستنتج سياسة إحكام وقائية أي القيام بمساعي فعلية تؤدي بصفة

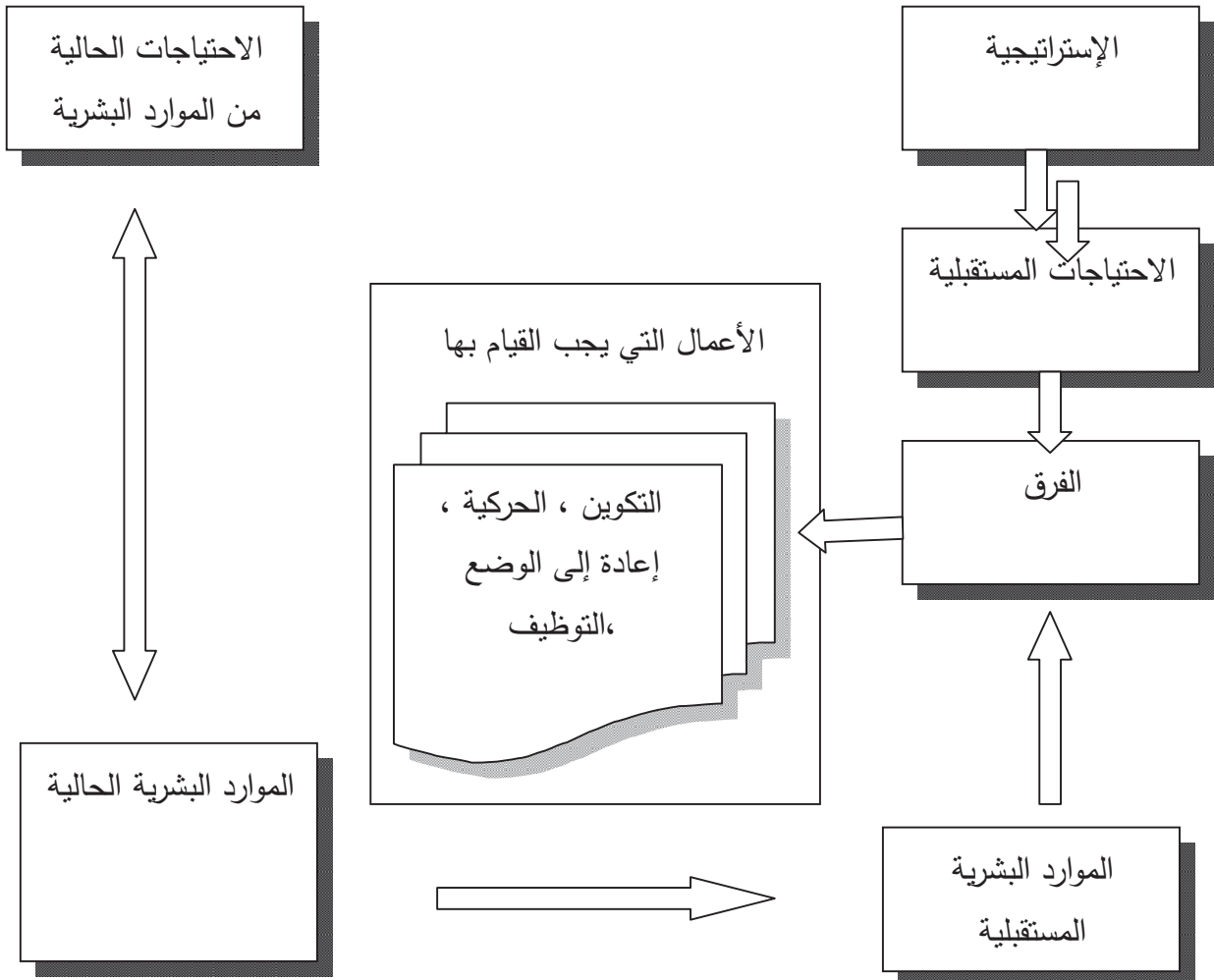
كافية و في الوقت المناسب لكي التحول أو التغيير المستقبلي يجد ما يواجهه من موارد مستقبلية و

هذا لتخفيف إلى أقص حد الفرق بين الاحتياج و الموارد و هذا لا يكون إلا بوجود في إطار السياسة

العامة للمنظمة سياسات فرعية تتمثل في سياسة التوظيف و سياسة التكوين و سياسة الحركية تصب

كلها في إنجاح سياسة الإحكام. سنوضح ذلك بالشكل التالي :

الشكل رقم (12)



Source : Alain Maignant « Ressources humaines , Déployer la stratégie »,Op,cit

مطلب الثالث : سياسة إحكام كفاءات المواد البشرية:

ولإنجاح سياسة الإحكام يجب الاستعانة بالعناصر التالية :

أولاً: التعرف عن التطورات المحتملة :

إن التعرف عن التطورات المحتملة أو المتوقعة يعتبر أحد العناصر الأساسية بعد التعرف عن ما هو موجود حالياً من موارد بشرية و إسقاط هذا الموجود على الآفاق المحتملة أو المتوقعة ، بفضل هذا التعرف نساهم في مسعى تسيير الوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية و أهميتها ترتكز في إنجاح عامل الملائمة لكل مساعي التوقع وعليه يمكن أن نذكر العوامل المؤدية لهذا التطور:

-العوامل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية،

-العوامل المتعلقة بالتطورات الاجتماعية ،

-العوامل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية ،

-العوامل المتعلقة بالتطورات السياسية ،

- العوامل المتعلقة بالتطورات الاقتصادية ،

-العوامل المتعلقة بالتطورات التنظيمية ،

-العوامل المتعلقة بالتطورات " مهام - مستعملين" بالنسبة للإدارة العمومية التي يقابلها بالنسبة

للمؤسسة الاقتصادية التطورات المتعلقة "بمنتوج_ سوق"،

- العوامل المتعلقة بالتطورات التنظيمية،

ثانياً: التعرف عن الاحتياجات المستقبلية للوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية :

هذه المرحلة تكمن أهميتها في ترجمة التطورات المتعرف عليها مسبقاً إلى احتياجات مستقبلية من الموارد البشرية مرتكزة في ذلك على عملية تحليل عوامل التطور التي تأخذ بعين الاعتبار في دراستها على الوظائف و الاحتياجات في جانبها الكمي و النوعي و بالتالي تمكن من تحديد المحتوى المستقبلي لوضعيات العمل في المنظمة بصفة عامة و في الإدارة العمومية بصفة خاصة.

تعتبر هذه المرحلة طويلة نوعا ما ، وهذا بسبب ضرورة مشاركة المسؤولين المباشرين لأصحاب هذه الوظائف و الكفاءات.

ثالثا: تحليل الفروقات بين الاحتياجات و الموارد المستقبلية:

تحليل الفرق أوالتفاوت الحاصل بين الموارد و الاحتياجات المستقبلية يكون مرحلة هامة، المطالب القيام بها بكل دقة ومهنية ، من مساعي التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية . و التي تركز على عملية قياس الفرق الكمي و النوعي بين نتائج إسقاط عملية الموارد البشرية والتعرف عن الاحتياجات المستقبلية و في هذا الاتجاه فإن هذه المرحلة تتسم بالدور المحاسبي و الذي بدوره يحلل الرصيد الناتج عن الاحتياجات و الموارد ، ويمكن أن نرصد عدة أنواع من الفروقات أو التفاوت نذكر منها :

- وضعيات زيادة عددية في بعض الوظائف أو في بعض المهن،
 - وضعيات نقصان عددية في بعض الوظائف أو في بعض المهن ،
 - وضعيات تغيير في بعض الوظائف أوفي بعض المهن، مثلا يمكن في المستقبل أن تطلب كفاءات لمستوى أعلى على الذي هو مطلوب في الحاضر،
 - وضعيات تطور في بعض الوظائف أو المهن ، مثلا يمكن في المستقبل أن تطلب كفاءات لمستوى أدنى على الذي هو مطلوب في الوقت الحاضر،
 - وضعيات تحول لبعض الوظائف و المهن ، مثلا يطلب كفاءات جديدة في نفس المستوى التي هي مطلوبة الآن،
 - وضعيات خلق وظائف أو مهن جديدة ،
 - وضعيات اختفاء وظائف أو مهن موجودة .
- على المنظمة سواء ذات طابع إداري أو اقتصادي أن ترصد زيادة على تطورات التي ستحصل في هذه الوظيفة أو أخرى ، البعد النوعي و للقيام بذلك نقوم بحساب :

- نسب الوظائف التي من المحتمل محتواها يتغير مع تلك التي تبقى مستقرة،

- نسبة الأعدان الشاغلين الوظائف التي سيتغير محتواها،

- نسبة الأعوان الشاعلين للوظائف التي من المحتمل مستوى الكفاءات فيها سيرتفع،
- نسبة الأعوان الشاعلين للوظائف التي من المحتمل مستوى الكفاءات فيها سنخفض،
- نسبة الأعوان الذين يشغلون وظائف الذين يتطلبون كفاءات جديدة في نفس الوظائف الذين يشغلونها حاليا .

رابعا : تحديد سياسة إلغاء أو تقليص الفروقات المتوقعة :

إن تحديد سياسة إلغاء أو تقليص الفروقات المتوقعة بين الموارد و الاحتياجات المستقبلية هي آخر مرحلة من مراحل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و التي تؤكد على التعرف على التوجهات الكبرى لتسيير الموارد البشرية للسنوات الآتية وهذا لتسيير لأحسن أو على الأقل بأقل ضرر ممكن التحولات المستقبلية ووضع هذه التوجهات في مخطط عمل حقيقي .

المطلب الرابع : خصوصية قطاع الإدارة العمومية في التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

كل هياكل قطاع الإدارة العمومية مهما كان قانونهم الأساسي الذي ينظمهم يمكن لهم أن يلتزموا بنجاح بمساعي التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية²⁰ و كما هو موجود في المؤسسات الخاصة أو العامة ، يعتبر كذلك أحد الشروط الضرورية لتسيير الحسن للموارد البشرية لهذه الهياكل. ومع ذلك فإن قطاع الإدارة العمومية يحتفظ بخصوصية أدواته التسييرية التي هي منبثقة من قوانين التوظيف العمومي التي يتمثل في القانون الأساسي للتوظيف العمومية و القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع أو سلك من الأسلاك وكذلك قانون الأساسي للأجور و القوانين المكملة للقانون الأساسي والمتعلقة بالقوانين الأساسية للأسلاك الخاصة.

الخصوصية الأولى : المشاكل التي تصادف المساعي التوقعية :

من السهل التوقع في قطاع الإدارة العمومية وهذا يتعلق بالتعرف بالتطورات التي ستحدث في الآجال المتوسطة و تكهن عن تطور الموظفين في منصب الوظيفي وبالقابل فإنه من الصعب وضع ترتيبات فعالة للعمل على تقليص الفروقات المتوقعة بين الاحتياجات و الموارد البشرية .

²⁰ ChristianBatal ' La gestion des ressources humaines , tome2, évaluer ses ressources, anticiper ses besoins , construire des politiques de GRH » OP ,cit p167.

وبمعنى آخر المراحل التي تتسم بها مساعي التسيير التوقعي يمكن تحقيقهم بسهولة في قطاع الإدارة العمومية ماعدا المرحلة الأخيرة التي تحت على التعرف وتحديد الوسائل الملائمة لتسيير الفرق و التفاوت بين الموارد البشرية و الاحتياجات المستقبلية فقد تشوبها بعض التعقيدات لأن القاعدة العامة هي أن قطاع الإدارة العمومية يمتلك هامش التصرف أقل بكثير من مجال القطاع الاقتصادي الخاص أو العام .

إن المساعي المتعلقة بالتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية يجب أن تتجاوز الالتزامات التالية :

أولا : التزامات القوانين الأساسية :

إن القوانين الأساسية هي تلك القوانين التي تحدد المهام و الالتزامات الموظفين في سلك وظيفي خاص و في نفس الوقت الحوافز و الأجور المتعلقة بذلك السلك أو القطاع أو التنظيم العمومي وهذا وفقا لاتفاقيات المبرمة مع المثلين الاجتماعيين و الحكومة و المديرية العمة للوظيفة العمومي وهذا كله وفقا و تبعا لأرضية القانون الأساسي للوظيفة العمومية المعمول به.

ما يلاحظ أن هذه القوانين الأساسية مع الثقافة التنظيمية تعملان على خلق نوع من الصلابة في تسيير الموارد البشرية حسب المعايير التوقعية .

من جهة ، التسيير التوقعي في قطاع الإدارات العمومية يفترض أنه يبني على تسيير الأعوان وفق منطق القوانين الأساسية و في نفس الوقت على منطق وظيفة - مهمة .

و من جهة أخرى الإدارات العمومية على وجه الخصوص ، نجدها لا تملك نفس المرونة في مجال التسيير الموارد البشرية بصفة عامة و التسيير التوقعي بصفة خاصة مع تلك الموجودة في المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة .

حيث نجد هذا النوع من الصلابة في التسيير المتعلق بالموارد البشرية في مجال التوظيف التي تحكمه المسابقات المشروطة بالشهادات و بصفة أقل في مجال الحركية سواء كانت على مستوى الترقية ، المهنية أو فيما يخص البعد الجغرافي .

هذه الصلابة تعتبر أهم الأسباب إذ لم تكن محصورة فيها على الإطلاق ، التي تجعل في كثير من الأحيان من الصعوبة في تسيير الفروقات المحتملة بين الاحتياجات و الموارد البشرية في قطاع الإدارات العمومية. ولا يعني ذلك ، أنه لا يوجد أي هامش للتحرك و التصرف ، حيث يوجد في بعض الإدارات أنها تخطت عائق القوانين الأساسية الخاصة بأسلاكها بدون المساس بمصداقيتها أي بدون أن تحيد عن تطبيقها ، حيث استطاعت أن تمكن مستخدميها من أن تتلاءم ضمن الإطار الجديد و هذا اعتمادا على الأداة التكوينية في جميع هياكلها بنفس الاستعمال و الطريقة التي انتهجتها المؤسسات الاقتصادية وهذا للوصول إلى تقليص الفروقات المحتملة سواء في جميع النوعي أو الكمي بين الموارد البشرية و الاحتياجات المستقبلية .

الخصوصية الثانية : الالتزامات التنظيمية :

إن أغلب الإدارات العمومية تنظيما تنقسم إلى :

• مصالح مركزية على مستوى الوزارات و المديرات العامة، حيث نجد هيكلها التنظيمي يحتوي على

مديرات موارد بشرية،

• مصالح اللامركزية على مستوى الولاية و الدائرة و البلدية و بنفس التنظيم الموجودة في الهياكل

التنظيمية على مستوى المركزي.

هذا النوع من الهيكلة التنظيمية تطرح إشكالية قيادة مساعي التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و الموارد

البشرية بمعنى آخر هل التسيير التوقعي يكون على مستوى المركزي وما على المصالح اللامركزية إلا التنفيذ

أو بشكل معايير مبني على عملية الاقتراح من المصالح اللامركزية و الموافقة و المساندة من طرف

المصالح المركزية.

إن المسعى الذي هو على شكل اقتراحات في مخططات سنوية أو متعددة السنوات التي يكون مصدرها

محليا تعبر عن الانشغالات الميدانية ، وهذا هو المعمول به في الإدارة الجزائرية ، تعبر عن تجربة ناجحة

باعتبار القيادة لتسيير الموارد البشرية على مستوى المركزي يبقى ذا أهمية على مستوى التوجهات الكبرى

للنظرة الإستراتيجية الشاملة للتسيير الاستراتيجي للكفاءات على المستوى الوطني هذا من ناحية ومن ناحية

تعتبر أداة تنسيقية لا غنى عنها وهذا تدعيما للرؤية الشاملة .

تواجد مسعى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على المستوى اللامركزي يؤكد عدم امتلاك المصالح المركزية العناصر الضرورية لتمكينها من حصر مجموعة عوامل التطور التي لها التأثير المباشر وغير مباشر على وضعيات العمل و الوظائف في الهياكل التنظيمية على المستوى المحلي.

وزيادة على ذلك ، إذا أقتصر الأمر على المستوى المحلي يجعله يفتقر إلى نظرة شاملة لعدد المستخدمين لمصالح المديرية الجهوية أو المديرية العامة أو الوزارة ، و على وجه الخصوص تنظيم التحولات و الحركية للموظفين بين المصالح اللامركزية وفق مخطط التسيير الموافق عليه من طرف مفتشية الوظيف العمومي وبالتالي المساهمة في حل مشكلة التنسيق العام ، و بالتالي من الضروري بمكان إيجاد التوازن بين المقاربتين ، المساعي المحلية و المساعي الوطنية أو الجهوية وهذا تبعا للحالة المطروحة و خصوصياتها .

الخصوصية الثالثة : الالتزامات المتعلقة بسنوية الميزانية :

إن تسيير الوارد البشرية وخصوصا فيما يتعلق منها بالجانب المالي وخصوصا التوظيف ، الترقية ، الحركية ، خلق مناصب جدد ، مرتبط بمبدأ سنوية الميزانية التي يؤكد على مبدأ آخر يسمى بالمنصب المالي الذي يختفي إذ لم يستغل في الإطار التسييري في حدود السنة المالية للميزانية وهذا مرتبط كذلك بنفقات التسيير للدولة .

هذا النوع من العوائق لا نجده في المؤسسة الاقتصادية الخاصة التي تتصرف بحرية أكبر مما يجعل التسيير التوقعي أكثر مرونة و أكثر سلاسة وتطبيق التسيير الإستراتيجي الكفاءات فيها يكون أكثر انتشارا من الإدارات العمومية .

إن مبدأ سنوية الميزانية يمكن أن يخلق نوع من الصلابة في معالجة التفاوت الذي قد يحدث بين الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية التي نتجت عن التطورات التكنولوجية و الثقافية و الاجتماعية والتنظيمية في الإدارة العمومية و الموارد البشرية الحالية من جهة وما تسمح به مبادئ الميزانية وخصوصا في الفترة المحددة بسنة.

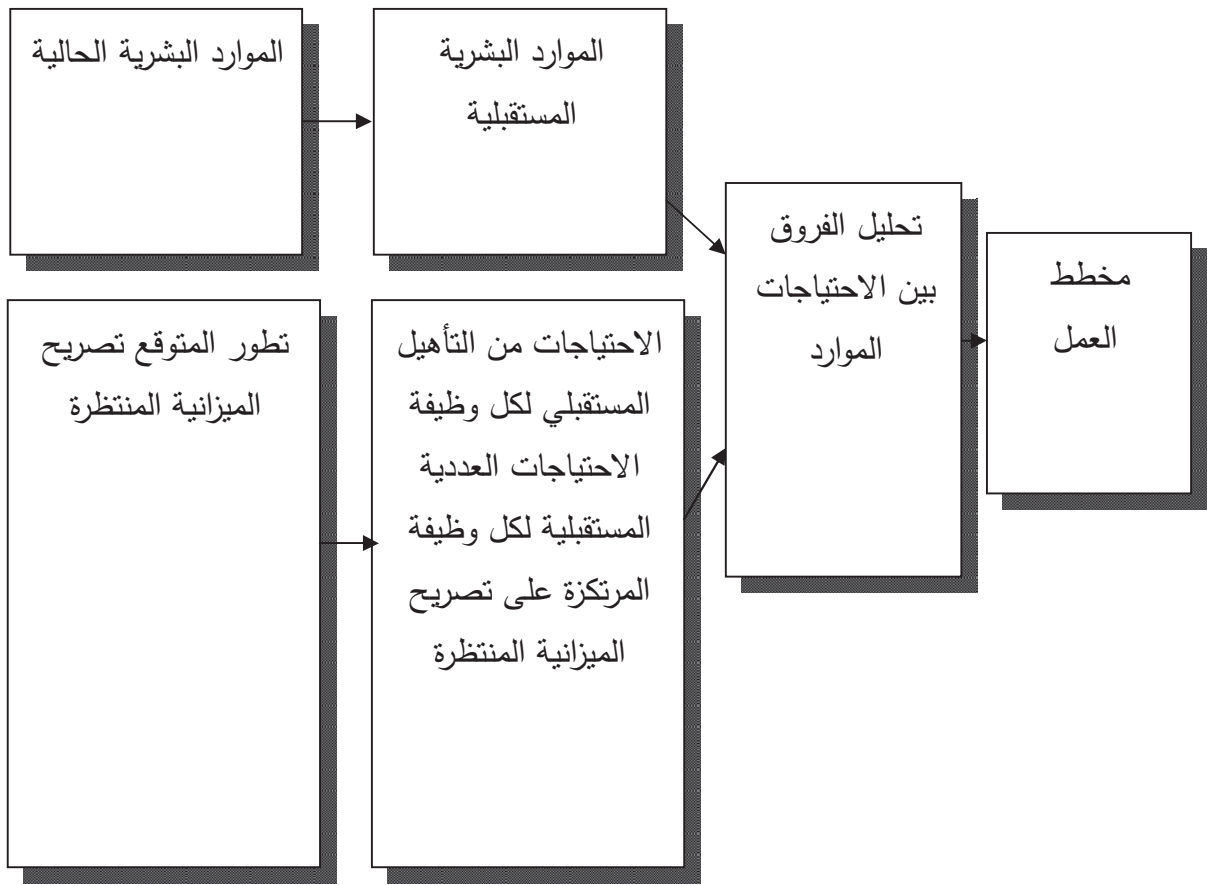
وكذلك وبنفس المنطق بالنسبة للهيكل العمومية التي لا تستفيد من مخطط متعدد السنوات في المناصب المالي أو حتى في إنجاز عملية التكوين على أكثر من سنة أو بكيفيات أخرى من نفس النوع ، ما يؤكد عدم الرؤية الواضحة اتجاه الوسائل الضرورية لإنجاح مسعى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات .

وعليه يمكن أن نستنتج نوعين من المساعي التوقعية التي يمكن تفعيلها في قطاع الإدارات العمومية ، التي يمكن أن توجد بوجهين مختلفين و التي لها الصفة التكاملية و هما:

- التأكيد على العمل عن الاحتياجات الحقيقية بدون إدخال عوائق الميزانية و بإحترام منطوق هندسة مساعي التوقعات مع التركيز على تحليل العوامل و سيناريوهات التطور التي تمكن من التعرف عن الاحتياجات الكمية و النوعية الحقيقية .

هذا النوع من المسعى للتسيير التوقعي يعطي للمسيرين على المستوى المحلي مناقشة الوسائل مع السلطات الوصية للميزانية وهذا لإقناعها بحقيقة الاحتياجات المستقبلية المرتبطة بمهام مختلفة الواجب القيام بها في السنوات القادمة.

- التأكيد على إدماج العوائق المتعلقة بالميزانية التي واجهت التسيير للسنوات المستقبلية ، لأنها حددت من طرف الوصاية للميزانية ، كذلك ما يجب أن يشار إليه أن الاحتياجات الإجمالية بالعدد، تحديدهم لم يعد ينشأ انطلاقاً من المهام و التطورات المحتملة في الهيكل التنظيمي ولكن فقط على قاعدة التعداد المتوقع في الميزانية و بالتالي فإن الاحتياجات النوعية أي محتويات الوظائف و الكفاءات المطلوبة تبقى دائماً تحدد على قاعدة حصر عوامل التطور ويمكن أن نوضح ذلك في الشكل رقم (13) التالي :



Source :Christian Batal « la gestion des ressources humaines dans le secteur public »OP,cit pm171

خلاصة الفصل

ما نستنتجه من الفصل الثالث إن للوصول إلى التسيير في الإطار الاستراتيجي للكفاءات سواء في إدارة عمومية أو في مؤسسة اقتصادية خاصة فهي تتماثل إلى حد بعيد بحيث بدون تقييم الكفاءات ووضع منهجية تقييم لكل منظمة و القيام بعملية التسيير التوقعي للكفاءات لا يمكن الوصول إلى أهداف الإستراتيجية المسطرة لا في المدى المتوسط و لا في المدى البعيد .

و لتركيز أكثر على جانب الإدارات في عملية التسيير الاستراتيجي للكفاءات سنتوسع بنوع من التفصيل في الفصل الرابع على هذا الجانب مبرزين خصوصية الإدارات العمومية.

الفصل الرابع : أدوات التسيير العمومي في الإدارة الإستراتيجية للكفاءات:

تمهيد :

سنركز في هذا الفصل على أدوات التسيير العمومي و لايتأتى لنا ذلك إلا إذا أوضحنا مفهوم الإدارة العمومية و خصائصها وبعد ذلك نتطرق إلى خصوصية التسيير العمومي مع التركيز على الإصلاحات التي عاشها في السنوات الأخيرة و خصوصا الجانب المتعلق بأدوات تسيير الاستراتيجي للكفاءات مبرزين القواعد و المبادئ التي جاء بها القانون الأساسي للتوظيف العمومي الجزائري .

المبحث : الأول : مفهوم الإدارة العامة و خصائصها في إطار التسيير العمومي :

المطلب الأول : مفهوم الإدارة العامة و تطورها :

يقصد بالإدارة العامة جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة، فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة ، مركزية أو محلية أوكلت لها السلطة السياسية وظيفة تلبية الحاجات العامة ، على إخلاف صورها ، مزودة إياها بالوسائل اللازمة لذلك ، و تشمل أيضا أسلوب عمل هذه الهيئات و طابع علاقاتها فيما بينها و علاقاتها بالأفراد¹ .

و لقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات و تقدمها و بتطور وظيفة الدولة الحديثة و تحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها :

- متطلبات التقدم الاقتصادي ،
- الأزمات الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية ،
- ظهور النظم السياسية الاشتراكية ،
- ظهور أفكار التسيير العمومي الجديد المبني على الاقتصاد العمومي .

مما جعل الدولة محركا أساسيا للتطور الاقتصادي و الاجتماعي و مسئولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية و استمتاع المواطنين بثمرات هذا التطور و التقدم.

¹ Voir M .Amiel-F.Bonnet-J.Jacobs,Management de l'administration,ed,Deboeck et Iarcier, paris,1998, pp 235-245

و تجلى هذا التطور ، على الصعيد الإداري ، بإضافة أعباء جديدة تتهض بها الدولة ، فضلا عن الأعباء التقليدية السابقة ، مما دعا إلى إحداث أجهزة إدارة جديدة أو تطوير الإدارات القائمة و الوسائل التي تستخدمها و أنعكس ذلك على نطاق تدخل الإدارة العامة ، فلم يعد دورها يقتصر على تنفيذ السياسة العامة للدولة و تحقيق أهدافها بل اتسع نطاق تدخلها أيضا إلى نشاطاتها الاقتصادية ذات البعد الاستراتيجي .

و لا يمكننا التطرق إلى التطور الذي طرأ على الإدارة العامة بدون تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية لهذه الإدارة .

تحليل البيئة الخارجية يقودنا إلى التطورات التي يمكن تمس كل من :²

- الجانب الديموغرافي : و ما يتعلق بالهرم العمري و مستوى التعليمي ،
- الجانب الاقتصادي : مدى التطور الاقتصادي الذي يشهده الوطن ،
- سوق العمل : مدى توفر اليد العاملة المؤهلة و صاحبة الكفاءة المطلوبة ،
- المجتمع و الثقافة : أي الثقافة المجتمعية بما تحمله من عادات و تقاليد و معتقدات ،
- العلوم و التكنولوجيا : أي المستوى العلمي و التكنولوجي الذي وصل إليه الوطن والعالم ،
- السياسة و الحوكمة : أي السياسة المنتهجة في كل المجالات التشريعية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و منهاج الحوكمة المعتمدة .

و من منطلق مفهوم الإدارة العامة ، يجب علينا أن نتطرق إلى تعريف كل من الوظيفة و الموظف العمومي وهو كالتالي :

مفهوم الوظيفة : هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل، ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر .

أوهي كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

² Louise lemir- Gaétant Martel, l'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du Xxi siecle, presses de l'université du québec, 2009,p12.

تعريف الموظف العمومي:

الموظف العمومي هو " الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام

الخدمة العمومية المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء ...

وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف³"

أما فيما يخص التطور التاريخي للإدارة العامة عبر نظرية التنظيم فنجد أهم المحطات النماذج التصورية في

دراسة المنظمات وهي كالتالي :

أ- نظريات البيروقراطية : أشهرها نموذج ماكس فيبرالذي يتبنى المبادئ التالية :

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد ،

- نطاق اختصاص معين لكل مكتب ،

- تنظيم المكاتب قائم على أساس التدرج الهرمي ،

- القواعد التي تحكم سلوك المكاتب هي قواعد و أنماط فنية ،

- فصل الإدارة عن الملكية ،

- جميع الإجراءات الإدارية و القرارات و القواعد توضع و تثبت كتابة ،

لكن نموذج ماكس فيبر للبيروقراطية تعرض للكثير من النقد بسبب اهتمامه الشديد بالتنظيم الرسمي و إصراره

على تمسك البيروقراطية بالرشد و الطرق الرسمية و النواحي الإجرائية البحثية⁴.

ب- المدرسة الكلاسيكية : و أهم روادها كل من فريدريك ولسو تايلور و هنري فايول و سنقوم بتلخيص

أهم المبادئ التي أتيا بها :

- المبادئ التي جاء بها تايلور هي :

1- التقسيم الأفقي للعمل ،

2- التقسيم العمودي للعمل ،

³ محمد أنيس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1974 ، ص18-19

⁴ شيروان محمد خان <http://www.skaau.com/vp/image.php> ص3

3-نظام الأجرة و المردودية ،

4- مبدأ المراقبة في العمل.

- المبادئ التي جاء هنري فايول هي :

1- تقسيم العمل ،

2- السلطة و المسؤولية أي المسؤولية تتبع السلطة و تنبثق منها ، و السلطة ف نظره هي مزيج من

السلطة الرسمية و السلطة الشخصية،

3-النظام و التأديب ،

4-وحدة الأمر،

5- وحدة التوجيه،

6- تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد،

7- تعويض و مكافأة الأفراد على عملهم بصورة عادلة ،

8- المركزية : و يعني تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع ،

9- تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي و يعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل ،

10- المساواة بين الأفراد و تحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم و زيادة إخلاصهم للعمل ،

11- الترتيب و يقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب،

12- ثبات الموظفين في العمل لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من الإدارة السيئة،

13- المبادرة أي إعطاء الموظفة الفرصة لممارسة قدرته على التصرف و تنمية روح الخلق و الإبداع ،

14- روح الجماعة أي تنمية روح التعاون بين الأفراد و تشجيعهم على العمل الجماعي.

ج. مدرسة العلاقات الإنسانية : يقصد بالعلاقات الإنسانية ، كيفية التنسيق بين جهود الأفراد العاملين

في المنظمة من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد و التعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى

نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية و من أهم روادها ألتو

مايو الذي قام بتجارب في مصانع هوتورن و نلخص في النقاط التالية أهم النتائج التي جاء بها وهي :

1-مجموعة تجارب التي قام بها كانت تهدف إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و الإنتاجية

وهي :

- الإضاءة و تأثيرها على إنتاجية العمل ،
- ساعات العمل وطول فترات الراحة و إنتاجية العمل ،
- الصداقة داخل محيط العمل و تأثيرها على الإنتاجية ،
- الحافز المادي و تأثيره على الإنتاجية ،
- مقابلات شخصية تستهدف دراسة اتجاهات و مشاعر العاملين .

نتائج التجارب جاءت كالتالي :

- العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيف شاءت ،
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه،
- علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط و معنوياته مهمة للغاية ،
- أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين ، و أكثرها فاعلية تلك التي تعتمد على إشراف العاملين في اتخاذ القرارات .

ومن ثم يمكن أن نقف عند التوجهات الكبرى التي مست الإصلاحات في التسيير العمومي و تسيير الموارد

البشرية في نفس الوقت و التي يمكن أن نحصرها في :⁵

- تخفيض التكاليف بتخفيض عدد الموظفين وفق طريقة شخصنة تسيير الموارد البشرية ،
- مقارنة تسيير الموارد البشرية بتلك المطبقة في المؤسسات الخاصة ،
- التسيير التوقعي للموارد البشرية ،

مطلب الثاني: أصل كلمة التسيير العمومي :

إن تطور القطاع العمومي في الجزائر كان وفقا لإصلاحات متعددة ومنتالية مع الاحتفاظ بالتقاليد والقيم

الراسخة المبنية على التفرقة بين الأشياء العمومية و الأشياء الخاصة ، إن الأشياء العمومية جذورها ترجع

⁵ Ministre du Budget et des comptes publics ,Performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse, réalisée par le département recherche, Etudes , veille, Annie chemla- lafay et autres ,2008 p6

إلى التسيير البيروقراطي و التي حسب هيغل⁶ هي عبارة عن تصور إيجابي جدا يرتقي إلى بعض المستوى الروحانية حيث الموظفون السامون للدولة يعتبرون الأكثر إخلاصا للمصالح العمومية متبعين بالأخلاق الجماعية اتجاه المال العام .

إذن كلمة بيروقراطية مبدئيا يقصد بها نموذج الهيكلية الجيدة الذي عن طريقه يمكن للمنظمة أن تتحصل عن أعمال و تصرفات تتصف بالعقلانية و الفعالية غير أن الإدارات العمومية تطورت هياكلها مستوحاة تنظيماً المادية و المعنوية من ذلك النموذج البيروقراطي وهذا ما ذهب إليه المؤرخ و العالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر في بداية القرن العشرين في تطور المنظمات و على وجه الخصوص في تحليله للإدارة العمومية و الذي ارتكز على العناصر التالية :

- تقسيم العمل محدد ومرسم ،
- سلم التنظيم الهيكلي محدد بوضوح ،
- نظام القواعد و الإجراءات مستقر وواضح ،
- فصل الحقوق وواجبات الشخصية عن الحقوق والواجبات الرسمية ،
- الحياة المهنية للمستخدمين ترتكز على معيار التأهيل.

هذه الخصائص تبدو مرتبطة بنموذج مثالي و الذي يسمى بالنموذج البيروقراطي و الذي يبنى على سلطة شرعية وعقلانية .

هذا التحليل و تحاليل أخرى لمنظري المنظمات في بداية القرن العشرين وهما فيول وويلور ،هم كذلك أعطوا تعاريف لنماذج هيكلية لتنظيمات معقدة لها صفة الشمولية بعبارة أخرى يمكن تطبيقها في القطاعات سواء كان خاص أو عمومي سواء في مؤسسة اقتصادية أو إدارة عمومية ، وكذلك أتوا بتعاريف و كفاءات الاستخدام ،التنظيم ، القيادة ومراقبة البيروقراطية الإدارية .

إن التحليل البيروقراطي يؤكد على مثاليته في التسيير هو نموذج مثل ما هو صالح للإدارات العمومية ، صالح كذلك للمؤسسات الاقتصادية وهذا عن طريق مقارنته التسييرية .

⁶ Annie Bartoli « Management dans les organisation publiques » ed Dunod année 2009 p14

بالإضافة إلى ذلك مساهمة فايول في تقديم وظيفة الإدارة مؤكدا على جانب التخطيط وهي إحدى الأدوات الرئيسية بيد الدولة بمراعاة تنفيذ سياستها و مهامها .

إن هاجس ترسيم طرق التخطيط مصالح الدولة لم يعد موجودا سنوات بعد ظهور تلك النظريات وأصبح مبسوطا على كل مصالح الدولة و الإدارات العمومية .

وفي نفس السياق التاريخي و بالتحديد عند سنوات الأربعينات من القرن الماضي أنتقد بشدة النموذج البيروقراطي وخصائصه المثالية ، وخصوصا عندما ثم إظهار العديد من الإختلالات من طرف كل من مرتون ، غولدني ، مارش و سيمون و أتبعبت بتحليلات العالم الإجتماع الفرنسي ميشال كروزي.

تحليلات مرتون تركز على إيضاح الآثار السلبية على الطاعة و السلوك المعياري الذي يؤدي تجنب أهداف المنظمة ، بمعنى آخر القواعد و الإجراءات التي جاءت بها فكرة البيروقراطية للوصول إلى التسيير الجيد لا يعتبرها العون أو الموظف وسيلة للسير الجيد للمنظمة بل تعتبر عامل إنشاء صلابة متزايدة وعدم ارتياح المواطن.

من ناحية أخرى نجد غولدني أن فكرة البيروقراطية تدور في حلقة مفرغة ، حيث إن القواعد التي بنيت عليها البيروقراطية مطلوب منها تقليص الضغط المتولد عن التفاوت السلمي في التنظيم الهيكلي للمنظمة و الرقابة ، بل هي في الحقيقة وهذا حسب رأي الكاتب ولدت آثار جانبية سلبية و سوء سير المنظمة الذي ينتهي بمضاعفة الضغط وعدم التحفيز.

و في الأخير أبحاث مارش و سيمون التي عكفت عدم فاعلية القرارات المتأخذة في ظل الهياكل البيروقراطية و بالخصوص نجد الباحثان حلا وضعيات العمل أين يظهر التطبيق غير الفعال للقواعد ذات الصفة العامة و استنتجا أنه للوصول للفاعلية تخصيص القواعد و تدقيقها.

نجد في أعمال المختلفة لكروزي أنه تطرق إلى البعد الإنساني في المنظمة و أظهر بالوجه الخصوص أنه حتى في المنظمات البيروقراطية ، العنصر الإنساني يحتفظ باستقلاليته عن المنظمة و عليه فإن تحاليل ميشال كروزي قدم اختلاف نوعي عن سابقه من الكتاب وهذا يظهر كالتالي:⁷

⁷ Annie bartoli, op,c it p15

من جهة ، درست تحاليله الإختلالات وسوء سير المنظمة البيروقراطية بدون الذهاب إلى هدم التواجد القوي للنظام العمومي، و من جهة أخرى تطرقت تحاليله إلى الإطار الاجتماعي و السياسي الجديد التي تشهده البيئة الخارجية للمنظمة وهذا بسبب التطور المتزايد لظاهرة التنافسية وظهور تيار الاقتصاد الأكثر حرية و زيادة على ذلك اشترط للسير الحسن تنظيميا الممارسة للبعد الإنساني في هذا التنظيم.

و بظهور التسيير العمومي الجديد المبني على البعد المؤسسي للإدارة و المهام التي تدخل في واجباتها غير قابلة للنقاش المتمثلة في استمراريتها في تقديم الخدمة العمومية مستمدة في نفس الوقت ما يهملها من التسيير الخاص كل القواعد التي تؤدي في نهاية الأمر إلى النجاعة و الفاعلية في التسيير⁸

المطلب الثالث: تقييم الأداء في الإدارة العمومية

لقد أصبح تقدم الدول يقاس بكفاءة الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة للدولة ، فمع افتراض أي مستوى من الكفاءة للسياسة العامة تصبح هذه الكفاءة متوقفة في التطبيق العملي على كفاءة تحقيقها أي على الجهاز الإداري.

وهذه العلاقة بين السياسة العامة من ناحية و الإدارة العامة من ناحية أخرى هي التي تؤكد الصفة الاجتماعية للعملية الإدارية في الجهاز الإداري، وتهتم معظم الدول في الوقت الحاضر بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها العامة بهدف رفع كفاءتها الإنتاجية ، و لا شك أن المجهودات الدولية المستمرة في هذا المجال تعمل على توسيع عملية الإدارة العامة وتقدم الدراسات و المتعلقة به وذلك عن طريق إجراء الدراسات و الأبحاث العلمية و العملية و تبادل الخبرات و المعلومات بين الدول المختلفة ، وأن الاتساع الذي حدث في النشاط الحكومي خلال القرن الحالي أدى إلى تعقد المشكلة الإدارية ، لدخول الدولة في ميادين نشاطات جديدة نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية التي حدثت في معظم دول العالم أدى هذا إلى زيادة عدد وحداتها وتضخم حجمها مما أدى بدوره إلى زيادة عدد العاملين فيها ، ولذلك فإن رفع كفاءتها الإنتاجية يتطلب اتخاذ سياسات رشيدة في عملية اختيارهم وتوجيههم بحيث يوضع كل فرد في العمل الذي يلائمه وتشغل كل وظيفة بالفرد الذي يناسبها ، كما يتطلب تطبيق سياسات تدريبية موضوعة على أسس علمية ووضع التصميم اللازم لتنسيق جهودهم حتى لا تتضارب مع بعضها مما

⁸ Yvon Pesqueux, le nouveaux management public, ste web www.cnam.fr/lipsor,p2

يؤدي إلي بطء أو تعطل الأعمال ، وتزداد أهمية المنظمات العامة في عصرنا الحديث في عصر الإقلال من تدخل الدولة في جميع النشاطات و المجالات.

وأن كفاءة وفعالية الإدارية في أي منظمة هما من أهم العوامل اللازمة للنجاح و النمو وينطبق هذا بطبيعة الحال على إدارة شؤون الدولة فالدولة لها وظائف أساسية من أهمها تقديم الخدمات العامة لأفراد المجتمع وسن التشريعات و القوانين التي تنظم العلاقات في المجتمع إلي جانب توفير البنية الأساسية في الدولة.

وحيث أن الدولة لا تستطيع القيام بأنشطتها ووظائفها بأقل تكلفة وأفضل وسيلة ما لم يكن هناك إدارة فاعلة و ذات كفاءة ، ذلك لأن الإدارة الغير كفؤة تنتج خدمات متدنية الجودة و مرتفعة التكلفة وبذلك يتم إهدار موارد المجتمع.

وأصبح الاهتمام كبير في الآونة الأخيرة بإنتاجية البرامج الحكومية ، وان الإنتاجية و الجهود المتعلقة بتحقيقها يرجعان إلي الاهتمام بالكفاءة في الأجهزة الحكومية و الذهاب إلى إبعاد أوسع من المواصفات التقليدية للكفاءة ، وتأتي الكفاءة من الجهود المبذولة لتحديد الأهداف الأساسية للبرامج و لقياس مدى التقدم نحو انجاز الأهداف المناطة بها.

حيث ما يلاحظ أن الإدارة العمومية في تطور مستمر و من مؤشرات هذا التطور أنها تستجيب لمتطلبات الحداثة ملتزمة الأدوات التسييرية التي أثبتت نجاعتها في القطاع الخاص كاسرة حاجز الجمود وراء القواعد و الإجراءات الإدارية⁹.

هدف الإدارة العامة:

يعتبر ودورو ولسون من الرواد الذين حاولوا دراسة علم الإدارة العامة فقد عرفها في عام 1887 بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد

الشعب.¹⁰

⁹ Bachir Mazouz et Daniel Maltais , les états et les societes civiles se transforment , les fonctionnaires le devraient aussi ! les compétences- cles des gestionnaires publics de l'avenir,lareem, ed Dar el gharb2007, p196.

كما عرفها ليونارد وايت بأنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة وتحقيق

أهدافها.

ويتمثل هدف الإدارة العامة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتجنب أسباب الضياع و الإسراف و المحافظة على الاستخدام الفعال للموارد وأن الاهتمام بميدان الإدارة العامة و التعامل معه كحقل دراسي متخصص هو التعرف على كيفية ترشيد و تحسين ورفع كفاءة منظمات الأجهزة العامة ،حيث أيقن الدارسون إن تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمات العامة لا يمكن أن يتم في إطار منظور ضيق يركز على الهدف وحدة ، و اتجهت الدراسات نحو فهم المؤثرات و العوامل التي تعمل في إطارها منظمات الجهاز العام للدولة وفي نطاق ابعده و أوسع من إبعاد العمليات الإدارية بجوانبها الإجرائية و القواعد و الضوابط القانونية المنظمة لعملها و أنشطتها أي الجوانب الحركية التي تتعلق بعمل المنظمات التنفيذية للدولة وتحليل إبعادها السلوكية مع الأخذ في الاعتبار كل ما يحيط ببيئة هذه الإدارة من أنماط ثقافية و حضارية.

مفهوم الفاعلية وقياسها

أولاً: مفهوم الفاعلية:

يعد مفهوم فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكييفها مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم فاعلية المنظمة (مثل غيره من المفاهيم الإدارية) إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناها الشامل و الدقيق فقد عرف بارند (Barnard,1976)الفاعلية : على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها .¹¹ و أشار ألفار (Alvar,1976) إلى إن الفاعلية تعني قدرة المنظمة علي البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ، فامنظمه تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه من مستلزمات وجودها . كما يظهر هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بعداً اشمل

¹⁰محمد أنيس قاسم ، مرجع سابق ص20

¹¹شونوفي نورالدين ، دروس في المناجمت العمومي ، 2010 غير منشورة ص22

وأكثر اتساعاً من معني تحقيق الأهداف ويستمد هذا المنطلق قبوله من خلال واقع المنظمة باعتبارها نظاماً

مفتوح يتعامل مع بيئة متغيره تنطوي علي العديد من الجوانب الغير مستقره أو الغير

مؤكدته.¹²

وان الفاعلية بموجب هذا المفهوم تكمن في تحقيق ما يلي - :

أ - قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها؛

ب - قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة و الاستمرار البقاء عاملة فيها؛

ج - قدره المنظمة علي النمو و التطور والاستمرار .

كما إن مقياس الفاعلية يمثل مقدار ما نستطيع إنجازه من الأهداف دون الإشارة إلي الكلفة ، فالفاعلية تمثل

العلاقة بين المخرجات المتوقعة والمخرجات الحقيقية ، أي إن الفاعلية تعني العلاقة بين السلع والخدمات

المنتجة مقارنة مع المستويات المخطط لها مسبقاً فالفاعلة ليست قياس كمي الخدمات الناتجة بتكلفة معينه بل

هي قياس نوعية الخدمة المنجزه.

وتعرف الفاعلية بأنها القدرة علي إتباع الغايات ، إذ لا يكفي تحقيق الأهداف بل يجب تحقيقها بطريقه تحقق

أقصى إشباع للغايات.

وان الفاعلية الإدارية في تفكيرنا الإداري المعاصر هي قدرة الظاهرة الإدارية على أداء الأعمال

الصحيحة والتوصل إلي تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة ، وان فعالية الإدارة هي

محصلة لتفاعل عدد من العوامل التنظيمية والإدارية أهمها ما يلي - :

- درجة التكامل بين إدارات وأجزاء التنظيم الإداري ؛

- درجة الوضوح والتحديد في نظام اتخاذ القرارات بالتنظيم وموضوعية المعايير المستخدمة في

الوصول إلي القرارات؛

- درجة الاستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ المحيط

ومصادر السلطة أو التنفيذ والرقابة فيه.

¹²شونفي نورالدين ، مرجع سابق ، ص 23

وتتوقف الفعالية الإدارية علي عوامل متعددة يلعب كل منها دورا مختلفا في أهميته وتأثير علي المستوي العام للفعالية ومنها المعرفة والإدراك الصحيح لمفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة ، المناخ الاقتصادي والاجتماعي و السياسي السائد في المجتمع ، أنواع وكميات الوارد المادية والبشرية المتاحة.

ثانياً . قياس الفاعلية

هي تحديد نوع الأهداف وقياس تحقيقها وهناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة:
- أولهما الأهداف الرسمية التي يمكن معرفتها الاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة؛
- أما النوع الثاني فيتمثل في الأهداف العملية أو الفعلية التي تتمثل بمؤشرات الإنتاج والإنتاجية وكمية ونوعيه وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها وذلك خلال مده زمنية معينه، ويمكن إن تعطي هذا المؤشرات بنوعها وخاصة بعد إخضاعها للتحليل صورة حقيقية عن مدي تحقيق المنظمة لأهدافها.

المبحث الثاني: أساسيات التسيير العمومي

المطلب الأول: وظائف الأساسية لتسيير الإدارة العمومية :

تتمثل وظائف تسيير المؤسسات العمومية في الرباعية المكونة للأنشطة الإدارية الأساسية للمؤسسة والتي أجمع عليها العديد من كتاب الإدارة ، على أن الوظائف الإدارية تنحصر في أربع مجموعات رئيسية تقودها عملية اتخاذ القرار التي تعد من سلطة ومسؤولية المدير و المتمثلة فيما يلي:

1. وظيفة التخطيط:

تتعلق هذه الوظيفة بجمع كافة المعلومات عن الأنشطة ذات الصلة بالمنظمة والتي لها علاقة بالإعداد للمستقبل من خلال التنبؤ ، و تحديد الأهداف و اختيار وسائل بلوغها وتحديد آليات العمل (وضع إستراتيجيات وسياسات وخطط زمنية وميزانيات وبرامج... الخ) وكذلك الوقوف على الطرق والأساليب والموارد المالية والبشرية الضرورية لبلوغ أهداف محددة في زمن معين.

ويعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة فيتم من خلاله تحديد الأهداف التنظيمية مع تحديد الوسائل اللازمة وتوزيع الموارد توزيعاً يتلاءم مع ذلك وفق خطة عمل مناسبة، وهو أول الوظائف من حيث الترتيب المنطقي لعملية الإدارة التي تعرف على أنها اتخاذ مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع تغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء ، وهو عملية مستمرة تحاول دائماً الإجابة عن الأسئلة التالية:

-ماذا نريد أن نفعل ؟

-أين نحن من ذلك الهدف الآن ؟

-ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الأهداف ؟

-ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ وما هو البديل الأفضل ؟

ويمكن تصنيف التخطيط من حيث الهدف منه أو اتساعه ، إلى ثلاث فئات مختلفة هي:

(أ) **التخطيط الإستراتيجي**: ويتمثل في تحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة . ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه، وغاية التخطيط الإستراتيجي تتلخص فيما يلي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل؛

- إيجاد المشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية؛

- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

(ب) **التخطيط التكتيكي**: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

(ج) **التخطيط التنفيذي**: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو

الإدارات على مستوى الإدارة الدنيا.

ولا يمكن التحكم و تخفيض النفقات العمومية و بالتالي تحسين فعالية الإدارة في إطار تدخلاتها الأكثر ثلاثية و هذا لا يكون إلا بفضل نجاح الإدارات الدنيا¹³.

¹³ Nicole CHAMBRON ,flexibilité dans la gestion du personnel de l'administration publique, puma –études sur la gestion publique- 1990.p144

2. **وظيفة التنظيم:** تتعلق هذه الوظيفة بتقسيم العمل وتوزيع المهام وتحديد نطاق الإشراف وتفويض السلطة وتحديد المسؤولية وضمان التناسق والتكامل والتعاون فيما بين مختلف الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية ، وينبثق عنها الخريطة التنظيمية المعبر عنها بالهيكل التنظيمي الذي يضمن التعاون والتضامن من خلال العمل الجماعي البناء. كما يعكس الهيكل التنظيمي توصيف وتحليل وتصميم الوظائف ، وتجسيد وحدة الأمر.

ويعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة إذ يتم فيه تحديد المهام واختيار الأفراد المناسبين لإدارة هذه المهام مع توضيح بعلاقات السلطة وفق هيكل تنظيمي معين . فقد عرفه " وارين بلنكت " و " ريموند انتر " في كتابهم " مقدمة الإدارة " بأنه عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات¹⁴.

إذا فالتنظيم من خلاله تتم عملية تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها عن طريق إيجاد هياكل تنظيمية تقوم بذلك وعلى المؤسسة أن تقرر أي نوع من أنواع التنظيم الذي يناسب كل ظرف من الظروف التي تمر بها المؤسسة خلال حياتها وهناك أربع أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تتجزأ لتحقيق الأهداف التنظيمية؛

- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية؛

- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة؛

- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

و في إطار التنظيم ، فإن تسيير الإدارة عن طريق الكفاءات و عن طريق المهن بهدف الوصول إلى وظيفة عمومية ، يمر عن طريق تحديد القطاعات و المناصب الأساسية و جعلهم أكثر مهنية .¹⁵

3. **وظيفة التوجيه :** تتعلق هذه الوظيفة بالجهود الموجهة نحو تشكيل السلوك الإنساني في العمل لكونها تهتم برفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا للعاملين من خلال ممارسة الأنظمة التالية:

¹⁴ فوزي جيش ، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين ، ديون دار النشر بيروت 1986 ص74
¹⁵ Jean-Baptiste de Foucauld, Gerer par les compétences c'est penser les métiers de demain, la collection des perspective gestions publiques, institut de la gestion publique et du developpement economique , paris, 2005,p01.

- نظام الاتصالات والمعلومات؛

- نظام الدافعية والتحفيز والرضا الوظيفي؛

- نظام التوظيف والتعيين والإثراء الوظيفي؛

- نظام القيادة وتفويض السلطة؛

- نظام التكوين ونقل التكنولوجيا... الخ

تصادف هذه الوظيفة مرحلة التنفيذ من خلال توجيه الموظفين لتنفيذ العمليات المبرمجة. وكذلك

التنشيط والتحفيز لخلق الديناميكية والحماس لدى كل الموظفين والفاعلين، إلى جانب عمليات الاتصال

والتبليغ باعتماد الحوار و التحسيس لتجنيد العاملين وتوعيتهم بدورهم وأهمية مشاركتهم في حياة المنظمة والسهر

على تكوين وتوجيه الشركاء والموظفين لرفع مستواهم المهني الذي يضمن تحقيق أحسن النتائج في المنظمة

التوجيه يعتبر الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة، إذ يرتبط ارتباطا وثيقا بالطاقات البشرية

ومحاولة استغلالها الاستغلال الأمثل عن طريق إرشادها وتحفيزها من جهة وتفعيل عملية الاتصال

بينها من جهة أخرى، فالتوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى ، لأنه ببساطة مكان

تمركز معظم جهود العاملين في المنظمة باعتباره مرحلة الانطلاق في تنفيذ الخطة بعد مرحلة التحضير التي

تؤدي فيها كلا من وظيفة التخطيط والتنظيم ، وترتبط فعالية التوجيه بجملة من المتغيرات كنمط القيادة

(دكتاتوري، ديمقراطي،...) وطريقة اتخاذ القرار (بصورة فردية، بالمشاركة ، ..)

4.وظيفة الرقابة والتقييم: تعتبر هذه الوظيفة بمثابة صمام الأمان الذي يضمن ويحمي العملية الإدارية من

الانحرافات ، حتى تستمر المنظمة في متابعة مسارها الصحيح ، لمنع حدوث الفشل والوقوف على مدى قدرتها

في تحقيق أهدافها بنجاح.

كما تتعلق هذه الوظيفة بعمليات تحصيل المعلومات التي يستند عليها المدير في اتخاذ القرارات

و تعد البعد الجوهري للإدارة ، كونها مرتبطة بالوظائف والأنشطة المختلفة بالمنظمة ، ومسايرة

لعملية ارتداد المعلومات التصحيحية ، وتحديد مدى بلوغ الأهداف المخططة وتمكن من القيام بعملية

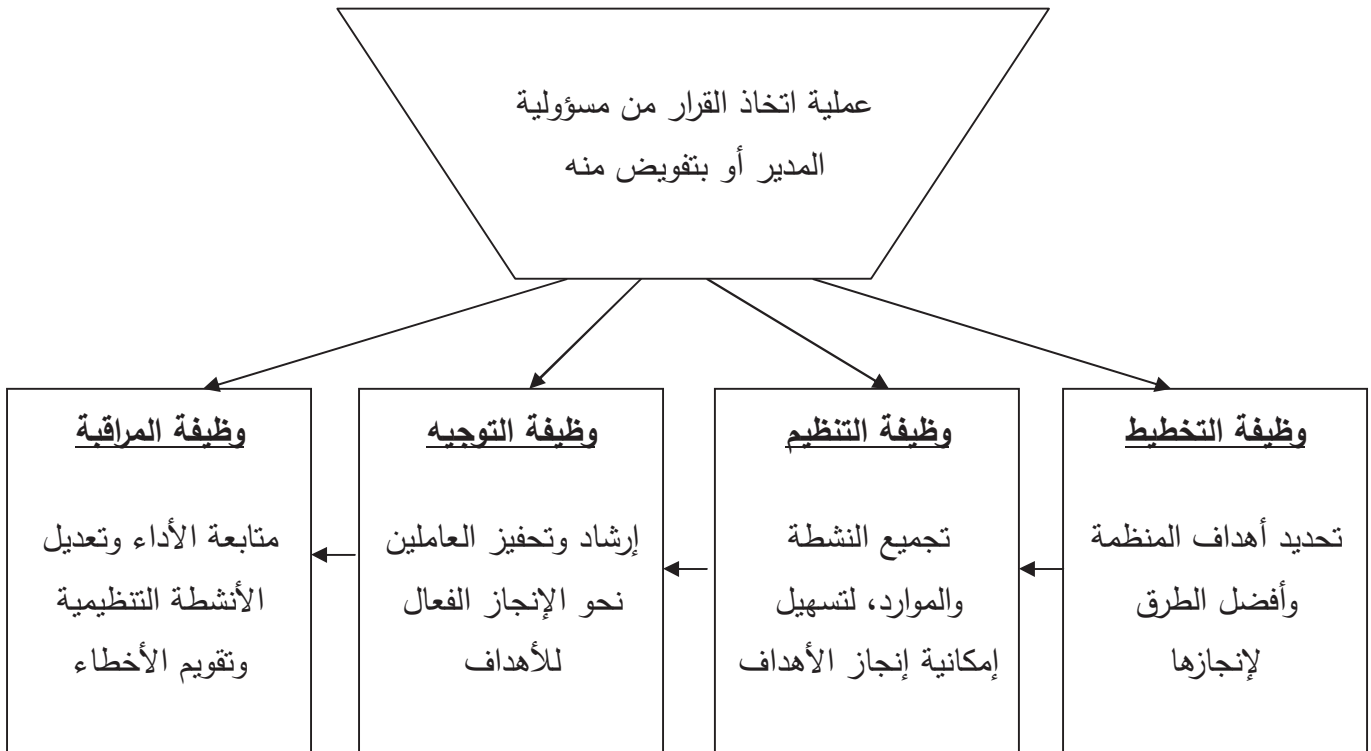
التشخيص والمراجعة والتقييم التي تعني تامين مستوى أداء المنظمة ، بمتابعة العمليات وتقويم نتائجها

قصد تعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف وتعد الرقابة الوظيفية الرابعة من وظائف الإدارة ويتم من خلالها القيام بعملية المقارنة ما بين الأهداف الموضوعية وبين مستوى الأداء الفعلي (النتائج المحققة) ليتم تصحيح الانحرافات والقيام بالإصلاح الإداري الملائم لذلك.

المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرار في الإدارة العمومية :

هي عملية متغلغلة في جميع الوظائف الإدارية يقوم بها المدير باعتباره المسؤول الأول عن أداء مجموعة مرؤوسيه في قيادته لمجموع الوظائف الإدارية ، من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة في تسيير الوظائف الإدارية والتحكم في الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية من اجل تحقيق الأهداف التي سبق إعدادها للمنظمة.

الشكل التالي رقم (14) يبين تغلغل عملية اتخاذ القرار في جميع الوظائف الإدارية



مصدر: شنتوفي نور الدين، مرجع سابق ص 25

تعريف المدير القائد

المدير هو المسؤول عن أعمال وانجازات عدد من العاملين وعن المنظمة ، وتختلف هذه المسؤولية حسب الرتبة والموقع والمهام وغالبا ما يتم المزج بين تعريف القائد والمدير وهذا ليس بصحيح فالمدير هو شخص معين لديه

سلطة قانونية تمنحه القدرة على معاقبة أو مكافأة الآخرين أما القائد ليس بالضرورة أن يكون معين ممكن أن يبرر من وسط مجموعة ، وبإستطاعته التأثير على عمل وأداء الآخرين بشكل يتخطى نطاق صلاحياته الإدارية . وإذا ما توفرت الصفتان في شخص واحد نطلق عليه لفظ المدير القائد.

لقد أثبتت التجارب الحديثة بأن المدير القائد أصبح المتغير الذي يميز بين مستوى أداء المنظمات فهو يعبر عن كل ما تمتلكه المنظمات من قيادات لديها الموهبة والعلم والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعها موضع التنفيذ بنجاح وفعالية ، فالمدير القائد هو ذلك الشخص الذي تمنحه وظيفته في المنظمة موقع السلطة والنفوذ (مثلا مدير مؤسسة أو رئيس بلدية . (يمكن ان يكون رئيسا على رأس الهرم الإداري ، يستمد السلطة في اتخاذ القرار من قوة خارجية عن الجماعة ، النظام الرسمي) قد لا يكون له تأثير قوي على الجماعة. (كما يمكن أن يكون المدير قائدا يستمد سلطة نفوذه في التسيير والتوجيه والتأثير على أداء أو

مشاعر أو سلوك الجماعة في اتخاذ القرار من قوة شخصيته في التأثير على الجماعة ، باعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة.

دعائم الوظائف الإدارية: يمكن اعتبار كلا من السلطة الإدارية والمسؤولية الدعائم الأساسية لأداء الوظائف الإدارية.

1. السلطة الإدارية : هي حق اتخاذ القرارات والتفويض وإصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر وتنفيذها، وحق التصرف أو عدم التصرف بأسلوب الذي يعتقده من يملك السلطة أنه لصالح أهداف المنظمة أو أهداف أقسامها.

ويرى بعض العلماء، أنه يوجد في كل مجتمع من المجتمعات، بعض الموارد البشرية التي تتميز باستعداد فطري لتولي القيادة ، ويبقى بعد ذلك للكثرة الغالبة من الموارد البشرية أن تطيع ما يلقي إليها من أوامر وتوجيهات.

ومن ثم نجد في كل مجتمع قيادة يتحمل عبئها قلة مميزة، وطاعة من الكثرة الغالبة، وبهذا تنتظم الجهود الجماعية حال توجيهها لتحقيق غرض مشترك.

القيادة إذن قدرة يتميز بها فريق من الناس، ومن مقتضياتها أن تكون للمدير القائد ولاية على من

يتبعه، وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحي ، يقال له " سلطة " ويرى بعض أساتذة إدارة الأعمال، أن السلطة حق وقدرة على ممارسة هذا الحق.

والسلطة في إدارة الأعمال والإدارة العمومية هي ولاية للرئيس على مرؤوسيه، ومن أهم مظاهرها أن يكون للرئيس على المرؤوس جملة حقوق وهي:

-حق الإشراف بقصد التوجيه، قبل التنفيذ؛

-حق تقدير العمل بعد انجازه بالإقرار أو بالتعديل أو بالإلغاء،

-حق الحلول والإحلال، فالرئيس أن يولي تنفيذ العمل الذي كان مسندا من قبل إلى أحد مرؤوسيه إلى مرؤوس

آخر، وله أيضا أن يجرى تنقلات بين العاملين بحيث يحل بعضهم مكان بعض،

-حق التفويض ، كما توجه النظر إلى أن التطبيق السليم للسلطة يتطلب حسن تفويضها وتوزيع المهام

والواجبات على المرؤوسين .

2. المسؤولية: المسؤولية هي التعهد بتحقيق الأهداف والالتزام بإنجاز عمل ما ، وتتبع المسؤولية في هذه

الحالة من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس و رئيس في هذه الحالة يكون له الحق في أن يطلب خدمات معينة

من شخص آخر وهو المدير القائد، وينبغي أن يكون واضحا أن المسؤولية هنا واجب .. ومن هذا المنطق فإن

المسؤولية لا تفوض، ويترتب على ممارسة السلطة إذن أن يكون صاحبها مسئولا.

والمسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفي كل تنظيم راشد تتناسب المسؤولية مع السلطة ،

فالمسؤولية عبارة عن إلتزام المرؤوس بأداء واجباته وفقا لما يريده الرئيس.

وبما أن المسؤولية هي التزام المرؤوس بأداء الواجبات المفوضة إليه .. فإنه يعتبر بمثابة مدين بأداء

هذا الالتزام إلى الرئيس الذي فوضه به .. ومن هنا نكرر الحقيقة التي ينبغي أن تكون واضحة وهي

أن الرئيس هو وحده الذي يعتبر مسئولا أمام رؤسائه دون أن يكون له الحق في أن يعتذر بأنه فوض

أحدا في الجوانب التي قد يكون فيها بعض الإهمال، وذلك لأن من سلطة الرئيس حسن اختيار من

يوزع عليهم المهام والواجبات المختلفة.

صفات المدير القائد:

إن الصفات المطلوبة في المدير القائد يمكن إدراجها فيما يلي:

- القدرة على التفكير الإبتكاري والخلق،
- القدرة على مواجهة وحل المشاكل،
- القدرة على التحليل المنطقي،
- القدرة على حسن الإستفادة بوقته وإدارته بفاعلية،
- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله،
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمر،
- سلامة المنطق وصفاء الذهن،
- سرعة البديهة،
- الذكاء الفطري،
- التحرر من قيود العادات والتجارب الخاطئة،

المطلب الثالث : المهارات الإدارية الواجب توافرها في المدير القائد

يجب أن تتوفر في المدير القائد الفعال جملة من المهارات التي تساعده على تأدية المهام المطلوبة منه، وتقسم هذه المهارات عادة إلى ثلاث مهارات، مهارات إنسانية ، مهارات فنية ، مهارات فكرية ، يتطلب من أي مدير قائد أن يتمتع بمثل هذه المهارات بنسب متفاوتة.

لقد اجمع علماء الإدارة على أن نجاح العمل الإداري مشروط بتوفر هذه المهارات الثلاث بدرجات متفاوتة عند كل مستوى من المستويات الإدارية : المهارات الإنسانية (السلوكية) المهارات الفكرية (العلمية) المهارات الفنية (العملية).¹⁶

1- مهارات فكرية: وتتمثل في النظرة الشاملة للأمر الذي يتحلى بها الشخص القادر على الربط بين العناصر المختلفة وينسق بين القرارات العديدة ، كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء

¹⁶ علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الادارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ، عمان ، 2010 ، ص 85-93

الموضوع ببعضها البعض... الخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

فالمهارة الفكرية تعني القدرات العلمية التي تسمح للفرد بتوفر النظرة الشاملة والثاقبة للمنظمة ككل، التي تحقق للقادة معرفة كيف تعمل الأجزاء والوظائف في خدمة الكل وكيف تساهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة وهي بمثابة معرفة علمية ، تعبر عن قدرة وبقظة وذكاء الفرد المسير ، على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة ، وفهم وإدراك كل الجوانب المعقدة بالمنظمة الناشئة عن احتكاكها بالبيئة الخارجية في تقدير الموقف ويتطلب من صاحب المهارة الفكرية ما يلي:

*أن يتمتع بالروح التخطيطية والتنبؤ للمستقبل والاهتمام به ؛

*أن يكون قادرا على تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى؛

*أن يكون محبا للدقة والنظام ؛

*أن يتوفر على ملكات التخيل والذهن المتيقظ والإدراك الشمولي لكسب القدرة على التحليل والإقناع

والتعرف على العلاقات المتداخلة المؤثرة في موقف اتخاذ القرار المعين.

- 2 مهارات إنسانية: وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع

المستويات الإدارية، وتتمثل في السلوك الفردي والعلاقة بالآخرين وأسلوب التعامل، سلوك الاتصال

والتواصل والقيادة والتفاعل مع الآخرين في المواقف الجماعية المختلفة وتعبر المهارات الإنسانية عن قدرة الفرد

على التعامل مع الآخرين في تحقيق التعاون بين مجموعات العمل وفهم دوافع سلوك الآخرين ، بتحقيق

الاتصال الفعال وتنمية الفهم المشترك للأفكار وللتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها إلى جانب هذا تتميز

المهارات الإنسانية بالصفات التالية:

*الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء منطلقا من احترام الذات وإتقان

العمل الشخصي،

*الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وأوضاعهم المادية،

*المشورة والروح الديمقراطية في المناقشة أي احترام الرأي المخالف،

*تشجيع العمل وروح المبادرة ،

*تنمية روح الوئام بين الموظفين،

*احترام النفس أو الذات،

*الالتزام والنزاهة ،

*الذكاء وسرعة البديهة ،

*الموضوعية بخلاف الذاتية أو الانفعالية والمزاجية.

إلى جانب ذلك ينبغي أن يتوافر له قسط كاف من المعرفة في مبادئ الإدارة وأن تكون له شخصية واعية تفهم الاتجاهات المختلفة للسلوك والتصرفات الإنسانية والنفسية ليستطيع تحريك الجماعات ودفعها للتجاوب مع البرنامج المخطط.

3- مهارات فنية: وتتمثل في المعلومات الفنية المطلوبة للقيام بالعمل ، كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

تعني المهارات الفنية التمكين و الإلمام شبه الكامل للفرد في القيام بنشاط ما ، عادة ما يتكون هذا النشاط من معرفة متخصصة وقدرة متميزة في أدائه ، وبالتالي فهي بمثابة مهارات عملية تركز على التخصص في أداء العمل الميداني، وتعتبر عن قدرة الفرد على التعامل مع الأشياء حسب اختصاصه من تكنولوجيا وغيرها في تأدية مهمة معينة تنفيذاً لسياسات المؤسسة ، التي تمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية المحددة ، في التجسيد الميداني لمجموعة القرارات والقواعد التنظيمية والتعليمات والإجراءات، والخطط، والبرامج والميزانيات والاتفاقيات وجداول القيادة،...إلخ.

4.مهارات إدارة الاجتماعات : تتمثل مهارة القائد في تخطيط الاجتماع وتنظيمه وكيفية إدارته وتحديد المشاركين فيه و النتائج المطلوب التوصل إليها من خلال الاجتماع ، وتوجيه النقاش و الحوار في الاجتماع ، بحيث تكون الاجتماعات بأكبر قدر ممكن من الفاعلية و الكفاءة.

5.مهارة إدارة المعلومات : المعلومات هي العمود الفقري للإدارة الحديثة و تشمل كل البيانات و الحقائق و الأرقام و الأشكال و الصور التي تصف ما يدور حول الإدارة ، و يساعدها على فهم المناخ المحيط و فهم الظروف القائمة ، و إدراك الفر و التهديدات .

5. مهارة التعامل مع المتغيرات : لقد فرضت التغيرات العالمية في الآونة الأخيرة أدوارا جديدة على القيادة الإدارية ، هذه التغيرات التي لم تترك مجالا من مجالات الحياة إلا و أحدث فيه تغيرات واسعة وعميقة . و نتيجة لتلك التغيرات و التحولات أصبحت القيادة الإدارية تواجه العديد من الإلتزمات في عصر المعلوماتية.

المبحث الثالث: خصوصيات التسيير العمومي:

المطلب الأول : التصور الإداري و التصور التسييري

هناك عبارتين على الباحث في علم التسيير أن يقف عندها و التي تعبر عن مصدرين لعلم التسيير ، التصور الإداري و التصور التسييري ، على أن الإشكالية تكمن في أن التصور الأول يصر على كشف و التعرف عن الإجراءات الإدارية على شكل مستويات لإعداد نموذج لمنظمة مثالية بالمقابل التسيير أو المانجمنت يتجه نحو معرفة و تحديد وضعيات القرار بهدف إعداد معايير القرار الجيد .

حيث نجد أن الأول يتسم بأكثر منطقية و الأكثر عقلانية ، في نظريته يفضل المقاربة الشرعية التي تمكن من التعرف مسبقا عن كيف تكون المنظمة الجيدة أما التسيير يتجه بالتأكيد نحو الأكثر تجارية و أكثر ذاتية في نظريته يفضل المقاربة المتعددة التخصصات.¹⁷

إذن السؤال الذي يفرض نفسه علينا هل عبارة التسيير مصدرها القطاع الخاص أو القطاع العمومي و للإجابة على هذه الإشكالية يجب التطرق إلى عدة نقاط وهي :

• أصل عبارة مانجمنت Management ،الكثير يعتقد عبارة أصلها اجلوساكسو ولكنها في الحقيقة هي

عبارة عن كلمة أصلها لاتيني¹⁸ (معناها اليد) وهي مرادفة لكلمة تسيير .

• التداخل في معنى هذه العبارة الذي يظهر في :

- محدودية معنى الكلمة على قيادة العنصر البشري بدون جعلها تسمو بإلمامها الحقيقي المتكون

البعد الإستراتيجي و التنظيمي،

¹⁷ Sous la direction de Denis Proulx « management des organisation publiques, théorie et applications » ed presses de l'université du Québec année 2006p5

¹⁸ Annie Bartoli « Management dans les organisations publiques »OP ,cit p26

- إجلال العبارة لفكرة التأطير و الإطارات العليا للمنظمة و الأصح أنه يشترك فيها عدة

و مجموعة فاعلين ،

- ارتباطها الضمني بالأهداف ذات الطابع الربحي مع أن هناك منظمات ذات طابع إداري

عمومي قياس أداءها لايني على ذلك.

عندما نتكلم عن الخدمة العمومية ، القطاع العمومي ، نكتشف أننا نتكلم على وجود معايير مختلفة بينه وبين

القطاع الخاص سواء بصفة صريحة أو ضمنية نذكر منها :

- وجود قانون أساسي خصوصي للهيكلية أو الموظفين ،

- القيام بإنجاز مهام ذات مصلحة عامة ،

- وجود الخاصية غير تجارية أو عدم وجود تنافسية النشاطات،

-ملكية التامة للدولة ،

- وجود الرقابة من طرف الدولة ،

- هدف المنظمة غير ربحي.

نلاحظ مما سبق وجود بعض التداخل بين القطاع العمومي و المصلحة العمومية و الوظيفة العمومية ولكي

نزول بع هذا التداخل نقوم بتصنيف التالي :

-عبارة "القطاع العمومي " ترجعنا إلى البعد الهيكلي

- عبارة "الخدمة العمومية " ترجعنا إلى البعد السياسي و الثقافي

- عبارة " الوظيفة العمومية"ترجعنا إلى البعد القانوني.

يمكن أن نستنتج رسم الحدود بين القطاع العمومي و المصلحة العمومية و الوظيفة العمومية على الشكل

التالي :

- بالنسبة للنشاطات التابعة في نفس الوقت للقطاع العمومي و المصلحة العمومية و الوظيفة العمومية و

التي تتكون من الوزارات و الهيئات المحلية ذات الطابع السيادة و التي يقوم بها أعوان الدولة تحت قانون

أساسي خاص بها ،

- بالنسبة للنشاطات المتعلقة بالمصلحة العمومية التابعة لقطاع الوظيف العمومي و لكن لا تنتمي مباشرة للقطاع العمومي و التي تتكون من المؤسسات المسيرة عن طريق القانون الخاص و التي هي تحت رقابة الدولة و التي يقوم بها الموظفون في حالة انتداب ،

- بالنسبة للنشاطات للقطاع العمومي التابعة للوظيفة العمومي وغير المنتمية للمصلحة العمومية و التي تتكون من إدارة عمومية التي تدخل في المنطق التجاري و التنافسي (شركة النقل الحضرية التابعة للدولة)،

- بالنسبة للنشاطات القطاع العمومي هدفها الخدمة العمومية و لا تنتمي مباشرة للقانون الأساسي للوظيفة العمومي و التي تتكون من تلك التي هدفها المصلحة العامة .

و لإيضاح ذلك نستعين بالشكل رقم (15) التالي :



بالنسبة للمسير العمومي عليه أن يلم و يهتم بكل المناطق آخذا بعين الاعتبار خصوصيات كل واحدة منها سواء كانت على المستوى الهيكلي ، القانوني و السياسي الثقافي.

المطلب الثاني : المنظمات العمومية في إطار بيئتها :

إن من الخصائص المنظمات العمومية بصفة عامة يمكن أن نحصرها فيما يأتي :

- خاصية الخضوع للسلطة العمومية ،
 - خاصية نظام قانوني خاص ،
 - خاصية التسيير حسب عقلانية خاصة تدعى بالخدمة العمومية المرتبطة بمبادئ الاستمرارية ، العدالة و مناولة النشاطات،
 - خاصية التمويل اعتمادا على موارد ميزانية الدولة الوجه أو المقتطعة ضريبيا ،
- وكذلك بمراعاة الجانب التنظيمي ، فإننا نلاحظ أن التنظيمات العمومية تترجم ثلاث توجهات أساسية وهي :

- التوجه نحو النشاط الخدمة العمومية ،
 - التوجه نحو أن يكون هيكلها التنظيمي متوسع ،
 - التوجه نحو أن البيئة التي تعيش فيها معقدة.
- أما فيما يخص نشاط الخدمة العمومية ، فإن مهام المسيرين ومساهماتهم تحمل الخاصيتين التاليتين :

- الخاصية غير المادية و الأصلية عند المخرجات ،
- الخاصية مورد وزبون المبنية على الخدمة و المواطن .

أما فيما يخص الخدمة العمومية فنجد فيها خصائص عدة نخترها فيما يأتي :

- خاصية المصلحة العامة ،

• خاصية التحكم في الموارد،

• خاصية عدم الربحية ،

• خاصية الرقابة من الجهة الوصية ،

• خاصية تسيير المستخدمين بقانون أساسي خاص بهم.

إن التغيرات في البيئة الخارجية في المنظمة العمومية كانت نتيجة لخمس حركات هامة وقعت في البيئة

مند سنة 1980 وهي :¹⁹

- الحركية الاقتصادية ،

- الحركية الجيوسياسية ،

- الحركية التكنولوجية ،

- الحركية الاجتماعية الثقافية ،

- الحركية القانونية.

أولا : الحركية الاقتصادية :

إن الأزمة الاقتصادية العامية بدأت بعد الصدمة البترولية في السبعينيات و التي أثرت على أغلب المؤشرات

النمو و أدت إلى الشح في الموارد وكان تأثيرها واضح في القطاع العمومي حيث ميزانية الدولة بدأت

بالتقلص في سنوات الثمانينات و مالها من تأثير مباشر على نفقات التسيير ، التشغيل و الاستثمار . هذه

الوضعية أدت إشغالين ،أما الانشغال الأول يتمثل في الاختيار و أولويات في التوجهات السياسة العمومية ،

و الانشغال الثاني فيتمثل في الصرامة في وضع الميزانية وتحديد النفقات .

ثانيا : الحركية الجيوسياسية :

إن تطور العولمة الذي أدى تداخل اقتصاديات الدول و التنقل الأكثر حرية للعنصر البشري و البضائع و

الخدمات أدى بدوره إلى منطقتا التنافسية في قطاع الخدمة العمومية بين الإدارات العمومية لمختلف دول

¹⁹ Annie Bartolie,op,cit,p28

العالم مما أوقع الحرج للدول الأقل تنافسية ، لهذا أصبحت الدول مطالبة لمسايرة الإطار العالمي في تقديم الخدمة العمومية و التلاؤم معه .

ثالثا: الحركة التكنولوجية :

إن تأثير تكنولوجيات و الإعلام والاتصال على مجال العمومي كان يمثل القوة في المجالات الأخرى و هذه الحركية كانت على مستويين :

- على المستوى الداخلي ، انطلاقا من منطق المصلحة العامة التي هي من السمات القوية للخدمة العمومية التي أساسها تمكين جميع المستعملين (المواطنين) من العيش في العصرنة وهذا ما جعل الدولة هي التي تتكلف و تتحمل النشاطات التي تمس الطاقة ، الصحة ، المنشآت الكبرى ، الاتصالات ، النقل ، الدفاع ، الأمن... الخ .

- أما على المستوى الخارجي ، فإننا نجد أن تدفق المعلومات وكثافة قنوات تبادل المعلومات بين الدول جعلت العالم عبارة عن قرية صغيرة وبالتالي أثرت على الإدارة العمومية و أجبرتها على مواكبة العالم التي تعيش فيه .

وخلاصة فإن تكنولوجيات الإعلام و الاتصال المتمثل في الانترنت دفع بالقطاع العمومي بأن ينتهج أسلوب الإدارة الالكترونية المطبق في العالم .

ثالثا: الحركية الاجتماعية الثقافية:

تطور أنظمة القيم ، أساليب الحياة و تطلعات الأفراد اتجاه السلطة كان له تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطات الدولة .

و بالتالي فإن الحركية الاجتماعية الثقافية مست العلاقة بين الموظف و الإدارة صاحبة العمل و بصفات عامة و تموقع أعوان الدولة في المجتمع ما جعلتها في مقاربة حقيقية مع العلاقة بين الزبون و المورد و المستعمل اتجاه الخدمة العمومية.

إن تطور علاقة "الزبون - المورد" كان نتيجة تدخل عدة عوامل التي كانت في مضمونها مؤكدة على علاقة خدمة عمومية و زبون و يمكن تلخيص هذه العوامل في :

- أن احتياجات و تطلعات السكان تنوعت وتعددت مع وجود التطور الثقافي الاقتصادي ، التطور الحاصل في أساليب الحياة و التطور الذي نشأ في الأسواق،

- نشوء مبدأ العدالة الذي بموجبه يمكن جميع المستعملين المتكونين من مجموع المواطنين من الاستفادة بنفس المقدار و على حسب الاحتياج من الخدمة العمومية.

رابعا : الحركية القانونية:

تتمثل الحركية القانونية في صدور قوانين تتماشى مع التحولات التي تكملنا عليها سابقا و التي تدخل في نطاق إدارة - مواطن و التي يمكن نختصرها فيما يأتي :

- القوانين الخاصة بالنظام اللامركزي مع الاحتفاظ بمبدأ المركزية في بعض الميادين الخاصة بالتنسيق و العدالة في تخصيص الموارد ،

- صدور المتتالي للقوانين الأساسية للتوظيف العمومي وذلك في إطار الإصلاح القانوني.

- بروز القوانين الأساسية الخاصة وهذا في إطار التسيير الخاص لكل قطاع ولكل سلك.

- دخول إصلاحات قانونية في مجال الميزانية و المحاسبة العمومية.

و في إطار هذه الحركيات المتعددة ظهرت رهانات متعددة منطوية بالإدارة العمومية نذكر منها :

- الرهانات الثقافية :وهذا مبني على ثقافة و المنظمة و مكوناتها من عادات و تقاليد و أنظمة قيم و مختلف

المرجعيات الثقافية حيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الفعال لنجاحها²⁰.

_ الرهانات السلوكية : وهي تتمثل في بعدين أساسيين وهما :

- البعد الأول يتمثل في الكفاءات الجديدة الواجب التحصل عليها لمواكبة تحولات الأدوار أو المهام

للمنظمات العمومية ،

- البعد الثاني يمس صيرورة التغيير في هذه المنظمات المتعلقة بعملية التواصل الاجتماعي .

²⁰ دولي لخضر/ بوشنافة أحمد، التغيير الثقافي ضرورة لفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة،مجلة دورية محكمة المعيار العدد 06 ديسمبر 2012 المركز الجامعي تسمسليت ، ص 441

- الرهانات الإستراتيجية : على المستوى الاستراتيجي هناك عدة رهانات يملن الوقوف عليها :
- رهان المهن المتعلقة بخصوصية المنظمات العمومية التي خصها التحول بصفة مكثفة في السنوات الأخيرة،

- رهان التنافسية الذي هو غير موجود عند علاقة الخدمة العمومية و المستعمل،
- رهان توزيع السلطات وعدم تداخلها ما بين المستوى المركزي و المستوى اللامركزي،
- رهان العوائق الموجودة في صرف الميزانية.
و مما سبق نجد أن المسيرين القطاع العمومي مطالبين بمسايرة مساعي التغيير في القطاع العمومي سواء كان على المستوى المركزي أو المحلي .

و بالتالي فإن التغيير يلزم على الأقل الإجابة على ثلاث أهداف رئيسية للمنظمة :

- القدرة على التلاؤم و التي تركز على المرونة ،

- القدرة على التوقع و لا يأتي ذلك إلا إذا إرتكز على مبدأ الحذر ،

- القدرة على الفهم و القيادة و التي يركز على التقييم.

وعليه فإن أداء المنظمة العمومية الذي يعتبر أحد الأدوات التسييرية الدخيلة على منطقتي المنظمة العمومية فإنه يعبر عن تصور ملائم لعملية التقييم و بالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

فإن أبحاث كثيرة تطرقت بصفة مباشرة أو غير مباشرة منذ سنوات لإشكالية تقييم الأداء في المنظمة العمومية و التي انتهت بملاحظة العلاقة النظامية بين مسألة الأداء و شرعية المنظمة العمومية .

المبحث الرابع : أدوات تسيير الكفاءات في إطار القانون الأساسي للتوظيف العمومي :

المطلب الأول : مراحل تطور القانون الأساسي للتوظيف العمومي الجزائري :

إن القانون الأساسي للتوظيف العمومي في الجزائر مر منذ الاستقلال بمراحل التالية :

• الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02/06/1966 المتعلق بالقانون العام للتوظيف العمومي .

• القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 المتعلق بالقانون العام للعمال.

• المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985 المتعلق بالقانون الأساسي لعمال المؤسسات و

الإدارات العمومية.

• الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة

العمومية .

مراحل التطور كانت على الشكل التالي :

- المرحلة الأولى : هي مرحلة الاستقلال و مرحلة بناء الدولة والتي جاءت توجهاتها الكبرى في المرسوم

المؤرخ في 19 جويلية 1962 والذي أتى بالترتيبات الموجهة لإعطاء الأفضلية للإلتحاق بالوظيفة العمومية

، وبعد ذلك جاء الأمر المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية و الذي أكد

على ما يلي :

• على طبيعة العلاقة التي تجسد وضعية الموظف اتجاه الإدارة مرجعها القانون الأساسي للموظف و

هذا القانون هو عبارة عن مجموعة تدابير تسييرية لوضعية العون العمومي و التي تشمل رؤية أكثر

توسعية و بصفة جامعة لكل الأدوات التسييرية للعنصر البشري من الاستقطاب و التوظيف و

الترقية و الأجور و الإنضباط و بصفة عامة الحياة و السيرة المهنية للأعوان الإدارة ،

• وعلى مستوى آخر ، عبر عن تطور دور الدولة في تسيير الخدمة العمومية ومن ثم الاقتصاد

الوطني في تلك الفترة التي شهدت التوجه الاشتراكي .

ونجد أن ما ميز هذا القانون الأساسي :²¹

- شاملا في محتواه،

- شاملا في مجاله،

- شاملا في تقنياته.

المرحلة الثانية : قانون 78 - 12 القانون العام للعمال و الذي كان من أهدافه :

²¹ Centre de formation administrative « administration et formation » janvier- février 1994 n°1 P14

- وضع نهاية لعدم الاستقرار القانوني و الوظيفي للوظيفة العمومية عن طريق تحديد سياسة التوظيف و العمل على الانسجام في شروط التوظيف ،

- و كذلك أضيف على الشهادة من المدارس و المعاهد قيمة وذلك بسماع بالتوظيف عن طريق الشهادة.

المرحلة الثالثة :المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية و الذي بصفة أو أخرى رجع إلى الأصناف القانونية التي كانت في قانون 1966 .

المرحلة الرابعة : القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي الذي جاء عن طريق أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 حيث يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة .

يطبق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على الموظفين الذين يمارسون وظائفهم بالمؤسسات و الإدارات العمومية و الذي قام بتصنيف أسلاك الموظفين إلى أربع مجموعات :²²

-المجموعة "أ" وتضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم و البحث و الدراسات أو كل مستوى تأهيلي مماثل ،

- المجموعة "ب" وتضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل تأهيل مماثل ،

-المجموعة"ج" و تضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة "د" وتضم مجموعة موظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى مماثل .

كما خصّ هذا القانون أنشطة إدارة الموارد البشرية في الباب الرابع والباب الخامس، حيث تضمن الباب الرابع أنشطة التوظيف، والتريص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين،

²² المادة 08 من امرر فم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

والترقية، وأخيراً التعويضات المتمثلة في الأوسمة والمكافآت، وهذه الأنشطة كلها جاءت تحت عنوان تنظيم المسار المهني، أما الباب الخامس فقد تضمن التصنيف والراتب، في حين لم يتطرق صراحةً لباقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى كتحطيط الموارد البشرية على سبيل المثال، الذي يعتبر من بين أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

والملاحظ من خلال القراءة المتأنية لهذا القانون الأساسي أن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الأول من الباب الثالث يعتبر بمثابة إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وذلك من خلال الصلاحيات المنوطة به وهي الآتي :

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها.
- السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه.

- ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين.

- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وضمان ضبط التعدادات.

- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

- تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة عند الاقتضاء أمام الجهات القضائية.

وبالرغم من كل ذلك فإن الواضع لهذا القانون لم يعطي أهمية كبيرة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، بالرغم من أهمية هذه الوظيفة في تنظيم وتسيير المؤسسات والإدارات العمومية، حيث خصّها فقط بالباب الرابع والباب الخامس في حين انصرف بالأبواب التسعة الأخرى في أشياء يعتقد الباحث أنها أقل أهمية من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي لها الدور الكبير في تحسين أداء كل من الموظف والإدارة العمومية.

المطلب الثاني: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حسب القانون الأساسي للوظيف العمومي:

إن الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أعطى أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية التي تتمثل في :

- تخطيط الموارد البشرية :

الملاحظ أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يتطرق صراحةً إلى نشاط تخطيط الموارد البشرية كما هو منصوص عليه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن المتمعن في هذا القانون يجد أن وحدة تخطيط الموارد البشرية ممثلة في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الثاني من الباب الثالث من هذا القانون، وذلك من خلال المهام والصلاحيات المنوطة به طبقاً للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، وهي كالتالي :

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.
 - تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
 - دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.
 - السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.
 - اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.
- كما يستشار زيادةً على ذلك في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية، وللعلم أن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يرفع سنوياً تقريراً عن وضعية الوظيفة العمومية لرئيس الجمهورية.
- بالرغم من أن كل المؤسسات والإدارات العمومية تحدد كل سنة ما لديها من موارد بشرية، وما هي بحاجة إليه من خلال ما يسمى "بمخطط تسيير الموارد البشرية"، وذلك ما نصت عنه المادة 111 من هذا القانون:
- " يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى"، إلا أن إنجاز هذا المخطط يتم بطريقة ارتجالية عشوائية، وليس حسب المراحل والخطوات المتعارف عليها في نشاط تخطيط الموارد البشرية، في حين يرى الباحث من خلال المقابلات لبعض مسؤولي وموظفي إدارة الموارد البشرية في بعض مصالح الإدارة العمومية أن مخطط تسيير الموارد البشرية من المفترض أن يكون نتيجة لنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي يحدد بالأساس العجز والفائض من الموارد البشرية، وكذا المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات والإدارات العمومية، وكذلك تحديد

الوظائف اللازمة لذلك، إلا أن هذا المخطط يقترح فقط احتياجات المؤسسة العمومية من الموارد البشرية دون التطرق إلى الفائض من العمالة، أو المهارات والكفاءات اللازمة، وهذا ما يشكل عبء على ميزانية المؤسسة، على اعتبار أن كتلة الأجور في أي منظمة تمثل نسبة مهمة من الميزانية الإجمالية، وأن أجور الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية تتدرج تحت النفقات الإجبارية حسب ما ينص عليه هذا القانون واللوائح التنظيمية المنظمة لإعداد ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية، لا سيما المادة 32: "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب"، لذلك وجب إدراج نشاط تخطيط الموارد البشرية ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة إدارية في القانون الأساسي المنظم لسير المؤسسات والإدارات العمومية، حتى يتسنى لمصالح إدارة الموارد البشرية من إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بطريقة علمية وجيدة، وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال إجراء تكوين متخصص لمسئولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لضعف أداءهم في هذا المجال، إضافةً إلى توسيع مهامهم في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتمرکز كافة الصلاحيات لدى المديرية العامة للوظيفة العمومية من خلال هياكلها المركزية.

- التوظيف :

إن التوظيف الذي يعتبر كذلك من بين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد أُدرج في الفصل الأول من الباب الرابع من هذا القانون، والملاحظ أن طريقة التوظيف تتطابق إلى حد كبير مع ما جاء في أدبيات نشاط التوظيف في إدارة الموارد البشرية، حيث نجد العناصر الثلاثة المكوّنة لنشاط التوظيف وهي الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، كلها مضمنة في القانون الأساسي تحت فصل التوظيف، حيث أنه نص على عملية الاستقطاب من خلال الإقرار بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وذلك من خلال المادة 74: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"، كما أقر كذلك أن الالتحاق بالرتبة يتوقف على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 79: "يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين"، وهذا كله يصب في جوهر وفلسفة الاستقطاب الذي يعنيه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، كما نص كذلك على عملية

الاختيار من خلال ما جاء في المواد 75، و80، و81، على سبيل الذكر لا الحصر، والتي وضح من خلالها شروط التوظيف، وكيفية الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذلك كيفية الاختيار والإعلان عن النتائج النهائية، أما بالنسبة للتعيين فقد نصت عنه المادة 83: "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متريص"، حيث يخضع كل موظف جديد لفترة تربص، ثم يرسم من طرف السلطة المخولة لذلك بعد انقضاء المدة القانونية وغالباً ما تكون سنة.

- التكوين :

لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في هذا القانون، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعّالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

وبالإضافة إلى ما يؤكد أهمية التكوين في الوظيفة العمومية ما جاء في أهم أجهزة الوظيفة العمومية، حيث أن من بين أهم مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية والذي يعتبر الإدارة الدائمة للدولة المعنية بإدارة الموارد البشرية في جهاز الوظيفة العمومية، هو تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن من بين أهم صلاحيات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية والذي يعتبر بمثابة وحدة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هو تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وهذه كلها مؤشرات توحى بأهمية التدريب في جهاز الوظيفة العمومية.

خلاصة الفصل :

إن ما نستنتجه من هذا الفصل هو أن في جميع مستويات الإدارة العمومية نجد الكفاءات المهنية حاضرة ببعدها الاستراتيجي سواء على المستوى الفكري التصوري أو على المستوى القانوني و خصوصا في جانب التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ، و ما لحضناه أن إيجاد الكفاءات و خلقها لا يمكن أن يتحقق إلا إذا صاحبها تسيير إستراتيجي لعملية التكوين للموارد البشرية و هذا ما سنراه في الفصل الخامس .

تمهيد:

إن التسيير الإستراتيجي للكفاءات يبني على عملية تنمية الكفاءات التي بدونها لا يمكننا التكلم على البعد الإستراتيجي لهذا النصر الهام في إدارة الموارد البشرية و على هذا الأساس فإن الوظيفة التكوينية لها علاقة مباشرة لكي نصل إلى تنمية الكفاءات المنظمة سواء كانت عمومية أو غيرها و لكي نفهم هذه العلاقة ركزنا في هذا الفصل على العملية التكوينية أهدافها و كيفية إحصاء الاحتياجات التكوينية و تقييمها و متابعة إنجازها.

المبحث الأول : عموميات حول التكوين

المطلب الأول: ماهية التكوين و أهدافه

1- مفهوم التكوين:

ما يفهم لأول وهلة من كلمة تكوين هو اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات تساعد الفرد العامل على إتقان عمله ولكننا نجد أن هذا النوع من التعاريف الغير المتخصصة تبسط العملية إلى أقصى درجة وتهمل كثير من النواحي الضرورية التي تسبق العملية في حد ذاتها وكذلك نواحي تأتي بعد عملية التكوين خصوصاً تلك المتعلقة بالعامل النفسي والاستجابة وربطها بتحقيق الأهداف المختلفة.

في الدراسات المتخصصة بهذا الموضوع نجد Sekiou وآخرون في كتاب تسيير الموارد البشرية يحاولون أن يكونوا أكثر دقة في تعريفهم للتكوين بقولهم "أنه عبارة عن عملية نقل معلومات ومعارف إلى الأفراد لغرض الوصول والاستجابة إلى احتياجات المنظمة" نجد في هذا التعريف أنه أعطى إلى تكوين بعداً متحركاً بقوله عملية أي أن الفعل ليس جامداً ولكن متحركاً يتكون من عدة أفعال جزئية حتى يصبح كاملاً وكذلك ربطه باحتياجات المنظمة إذن التكوين ليس لذاته ولكن للوصول إلى احتياجات المنظمة أو أهدافها قد تكون قصيرة أو طويلة المدى.

وهناك فريق آخر حاول أن يكون أكثر دقة عند تعريفه للتكوين عند قولهم أنه مجموعة أعمال قادرة على جعل الفرد ومجموعة أفراد في وضعية جيدة للقيام بكل كفاءة لوظائفهم الحالية و المستقبلية وهذا لغرض السير الحسن للمنظمة¹.

في هذا التعريف تضاف مسألتين، المسألة الأولى تتدرج تحت اسم الكفاءة حيث يشار بطريقة أو أخرى بأن عملية التكوين إحدى العوامل الأساسية التي تساهم في تنمية الكفاءات لأنه ممكن لأي فرد عند دخوله لأول مرة إلى المنظمة يكون ذا كفاءة معينة قد لا تتناسب هذه الكفاءة مع احتياجات المنظمة أو تتناسب ولكن بكيفية أقل، لذا مطلوب من عملية التكوين أن تقوم بصيانة هذه الكفاءة كهدف أولي ثم تنميتها بما يتناسب مع أهداف المنظمة، والمسألة الثانية وهي عملية التخطيط لليد العاملة بذكرهم الوظائف المستقبلية وهذا يأخذ البعد التوقعي للموارد البشرية أو التحولات البيئية بطرفيها المادي والمعنوي وماذا على المنظمة أن تعمل لتتكيف مع هذه التحولات.

وهناك فريق ثالث يعطي للمصطلح نوع من الشمولية أي أنه لا يكتفي بالمصطلح مجرداً بل يحاول يربطه بالجانب النفسي للفرد العامل " بقوله أنه مجموعة من الأعمال والوسائل والطرق والبرامج بفضل تكاملها يتمكن العامل من تحسين معارفه، وسلوكياته وتصرفاته وقدراته الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة وأهدافه في آن واحد".².

نجد هذه التعريف زيادة على ذكره الجانب النفسي للفرد العامل لا يكتفي بذلك بل يضيف الجانب السلوكي لأن هذين العاملين النفسي والسلوكي لهما أهمية بالغة في رفع أداء العامل، لأن القدرات الذهنية لكي تعطي النتيجة المطلوبة يجب أن تصاحبها نفسية تتوافق مع ظروف العمل و التحفيزات و الرضا... إلخ.

أما العامل السلوكي فنجده واضحاً في العلاقات المهنية التي تربط العامل مع زملاءه وتربطه كذلك مع سلمه الإداري أي مع رؤسائه ومرؤوسيه لذا يجب أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة (الاحترام المتبادل، المشاركة في اتخاذ القرار.... إلخ).

1-L Sekiou et autres, « Gestion des Ressources Humaines », Ed. de Boeck ISBN Paris 1993 , P 362.

1-L Sekiou et autres, OP,Cit, P 362.

ولا ينسى كذلك العامل التخطيطي التي تبني عليه سياسة التكوين وكل هذا يجب أن يكون مدعم بمجموعة الأعمال والوسائل والطرق التي تنصب في القالب الهندسي لعملية التكوين بالإضافة إلى جانب البيداغوجي.

لغرض الوصول إلى ماهية التكوين نجد Alain Meignant في كتابه " Manager la Formation " يتبع منهجية سؤال فجاب عن طريق طرح إشكالية كبرى تواجه المنظمة عند عملية تسيير الموارد البشرية و تأخذ الشكل التالي:

1. الوقت: عند أي وقت تحتاج المنظمة إلى يد عاملة إذن يجب أن تتوافر يد العاملة عند الوقت الذي تكون فيه المنظمة في حاجة إليها وإذا ضبطت هذه المسألة تبتعد المنظمة عن عدم التوازن سواء بالزيادة أو النقصان لليد العاملة وفي كلتا الحالتين تتحمل تكاليف كان بوسعها تجنبها.

2. العدد: ما هو العدد الذي تحتاجه المنظمة للقيام بعملها وتحقيق أهدافها كذلك عند وصولها إلى نقطة التوازن بين العدد المتوفر والعدد المحتاج إليه تكون قد وصلت إلى النقطة المثلى في تسييرها للموارد البشرية.

3. الاستمرارية: أي يجب أن تكون هناك استمرارية في التوازن سواء في العامل الوقت الواجب توفر فيه اليد العاملة أو عامل العدد الكاف لتحقيق المنظمة لأهدافها.

4. الكفاءة والتحفيز: يجب أن يكون هؤلاء الأفراد ذوي كفاءة مطلوبة للقيام بأعمال معينة و هنا يدخل الجانب التكويني الذي يشمل كذلك العامل التحفيزي لأن التكوين له جانب مادي يكمن في إيجاد الكفاءات وتمييزها عن طريق تقليص الفرق ما بين الموجود والمطلوب³ وجانب معنوي يجعل الفرد مهيباً للقيام بالعمل المطلوب منه ومساعدتهم إلى الوصول لأهدافهم.

5. القيام بالأعمال المطلوبة منهم: يجب أن توصف الأعمال وصف دقيق وذلك بمساعدة خبراء في الميدان وعلى أساس هذا الوصف يكون موضوع التكوين، حتى ولو كانت أعمال مستقبلية يجب أن تأخذ

1- Voir Malik Mebarki « Formation , Compétence et Développement local dans un contexte d'économie fondée sur connaissances , le cas Français » , Revue des sciences humaines , Pub. De l'université Mohamed Kheider Biskra, Algérie, Février 2005 , N° 07 , P 124.

في الحساب تلك الدقة في وصف مهام المنصب ولا تأخذ تلك الصفة الاحتمالية التي قد تقع أو لا تقع وهذا من أجل كذلك إعطاء أهمية لعملية التكوين.

6. جعلهم في وضعية يقيم فيها كفاءاتهم: عند وصول العامل إلى مستوى يقيم فيه نفسه بنفسه وذلك عن طريق توفير عدة عوامل منها أولاً العامل النفسي ويقصد به أن يكون مستعداً لذلك، ثانياً العامل المهني وخصوصاً عند وضع أهداف مهنية تسمح للعامل بالتقييم الذاتي وهذا له أهمية كبيرة لمعرفة الاحتياجات التكوينية الفردية والجماعية.

7. بكلفة أجرية ملائمة للأهداف الاقتصادية: إن إيجاد في الوقت و بعدد الكاف وبطريقة مستمرة أفراد ذوي كفاءة معينة قد يكلف المنظمة ميزانية كبيرة في حالة لجوءها إلى السوق العمل أما إذا لجأت إلى تطبيق سياسة تكوينية فعالة فقد تجتنب هذه التكلفة التي لا تتلاءم مع أهدافها الاقتصادية.

8. وفي جو اجتماعي مناسب أكثر: كثير من المنظمات تلجأ إلى التكوين كعنصر هام لتحسين العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وخصوصاً إذا اعتبر كأرضية محايدة.

أما J.M Peretti يؤكد أن "التكوين يجب أن يستجيب لتطلعات المستخدمين واحتياجات المنظمة، بمساهمة في الوصول إلى أهدافهم والرضا المهني والأداء الاقتصادي آخذاً في الحسبان تطور المهن وكذلك يساعد على الحفاظ على استخدامية المستخدمين والتلاؤم الدائم للكفاءات الموجودة و المطلوبة"⁴.

نجد هنا J.M Peretti عند تعريفه للتكوين يضيف إلى ما سبقه مسألة الحفاظ على الإستخدامية Employabilité وهذا جداً مهم لأن العلاقة التي تربط بين العامل والمنظمة هي علاقة مبنية على مدى احتياج أحدهما للآخر و لا يمكن المحافظة عليها إلا عن طريق عملية التكوين وخصوصاً عند تطور المهن.

وكذلك نجده يضيف التلاؤم الدائم للكفاءات أو ما يسميه البعض بتتمية الكفاءات ولا يكون ذلك إلا عن طريق عملية التكوين التي هي وسيلة للوصول للأداء الكفاء⁵.

90- J.M Peretti, « Ressources humaines », Vuibert, Paris 1990, P 395.

91- ينظر عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوة العاملة"، دار الزهران ، عمان ، 1996 ، ص 233.

الملاحظ هو أن كل هذه التعاريف تكمل بعضها البعض في نقاط عدة منها:

- التكوين عبارة عن نقل خبرات ومهارات من طرف إلى آخر.
- التكوين يأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل.
- التكوين يحافظ وينمي الكفاءات.
- التكوين يساهم في إيجاد جو اجتماعي ملائم.
- التكوين يجعل من المنظمة مساهمة لتطور المهن.
- التكوين يحافظ على التوازن في مجال تسيير الموارد البشرية من الناحية العددية والنوعية.

2- مفهوم نظام التكوين:

النظام بصفة عامة عبارة عن مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها في المنظمة لإنتاج منتج أو خدمة ما، يتلقى مدخلات (مواد أولية، معلومات ووسائل مختلفة) يستعملها ويحولها من جديد إلى مخرجات على شكل منتوجات أو خدمات، وينطبق هذا الكلام على نظام التكوين، فهو متكون من أنظمة فرعية متفاعلة فيما بينها لتحويل العامل من حالة معينة إلى حالة جديدة.

ودراستنا لنظام التكوين يساعدنا على فهم إدارة التكوين التي تحتوي هي الأخرى عن وظائف جزئية تتفاعل فيما بينها وهذا التفاعل يؤدي إلى تكاملها وبالتالي وصول وظيفة التكوين إلى أهدافها المنتظرة ولهذا نجده يحتوي على أربعة وظائف⁶.

2-1 وظيفة القيادة والإرشاد: هذه الوظيفة مهامها الرئيسية هو بقاء النظام متلائم مع البيئة عن

طريق رؤيتها المسبقة أو التوقعية ولها القدرة على الهيكلية و التنظيم وهذا الغرض جعل كفاءة النظام أفضل والتكاليف أمثل تقوم بدور التنشيط الشامل لضمان الملائمة والتنسيق مع الأنظمة الأخرى الموجودة في المنظمة.

2-2 وظيفة التعديل: التي تتكلف بضمان البرمجة لمختلف أفعال النظام، وتكييف وظيفة الإنجاز

مع التغييرات البيئية التي قد تطرأ على أحد عناصرها أو عند تغيير خصائص وظيفة الإنجاز (غياب أحد

92- Voir Jacques Soyer , « Fonction Formation » Ed. Organisations, Paris 2000 , P 19.

العناصر، تأخر في الإنجاز... إلخ). بهذا نفهم أن وظيفة التعديل تهتم بتسيير الإنجازات في إطار أهداف محددة تأتيها المعلومات على شكل مؤشرات الاستخدام من وظيفة المراقبة.

2-3 وظيفة الإنجاز: أو تسمى بوظيفة التحويل التي تقوم بعملية الإنتاج عن طريق إدخال المدخلات

وبعد تحويلها بإضافة إليها قيمة زائدة تخرج عن شكل مخرجات، وبنفس الطريقة نجد أن عملية التكوين تحقق أفعال التكوين المسطرة في المخطط التكوين وبطبيعة الحال يكون ذلك بإنجاز جميع المراحل المرتبطة بالعملية من جمع الاحتياجات، بناء المخطط، متابعة الميزانية... إلخ.

2-4 وظيفة المراقبة: هدفها جمع وإرسال المعلومات الضرورية لوظيفة الإرشاد ولوظيفة التعديل مثل

لوحة القيادة والحصيلة وكل ما يتعلق بالتغيرات التي طرأت عند إنجاز عملية التكوين (أفعال التكوين المحققة، التريصات الملغاة، الغيابات... إلخ)، عملها لا يقتصر على هذا فقط بل تقوم كذلك بالمقارنة المطلوبة بين ما هو محقق وما هو منتظر وفق المعيار المعتمد من طرف المنظمة .

وفي كل وظيفة من الوظائف نظام التكوين التي يمكن إعطائها اسم نظام فرعي وفقاً للتحليل القياسي

والنموذج التقني الاجتماعي والتي هي أنظمة في حد ذاتها، تتكون من أنظمة فرعية (نظام فرعي تقني، نظام

فرعي تنظيمي، نظام فرعي اجتماعي، نظام فرعي إنساني). تتفاعل فيما بينها ولا تتصادم ويكمل بعضها

البعض لغرض تفعيل الأنظمة الفرعية وبالتالي تفعيل الأنظمة الرئيسية ولتوضيح هذا الأمر بصفة جيدة

نستعين بالشكل التوضيحي التالي والذي يبرز لنا كيف الأنظمة الفرعية التي أنتجها نظام التكوين عن طريق

تفاعل مكوناتها الأساسية المتمثلة في الطرق، الأدوات، الإنسان والقواعد الاجتماعية تدفع بالنظام ككل إلى

الوصول إلى أهدافه المتمثلة في إدخال المدخلات وإضافة لها الإضافة المطلوبة وإخراجها على شكل

المخرجات ذات الصفات المطلوبة.⁷

أهداف التكوين تختلف باختلاف الأطراف التي هي في حاجة إليه قد يكون للموظف أهدافاً تختلف عن أهداف الإدارة التي يعمل بها مع العمل على عدم تصادم تلك الأهداف ببعضها البعض وهذا ما سنراه فيما يلي:

3-1 أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف:

التكوين ليس هدفاً لذاته وإنما هو وسيلة للوصول لهدف له ارتباط بحياة المهنية للموظف التي هي إحدى محددات عملية تحليل احتياجات التكوين وكذلك يعتبر من أهدافه تنمية الكفاءة وإدخالها في حصيلته تنمية الكفاءات، يمكن أن نقول كذلك أن عملية التكوين اتجاه الشخص المكون تحتوي على أهداف انتقالية تتمثل في رغبته في التحول والبحث عن تزويده بمعارف وكفاءات تمكنه من بناء حياته المهنية وبالتالي الوصول إلى الأهداف نهائيه وهي الأمان والاستقرار داخل الإدارة التي يعمل بها ومن ثم "قد يكون من أهداف الشخص المستفيد من التكوين تحسين المناخ البسيكولوجي"⁸ وبالتالي العلاقات المهنية وابتعاد عن القلق وتدعيم روح المشاركة وبهذا قد يتوصل إلى تطوير ثقافة المنظمة، قد يكون هدفه من التكوين من النوع التحفيزي المادي المتمثل في تطلع إلى منصب أعلى في الإدارة وعليه يمكن أن ترتب الأهداف كما يلي:

- التكيف مع المنصب العمل الذي يحتله الشخص،
- التطور للعمل في منصب قريب من الذي يحتله،
- تغيير منصب العمل إلى منصب آخر في نفس الدرجة،
- الترقية في السلم الإداري،
- اكتساب أو تنمية كفاءة مهنية،
- التحكم الجيد في نشاط الحالي،
- تطوير مهارته في مجال العلاقات، والتسيير، والإدارة.

وهذا النوع من التكوين يمكن أن يكون على شكل طلب يقدمه الشخص المعني لمسئوله الأعلى، ويكون على حساب الإدارة أو على حساب الإدارة وعلى حسابه الشخصي في نفس الوقت ويكون التكوين إما داخلي أو خارجي.

3-2 أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة:

كما ذكرنا سابقاً فإن التكوين هو عبارة عن وسيلة للوصول لأهداف معينة وفي هذه الوضعية فإن الأهداف المسطرة تتعلق بالإدارة ويتجسد هذا النوع من التكوين عن طريق مخطط تكويني بحيث يمكن أن يتعلق بأصناف معينة دون غيرها وفقاً لأهداف المنظمة والمنظمة هنا ممكن أن تكون إدارية أو إنتاجية لا فرق في ذلك.

وعليه فإننا نجد أن الأعمال التكوينية المخطط لها من طرف الإدارة تدخل ضمن مبادراتها، حتى ولو في بعض الأحيان بعض الإجراءات الإدارية تلزم الأشخاص ببعض المبادرات الفردية مثل تسجيل في تريبس مقترح منهم وأدرج من طرف الإدارة في مخطط التكويني وفي هذا الصدد هناك سبع أهداف يمكن أخذها بعين الاعتبار وهي⁹:

← تكيف الموظف مع المنصب الذي يشغله،

← تحضير الموظفين لترقية مناسبة مع مؤهلاتهم الجديدة وذلك في نفس المنصب المشغول أو منصب أعلى،

← العمل على تطوير العمال من لمناصب الحالية إلى المناصب المستقبلية،

← تنمية الأدوات الفكرية القاعدية أو الأساسية مثل التكوين العام، أدوات اتخاذ القرارإلخ.

← تنمية ثقافة الإدارة: يقصد بها هنا تلك المبادئ والمعتقدات مثل اتخاذ القرار عن طريق المشاركة، التعاون.....إلخ.

← تجنيد مجموعة الموظفين على مشروع منظمة معين،

← إيجاد مناخ اجتماعي ملائم أو على الأقل يساهم في تحسنه.

95- ينظر ابراهيم عبد الله وحميدة مختار، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، العدد فيفري 2005، ص من 239 إلى 240.

الشيء الذي نلاحظه هو أن كل من أهداف التكوين المتعلقة بالموظف أو تلك المتعلقة بالإدارة نجدها

تتشارك في كثير من النقاط.

ولا تتصادم في النقاط الأخرى لهذا يمكن الجمع بينهما عند تحضير المخطط التكويني وكذلك أن

الأهداف لا يمكن لها أن تتحقق إلا إذا ارتبطت بعمل تكويني معين ويمكن أن نجدها في خمسة أنواع وهي:

النوع الأول: التكوين المتعلق بالتكيف (Adaptation).

الإدارة تبحث دائماً على تحسين أدائها من ناحية الخدمة العمومية المقدمة مثل استقبال المواطنين

وعدد الملفات التي تقوم بدراستها والمدة.....إلخ) هذه الأهداف المتنوعة يمكن أن تصل إليها بتتمية

المعارف والكفاءات المهنية لدى الموظفين المعنيين بذلك وهذا عن طريق تسحين قدراتهم على حل المشاكل

التي تصادفهم أثناء تأديتهم عملهم وكذلك المقدرة على استعمال الطرق الجديدة التي فرضها التطور

التكنولوجي وبعبارة أخرى الوصول بالموظف إلى درجة من التكيف مع المنصب عمله ومع محيطه لغرض

القيام بمهامه على أحسن وجه، وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا بتتمية العامل السلوكي لدى الموظف و

المعرفة الميدانية و المعرفة الذاتية (Savoir Faire et Savoir être).

في هذا النوع من التكوين يراعي مبدأ المرحلية في التكيف أي من أدنى درجة حتى يصل إلى

درجة عالية سواء ذلك عند شغل المنصب لأول مرة أو عند التطبيق الميداني لمجموعة معارف اكتسبها

العامل أثناء التكوين قصير المدى.

من أهم خصائصه أن الموظف يحافظ على نفس نوعية العمل ونفس المناخ المهني أما خصائصه

التنظيمية يتميز هذا النوع من التكوين بوجود الموظف تحت المسؤولية المباشرة السلم الإداري¹⁰.

النوع الثاني: التسيير التوقعي للعمال أو الحركية.

في هذا النوع من التكوين يستوجب وجود خاصية تغيير العمل وبالتالي تغيير مناصب العمل ما

يجبر على تغيير المهنة سواء وجود فرصة للترقية أو استبدال مهنة بمهنة أخرى نتيجة تغيرات قد تطرأ على

96- Voir Lellou et autres « Formation et production des compétences », Ed. Dar El-Gharb , Oran , 2007, P 124 et 125.

البيئة الخارجية أو تطورات تكنولوجيا مستقبلية ومن خصائصه أن المدة التكوينية تكون طويلة نسبياً لوجود أدوات عمل جديدة المطلوب لتكييف معها.

النوع الثالث: أدوات فكرية قاعدية.

المقصود بالفكر القاعدي والمتضمن الثقافة العامة لشخص ما ذلك التكوين الذي لا يمس صميم العمل ولا تقنياته و أساليبه وإنما يراد به رفع المستوى العام للمعلومات العامة للعامل سواء تلك التي درسها في المراحل الدراسية أو التي تتصف بالعمومية مثل (دروس في اللغة العربية، إنجليزية، اتخاذ القرار....إلخ).

ما يتميز به هذا النوع من التكوين أنه يأخذ الصفة التطوعية و يكون على المستوى المركزي.

النوع الرابع: ثقافة الإدارة.

هذا النوع من التكوين يكون على المستوى المركزي ويمس كل العمال و موضوعه يدور حول الثقافة التي رسمتها السلطة المركزية للإدارة مثل كيفية التعاون، العمل الجماعي أخلاقية المهنة، مدى ارتباط العامل بالإدارة...إلخ.

النوع الخامس: التجنيد لتحقيق مشروع المنظمة.

عندما تحدد المنظمة لنفسها مشروع معين ولضمان نجاحه يجب عليها أن تسبقه بأعمال تكوينية متعلقة بهذا المشروع التي عن طريقها يفهم العامل آليات وأهداف المشروع مثل عصرنة الإدارة، التعاون الخارجي...إلخ.

4- أنواع التكوين وأدواته التسييرية:

حسب طبيعة كل نوع من أنواع التكوين التي سنذكرها فيما يلي، فإنه يوجد نوع التسيير التي يتناسب مع طبيعة كل نوع من ناحية الإجراءات والطرق وذلك ابتداءً من عملية إحصاء الاحتياجات مروراً بطرق الأعمال التكوينية وطرق المتابعة حتى عملية التقييم ويشتركون في الناحية التنظيمية لإدارة التكوين وخصوصاً تلك المتعلقة بنظام التكوين وكيفية عمله وقد تكلمنا فيه سابقاً وسنتناول فيما يأتي كل نوع من أنواع التكوين مع أدوات التسييرية الخاصة به.

4-1 التكوين من نوع التكيف:

انطلاقاً من عملية تحليل لمناصب العمل وتقادياً لحدوث اختلال وظيفي في إحدى المصالح أو المديرية نتيجة نقص في الجانب المهني أو البحث عن التحسين أو التطوير في أحد الجوانب المهنية للموظف وذلك بهدف الوصول إلى الفعالية والأداء المنتظرين أو بسبب عدم مسايرة المعارف المكتسبة لمتطلبات المنصب العمل، تحصى الاحتياجات التكوينية المرتبطة بهذا النوع من التكوين على الشكل فردي وجماعي من طرف وظيفة الإرشاد والقيادة وبمساعدة ووظيفة التعديل التي من مهامها تقدير مدى أهمية هذه الاحتياجات لحل مشكل التكيف والملائمة المناصب الموجودة في مختلف مصالح المنظمة ويتدخل المكلف بالميزانية ومسؤول التكوين باتخاذ قرار إعداد مخطط التكوين كما يتلقى المشرف على وظيفة التعديل من وظيفة المراقبة مستندات تلخص عمل وظيفة الإنجاز وتنبهه إلى الإختلالات الموجودة في هذه الوظيفة مثل عدم تقدم إنجاز مخطط التكوين كما هو متوقع، فإن وظيفة التعديل بدورها تعطي الاقتراحات لمعالجة تلك الإختلالات.

4-2 التكوين من نوع التسيير التوقعي للمستخدمين:

أما هذا النوع من التكوين فإن وظيفة القيادة والإرشاد تقوم بدراسات وافية عن تطور التشغيل وذلك بتوفرها على معلومات عن المناصب المستقبلية (من ناحية الكمية والنوعية) وهذا يدفع العمل التكويني بالقيام بما يلي:

– التأهيل من الناحية الكمية و النوعية الخاصة بأصحاب المناصب المستقبلية.

– تسهيل إعادة ترتيب مناصب الشغل للأشخاص المعرضة مناصبهم للاختفاء.

أما وظيفة التعديل فلها نفس المهمة عند تسيير التكوين من نوع التكيف.

4-3 التكوين الخاص بالأدوات الفكرية القاعدية و ثقافة المنظمة:

هذين النوعين من التكوين قريبين لبعضهما البعض لذا يستخدم أسلوب واحد في عملية التكوين المرتكز على صيغة الكاتالوق " Catalogue " أي يوجد برنامج تكويني محدد من طرف الإدارة المركزية صالح لكل العمال وليس له علاقة بالخصائص المهنية للمنصب العمل سواء الحالي أو المستقبلي، ففي هذا

الأسلوب من التكوين تقوم وظيفية الإرشاد والقيادة بعملية تحديد برنامج التكوين وفقاً لتطلعات المنظمة والذي يكون له علاقة غير مباشرة في تنمية الكفاءة المهنية للفرد العامل من جهة و ترسيخ الثقافة التي تتبناها المنظمة وتميئها من جهة أخرى.

4-4 التكوين المتعلق بتحقيق مشروع المنظمة:

هذا النوع من التكوين من أهم صفاته أن المبادرة تكون مركزية أي أن السلطة المركزية هي التي تقرر لإطلاق هذا النوع من التكوين وعملية التسجيل تأتي بطريقة آلية حيث إحصاء الاحتياجات تكون لها صورة شكلية فقط، وأما عملية المتابعة يقوم بها كل شخص له علاقة بنجاح المشروع ومجموعة العمل تحدد بصفة نظامية، ما يتميز به هذا النوع من التكوين عن سابقه أن منشطي التكوين يحدد أن يختاروا من بين أعضاء المنظمة وذلك لما يتطلبه هذا النوع من التكوين من اختصاص في الميدان بإضافة العمل على تخفيض تكلفة التكوين.

المطلب الثاني : إعداد سياسة التكوين في إطار إستراتيجية الكفاءات

إن نجاح عملية التكوين يظهر عند الوصول إلى أهدافها التي أقيمت من أجلها ولا يتأتى ذلك إلا بإعداد سياسة خاصة بها مرتكزة على أساليب وقواعد وإجراءات وطرق تعمل على تحقيق أهداف المنظمة على مدى القصير والمتوسط والطويل وفقاً لتوجهات كبرى رسمتها سياسة التشغيل مسبقاً تتحصر في:

- العمل على تكيف المستخدمين لتغيرات الهيكلية والتحويلات في شروط العمل التي تفرضها التطورات التكنولوجية.

- تحديد والتكفل بالابتكارات والتغيرات الواجب وضعها لضمان الوصول المنظمة إلى أهدافها.

وبالتالي تصل إلى استمرارية التنظيم واستقراره¹¹.

إذاً فإن نفس التشخيص الذي قيل عن التكوين في حد ذاته يمكن أن تشاركه فيه سياسة التكوين بأنها ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما الهدف منها ما تقدمه من مساهمة فعالة في نجاح التكوين ومن ثم أداء

97- ينظر عبد الغفار حنفي ، "إدارة الأفراد" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1989، ص 165.

وفاعلية المنظمة¹² وإضافة إلى ذلك فإنها ليس نشاطاً معزولاً وإنما عاملاً في تسيير وتنمية الموارد البشرية، وعليه يجدر بنا قبل الخوض في سياسة التكوين ومكوناتها وعلاقتها مع السياسات الأخرى الموجودة في الموارد البشرية علينا التعرف إلى المصطلحات الأساسية في إعداد سياسة التكوين وهي:

العمل: يعنى نشاط مهني يتكون من مجموعة معارف متجانسة ومعارف ميدانية و سلوكية.

منصب العمل: يعنى وضعية عمل معينة.

الشخص الذي يشغل منصب العمل: هو الذي يقوم بالعمل في منصب العمل إذن هو مستقل عن منصب العمل.

فإن التفريق بين العمل والمنصب والشخص شيء أساسي لفك الالتباس بين المصطلحات وكذلك

لإزالة صعوبات التنسيق بين المكون والمسير والمسئول المباشر للعمال ومن هذا يتضح أن:

"التكوين بطبيعته يتكلف بالأشخاص وليس بالعمل أو المناصب أي أن الشخص الذي يأتي إلى قاعة

لغرض التكون وهو بكامل مكوناته الذهنية والنفسية بما في ذلك ما يملكه من محفزات ضروري للنشاط

التكويني ودور هذا النشاط يتركز على إضافة إليه معلومات ومعارف نظرية وميدانية كان يجهلها"¹³.

وعليه فإن سياسة التكوين تمتد إلى التسيير الفردي والجماعي للموارد البشرية الذي عن طريقه نتعرف

إلى الاحتياجات التكوينية وبعد معالجتها بالتكوين نصل إلى تنمية الكفاءات المهنية لمستخدمي المنظمة،

إعداد سياسة التكوين يجب أولاً معرفة مكوناتها ومحدداتها وعلاقتها مع مختلف سياسات أنشطة الموارد

البشرية.

1- مكونات سياسة التكوين:

إن للسياسة التكوين أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية للمنظمة، ولهذا يجدر بنا في هذا المقام

إلى التطرق إلى أهم مكوناتها الأساسية وهي كالاتي:

98-voir J M Peritti,op,cit,p407.

99-Alain Meignant, op,cit, p17

1-1 الأشخاص المتدخلون:

يجب أن تكون عند عملية التكوين المسؤولية موزعة حسب صلاحيات كل متدخل وعليه يجب أن يكون ملماً بسياسة التكوين التي أعدتها المنظمة وأن يفهم دوره كما يجب¹⁴ إضافة إلى ذلك فإن قيم المنظمة ونوع التسيير المعتمد ومحتوى سياسة التكوين لهم دور كبير في توزيع المسؤوليات وتأثيراً بالغاً في دور متدخل وستشرح ذلك كما يلي:

1-1-1 المديرية:

يكمن دور المديرية في إعداد سياسة التكوين لكونها لها نظرة طويلة المدى واعتقاد تام بفاعلية الوسيلة التكوينية مما يجعلها تقوم بتحديد أهداف طويلة المدى تكون متكاملة ومنسجمة مع السياسات و الأدوار التسييرية الأخرى.

2-1-1 مديرية الموارد البشرية:

تتخصص مهمتها الأساسية في البحث عن التناسق مع السياسات الأخرى الخاصة بالمستخدمين و تحاول أن تجعل من التكوين وسيلة أساسية لتسيير الموارد البشرية وذلك عن طريق تنمية كفاءة الموظفين وتحفيزهم للقيام بعملهم على أحسن وجهه بالإضافة لتوظيفها لخلق مناخ اجتماعي ملائم.

3-1-1 مصلحة التكوين:

الرغبة والبحث إلى الوصول لدور فعال لأعضاء مصلحة التكوين، بالإضافة إلى إثبات أهمية وجودهم نظراً لخبراتهم وفهمهم لدور المناط بهم، تعتبر عناصر لها أهمية مؤثرة وفاعلة عند إعداد سياسة التكوين.

4-1-1 المسؤول المباشر للمتكون:

نظراً للموقع الذي يعمل فيه كمشرف ومسؤول مباشر للمتكون وفي نفس الوقت لارتباطه بأهداف عملية غايتها الإتقان العمل الميداني يجعلان منه أحد المكونات الأساسية لسياسة التكوين.

5-1-1 ممثلي العمال:

دور ممثلي العمال في عملية التكوين له أهمية بالغة تبعاً للأهداف المنتظرة من التكوين وترابطهم بالإدارة علاقة اعتبارية تدفع بهذه الأخيرة إلى إدراجهم في سياسة التكوين وذلك للوصول إلى حوار اجتماعي بناء ومنه إلى مناخ اجتماعي يساعد على تطبيق سياسة تكوينية بصورة فعالة.

6-1-1 المتكون:

انطلاقاً من مبادئ سياسة الموارد البشرية فإن الشخص المتكون له دور متميز في نجاح عملية التكوين وخصوصاً استعداده النفسي لتلقى المعلومات وإدراكها وبعد ذلك تطبيقها في الواقع¹⁵ وكذلك وجود التحفيزات المختلفة لتلقى المعلومات التي تساعد على التلاؤم مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية للعمل التي تكون سبب في التحفيزات المادية التي تمنح له خلال حياته المهنية وأهمها الترقية الداخلية، وعند تحليل الاحتياجات بصفة شاملة يمكن أن نلخص الأهداف المنتظرة المتعلقة بالمتكون أثناء إعداد سياسة التكوين كالتالي:

- أن يكون المتكون أكثر تكيفاً مع المناصب العمل الحالية والمستقبلية.
- تنمية الحركية (Mobilité) في المنظمة.
- ترقية ثقافة المنظمة.
- خلق مناخ اجتماعي ملائم.
- القيام بسد الاحتياجات الفردية.

7-1-1 قيم ثقافة المنظمة:

إن قيم ثقافة المنظمة يجب أن تجد مفرداتها وعباراتها عند إعداد سياسة التكوين مثلاً الاعتقاد بالعنصر البشري وإعطائه أهمية أكثر العناصر الأخرى أو أن تضع الإدارة العمومية إرضاء المواطن وتقديم له الخدمة في أحسن الظروف فوق كل اعتبار.....إلخ.

الإطار التشريعي وكل ما يتصل به من قوانين ومراسيم ومناشير منظمة للعملية التكوينية يأخذ في

الحساب عند إعداد سياسة التكوين وسنطرق إلى ذلك في الفصل الثالث.

2- ثقافة المنظمة وسياسة التكوين:

بصفة عامة تتكون الثقافة من العناصر التالية:

- طرق التفكير،

- العادات و التقاليد وقواعد السلوك ،

- المثل والاعتقادات.

تولد الثقافة عن طريق العلاقة بين الإنسان وإنسان آخر وتلك العلاقة تعبر عن الرغبة في اكتشاف

الذات ويعيش الإنسان لتحقيق تلك الرغبة، أما فيما يتعلق بثقافة المنظمة فهي لا تختلف عن تلك التي لدى

الإنسان مع احتفاظها بخصوصيتها التي تتعلق بأصلها وحجم طبيعية نشاطها و طرق التوظيف...إلخ.

ويمكن أن تعرف على أنها مجموعة قيم توجه سلوك العنصر البشري في العمل مما يجعل المنظمة

القيام بتفضيل وتشجيع قيم ثقافية على أخرى كذلك التي تعمل على غرس وتنمية مبدأ التعاون بين العمال، ما

يساعد بالتالي على عملية الاتصال والتنسيق الداخلي وعلى حسب المحددات الثقافة البيئية الداخلية

والخارجية وكذلك وفقاً لسياسة تكوينية معينة يمكن أن تكون علاقة سياسة التكوين بثقافة المنظمة وفقاً لأحد

الاتجاهين:

2-1 : انسجام سياسة التكوين مع ثقافة المنظمة:

"كل منظمة لها ثقافة خاصة بها وذلك حسب خصوصية نشاطها ومكوناتها والمحيط التي تعيش

فيه"¹⁶ فإن عند إعداد سياساتها المختلفة وخصوصاً تلك المتعلقة بالتكوين يجب أن تراعي ثقافتها و إلا فإن

العمل التكويني لا يؤدي إلى أهدافه المنتظرة لأن الثقافة هي التي تربط العامل بمنصبه وفق توجه الثقافي

للمنظمة، مثال: إحدى المنظمات من بين قيمها الثقافية تشجع اتخاذ المسؤولية والاستقلالية لدى الإنسان العامل فإن على مستوى سياسة التكوين يجب أن يراعي هذا النوع من القيم وذلك بداية التسجيل في نوع التكوين مروراً على مستوى البيداغوجي إلى نهاية عملية التكوين، حيث يعد فرض تسجيل في نوع من التكوين معين بدون أخذ بعين الاعتبار رأي المتكون سواء في نوع التكوين في حد ذاته أو وسائل بيداغوجية معينة بعيداً عن ثقافة المنظمة بل يجب أن يترك له هامش من الحرية والاختيار.

2-2 سياسة التكوين يؤثر في ثقافة المنظمة:

في بعض المنظمات قد يرغب في تغييراً أو تنمية إحدى قيمتها الثقافية، وذلك عند ظهور تغير في مكوناتها الداخلية أو الخارجية تلجأ إلى إعداد سياسة تكوينية معينة مرتكزة على طرق وأساليب تكوينية خاصة هدفها التأثير في ثقافة المنظمة والعمل على تغييرها وفقاً لما تقتضيه تلك التغيرات، على سبيل المثال قد تؤثر على طرق التفكير أو العادات أو القواعد السلوكية...إلخ.

مثال:

- استعمال جهاز الحاسوب في التكوين يؤثر على ثقافة عدم الاستقلالية لدى الفرد.
- معرفة مدى تلبية رغبات الأفراد عند عملية التقييم ينمي لدى الفرد المكون ثقافة الحق في التغيير.

3- العمل على تنسيق بين سياسة التكوين ومختلف سياسات المستخدمين:

مختلف سياسات المستخدمين (سياسة التوظيف، سياسة الأجور، سياسة الحركية وتسيير الحياة المهنية، سياسة التكوين....إلخ).

يجب أن تتلاقى في اتجاه نفس الأهداف لضمان الفعالية والأداء ولهذا عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد سياسة التكوين عليها أن تحقق من وجود التنسيق والانسجام مع السياسات الأخرى المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية وفي إطار بناء سياسة التكوين لا يجب أن تغفل باقي السياسات التي لها دور فعال في رسم أهم محاور سياسة التكوين وأهمها سياسة التسيير الفردي والجماعي للموارد البشرية، سياسة الأجور، سياسة تقييم القدرات وسياسة الاتصال الداخلي وهذا ما سنوضحه بنوع من التفصيل فيما يلي:

3-1 سياسة التسيير الفردي و الجماعي للموارد البشرية:

"إن عملية تحديد مكونات وخصائص المنصب المستقبلي عن طريق استعمال فقط أسلوب توسعة المنصب الحالي هو خطأ في المنهجية"¹⁷ فإن المنصب المستقبلي وما يتطلبه من كفاءة متحصلة لا يمكن أن يعرف إلا إذا عرفنا المهام المستقبلية التي تمارس في تلك المناصب و بواسطتها يمكن أن تخرج بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة وباستعمال أسلوب التسيير التوقعي للموارد البشرية عن طريق علاقة منصب العمل وصاحب منصب العمل ومقارنة الحالي والمستقبلي على المستوى الفردي والجماعي نتمكن من قياس الفرق في الكفاءة بين الموارد البشرية الحالية والمستقبلية وبالتالي نكون قد قمنا بإحصاء الاحتياج إلى التكوين بشكل فردي وجماعي وفي نفس الوقت تكون قد أجريت التوقعات والتخطيط للوظائف المستقبلية .

3-2 : علاقة سياسة التكوين بسياسة الأجور:

إن التغيرات المنتظرة من المتكون عند انتهائه من التكوين عن طريق نجاحه في تلقي المعلومات والخبرات الجديدة يقابله مكافآت مادية أو معنوية أو الاثنين معاً وهذا يدخل في الجانب التحفيزي الذي له أثر كبير في النجاح سياسة التكوين هذا من جانب ومن جانب آخر فإن سياسة الأجور تتأثر كذلك بالتكاليف ذات الطابع الأجرى التي تتطلبها عملية تنشيط التكوين في حالة مشاركة إطارات المنظمة في تكوين المستخدمين وذلك بمكافئتهم على عملهم الإضافي على شكل أجر .

3-3 : علاقة سياسة التكوين بسياسة تقييم القدرات:

الطرق و الأدوات المستعملة في تقييم قدرات العامل، يجب أن تأخذ في الحسبان ما تضيفه عملية التكوين لقدرات العامل الأصلية من خبرات ومعارف ليصل لمتطلبات منصب العمل، و في كثير من الأحيان عندما لا يصل المسير إلى هدفه يلجأ إلى طلب التكوين لفئة معينة من العمال ليسد الفرق الموجود ويصل إلى وضعية التكيف التام مع مناصب العمل.¹⁸

103-Alain Meignant,op,cit,p69.

104-Voir Michel Amiel , Francit Bounnet et Josephe Jacobs ,op ; P 129.

3-4 : علاقة سياسة التكوين بسياسة الاتصال الداخلي:

سياسة التكوين التي تريد تقليص خطر عدم تكيف المستخدمين أمام التطورات والتغيرات التقنية يمكن لها أن تستفيد من سياسة الاتصال الداخلي بشرط أن تكون فعالة وقادرة على نقل المعلومات المتوفرة المتعلقة بالتطورات التقنية وتأثيرها المحتمل على العمل و في نفس الوقت فإن الرغبة في تنمية الحركة الداخلية (Mobilité interne) عن طريق التكوين يستوجب معلومات منتظمة على المناصب الشاغرة مع مستوى الكفاءة المطلوبة وعليه يجب وجود سياسة اتصالية تسهل إعداد مخطط تكويني فعال وذلك عن طريق تسهيل تنقل المعلومات المتعلقة بإحصاء رغبات العمال والاحتياج إلى التكوين من الأسفل إلى الأعلى مع ضمان مصداقيتها "ولا يكون ذلك إلا بوجود كفاءة الاتصال والتي تحتوي على خصائص السرعة، الارتداد، التسجيل، الكثافة، الرسمية وعامل التكلفة".¹⁹

4- إستراتيجية بناء سياسة التكوين:

قبل كل شيء يجب أن نعرف ما معنى الإستراتيجية التي هي مجموعة القرارات والأفعال لاختيار الوسائل والموارد بهدف تحقيق هدف ما، ويمكن تعريفها كذلك على أنها تحضير الأهداف طويلة المدى، ومخططات الأفعال قصيرة المدى أخدين بالعين الاعتبار البيئة الخارجية وتبعاً للموارد الداخلية. إذن هي عبارة عن قرارات تتخذ لتحقيق أهداف طويلة المدى وفي موضوعنا هذا المتعلق بسياسة التكوين سنتعرف إلى مختلف القرارات وكيف تتخذ وفقاً لسياسة تكوينية معينة، وتبعاً لمحتوى سياسة تسيير المنظمة أو لنوع التسيير المهيمن عليها يمكن أن تأخذ أشكال متعددة و هي كما يلي:

4-1 : تسيير التكوين على مستوى الإدارة المركزية:

عندما تعتمد سياسة التكوين ذات طابع مركزي، يجب أن لا تصطدم بثقافة المنظمة وفي نفس الوقت الأخذ بعين الاعتبار مدى درجة تقبل المستخدمين لهذا النوع من التسيير ومراعاة الإستراتيجية الملائمة.

105- أحمد ماهر ، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" ، دار الجامعية الإسكندرية ، 1999 ، ص 362.

إن المنطق المعتدل في هذا النوع من لتسيير يحاول أن يخفف من حدة مركزيته عن طريق وضع منهجية معينة تتمثل في أن سياسة التكوين تضع مبادئ عامة ولجعلها أكثر عملية يجب ترجمتها إلى قواعد تطبيقية تعد من طرف إطارات المنظمة وهي أحسن وسيلة لتقبلها واحترامها.

4-2 : تسيير التكوين على مستوى الإدارة اللامركزية:

في هذا النوع من التسيير تركز مبادئ السياسة التكوينية عند إعدادها على مشاركة جميع إطارات المنظمة بما فيهم ممثلي العمال وكذا المسيرين لأن ضرورة إدراجهم تجد أهميتها في المصادقة على سياسة التكوين أما مسؤول التكوين يكون له دور الاستشارة في جميع مراحل إعداد السياسة. ما يلاحظ أن عند إستراتيجية بناء سياسة التكوين أن الأسلوب الذي أعتمده المشرع الجزائري في الإدارة العمومية هو التسيير اللامركزي مع عدم إغفال دور الإدارة المركزية في التمويل والمراقبة وهذا لتتمكن من التسيير الحسن لكفاءات الموجودة داخل المصالح وتنميتها.²⁰

وكل من التسيير المركزي واللامركزي يشتركان في إستراتيجية بناء سياسة التكوين ومن ثم تنمية الكفاءات في أربعة عناصر رئيسية²¹:

- 1- المدخلات : تشمل على المتكولين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.
- 2- الأنشطة : تمثل ما يقوم به المكونون والمتكولون في البرامج التكوينية.
- 3- المخرجات : تمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالية.
- 4- التغذية العكسية : تمثل تقييم مدى الاستفادة من عملية التكوين، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التكوينية.

5- أهداف سياسة التكوين:

"إن وجود أهداف يمكن أن تكون دافعا للفرد أو المنظمة لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي حاجات نهائية يجب على الفرد أو المنظمة أن يحققها"²²، ومنه فإن الأهداف الرئيسية لسياسة التكوين تتمثل في:

106-Voir Annie Bartoli « Le management dans les organisations publics » OP.Cit , P 120.

107- ينظر عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة" ، دار وائل عمان ، 2005 ، ص 445.

108- أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 160.

1. تقوية الموجود من الكفاءات والذي يتميز بمدة تكوينية قصيرة التي لا تتعدى سنة وهدفه تحسين المستوى.

2. مصاحبة وتسهيل التغيير مرتبط بمدة كافية للتوقعات أي في مدة متوسطة بين سنة إلى 3 سنوات.

3. تحضير للمستقبل الذي يتميز بعدم التأكد لذا فمدته تكون طويلة المدى وهي تتراوح بين 3 إلى 10

سنوات ومع ذلك فإن علم التسيير أوجد تقنيات مختلفة لإعداد المشاريع الطويلة المدى، أهم هذه

التقنيات تركز عند التخطيط لهذا النوع من الأهداف على البناء التدريجي، وعلى العموم يمكن

للمسير أن يختصر الأهداف إلى نوعين وذلك حسب المدة (قصير المدى ومتوسط أو طويل

المدى). وبموجبها تمنح الموارد الضرورية

4. (الزمن، الوسائل المالية) التي تكون مصاحبة لإعداد مخطط التكوين والتي سنكلم عنها بشيء من

التفصيل كما يلي :

1-5 الأهداف ذات المدى القصيرة:

تتميز بتنمية الكفاءات المهنية الموجودة لدى الفرد العامل عم طريق أسلوب التدريب الجماعي الذي

يهدف إلى تحسين الأداء لمجموعة من العمال معينة تعاني من مشكل الأداء وفعالية وذلك لغرض تحسين

لخدمة... إلخ ولتحقيق ذلك يجب أن يصاحب هذا النوع من التكوين كل عوامل الضرورية وخصوصاً تلك

المتعلقة بالميزانية.

2-5 الأهداف متوسطة / طويلة المدى:

هذا النوع من الأهداف مرتبط بالتحويلات والتطورات البيئية (التطورات التكنولوجية الفكرية... إلخ).

وعلى العملية التكوينية أن تعمل إلى الوصول لمصاحبة هذا التطور والتحول وذلك بتسهيل التغيير

لدى الفرد العامل وفي نفس الوقت تحضيره للمستقبل و توقعاته التي قد تصل إلى اختفاء بعض المهن

وظهور مهن أخرى، ويمكن تلخيص علاقة مدة التكوين بالأهداف المنتظرة منه عن طريق الشكل التالي :

المدة	قصير المدى (سنة واحدة)	متوسط المدى (3 سنوات)	طويل المدى أكثر 3 سنوات
الأهداف المختلفة	تدريب فردي و جماعي بهدف تطور الأداء المهني	- نجاح استثمارات - نجاح تغيير تنظيمي - تنمية القدرات - ترقية - تبديل مهام - تسهيل حركية	- تنمية ثقافة المنظمة - الوقاية من خطر عدم التكيف

مصدر من تصميم الباحث

المبحث الثاني: إدماج التكوين في إستراتيجية الإدارة العمومية :

كما تطرقنا في الفرع الخاص بإستراتيجية بناء سياسة التكوين وعرفنا الإستراتيجية على أنها مجموعة قرارات وأفعال لاختيار الوسائل و الموارد بهدف الوصول إلى غاية ما يمكن ربط هذا التعريف بنظام التكوين لأن كل عمل تسييري لا تصاحبه إستراتيجية واضحة لا يمكنه الوصول إلى هدفه الذي أنشأ من أجله ولهذا يجب على نظام التكوين أن لا ينفصل على الإستراتيجية العامة للإدارة العمومية.

المطلب الأول : توظيف المهارات التنظيمية و القيادية في عملية التكوين

1 - قيادة وإرشاد التكوين في الإدارة العمومية :

التكوين لا يعتبر عنصراً معزولاً بل من الضروري أن يدمج أولاً في النشاطات الأخرى المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وثانياً في إستراتيجية العامة للإدارة العمومية لأن التحولات التقنية والتطورات الفكرية

والاجتماعية تؤدي بها إلى التغيير باستمرار²³، والتغيرات المقررة فيها تحمل العديد من المكونات (الاقتصادية، التقنية، التنظيمية، الوسائل البشرية) وعليه يجب معالجة هذه المكونات بصفة شاملة والتأكد من عدم إلغاء البعد الإنساني في هذا التغيير لأن أي مشروع متطور في الإدارة (إدخال تقنيات جديدة- تغيير في القيم... إلخ) يطرح إشكالية التكيف والملائمة للموارد البشرية اتجاه هذا التطور ولضمان هذا المشروع والابتعاد عن خطر الفشل يجب أن يصاحبه تكوين منظم ومتخصص للفرد العامل.

عندما تقوم الإدارة بتحديد إستراتيجيتها يجب أن يصاحبها تحديد التغيرات التي ستطرأ على الأنظمة الداخلية وخصوصاً تلك المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و بالتحديد في نظام التكوين الذي يجب أن يدمج في الإستراتيجية العامة للإدارة وذلك لأنه أحد العوامل الأساسية في الوصول إلى التكيف والملائمة لمجموعة المستخدمين اتجاه التغيير الاستراتيجي.

كذلك من بين الترتيبات المهمة لضمان نجاح المشروع من مرحلة التصور إلى آخر مرحلة وهي الإنجاز والوصول إلى الأهداف المرتقبة، يجب تدخل فريق متعدد المهام على رأسهم مسؤول التكوين الذي يأخذ على عاتقه تحقيق التحولات التنظيمية والاجتماعية للإدارة.

وعليه أن إدماج التكوين في إستراتيجية الإدارة يستوجب إدراج وظيفة القيادة والإرشاد لنظام التكوين في تغيراتها الكبرى ومن ثم المشاركة في القرار الاستراتيجي²⁴ مما يجعل أصحاب القرار الاستراتيجي والقرار التكويني شخصاً واحداً، إن كثير من المشاكل تظهر إلى الوجود بسبب أن مسؤول التكوين يكون بعيداً عن متخذي القرار وهذا البعد قد يكرسه المخطط التنظيمي للإدارة الذي يضع مسؤول التكوين في مكان متلقي القرارات للتنفيذ فقط بدون إبداء رأيه وملاحظاته.

ولنجاح إدماج نظام التكوين في إستراتيجية الإدارة يجب إدماج شامل لوظائف النظام.

2- لا مركزية وظيفة التعديل:

عن طريق مبدأ لامركزية القرار على مستوى وظيفة التعديل يمكن لها أن تساهم في المهام التالية:

109-Voir Dimitri Weiss et autres , OP.Cit , P 433 .

110- Voir Jacques Soyer , OP,Cit, P 100.

← جمع الاحتياجات التكوينية،

← بناء مخطط التكوين،

← متابعة إنجاز مخطط التكوين،

← متابعة أعمال التكوين،

← عملية الاتصال بين أعمال التكوين.

3- لامركزية وظيفة الإنجاز:

كذلك عن طريق مبدأ لامركزية القرار على مستوى وظيفة الإنجاز يمكن لها أن تساهم في المهام التالية:

- إعداد دفتر الشروط وجمع احتياجات محتواه،
- شراء التكوين انطلاقاً من تحليل العرض والطلب،
- حساب كلفة التكوين،
- تصور أعمال التكوين،
- تنشيط الأعمال التكوينية في حالة التكوين داخلي،
- تقييم الوصول إلى أهداف البيداغوجية،
- مساعدة المتكولين في التطبيق الميداني،
- تقييم الوصول إلى أهداف التكوين.

4- إعداد شبكة خاصة بالتكوين:

عند التطرق لوظيفة القيادة (fonction de pilotage) الخاصة بنظام التكوين نرى أن لها دور

مهم في عمل نظام التكوين والتي تخرج منها مجموعة تسمى " فرقة قيادة التكوين " التي هي المكونة

الأساسية لـ " شبكة التكوين " .²⁵

تشمل شبكة التكوين على كثير من المتدخلين تقوم المنظمة بتنظيمهم كما يلي:

111-Voir Serge Alecian et Dominique Foucher , OP.Cit, P333.

- تجنيد أكبر عدد من الإطارات في عملية التكوين وذلك انطلاقاً من مبدأ المشاركة التي تتبناها المنظمة،

- نشر جيد للمعلومات الخاصة بعملية التكوين،

- توزيع المهام بصفة عادلة لتحاكى رفض المهام الإضافية،

- توزيع الإلتزامات بين الجهاز الوظيفي و الجهاز العملياتي لكي يقوم كل طرف بما كلف به أحسن وجه وعن طريقها تقييم القدرة التسييرية.

سنحاول أن نشرح كل عنصر من عناصر شبكة التكوين وذلك كما يلي:

1-4 مجموعة القيادة Le groupe pilote

- تكوينها:

مجموعة القيادة تشمل على ممثل من كل مديرية من المديريات هذا الممثل يمكن أن يكون المدير نفسه أو أحد مساعديه المباشرين الذي عنده التفويض الكامل بتمثيله والمجموعة بكامل أعضائها ترأس من طرف مسؤول التكوين المنظمة.

- مهامها:

1- توقع احتياجات التكوين.

2- تأمين التقارب والترابط بين نظام التكوين و باقي الأنظمة الأخرى عن طريق:

- اقتراح على مديرية جعل سياسة التكوين تتماشى مع متطلبات الفترة الحالية.
- تنظيم وظيفة التكوين عن طريق تحديد الأدوار وهامش الاستقلالية لمختلف المتدخلين .
- تحديد الاحتياجات الرئيسية للتكوين ضمن إستراتيجية وأهداف معينة.
- دراسة وتحليل نتائج المراقبة المتعلقة بالعمل التكويني.

3- الحفاظ على هيكله ممثلي التكوين وذلك عن طريق وضع هيكله وفقاً للمعلومات الآتية من جهاز المراقبة المتعلقة بالتكوين وتوقعات الاحتياجات.

هذه المهام المختلفة تتعلق بخمسة أنواع من التكوين:

- التكيف،

- التسيير التوقعي للمستخدمين والحركية،

- أدوات الفكرية القاعدية،

- ثقافة المنظمة،

- المتعلق بمشروع المنظمة.

- كيفية عملها:

- تنظيم اجتماعاتها شهرياً .

- اتخاذ القرار عن طريق الإجماع.

- تستعين في الأمور التقنية بمجموعة أخرى من المنظمة.

- تجنيد أكبر عدد من الإطارات وأعاون التحكم في عملية تنشيط التكوين لضمان قدر كاف من
الفعالية.

- إيجاد هيكله تتماشى مع روح العمل الجماعي.

- مجموعة القيادة تجدد بصفة دورية.

- كل فرد من أفراد مجموعة القيادة يلعب دور الربط والتبادل بين مديريته والمجموعة.

- مجموعة القيادة تبلغ عن نتائج أعمالها بواسطة لوحة القيادة وجهاز المراقبة .

2-4 مراسلي التكوين Les correspondants formation

مراسلي التكوين يختارون من طرف مديري المديرية من بين الإطارات ذوي الكفاءة، مهمتهم

مساعدة المدير في إعداد مخطط التكوين الخاص بمديريته التي يرأسها لهذا نجدهم يتلقون نفس المعلومات

التي يتلقاها مدرائهم.

- أهم المهام الموكلة لهم:

- إحصاء الاحتياجات التكوينية وإعداد مشروع مخطط التكوين،

- متابعة إنجاز مخطط التكوين،
- متابعة ميزانية التكوين،
- دراسة و تحليل القيادة والحصيلة المتعلقة بالتكوين.

3-4 المكلفون بالإعلام:

المكلفون بالإعلام يختارون من طرف مديري المديرية، مهمتهم جمع المعلومات والعمل على تنقل المعلومات، تتحصر مهمتهم في تزويد إطارات مديريتهم بالمعلومات ذات الفائدة لتسيير التكوين وفي نفس الوقت مد مسؤول التكوين بالمعلومات الضرورية.

مهامهم:

- نشر محتوى سياسة التكوين بين عمال المنظمة،
- بالتنسيق مع ممثلي فرقة القيادة ومراسلي التكوين، يقومون بتحديد كفاءات إعلام العمال عن مخططات التكوين،
- الإعلام عن ما يتضمنه نشاط التكوين في المنظمة،
- الإعلام عن نتائج التفاوض والاتفاقيات الخاصة بالنتيجة أن يكون هناك تفويض حقيقي لمجموعات العمل المختلفة.

4-4 مهام مسؤول التكوين:

- يمكن تلخيص مهام مسؤول التكوين فيما يلي:
- تأمين مراقبة وظيفة التكوين،
 - جعل السياسة تتماشى مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية،
 - العمل مع جهاز مراقبة التكوين على قيادة وظيفة التكوين ووضع الهياكل اللامركزية والشبكة الخاصة بهذه الهياكل التي تطبق سياسة التكوين،
 - ضمان نوعية التكوين المتعلقة بالتكليف والملائمة مع مناصب العمل،

- ضمان مسؤول التشغيل القيام بالتكوين من نوع الحركية (mobilité) الذي يمكن من تسيير وقائي للعمل و يبعد المنظمة عن عملية تسريع العمال،
- ضمان تعريف ونشر الجانب المتعلق بثقافة المنظمة،
- ضمان إعلام متخذي القرار والشركاء الاجتماعيين بكل ما يتعلق بتسيير التكوين،
- ضمان البحث واستخدام أساليب تكوين فعالة،
- المساهمة في تثبيت مناخ المشاركة قادر على دفع الإنسان نحو الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

المطلب الثاني: إحصاء احتياج التكوين

1- مفهوم الاحتياج إلى التكوين:

عرفنا أن التكوين ليس غاية لذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى هدف ما وبناء على ذلك عبارة احتياج لا تجد مكانها الصحيح بل يكتنفها الغموض، عندما يكون هناك احتياج يكون هناك نقص، إذن لا يمكن أن نعبر بصفة مطلقة بدون الرجوع إلى حالة معينة ونقول أن هناك نقص في التكوين، وإن كان ذلك صحيح يمكن أن نقول أن الإنسان يحتاج إلى الأكسجين أو إلى الماء أو إلى الهواء ولا يحتاج إلى التكوين لأن التكوين مرتبط بحالة معينة في مكان العمل وهناك مشكل ما يجده العامل عند تعامله مع منصب العمل الذي يشغله وعليه نستنتج أنه لا يوجد احتياج إلى التكوين بل يوجد مشكل كفاءة يجب حلها أو أهداف مطالب الوصول إليها بمساعدة التكوين إذن يقصد بالاحتياج إلى التكوين عملية جرد للمشاكل التي يجدها العامل أو الموظف في منصب عمله أثناء تأدية عمله أو وظيفته سواء في الحاضر أو في المستقبل وهذه المشاكل نجد حلها بمساعدة عملية التكوين وذلك حسب نوع المشكل أو الأهداف المطالب الوصول إليها²⁶ وعليه يمكن أن نعرف الاحتياج إلى التكوين على أنه نتيجة علاقة تربط مختلف المتدخلين في وضعية عمل معينة بالمنظمة بترجمة اتفاق بينهم عن طريق تبيان النقص الموجود على مستوى كل واحد منهم وتغطيته عن طريق وسيلة التكوين.

إن هذا التعريف له بعد اجتماعي (اتفاق المتدخلين) وبعد عملياتي (تغطية النقص الحاصل) مع

أنه يمكن أن يغطي النقص الحاصل بوسائل أخرى مثل التوظيف - الحركية²⁷.

2- العوامل المختلفة المؤدية إلى ظهور الاحتياج للتكوين

الاحتياج للتكوين تحث على ظهوره وبروزه عدة عوامل مختلفة نذكرها كالآتي:

1-2 البيئة الخارجية للمنظمة:

في قطاع الوظيف العمومي تتحدد بيئة الخارجية بجمهور المواطنين والتزامات الإدارة العمومية اتجاه هذا الجمهور إرضاءه و إشباع متطلباته عن طرق إيجاد النوعية والفاعلية في تقديم الخدمة العمومية والتي تؤدي إلى مساعدتها في تثبيت شخصيتها وفي نفس الوقت يجب عليها التكيف مع تقنيات الجديدة والضغوطات الاقتصادية²⁸.

2-2 البيئة الداخلية للمنظمة:

البيئة الداخلية يقصد بها كل المتغيرات المكونة للمنظمة داخليا من أساليب وطرق تسييرية ضمن سياسات واستراتيجيات معينة وموارد مالية وقيم ثقافية وقوانين ملزمة ومنظمة وفي نفس الوقت الفرص والتهديدات، هذه البيئة تتكون من شركاء الاجتماعيين وكيف الاستفادة منهم في خلق جو اجتماعي ملائم²⁹.
إن سياسة التكوينية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات البيئية الداخلية والخارجية المطلوب منها مواجهة التحديات الخارجية بما تملك من مكونات داخلية.

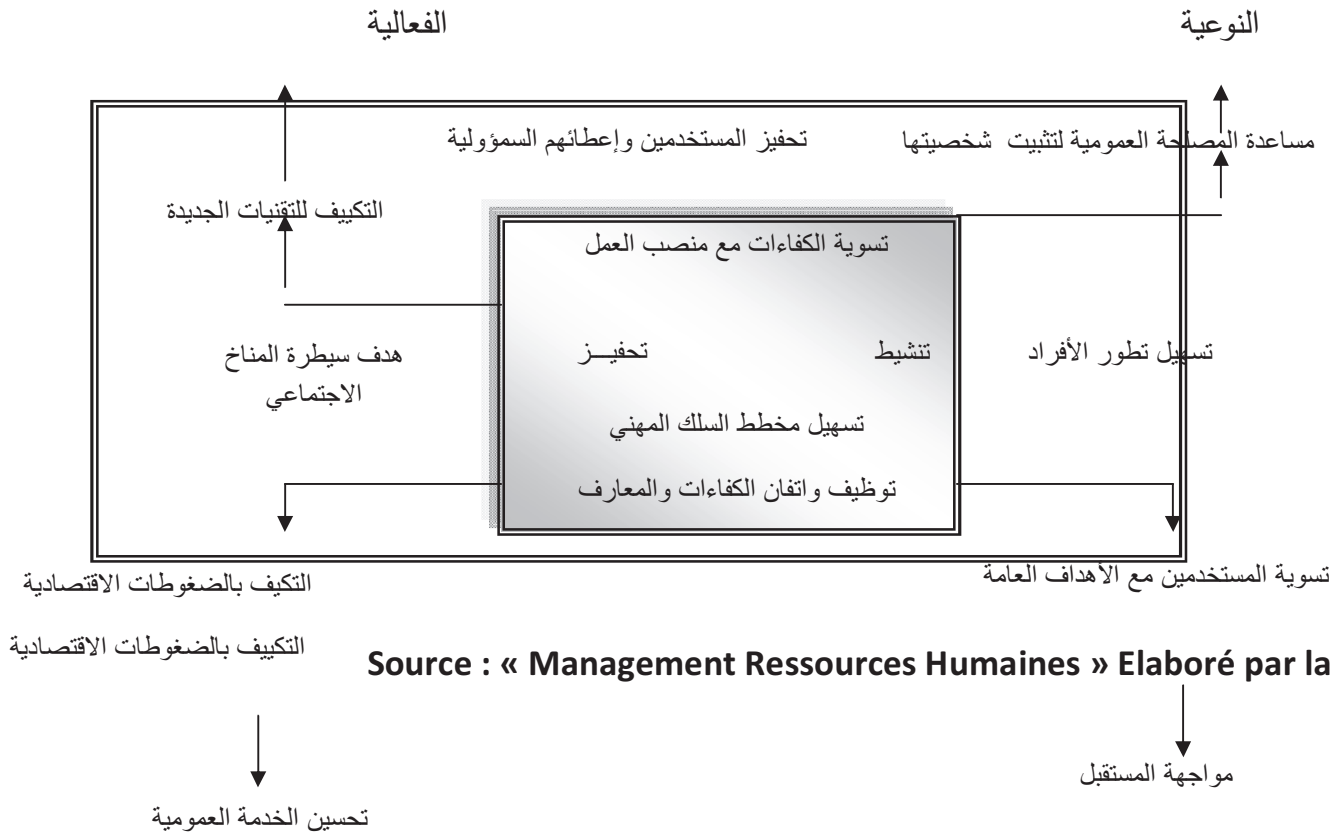
إن إرضاء البيئة الخارجية والتمكن من تسويق المنتج في نطاق واسع وفي أحسن الظروف (النوعية، مدة) لا يتطلب فقط معرفة مستوى الكفاءة الحقيقية للموظفين وإحصاء احتياجاتهم التكوينية بل يجب تشريح مناصب العمل وبالتالي معرفة الكفاءة المهنية المطلوبة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

113- Voir Alain Meignant,op,cit , p152

114- ينظر راوية حسين " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003، من ص 273 إلى 277.

115- مرجع نفسه، من ص 273 إلى 277.



Source : « Management des ressources humaines » Direction Générale des Impôts Mai 2002

3- مختلف أنواع الاحتياجات:

3-1 الاحتياجات الشخصية الفردية والجماعية:

الاحتياجات الشخصية: عندما يواجه العامل مشكل أو يرغب في الوصول إلى هدف ما في حياته الخاصة داخل أو خارج المنظمة بدون علاقة مباشرة مع حياته المهنية في المنظمة، في هذه الحالة يسمى بالاحتياج الشخصي للتكوين.

الاحتياجات الفردية: في هذه الحالة يولد الاحتياج لأجل حل المشكل الذي يواجه الفرد أثناء تأديته لوظيفته أو رغبة الفرد للوصول إلى هدف له علاقة مهنية بالمنصب الذي يشغله³⁰.

116- ينظر سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 1999، ص. 154.

الاحتياجات الجماعية : هذا النوع من الاحتياجات يتعلق بجماعية معينة من العمال كل أعضاء المنظمة وهذا النوع من التكوين وجد لحل مشكل معين في منصب العمل أو الوصول لهدف معين له الصفة جماعية وفي أغلب الأحيان يأتي من مبادرة المنظمة.

2-3 التكوين من مبادرة العامل أو المنظمة:

التكوين من مبادرة العامل أو من مبادرة المنظمة ينتج عن نتيجة الجرد المتعلقة بمختلف الاحتياجات وعليه فإن على المنظمة أن تقوم بتفرقة واضحة بين النوعيين وبعبارة أخرى بين تلك الناتجة عن مخطط المنظمة والثانية المتعلقة بالرغبات العمل³¹ وعليه عندما نتكلم عن جميع الاحتياجات المتعلقة بالتكوين من الضروري أن نسأل من أين تأتي الرغبة في التكوين؟

1-2-3: من طرف العامل :

طلب التكوين قد يأتي من طرف العامل لأجل الوصول إلى هدف خاص به وهذا الهدف يجب أن يكون ذو علاقة مباشرة مع نشاط المنظمة أو مع ما يتطلبه منصب عمله ومن بين تلك الأهداف نذكر منها³²:

- تحسين التكيف مع منصب الذي يشغله.
- الرغبة في الانتقال إلى منصب مجاور.
- الرغبة في استبدال المهنة.
- الرغبة في اكتساب كفاءة مهنية في مجال معين.
- الرغبة في اكتساب معرفة ذات هدف ثقافي.

المبحث الثالث : منهجية تحليل الاحتياجات.

إن لكل عمل يراد منه الوصول إلى هدف ما بأقل تكلفة وبأسرع مدة مع أكثر دقة في نتيجة منهجية خاصة به، لهذا فإن تحليل الاحتياجات التكوينية التي هدفها هو الوصول إلى الاحتياجات الحقيقية

117- Voir Pierre Bonzon : « Le plan de formation dans l'entreprise » Ed. Chautard et associés – Paris P 45.

118- ينظر مالكوم بيل ، ترجمة مركز التعريب بيروت "التدريب الناجح للموظفين" ، الدار العربية للعلوم بيروت ، 1997 ، من ص 13 إلى 17.

التي يفتقر إليها العامل لتأدية وظيفته على أحسن ما يرام وبالتالي القيام بعمل تكويني وفقاً لهذه الاحتياجات لضمان فعالية التكوين من الوصول في الأخير إلى الأهداف المنتظرة منه سواء تلك المتعلقة بالمنظمة المتمثلة في الأداء والنجاعة أو تلك المتعلقة بالفرد نفسه وهو الرضا النفسي والتطور في حياته المهنية وسنقوم فيما يلي بشرح المنهجيات التحليل:

المطلب الأول: طرق تحليل الاحتياجات حسب منصب العمل

1- طريقة توصيف منصب العمل:

إن منصب العمل الحالي أو المستقبلي هو أحد العناصر الهامة للتعرف على احتياجات التكوين وهذا عن طريق معرفة ما هي المعارف والمهارات والسلوك التي يجب أن يمتلكها ويمارسها صاحب منصب العمل وهناك وجهة نظر أخرى تركز على مبدأ الهيكل التنظيمي للمنظمة وعليه فهي ترى بأن وجود منصب العمل يأتي عن طريق النقاء نظام تنظيم العمل (تحديد محتوى ومواصفات المناصب والعلاقات العملية والوظيفية التي تربطهم ببعضهم البعض) ونظام الترتيب المناصب (المحدد بطريقة إدارية بمشاركة الشركاء الاجتماعيين والذي عن طريقه يوضع نظام الأجور) وهناك تعريف آخر للمنصب العمل يجمع ما بين التنظيم الهيكلي ومواصفات المنصب ومن هذا الجمع يرى بأن منصب العمل في حقيقة الأمر له عدة أوجه، هناك تعريف مجرد يفرض لضرورة الترتيب، "وهناك حقيقة أخرى تأتي من حالات خاصة ولها وجه نظري وهي تلك التي يقدمها الأخصائيون عندما يصفون المناصب وله كذلك وجه مادي يتمثل في المنصب الحقيقي الذي يشغله الشخص، وكل هذه الأوجه تتأثر بقدر كبير بتوقعات المستقبلية للمنصب وخصوصاً تلك المتعلقة بتطور العمل المرتبط بالمنصب والذي يؤدي بالضرورة إلى تغيير في وصف المنصب الجديد".³³

عند عملية تكوين الشخص ليشغل منصب ما، يفترض أن يأخذ بجميع الأوجه المذكورة سالفاً وخصوصاً تلك المتعلقة بتحديد وتعريف بشكل أكثر دقة المعارف والمهارات المطلوبة لشغل منصب محدد في تنظيم العمل الحالي وتلك المتعلقة بشغل منصب مستقبلي³⁴ وبالتالي فقد نستنتج بأن عبارة احتياج

119-Alain Meignant, Manager la formation, op, cit, p158

120- ينظر يوسف حجيم وآخرون "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق عمان، 2006، من ص 129 حتى 133.

للتكوين فهي ببساطة ليست مرتبطة بمنصب العمل لأن بعض الاحتياجات لها طابع نظري يرتبط بنظام ترتيب المناصب وبعضها الآخر تحدده الوضعية الحقيقية لمنصب العمل وقد يطلب رأي الخبير في ذلك.

وعليه فإن تحليل احتياجات التكوين قد تجمع ما بين ثلاث مصادر معلومات وهي:

1- الوصف النظري للمنصب، إن الوصف النظري للمنصب أو ما يسمى في الإدارة بهوية المنصب (أنظر للنسخة الموجودة في الملاحق)، يعبر عن وصف دقيق بالمفهوم الإداري للمنصب وصاحب المنصب مع الجانب المتعلق بالتطور في الحياة المهنية لشخص المعني والمعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها صاحبها والعلاقة الموجودة بين المنصب المعني والمناصب الأخرى وأخيرا نجد وصف للنتائج والمهام، عن طريق هذه البطاقة يمكننا أن نتعرف عن النقص الموجودة لدى صاحب المنصب وجعله كهدف لعملية التكوين.³⁵

2- رأي الخبراء في المحتوى الحالي والمستقبلي للمنصب،

3- رأي الشخص الذي يشغل حاليا المنصب.

وعليه يجب أن يأخذ بجميع هذه المصادر للخروج بنتيجة أكثر موضوعية.

2- طريقة احتياجات الكفاءة:

تعرف الكفاءة "على أنها مجموعة معارف ميدانية متعلقة باختصاص معرفي في مجال معين"³⁶، وعليه فإن معرفة الاحتياجات الخاصة بها تنطلق من مبدأ التعرف على الفرق النوعي بين الاحتياجات الكفاءة المطلوبة للقيام بنشاط مهني معين والموارد البشرية الموجودة، وعملية التكوين إحدى الوسائل لتغطية هذا الفرق.

تحليل الكفاءات المطلوبة لمنصب معين يحدد نوع الأهداف الواجب الوصول إليها:

- إتقان فردي.

- إتقان جماعي لحسن الأداء.

- تكوين قصد إعادة الإدماج.

121-Voir Serge Alecian et Dominique Foucher « Guide du mangement dans le service public » OP.CIT , P318.

122- Alain Labruffe « Management des compétences » , Ed. Chirat Paris , 2003 , P 58.

- نجاح استثمار و/أو تغيير تنظيمي.

وللوصول إلى هذه الأهداف يجب معرفة العوامل المحثة وهي:

- احتياجات الكفاءات للمنظمة.

- مستوى الحقيقي للعامل.

الأشخاص المعنيين بهذا النوع من التحليل هم:

- مسؤول المتكلف بالتحليل.

- مجموعة خبراء يختارون من بين الأشخاص الذين لهم معرفة تامة بالحالي والمستقبلي.

طريقة التحليل هذه لها خصائص تعتمد على ثلاث أنواع من المعلومات :

- المعلومات المكتوبة على المنصب، وصف شكلي عن طريق بطاقة المنصب، الوثائق المستعملة

...إلخ.

- وجهة نظر الخبراء في خصائص المنصب.

- وجهة نظر صاحب المنصب في خصائص المنصب.

ولاستغلال هذه المعلومات يجب أن تجمع وترتب وتحتوي على العناصر التالية:

1. تعريف المنصب: تعريف شكلي، ترتيب وضعيته في الهيكل التنظيمي وفي مجال العمل .

2. الأنشطة الممارسة في المنصب.

3. علاقات العمل: معرفة علاقات العمل لصاحب منصب العمل مع الآخرين داخل المنظمة

وخارجها.

4. الاستقلالية والمبادرة عند صاحب منصب العمل.

5. الأحداث والأخطاء التي يمكن أن تطرأ في منصب العمل.

6. شروط العمل الجسدية و العقلية التي يتطلبها منصب العمل.

7. تطور منصب العمل من الماضي إلى المستقبل.

8. التكوين، الخبرة، والقدرة المطلوبة.

"النظرية التي تركز في تحليل الاحتياجات على تطلعات الأفراد والجماعات لا يعني أنها تتقاطع مع الاحتياجات المنظمة"³⁷ بل عن طريقها قد تلبى احتياجات المنظمة وتطلعات الأفراد والجماعات في آن واحد وذلك بإتباع المنهجية التالية في التحليل:

1-3 عن طريق إتباع حصيلة الكفاءات Bilan des compétences

الهدف منها هو أن الشخص يضع مشروع الذي يمكنه من تقييم ذاتي لمستواه المهني إمكانياته، تطلعاته وتحفيزا ته ويقارنها بإمكانيات المتاحة من طرف البيئة المهنية والعوامل المحثة لذلك من تطلعات الأفراد والمستوى الحقيقي ولذلك فإننا نجد أن المتدخلين المعنيين بالعملية العامل نفسه والأخصائي الذي يقدم الحصيلة المهنية.

من خصائصها أن العامل سواء لوحده أو في جماعة أو لاثنين معاً عند القيام تطبيق لعدة تقنيات (المحادثات الفردية، الجماعية، استبيانات... إلخ) يتمكن من معرفة كفاءته وتحفيزا ته بشرط أن تقوم بهذا التطبيق لهذه التقنيات مجموعة محايدة، وهي التي توافي بالنتائج وبعد ذلك يتقرر من المسير المعنى التكفل باحتياجات العامل التكوينية أم لا وذلك وفقاً لمعطيات معينة عن أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة.

2-3 عن طريق استعمال التحقيق بالمحادثات:

هي عبارة عن جمع وبطريقة نظامية وجهة نظر كل العمال أو جزء منهم عن التكوين وعند الاقتضاء تستعمل جمع المعلومات لغرض تحسيس بأهمية التكوين والعوامل المحثة التي تأخذ بعين الاعتبار هي تطلعات الأفراد والجماعات.

المتدخلين المعنيين هم العامل نفسه والمسؤول الذي يتخذ القرار بالتحقيق والمسؤول الذي يتكلف بالتحليل.

خصائصها:

- تعتبر أحد الأشكال التحقيق النفساني والاجتماعي.
- تسهل التعبير العفوي المبني على سلوك السمع.

3-3 التحقيق عن طريق الاستبيان:

الهدف منها الوصول إلى الاتفاق الفردي والجماعي لتطور المهن وكذلك عند الاقتضاء البحث عن أثر الذهاب والرجوع feed -back في الوسط المهني لتسهيل عملية تبادل المعلومات، العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار تطلعات الأفراد، أهداف المنظمة، عرض التكوين، أما المتدخلين فهم العامل الذي كان موضوع الاستبيان ومسؤول القطاع أو المصلحة التي قامت بالتحقيق.

خصائصها:

- نظام الأسئلة يكون كتابياً يمكن طرح الأسئلة على مجموعة نقاط محددة مسبقاً على فئة كاملة أو جزء منها.
- نظام الأسئلة يشمل على أسئلة مغلقة في إمكان المجيب يختار أحد الأجوبة المقترحة أو يشمل على أسئلة مفتوحة تعطي فرصة للمجيب بالإجابة بطريقة حرة.
- الأسئلة المطروحة يجب أن تعكس احتياجات الشخص المجيب وعليه يمكن معرفة احتياجات التكوين للشخص المعني.

3-4 طريقة مجموعة المساهمة:

الهدف من هذه الطريقة هو كذلك إتقان الفردي والجماعي، نجاح التطور التقني وتنظيمي والتحسين المستمر للنوعية، العوامل المحثة الواجب أخذها بعين الاعتبار احتياجات المنظمة والتطلعات الفردية والجماعية للعمال، المتدخلين المعنيين في هذه الطريقة المسؤول المكلف بالتحليل، العامل المعني بالأمر والإطارات المشرفة عليه بما فيها تلك المعنية بالمشاكل المطروحة في ميدان العمل.

خصائصها:

- النوع التسيير المساهمي أو الذي يتصف بالمشاركة أصبح أكثر أهمية من نوع مركزي.
- هذه الطريقة تعطي للعامل فرصة لتعبير بكل حرية عن مختلف المجالات التي يعتمد تحسينها بمشاركته في البحث والاقتراح الحلول الممكنة وقد يكون تحسينها عن طريق رفع مستوى الكفاءة للعامل أو مجموع عمال وبالتالي اكتشاف احتياجات التكوين التي من خلالها تحل المشاكل المطروحة.

4- طرق ملازمة تغيير المنظمة:

إن الوصول إلى ملازمة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة وخصوصاً على المدى

المتوسط والطويل، تستوجب على مسؤول التكوين إتباع الطرق التالية:

4-1 التعبير عن الاحتياجات الجديدة :

التكوين يعتبر وسط يعبر فيه عن احتياجات جديدة تهدف إلى إتقان الفردي والوقاية من عدم التكيف

وتحتها العوامل التالية:

- تطلعات الأفراد،
- مستوى الحقيقي للعمال،
- احتياجات المنظمة،
- الوقاية من عدم الملائمة.

ومن أهم المتدخلين في هذه الطريقة:

العامل، المكون، مسؤول التكوين ومدير الموارد البشرية.

خصائصها:

أنها تهتم بالاحتياجات الجديدة وخصوصاً للعمال الجدد وذلك للوصول إلى التحكم بالأدوات الفكرية القاعدية قبل الدخول في التكوين المهني.

4-2 طريقة تكوين – حركة La formation action

من أهدافها إتقان الجماعي وأهم العوامل المحثة لاحتياج المنظمة، المتدخلين في هذه الطريقة السلم

الإداري، العامل، مسؤول التكوين وجهاز الوظيفي المعني بالمشاكل المطروحة.

خصائصها:

هذه الطريقة ليست مرتبطة مباشرة بتحليل الاحتياجات مع ذلك يمكن لها تكشف عن الاحتياجات التي لم تظهر مسبقاً، وعند تحليل المشكل والبحث عن الحل يمكن لها أن تساهم في التعبير عن الاحتياج تكميلي إذن هذه الطريقة تساهم في التلائم مع الاحتياجات الجديدة.

المبحث الرابع : مخطط التكوين وإطاره القانوني في إطار سياسة التكوين في الإدارة الجزائرية

المطلب الأول : مفهوم مخطط التكوين

يعرف مخطط التكوين على أنه "ترجمة عملية ومالية للاختيارات المتعلقة بالتسيير المنظمة والخاصة

بالوسائل التي تخصصها في فترة معينة لغرض تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للمستخدمين".³⁸

نحاول أن نتوسع في هذا التعريف عن طريق فهم كل عبارة على حدا:

الترجمة العملية: يقصد بها إن مخطط التكوين يشمل على سلسلة من الأعمال والحركات، أهدافها هي النتائج المنتظرة ولذلك تكون دقيقة.

الاختيارات التسيير الخاصة بالوسائل التي تخصصها : إن اختيارات التسيير هي من اختصاص مدير المنظمة أو المسير، وتكون وفقاً لأسبقيات التي من المفروض أن تكون واضحة.

الوسائل المخصصة: هي الوسائل المالية بما فيها ذلك الوقت، والوقت هنا المقصود به نسبة الغيابات التي لها علاقة بالتكوين.

في الفترة المعنية: مخطط التكوين في أغلب الأحيان إما سنوي أو متعدد السنوات.

تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للمستخدمين: التكوين ليس هدفا لذاته و إنما هو وسيلة لأجل الوصول بتلك الأعمال و الحركات التكوينية إلى اكتساب الأشخاص والمجموعات كفاءات التي هم في حاجة إليها

لتحسين أدائهم ومن ثم تلبية رغبات زبائنهم وخلق جو اجتماعي مناسب و تطوير حياتهم المهنية.

وبعضهم يلخص تعريف مخطط التكوين على "أنه التعبير الملموس لسياسة التكوين للمنظمة".³⁹

124- Alain Meignant, OP.Cit P221.

125- Jean Pierre Citeau, « Gestion des ressources humaines », Ed Armand Colin, Paris 2000, P117

وبالتالي يكون على النحو التالي:

- تنمية كفاءات المستخدمين و بالتالي تنمية المنظمة.
- يلخص مجموعة الأهداف المنظمة بدقة.
- يلخص مجموعة الوسائل المخصصة للوصول إلى تلك الأهداف.
- تحديد المدة الخاصة بالتكوين (سنوية أو متعددة السنوات).

المطلب الثاني : سياسة التكوين في الإدارة الجزائرية:

من الناحية التاريخية فإن التكوين و تسييره في قطاع الوظيف العمومي الجزائري لم يعطى العناية الكاملة إلا بعد صدور المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 3 مارس سنة 1996 الذي أعطى لتسيير التقديري للموارد البشرية أهمية كبيرة و ذلك بأنه أوجب على المؤسسات و الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات أما قبل هذا التاريخ فسنجد المراسيم التالية التي تكلمت عن التكوين و الإلتقان بدون إعطاء أهمية إلى الجانب التخطيطي للتكوين خاصة للموارد البشرية عامة وهي كالتالي :⁴⁰

- المرسوم 69 - 52 المؤرخ في 12 ماي سنة 1969 الذي تضمن تدابير لتسيير التكوين
- والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية إن هذا المرسوم كانت فيه نقائص كثيرة نذكر منها:
- خالي من الجانب التحفيزي عند خروج المتكون من عملية التكوين.
- لم يرد فيه الجانب التخطيطي للتكوين أو التسيير التوقعي للموارد البشرية.
- المرسوم 87 - 209 المؤرخ في 8 سبتمبر 1987 والذي تضمن فقط تنظيم التكوين في الخارج.
- وفي الأخير جاء المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد المعلومات.

دولي لخضر ، سياسة التكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مجلة الاقتصاد و المناجمت ، عدد 10 متكرر/10/2011، ص305 جامعة
40 تلمسان منشورات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير.

- وأما الأمر رقم 06- 03 مؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 المتضمن قانون الأساسي العام للتوظيف العمومي فقد أكد ما جاء في المرسوم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 (القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارة العمومية) وخصوصا ما جاء في الباب الرابع تحت عنوان "التكوين والترقية" الفصل الأول تحت عنوان "التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات" المادة 52 والتي تنص على أنه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين ، أن تقوم بما يأتي :

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

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

- تتجزأ أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكيف المترشحين مع الوظيفة العمومية.

2-2 الالتزامات القانونية المعمول بها:

حسب المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم وخصوصا المادة 3 من هذا المرسوم التي تقول أنه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وعليه تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر بالالتحاق بالوظائف العمومية أو التكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم ذات الأولوية بالنظر إلى التطور والترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية والمخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض.

وفي نفس المرسوم يلزم المؤسسات والإدارات العمومية بأنه يجب أن يكون على مستوى مديرية الموارد البشرية تسيير تقديري لهذه الموارد وبترجم هذا التسيير التقديري بالقيام بوضع مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات.

وفي نفس المرسوم وخصوصا في مادته الرابعة يحدد محتوى المخطط الذي يجب أن يشمل على عمليات

التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في قطاع النشاط المعني وهي كالتالي:

- التكوين المتخصص الذي يحصل في دورات طويلة المدى تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاثة (03) سنوات أو تقل عنها وهذا يتعلق بالمخططات متعددة السنوات.

- تحسين المستوى الذي يحصل في دورات متوسطة المدى يكون بين (6) أشهر وسنة واحدة وهذا يتعلق بمخطط سنوي.

- تجديد المعلومات التي يحصل في دورات قصيرة المدى تقل على ستة أشهر أو تساويها ويدخل كذلك في المخطط السنوي ولهذا يجب على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم تشمل التوقعات في أنواع التكوين المذكورة أعلاه وأهدافها تكون كالتالي:

أ- التكوين المتخصص المشترط في القوانين الأساسية لبعض أسلاك الموظفين من أجل:⁴¹

- شغل منصب عمومي للمرة الأولى،

- التحاق بسلك عالي أو رتبة عالية للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة،

- التحضير للمسابقات والامتحانات العمومية.

ب- دورات تحسين المستوى التي تهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين واثرائها

وتعميقها و ضبطها.

ج- عمليات تجديد المعلومات التي من شأنها أن تسمح بالتكيف مع الوظيفة الجديدة نظرا لتطور

الوسائل والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.

بهذا الصدد، لا بد من التوضيح أنه يمكن انجاز عمليات التكوين المتخصص للموظفين وتحسين مستواهم

وتجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب في شكل متناوب أو متواصل باستثناء التكوين المتخصص لشغل

وظيفة عمومية للمرة الأولى والذي لا يمكن أن يتم إلا في شكل متواصل⁴².

127- منشور رقم 263/كخ/م ع و غ/99 المؤرخ في 9 أوت 1999.

وكذلك فان المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد

معلوماتهم ينبغي أن يحدد فيها كذلك: 43

- عدد المناصب المطلوب شغلها،
- عدد الموظفين أو الأعدان العموميين المعنيين،
- مناصب التأهيل المعنية بالتكوين،
- مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن عملية التكوين.

2-3 الرقابة القانونية:

قبل أن يصبح المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات نافدا وجاهزا للتطبيق يجب أن يكون مصادقا عليه وعملية المصادقة تشترك فيها المؤسسة أو الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومي وبنفس الشكل يتم أو يعدل المخطط السنوي أو المتعدد السنوات. 44

أما فيما يخص الرقابة فتقوم بها المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

فإن الجانب المهم الذي بدونه لا يمكن للمؤسسة أو الإدارة العمومية أن تقوم بإعداد المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات، ويتمثل في جمع الاحتياجات التكوينية الفردية ومن ثم الجماعية وللقيام بهذه المهمة تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

وفي هذا الإطار تقوم اللجنة بإعداد قائمة الموظفين المدعويين لإتباع دورة التكوين وفقا للشروط التنظيمية والقانونية الأساسية لكل مؤسسة وإدارة عمومية، كذلك فإن هذه اللجنة من صلاحيتها تحديد المقاييس الخاصة بالانتقاء والتي يجب أن تكون متعلقة بـ:

128- نفس المرجع السابق.

129- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996.

130- المرسوم السابق.

1- المؤهلات المهنية للمعني بالتكوين،

2- التقويم المهني للموظفين المعنيين.

وفي الأخير فإذا رجعنا إلى الأمر المؤرخ بـ 15 جويلية 2006 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وفي فصله الخامس الخاص بالتكوين وفي المواد 104 و 105 نجده يحث الإدارة على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، ولقد ذكرنا هذا الأمر في هذا المقام لأنه يعتبر المصدر الرئيسي لرقابة القانونية ومنه تنبثق مجموعة المراسيم التنفيذية المتعلقة بالقوانين الأساسية لمجموعة قطاعات الوظيف العمومي.

2-4 الجانب المتعلق بالمصادقة على ميزانية المخططات القطاعية:

طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 إن أهمية هذا المرسوم التنفيذي تكمن في أنه أول من أعطى أهمية كبيرة للتكوين وخصوصاً في جانبه التحفيزي هذا من الناحية ومن ناحية أخرى فقد ألزم المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي أي التخطيط للموارد البشرية بصفة عامة وللتكوين بصفة خاصة وكذلك المنشور رقم 01/ك خ / و.م.م إ / و ع / المؤرخ في 6 جوان 1998 والمتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. إن أهمية هذا المنشور تكمن في الجانب العملي عند إعداد المخططات في المصالح التابعة لقطاع الوظيف العمومي، يجب أن تصادق مصالح العامة للوظيف العمومي على هذه المخططات بعد دراسة العمليات التوقعية المتصلة بتنظيم دورات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات الموزعة على سنة أو عدة سنوات مالية.

وبناء على ما سبق وطبقاً لتعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30 نوفمبر 1995 والمتعلقة بإنشاء وتحويل وتجديد المناصب المالية، وحرصاً على ضمان المشاورة الوثيقة في هذا المجال بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية، تكون المخططات المشار إليها موضوع دراسة ضمن لجنة تضم:

• المدير الفرعي للتكوين: رئيساً،

- ممثل المديرية الفرعية للمسابقات والامتحانات،
- ممثل المديرية الفرعية للتفتيش وتدقيق الحسابات،
- ممثل وزارة المالية،
- ممثل الإدارة المعنية.

ويمكن أن تستعين اللجنة المختصة، عند الحاجة بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته قصد

إنارتها في أعمالها (أستاذ، رئيس مؤسسة تكوين).

و في نفس السياق، ينبغي التوضيح أن اللجنة المختصة تتكلف لا سيما بـ:

- دراسة الأهداف التوقعية الناتجة عن المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار وعلى وجه الخصوص الاعتمادات المالية التي يمكن تخصيصها لهذا الغرض.
- السهر على مطابقة العمليات المبرمجة والشروط القانونية والتنظيمية السارية المفعول والتي تحكم مختلف أسلاك الموظفين.
- التأكد من احترام النسب القانونية للموظفين الأجراء عند تنظيم دورات تكوين.
- التأكد من وجود الأطر القانونية لتنظيم التكوين المتخصص المبرمج (القرارات - الإطار الذي يضبط التكوين - مؤسسات التكوين المؤهلة - برامج التكوين ومدة التكوين).
- الفصل في ملائمة الدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات المبرمجة (أثارها على المصلحة - حجم المواقيت الإجمالي - البرامج - أمكنة سيرها - عدد المترشحين المقبولين).
- التأكد من التطابق بين مخطط تسيير الموارد البشرية ودورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المنصوص عليها في المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين خلال السنة المقصودة.
- دراسة حسب نفس الكيفيات والإجراءات، مقترحات التعديل للمخططات المصادق عليها.

على أية حال، لا يمكن للمخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أن تغطي أكثر من ثلاثة سنوات مالية.

على إثر أشغال اللجنة المختصة وبعد المصادقة على هذه المخططات والتأثير عليها قانوناً من طرف مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومي والإدارة المعنية، تصبح العمليات المبرمجة بعنوان سنة أو عدة سنوات مالية تنفيذية وتؤدي إلى تحقيق مجموع التدابير الملحقة والتي تنتج عنها، ومن بينها فتح مناصب مالية لأجل الملائمة وتنفيذ تدابير الترقية أو الزيادات المنصوص عليها في هذا الإطار.

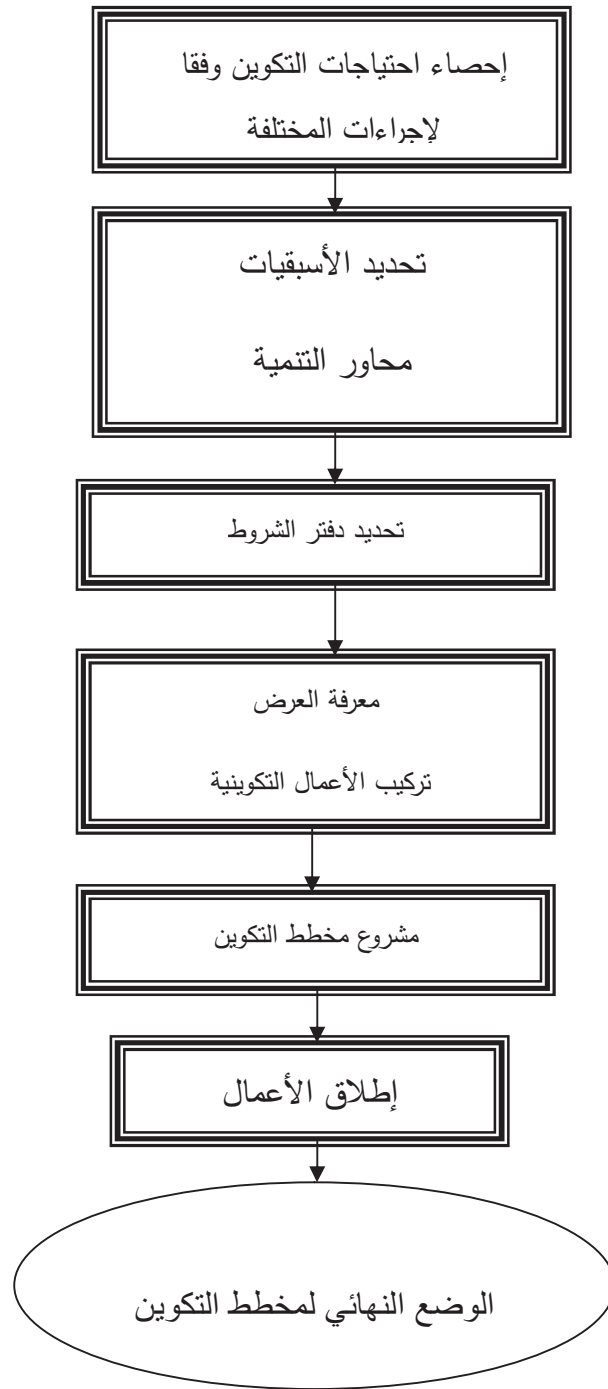
المبحث الخامس : إعداد مخطط التكوين.

إن إعداد المخطط التكويني يمر بعدة مراحل وكل مرحلة لها سياستها وإجراءاتها الخاصة بها تحددتها خصوصية المنظمة وطبيعة نشاطها وتعدد مصالحها ونوع التسيير المتبع فيها، أما من ناحية التوجهات الكبرى والتي تخضع لتسلسل المنطقي فإن إعداد المخطط التكويني في مؤسسة ذات طابع إنتاجي لا يختلف كثير عن الإدارة العمومية التي يشرف عليها التوظيف العمومي لأن كليهما يطلب مخططاً تكوينياً مبني على احتياجات تكوينية حقيقية تعكس مشكل كفاءة معينة⁴⁵.

المطلب الأول: مراحل إعداد مخطط التكوين

مراحل إعداد مخطط التكوين تمر في أغلب المنضمات بالمرحلة التالية وحسب المخطط التالي:

الجدول (2)



Source : Jean Pierre Citeau , OP,CIT , P 118.

وعلى حسب الجدول رقم (2) يمكن أن يعد مخطط التكوين بإتباع المراحل الآتية:

في المرحلة الأولى يجب إحصاء احتياجات التكوين وفقاً للإجراءات المختلفة وقد رأيناها في الفصل الخاص بالإحصاء للاحتياجات التكوينية.

في المرحلة الثانية والمتعلقة بالأسبقيات والجانب المالي وعلى مسؤول التكوين طرح عدة أسئلة والإجابة عليها نذكر أهمها:

• ما هي الأسبقيات في مخطط التكوين والمتعلقة بأنواع التكوين؟

• هل جانب الميزانية يمكن أن يغطي عملية التكوين المراد إطلاقها؟

المرحلة الثالثة فهي متعلقة بتحديد دفتر الشروط وتلجأ إليه المنظمة في حالة ذهبها للتكوين الخارجي باحثة عن النوعية في العروض المقدمة ووفقا للشروط المحددة بين الطرفين.

عند الانتقال إلى المرحلة الرابعة تقوم فيها المنظمة بتركيب الأعمال التكوينية وبالتالي تحديد الوسائل اللازمة والملائمة لتحقيق العمل التكويني.

وفي المرحلة الخامسة يصبح مخطط التكوين على شكل مشروع يقدم إلى أصحاب القرار لإضافة أو حذف ما يروونه ضروري وتتم المصادقة عليه فيصبح في وضعه النهائي وفي الأخير يتم إطلاقه من طرف مسؤول التكوين.

ويمكن إتباع منهجية أخرى في إعداد مخطط التكوين وذلك عن طريق (سؤال وجواب) ويصبح

الجواب عبارة عن أحد عناصر المكونة أو الفاعلة في إعداد مخطط التكويني، ويمكن طرح الأسئلة التالية

مباشرة بعد انتهاء من عملية إحصاء الاحتياجات متبعين التسلسل التالي: ⁴⁶

- كيف الاستجابة لمجموعة الاحتياجات التكوين التي تم إحصائها؟

- ما هي المشاكل ذات الأسبقية المطلوب حلها ؟

- بأي وسائل تمتلكها المنظمة لتلبي الاحتياجات ؟

- من هم الفاعلين الواجب إشراكهم وكيف يتم إشراكهم ؟

- هل هناك مبادئ لسياسة التكوين يجب مراعاتها ؟ مثلا :

- هل يجب إعطاء امتياز للتكوين الداخلي ؟

- هل يجب القيام بتكوين تأهيلي؟

⁴⁶دولي لخضر ،سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مجلة الإقتصاد و المناجمت ، منشورات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة تلمسان ، رقم 10 bis أكتوبر 2011 ص 315.

- ما هي العلاقة المتبعة مع الشركاء الاجتماعيين؟

- ما هي فترة التكوين المختارة والمتخذة كمرجع؟

وللإجابة على تلك الأسئلة وأسئلة أخرى يستعمل مسؤول التكوين دليلا ومرشدا في اختياراته

الإستراتيجية التي يتبناها في بناء مخطط التكوين ويساعده في تحديد مختلف الفاعلين في العملية وهذا

الدليل يمكن أن يكون على شكل الأسئلة التالية:

- من المعني من مخطط التكوين؟

- ما هي المناصب المعنية؟

- هل كل أصحاب المناصب معنيون بعملية التكوين؟

- ما هي أهمية التغيرات المحتملة؟

- هل هذه التغيرات تسير وفقا لما يريده الفاعلين؟

- ما هو موقف الفاعلين اتجاه التغيرات المحتملة واتجاه التكوين؟

ونذكرهم بالتسلسل كالتالي:

أ - الأشخاص الذين سيكونون.

- ما هو مستوى قلقهم؟

- ما هي التغيرات التي يتمنونها؟

- ما هي نظرتهم إلى التكوين؟

إذا كان مستوى التكيف بالقرار بالقدر كاف يمكن تقبل التغير بسهولة وعليه إن الوضعية الحالية لا

يمكنها أن تبقى كما هي.

ب - المسؤول المباشر:

- ما هو مستوى قلقه؟

- هل يرى ضرورة للتغيير؟

- ما هو التغير الذي يتمناه؟

- ما هي نظرتة إلى التكوين؟

فإن نظرتهم إلى التكوين وموقعهم اتجاه التغيير يؤدي بهم إلى التحرك ايجابياً اتجاه مساعدتهم، و يمكن أن يلعب كمكبح إن كانت التطورات لا تسير في الاتجاه الذي يتمنونه وبالعكس إذا اقتنعوا بفائدة التغييرات المدرجة بفائمة التغييرات في قطاعهم يكون لهم دور المحرك بالنسبة لمستخدميهم.

ج- الإدارة:

- كيف يتم إشراكها بصفة عادية؟

- ما هي رؤيتها اتجاه التكوين؟

- هل نريد أن نستعمل التكوين كوسيلة لتغيير؟

د- الشركاء الاجتماعيين:

- هل يقبلون التغييرات المرتقبة؟

- كيف يعتبرون التكوين؟

- ما هو موقفهم العادي - خصوصاً علاقتهم مع رب العمل؟

2- الأشخاص المعنيون بإعداد مخطط التكوين:

إن الأجوبة على الأسئلة السابقة تستخدم كدليل لاختيار إستراتيجية معينة التي عن طريقها يعين

الفاعلون في إعداد مخطط التكوين ويمكن نذكرهم كالتالي⁴⁷:

2-1 مستوى المديرية العامة:

على مستوى المديرية العامة تتخذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة من بينها المصادقة على الاختيارات

المتعلقة بالتكوين والتي اقترحت من طرف مسؤول التكوين، والمديرية لا ينتهي عملها عند المصادق فقط بل

تساهم في بعض الأعمال مثل :

- متابعة الأعمال التكوينية عن طريق أحد ممثليها،
- أثناء الاجتماعات الإعلامية تذكر بأهمية الأعمال التكوينية،

- المشاركة عند افتتاح التريصات وعند نهايتها.

2-2 مسؤول المصلحة:

إن إحصاء الاحتياجات الجماعية لقطاع من القطاعات الذي هو من اختصاص وتحت مسؤولية المسؤول المباشر للأشخاص المعنيين بعملية التكوين ويساعده في ذلك مجموعة العمل التي تكون تحت قيادته وعند تحويل هذا الاحتياج إلى خط من خطوط المخطط التكويني من طرف مسؤول التكوين، من الأحسن أن يستشار المسؤول المباشر في ذلك.

يوجد هناك طريقتين لبناء مخطط التكوين وسنرجع إليه فيما بعد بالتفصيل :

1. الطريقة الصاعدة : من المصالح إلى المديرية العامة للمصادقة عليه.
2. الطريقة النازلة : من المديرية العامة إلى المصالح لإبداء رأيهم فيه.

2-3 الشركاء الاجتماعيين :

تعطي سياسة التكوين للشركاء الاجتماعيين دوراً ذا أهمية إستراتيجية يتعلق بالسلم الاجتماعي وفي بعض أنواع التكوين يعطي لهم دور عملي وخصوصاً المتعلق بثقافة المنظمة والأدوات الفكرية القاعدية.

2-4 المتكون :

تشارك هذه الفئة في جمع الاحتياجات الخاصة بقطاعهم وبالتالي تساهم في بناء المخطط التكويني القطاعي الخاص بهم، ويبين لهم عند إعداد مخطط التكوين الأسبقيات التي ستأخذ بعين الاعتبار.

3- المرور من الاحتياج إلى المخطط:

عند الانتهاء من عملية إحصاء الاحتياجات المتعلقة بالتكوين ترتب تلك الاحتياجات من طرف مسؤول التكوين على شكل مجموعات متماثلة تمكن من تحويل الاحتياجات الفردية إلى جماعية التي تعبر عن أفعال تكوينية في مخطط التكوين، و يجب التأكد قبل ذلك من مبدأ التوافقية مع الوسائل المتاحة لدى المنظمة والا فيجب إخضاعهم إلى عملية الأحكام مع تلك الوسائل و لتوضيح ذلك سنتطرق إلى الخطوات التالية:

3-1 دمج الاحتياجات:

3-1-1 الاحتياجات الفردية:

إن مخطط التكوين لا يجب أن تسجل فيه أعمال تكوينية متشابهة ومتكررة في الهدف و الفترة الزمنية، لأنه يؤدي بدون أدنى شك إلى الزيادة في التكلفة وعدم المراقبة الجيدة وتشتيت الأعمال التكوينية، لذا فإن المنظمة تلجأ إلى طريقة دمج الاحتياجات.

إن عملية دمج الاحتياجات الفردية تجرى أولاً على مستوى المصلحة لغرض تجميع كل الاحتياجات الفردية وتكون مرتبة إلى أنواع متجانسة، وبعد ذلك يقام نفس العمل على مستوى المديرية العامة لجميع المصالح التابعة لها.

3-1-2 الاحتياجات الجماعية:

نفس الملاحظة السابقة فإن مخطط التكوين الخاص بمنظمة لها فروع ومديريات، كل فرع له احتياجاته الخاصة ومخطط تكوين قطاعي خاص به، لذا عند إعداد مخطط التكوين الشامل لكل المنظمة يجب إدماج الاحتياجات الجماعية. إن تجميع الاحتياجات المتماثلة يخضع لنفس الإجراء لدمج الاحتياجات الفردية وبعد ذلك يقيم عدد الدورات المتوقعة لإنجاز مخطط التكوين.

ففي كلتا الحالتين، يمكن أن نطرح مشكل فعالية التكوين عند المزج بين الاحتياجات المتماثلة الآتية من مختلف القطاعات ولذا يجب وضع سياسة اتصال تتكفل بربط الفئات المستهدفة من عملية التكوين وهذا لضمان نقل الخبرات المكتسبة لبضعهم البعض ولا يمكن الوصول إلى ذلك في حالة وجود مجموعتين أو أكثر لهم أهداف مختلفة ولا يمكن المرور من الاحتياج إلى مخطط التكوين إلا إذا استعملنا هذين الأسلوبين:

3-2 ترجمة الاحتياج إلى خط من خطوط التكوين:

إن مخطط التكوين يحتوي على عدة خطوط وكل خط يحتوي على معلومات مختلفة عن الخط الآخر وهذه المعلومات يتعلق بنوعية التكوين، الفترة الزمنية، المكون، الوسائل المالية، مكان التكوين... إلخ.

وبالتالي إنه بعد دمج الاحتياجات المتماثلة يجب تسجيلها في خط من خطوط مخطط التكوين وهذا

ما يسمى بترجمة الاحتياج.

وبالإضافة لما سبق توجد ثلاثة طرق لبناء مخطط التكوين مبنية على الأسلوب التسييري من جهة

وسياسة اتصال تربط ما بين كل أطراف المنظمة سواء أفقياً أم عمودياً وسنذكرها فيما يلي:

الطريقة الأولى : إعداد مخطط التكوين من الأسفل إلى الأعلى.

إن إعداد مخطط التكوين من الأسفل إلى الأعلى في المنظمة يعتمد على وجود سياسة تسيير وفق النظام اللامركزي المبني على مشاركة أدنى المستويات في السلم الإداري في إعداد وتحديد الاحتياجات التكوينية للمنظمة باستعمال طريقة إحصاء الاحتياجات بشكل فردي ثم تجمع وترتب إلى مجموعات متجانسة لتصبح احتياجات جماعية على المستوى المركزي مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة الضرورية سواء كانت بشرية أو مادية للقيام بهذا العمل بكل دقة ومصداقية، ويمكن أن تأخذ المراحل التالية:

المرحلة الأولى: إبلاغ كل الإطارات المهيكلة عن طريق تعليمة توضح الاتجاهات وأهداف

المنظمة سواء لسنة واحدة أو لسنوات عدة (أقصى تقدير 3 سنوات).

المرحلة الثانية: القيام بعملية تشريح وتحليل للمناصب وما تطلبه من كفاءات مهنية سواء

الحالية أو المناصب المستقبلية وتقييم الموجود من كفاءات لدى العمال كل حسب منصبه وذلك لتحديد الاحتياجات التكوينية سواء الفردية أو الجماعية.

المرحلة الثالثة: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية ووضع الأسبقيات لأن لا يمكن للمنظمة أن

تلبى كل الاحتياجات في آن واحد وذلك لوجود صعوبات مالية أو بشرية أو قانونية ومن ثم إعداد مخطط تقديري على مستوى كل القطاعات أو الهياكل اللامركزية.

المرحلة الرابعة: تجمع هذه المخططات وفق خطوط تكوينية متماثلة في مكوناتها على مستوى

المركزي لتصبح مخطط تكويني شامل لكل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار أسبقيات الإدارة المركزية والسياسة الشاملة.

المرحلة الخامسة: المصادقة على مخطط التكوين والميزانية التقديرية من طرف الإدارة

المركزية، هذه المرحلة نشرحها بتفصيل عند الوصول إلى جانب المتعلق بالتمويل.

المرحلة السادسة: تنفيذ المخطط، وهذه المرحلة لا تأتي إلا بعد برمجة الأعمال التكوينية

ووسائل الإنجاز المختلفة.

الطريقة الثانية : إعداد مخطط التكوين من الأعلى إلى الأسفل.

هذه الطريقة نجدها تستعمل في نظام تسييري مركزي، لا يعتمد على المشاركة والمساهمة لباقي

المصالح المركزية وكانت مستعملة في الإدارة العمومية حتى جاء المرسوم التنفيذي رقم 96-92 الذي

ذكرناه عندما تكلمنا على الالتزامات القانونية وأهمية هذا المرسوم نجدها في أنه أعطى للمصالح اللامركزية

المبادرة في التسيير التوقي للعمال وخصوصا المواد المتعلقة بالتكوين المادة الثالثة والرابعة.

و تشمل هذه الطريقة على عدة مراحل نذكرها كالتالي:

المرحلة الأولى : إن مسؤول التكوين على مستوى المركزي، يقوم في هذه المرحلة بتحديد

ومعرفة أهداف وتوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة وعناصر التغيير المطالبة بها في مدة لا

تتعدى 3 سنوات، ويمكن أن تكون عناصر التغيير متعلقة بالتقنيات المستعملة في مناصب العمل

والتطورات التكنولوجية التي تفرضها البيئة الخارجية أو تلك المتعلقة بالقيم الثقافية والفكرية للمنظمة،

وكل من الأهداف والتوجهات وعناصر التغيير تترجم إلى خطوط عريضة في مخطط التكوين.

المرحلة الثانية : يتم إنزال تلك الخطوط العريضة لمخطط التكوين المعدة من طرف الإدارة

المركزية إلى المصالح المختلفة لإعطاء التفاصيل اللازمة في بعض بنود المخطط ليكون أكثر

تطبيقا على الأرض الواقع مثل عدد العمال الذي تتوفر فيهم شروط الترشح إلى التكوين، النقائص

الموجودة على مستوى مناصب العمل سواء من الناحية العددية أو النوعية.

المرحلة الثالثة : إعداد مخطط التكوين على مستوى المديرية المركزية بعد أخذها بعين

الاعتبار للمعلومات الصاعدة من المصالح اللامركزية ويصبح بصورته النهائية وقابل لإنجاز بعد

المصادقة عليه ومصاحبه بإعداد الميزانية لسنة واحدة أو متعددة السنوات.

الطريقة الثالثة : مخطط التكوين يعد بالتقرب إلى الزبون.

هذه الطريقة ترتكز على السوق والمبدأ التنافسي الذي يعتمد على نوعية الخدمة بحيث الزبون هو الذي يحدد بطريقة غير مباشرة ما هي النقاىص المهنية وبالتالي الاحتياجات التكوينية التي تهدف إلى الوصول إلى تلبية رغبات الزبون.

3-3 تقاطع الاحتياجات مع الوسائل:

لكي تكون ترجمة الاحتياجات إلى خط من خطوط التكوين ذات فعالية وقابلة للتطبيق عند مرحلة إنجاز مخطط التكوين، يجب على مسؤول التكوين عند إعداد المخطط التكوين أن يراعى عدة شروط وهي:

- يجب أن لا تفوق تكلفة التكوين الميزانية المخصصة لها،
- أن لا تكون فترة الغيابات المتعلقة بالتكوين على حساب أعباء العمل،
- العمل على وجود توازن ما بين الأنواع المختلفة للتكوين وخصوصاً تلك المتعلقة بالمدة ومكان التكوين بصورة أخرى، أن لا يكون متوسط أو طويل المدى على حساب قصير المدى أو العكس وكذلك التكوين الداخلي على حساب التكوين الخارجي أو العكس وإن وجد يجب إعطاء الأسباب المؤدية إلى ذلك.

وكذلك يراعى عند تبنى أحد الأشكال التكوين (الفردي الخارجي - الفردي الداخلي - التريص الفردي في منصب العمل) هل يسمح بذلك ظروف وشروط العمل ومختلف أشكال التكاليف (الزمن، تكلفة التكوين، الغيابات... إلخ).

وفي نفس السياق عند اختيار المنشط من داخل المنظمة أو تفضيل خارج المنظمة، أو التريص الجماعي الداخلي مع المنشط من إطارات خارج المنظمة.

باختصار عند التكلم عن التقاطع الاحتياجات مع الوسائل يقصد بها أن المنظمة يجب أن تلبى الاحتياجات في أحسن الظروف وبدون نقص في النوعية وبأحسن تكلفة.

وقد يشمل كل خط تكويني من خطوط مخطط التكوين على المعلومات التالية:

- عنوان العمل التكويني أو الهدف الواجب الوصول إليه،
- نوعية المستخدمين المعنيين بالتكوين (وظائفهم والمصالح التي ينتمون إليها)،
- قانون الأساسي للمستخدمين،
- عدد المستخدمين،
- كفاءات التنظيم (تكون داخلي، خارجي، متكاثر ،.....إلخ) مع ذكر الهيئة أو المؤسسة التي تقوم بعملية التكوين،
- مدة عملية الإنجاز،
- مدة التكوين،
- اسم المسؤول عن العمل التكويني (أو المسؤول عن خط التكويني).

وعندما يكون المخطط متعدد السنوات يذكر فيه:

- عدد المتربصين في الفترة التكوينية،
- عدد الساعات التكوين المتوقعة،
- تكلفة العمل التكويني في الفترة المعطاة (التكلفة البيداغوجية + المصاريف المباشرة)،
- التكلفة الزمنية للتكوين.

المطلب الثاني: نوعية مخطط التكوين:

نوعية مخطط التكوين ترتكز على احترام عدة شروط أهمها:

أ) ترابط ما بين المخطط وإستراتيجية المنظمة:

عند القيام باختيار الأوليات يجب الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المنظمة وهذا ما يجعل إعداد المخطط ليس عمل مسؤول التكوين لوحده بل ما على هذا الأخير إلا أن يقدم اقتراحات لتصبح قيد التنفيذ بعد المصادقة عليها من طرف الهيكلية التي لها المعرفة التامة بإستراتيجية المنظمة وبالعكس فإن المخطط الإستراتيجي للمنظمة متوسط وطويل المدى يجب أن يرتبط بالتوجيهات الكبرى للتكوين⁴⁸.

(ب) ممارسة العمل التوقعي: العمل على تطوير الموارد البشرية يستلزم الكثير من الوقت وعليه من الضروري القيام بالتوقعات والتسيير التقديري وخصوصا الفئة الأقل تأهيلا والأكثر مساسا بعملية التطور التقني ولهذا وجد ما يسمى بالمخطط التكويني متعدد السنوات الذي عن طريقه يمكن للمنظمة أن توسع من اهتمامات مشروعها التكويني وبالتالي كل تحليل للوضعية يأخذ بعد توقعي.

(ج) مشاركة العمال: إن ارتباط العامل بمتابعة التكوين يكون بصفة قوية إذا أعطيت لهذا العامل فرصة المشاركة في أعمال تعريف وتحديد الحركة التكوينية المسطرة عن طريق التسيير التقديري للموارد البشرية والمجسدة في مخطط التكوين⁴⁹.

إن هذه المشاركة تمد العامل بالثقة اللازمة اتجاه المنظمة التي يعمل فيها وكذلك تنمي شعوره بالانتماء وهو عامل مهم لانخراطه في نشاط المهني وتجسد مشاركته عن طريق الحوار والتعبير المتبادل بين المسؤول المباشر والعامل وكذلك عن طريق الاجتماعات التي بواسطتها يتم إحصاء الاحتياجات المختلفة.

(د) مشاركة ممثلي العمال: نوعية المناخ الاجتماعي في منظمة يساهم بقدر كبير في وصولها إلى الأهداف المسطرة، حيث إن المناخ الاجتماعي مرتبط بكيفية تسيير العلاقات الاجتماعية ونوعية العلاقات التي تربط الإدارة ب ممثلي العمال ولهذا نجد سياسة التكوين تحدد بدقة مكانة ممثلي العمال في ميدان التكوين وعليه فإن مخطط التكوين يمثل أرضية جيدة لتجاوز مع ممثلي العمال ويضمن أكثر حظوظ للنجاح.

(و) مخطط التكوين يستعمل كل الوسائل لتنمية الكفاءات: لم تعد المنظمة في العصر الحديث مكتفية بذلك النوع من التكوين الذي يكتفي بالتدريس في القاعات، بل تطور العمل التكويني ليشمل أنواع مختلفة وذلك لغرض تنمية الكفاءات المهنية للعمل وللوصول لهذا الهدف يجب إعداد مخطط تنمية الكفاءات⁵⁰ الذي يتزامن في إعداد مع مخطط التكوين.

135- Voir A. Boubekeur, « La formation » l'E.N.A , 2002 P 31.

136- Guy Le Boterf , « Construire les compétences individuelles et collectives », Ed. D'organisation , Paris 1997, P 142.

لأن الأدوات المستعملة تتشابه إلى قدر عدم التفرقة بينها، حيث نجد عند إعداد المخطط لتنمية الكفاءات المتعددة السنوات استعمال أشكال تكوينية مختلفة مثل (التريص، تكوين حركة، التناوب، التكوين في الميدان، التفويض بمهمة مؤقتاً، انتداب...إلخ).

بل حتى العمل نفسه يعد مكوناً، وهذا الاتجاه صاحب كذلك التوجه الذي يرى أن التكوين استثماراً مبنياً على مرد ودية التكوين، ما يجعل أن كل عامل بمساعدة مسيره المباشر يقيم كفاءاته المهنية مع المنصب الذي يشغله بنفسه ويمكن له اقتراح برنامج تكوينياً لسد النقص المهني وما يقال بشكل فردي يقال بشكل جماعي.

معوقات النوعية في إعداد مخطط التكوين:

كما لكل عمل معوقات وضغوطات، يوجد كذلك معوقات تصطدم بها النوعية عند إعداد مخطط التكوين مما يجعلها لا تصل إلى تلك النوعية المطلوبة ونذكر منها:

- **القودة:** من الصعب إقناع العمال بعملية التكوين والمسؤول المباشر غير مكون ويعاني من نقص مهني.
- **التنسيق:** في حالة عدم وجود تنسيق على جميع المستويات لا يمكن إعداد مخطط، لأن مسؤول التكوين تواجهه عند إعداد المخطط أسئلة لا يمكنه الإجابة عنها إلا بمساعدة جميع الفاعلين.
- **تجميع الطلبات الفردية:** يجد مسؤول التكوين صعوبة في تجميع وترتيب الطلبات الفردية عندما تكون متشعبة تشتتاً كبيراً والأوليات غير واضحة.
- **عدم مقدرة مسؤولي المصالح ربط أهداف التكوين بأهداف عملية:** في بعض الحالات لعدم القدرة على معرفة وتحديد الاحتياجات التكوينية وفقاً ما يتطلبه مناصب العمل يلجأ المسير المباشر للعامل لإعطاء احتياجات عشوائية لا تعبر عن أهداف المنظمة.

- **التقديرات الغير مؤكدة:** المسيرون الدين ليست لهم رؤية مستقبلية واضحة سواء كانت سنوية أو متعددة السنوات لا يمكن لهم أن يقوموا بتقديرات صحيحة وذات مصداقية وهذا ما يجعل المخطط السنوي أو متعدد السنوات بعيد عن النوعية التي تطلبها المنظمة.

المطلب الثالث: إنجاز مخطط التكوين.

عندما يعتمد مشروع مخطط التكوين من طرف أصحاب القرار في المنظمة ومختلف الفاعلين الدين لهم جانب من المسؤولية في تنفيذه (مسؤول المصلحة، مدير الموارد البشرية، مسؤول التكوين) يصبح في وضعته النهائية وقابل للتنفيذ، ولكي ينفذ يجب أن ترسل نسخة منه إلى جميع الأشخاص المعنيين بما في ذلك مسؤولي أفعال خط من خطوط التكوين، وعند القيام بإنجازه قد يلجأ إلى مكون داخلي أو خارجي وهنا يمكن أن نتساءل عن كيفية تنظيم التكوين وما هو تقسيم العمل المتبع في مجال الأنشطة التكوينية، وما هي محددات اختيار المنظمة للتكوين داخل المنظمة أو التكوين خارج المنظمة (شراء الخدمة التكوينية).⁵¹ ويمكن تعريف التكوين الداخلي على أنه أنشطة تكوينية تقوم بها إدارة الموارد البشرية تستعين في ذلك من إطارات داخل المنظمة، أما التكوين الخارجي فيعرف على أنه الأنشطة التكوينية التي يعدها وينظمها أفراد خارج المنظمة وفق دفتر شروط يعد من طرف المنظمة، ويمكن أن نذكر أهم المحددات التي يمكن أن تختار المنظمة على أساسها التكوين الداخلي أو الخارجي و هي:

- **المحددات المالية:** تبحث دائماً المنظمة عن عملية التكوين التي تكون بأقل كلفة وإذا قارنا ما بين

التكوين الداخلي أو تكوين خارجي فإننا نجد أن التكوين الداخلي يتميز بأقل تكلفة لأن كل الوسائل المادية والبشرية ملك للمنظمة، ولكن يجب أن ينظر إلى التكوين كاستثمار في الموارد البشرية ولا يمكن التركيز فقط على جانب المدخلات فقط أي الموارد التي تدخل في عملية التكوين ولكن النواتج المتحققة من التكوين أيضاً فلها جانب كبير من الأهمية.

- **حجم المنظمة:** إن حجم المنظمة له دور محدد في اختيار المكون الداخلي أو الخارجي، فليس من

الرشد الاقتصادي أن منظمة صغيرة الحجم أن تتحمل تكلفة تكوين عالية في صورة مكون داخلي بل تترك

137- ينظر راوية حسين " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية " مرجع سابق رقم الصفحة 283.

هذه المهمة للمكون الخارجي، وعلى العكس فالمنظمة كبيرة الحجم، قد تقوم بالتكوين داخلي لأن الكلفة في هذا النوع تتغير، قد تصبح تلك التي يتكفل بها المكون الخارجي أعلى من التي تقام في داخل المنظمة⁵².

1- مخطط التكوين والجانب المتعلق بالميزانية:

نجد نوعين من السياسة الخاصة بالميزانية المتعلقة بإنجاز مخطط التكوين:

- ميزانية مركزية على مستوى مديرية الموارد البشرية: تطبق عندما يكون المبلغ نسبيا صغيرا ولا يمكن توزيعه على المديرية اللامركزية.

- الميزانية موزعة على كل مديريات الإدارة العمومية: نجد في الإدارات والهيئات العمومية أن نوعين من الإجراءات قد يطبق حسب الظروف والحالات الخاصة.

إن النوع الأول هو الأكثر تطبيقا حيث مسؤول الميزانية على مستوى المركزية هو الذي يقوم بتوزيع الموارد المالية حسب متطلبات التكوين الخاصة بكل مديرية وقد تأخذ العلاقة ما بين فترة التكوين والميزانية الممنوحة أحد الأشكال التالية:

• مخطط التكوين يطابق السنة المالية حسب قواعد المالية العمومية.

• مخطط تكوين لا يطابق السنة المالية يخرج عن قواعد المالية العمومية .

الصيغة الأولى تجد تطبيقها من طرف الإدارات التي تفضل تطبيق النظام المركزي حيث تفضل ميزة

الارتباط السهل ما بين التخطيط والميزانية أما الصيغة الثانية تجد تطبيقها من طرف الإدارات التي تفضل

النظام اللامركزي، من بين عيوبها هو عدم وجود تطابق بين فترات التخطيط والميزانية.

2- دور الفاعلين في إنجاز المخطط :

قبل التطرق إلى دور الفاعلين في إنجاز مخطط التكوين، علينا قبل كل شيء إحصاء كل الأشخاص

الذين يدخلون في علاقة نتيجة نشاطاتهم المهنية المتنوعة في إعداد هذا المخطط، وبالتالي يمكن أن نجد

أن⁵³:

138- ينظر كمال نور الله "إدارة الموارد البشرية"، طلاسدار دمشق ، 2002 ، من ص 167 حتى 168.
139- Voir J. Barrant , F. Kittel et M. Moule « La fonction ressources humaines, Métiers, Compétences et formation », Ed. Dunod Paris , 2000 , P 86 et 87.

الفاعل الرئيسي هو العامل أو المتكون الذي يكون هدف مسؤول التكوين في مسألة اختيار المؤسسة التكوينية التي ستقوم بالتكوين وكذلك فإن المسؤول المباشر له دور في إنجاز عملية التكوين و يتمثل دوره في تحديد الأهداف التكوين وبعد رجوع العامل إلى ميدان العمل يقوم بوضع كفاءات تطبيق المعلومات المتلقاة أثناء التكوين وعن طريق هذه الأخيرة يمكن له أن يقيم العملية.

المدير مع مساعديه المباشرين يتأكدون بأن سياسة التكوين المسطرة قد أتبعته كما هو مبرمج لها ولم تكن هناك انحرافات كبيرة.

مسؤول التكوين أو أحد مساعديه يتكلف بشراء التكوين أو متابعة وثائق الخاصة بمقدم الخدمة وكذلك الالتقاء بجميع الطالبين لعملية التكوين ومساعدته على اختيار مؤسسة التكوين وهذا يستلزم جمع معلومات وترتيبها لتعرف جيدا على السوق التكوين.

مسؤول ميزانية التكوين (المديرية أو مسؤول التكوين إذا لم تكن الميزانية مركزية) عن طريق المتابعة الإدارية لتسجيلات واستعمال الميزانية أما فيما يخص عملية مراقبة تقدم مخطط التكوين فهي تلازم عملية الإنجاز ويقوم بها كل مسؤول لخط تكويني في مخطط التكوين.

المطلب الرابع: كيفية متابعة إنجاز التكوين:

1- متابعة عملية إنجاز التكوين:

تعرف عملية المتابعة بأنها مجموعة عمليات هدفها هو تحويل التكوين إلى وضعيات العمل والبحث عن حالة توازن جديدة في نظام المتكون وعليه فإن المسؤول المكلف بالمتابعة فهو في أغلب الأحيان المسؤول المباشر للمتكون وفي بعض الحالات فإنه يكلف بذلك مدير الموارد البشرية عندما يكون الأمر متعلق بتطور المنظمة وهناك نوعين من المتابعة حسب نوعية التكوين :

(أ) متابعة التكوين المركزة في الزمن: بمعنى أن تكون في فترة معينة ومحددة يرجع فيها المتكون

إلى الميدان مباشرة لتطبيق المعلومات في هذه الحالة المتابعة لا يمكن أن تنجز أثناء عملية التكوين بل تتعداها إلى ما بعد نهاية عملية التكوين.

(ب) متابعة التكوين الموزع في الزمن: بمعنى أن التكوين يكون بصفة متناوبة أو متقطعة إلى

أجزاء يفصله عن تطبيق المعلومات في الميدان وهذا إما لطبيعة المعلومات التي يتلقها المتكون أو لخصوصية منصب العمل (مثلاً عدم الانقطاع لمدة طويلة) ويتميز بتطبيق التدريجي للمعلومات وفي هذه الحالة المكون الذي قام ببناء على الحركة التكوينية أو المسؤول الحركة بمساعدة المكون هم الذين يقومون بمتابعة التكوين وتتمثل هذه في ضمان الاستعمال الجيد للمناوبة والتطبيق التدريجي في الميدان للمعلومات المتلقات وإذا كانت هناك صعوبات آتية من الفهم السيئ لمحتوى التكوين يبلغ بها المنشط الذي يقوم بإضافة معلومات للقضاء على هذه الصعوبة أم إذا كانت آتية من غياب مرونة في التنظيم، مقاومة التعبير، أدوات أو طرق العمل غير ملائمة وعليه فإن مسؤول التكوين يقترح التغييرات المناسبة.

إن ضبط هذه الأمور أثناء الحركة التكوينية ضروريا لضمان عملية التطبيق بصورة كبيرة من جهة ومن جهة أخرى تبيان للمتربصين أهمية الحركة التكوينية وكذلك إبراز الجانب التحفيزي للتكوين.

2- لوحة القيادة ودورها في المتابعة:

قبل كل شيء نعرف لوحة القيادة على "أنها وسيلة مراقبة لمجموعة إجراءات و أفعال في مجال التسيير"⁵⁴ وهناك تعريف آخر "هي أداة قياس ومراقبة وإتصال"⁵⁵ حيث تتكون من مجموعة مؤشرات لها القدرة على التزويد بالمعلومات الأساسية المساعدة للمسؤول في اتخاذ القرارات المناسبة وذلك بما تملكه من عناصر ذات أهمية في قيادة الأفعال الذي هو مسؤول عليها مباشرة، وكذلك يمكن استعمالها لإعلام مسئولين آخرين الذين لهم علاقة تسمح لهم بالاطلاع على النتائج المحصلة، لغرض البحث معهم على أساس الأهداف المسطرة في أفعال تصحيحية عند وجود انحرافات، هذه النقطة الأخيرة لها أهمية كبيرة في مجال التكوين وخصوصاً تلك العلاقة التي تربط مجموعة الفاعلين ببعضهم البعض.

140- Alain Meignant , OP.Cit, P 333.

141- Voir Michel Amiel , Francit Bounnet et Josephe Jacobs , OP. Cit , P 176.

2-1 مفهوم المؤشر:

هو عبارة عن قيمة تساعد على القياس معتمدة على أسلوب المقارنة مع مؤشر الأساس الذي يعتبر مؤشر مرجعي وهدفاً في حد ذاته تتطلع المنظمة الوصول إليه⁵⁶، إذن المؤشر يساعد على قياس الفروقات الناتجة عن ما هو محقق والهدف المسطر (على سبيل المثال الهدف لنسبة النجاح في التكوين 90 % أما المؤشر الناتج عن ما هو محقق هو 70 % إذا الفرق الغير محقق هو 20 %).

هذا فيما يتعلق بنسبة النجاح أما ما يتعلق بالاستخدام والتنظيم (مثل: الهدف لنسبة الغيابات أثناء التكوين هو 10 % وذلك لتوقعات ظروف معينة كفترة الأمومة عند السيدات المتزوجات، أما نسبة الغيابات التي تتحقق فعلاً وصلت حسب قياس المؤشر هي 20 % إذن هناك غيابات لم تتوقع تقدر بـ 10 %).

في كل الحالات يجب أخذ بعين الاعتبار نتيجة المؤشر مع معرفة الأسباب التي أدت إلى الفرق سواء بالإيجاب أو بالسلب، إذا كان بالإيجاب فعلى المسؤولين في التكوين والموارد البشرية وعلى رأسهم المسير العمل على تنمية تلك الأسباب، أما إن كان العكس فعليهم تجنبها أو التقليل منها حتى ولو لزم الأمر إضافة بعض التغيرات على سياسة التكوين، ولذلك يجب أن يختار المؤشر الجيد الذي يتميز بالخصائص التالية:

- يتميز تقديمه بالمصادقية للظاهرة المراد دراستها،
- منسجم مع المعايير المعمول بها،
- منسجم مع ثقافة المنظمة : على سبيل المثال عدم إدخال مؤشرات يتعلق بالنتائج الاقتصادية في منظمة تعتمد على تحديد الميزانية مسبقاً الخاصة بالتكوين وفقاً لمعيار محاسبي،
- يقدم المساعدة للفاعلين في المجال التكوين للقيام بالتحليل واتخاذ القرار المناسب.

2-2 لوحة القيادة ومتابعة العمل التكويني:

تستعمل لوحة القيادة على شكل بطاقة فنية تشمل على كل مكونات الفعل التكويني وتعد وفقاً

لخصائص هذا الفعل، و تتكون على العموم من أربعة أقسام:

القسم الأول: يتكون من معلومات يتعلق بالفعل التكويني، عن المكون داخلي أو خارجي وإذا كان خارجي يجب معرفة هويته بالكامل.

القسم الثاني: هو قسم خاص بنوعية التكوين والذي يتعلق بنوعية المعلومات التي لها علاقة بالمعايير التالية:

- الفئة المستهدفة من عملية التكوين، يجب جعل المؤشر يتلاءم مع أهداف المنظمة من ناحية الاختيار وتدفقات الفئات المختارة وكيفية مراقبتها لتجنب أي خطأ في التدفق.

- الإعداد البيداغوجي يقوم المؤشر الخاص بهذه الناحية مراقبة الأهداف البيداغوجية من ناحية البرامج، الطرق، المدة، اختيار المكونين، التوازن ما بين النظري والتطبيقي، التوقيت أي هل الوقت مناسب للتكوين..... الخ.

القسم الثالث: يهتم بالجانب الكمي ويساعد على إجراء المقارنة بين التوقعات الإنجازات من الناحية الكمية (عدد المتربصين أفراداً ومجموعات) وهذا للعمل على الوصول إلى تسيير عقلاني للميزانية لأن في اغلب الأحيان فان المنظمة تخصص ميزانية إجمالية تتعدى السنة وفق المخطط التكويني.

القسم الرابع: هذا القسم يهتم بجانب النتيجة في آخر التربص التكويني وبطبيعة الحال، المؤشر في هذا الصدد يضع معيار تقييمي تعتمد المنظمة في تقييم النتائج.

2-3 لوحة القيادة لمتابعة سياسة التكوين:

لوحة القيادة هي أدوات من أدوات القيادة والإرشاد لسياسة معينة حيث لها القدرة على جعل أصحاب القرار على القيام بدورهم كما يجب لذلك فإن أهميتها لا تظهر إلا بوجود سياسة التكوين واضحة المعالم، وأدوار الفاعلين محددة وبالخصوص ما يتعلق بتحديد ما هي المعلومات الضرورية التي يجب توفرها، لمن؟ ولماذا؟ وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار التصحيحي لبعض الإنحرافات في السياسة التكوينية التي قد تضر بالسير الحسن للتكوين ومن ثمة بالأهداف المحددة سالفاً، ومن هنا عند إعداد لوحة القيادة يجب استشارة أصحاب اتخاذ القرار على المعلومات التي يجب توفرها وكيفية توفرها مثلاً هل تكون مفصلة أو إجمالية؟ وما

هو الوقت المناسب لتوفرها؟ ومن جانبه عليهم إتباع المؤشرات التي بحوزتهم لضمان الفعالية والنجاعة للوحة القيادة⁵⁷.

أما ما يهم المسؤول المباشر عن العمل، ليس النظرة الشاملة لسياسة التكوين وإنما متابعة تطور الكفاءات الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافه، والوصول إلى الأهداف عن طريق استعمال العقلاني للموارد المتاحة.

2-4 المؤشرات المتعلقة بسياسة التكوين:

هذا النوع من المؤشرات، أهميته تكمن في الحفاظ على تطبيق سياسة التكوين التي قام بإعدادها فريق القيادة والإرشاد والمصادق عليها من طرف أصحاب القرار في المنظمة عن طريق استعمالها في المجالات التالية⁵⁸:

- متابعة التوازن بين مختلف الأهداف متعلقة بالمدة،
- متابعة المؤشرات المالية الخاصة بالتكوين على سبيل المثال: الكلفة البيداغوجية للساعة/ عدد المتربصين،
- متابعة تطبيق الإجراءات الخاصة بإحصاء الاحتياجات التكوينية، والتسجيلات في التريص... إلخ،
- متابعة تطبيق السياسة الخاصة بفئة من الفئات المكونة من الناحية إعادة التأهيل، التمهين... إلخ،
- متابعة نوعية التكوين: ولقد تكلمنا على نوعية التكوين سابقة في الجزء الخاص بها.
- مؤشرات النتيجة: على سبيل المثال نسبة النجاح في الامتحانات المهنية للفئة التي تكونت من قبل، أو الزيادة الواضحة في التدفقات الحركية للعمال والتي تمت بنجاح اتجاه المهن الجديدة وبالتالي فإن لوحة القيادة يجب توفيرها للفاعلين في الأعمال التكوينية لأنها تشمل على العناصر التي تساعد على مراقبة التكوين والحكم عليه ويمكن حصرها فيما يلي:

143- Voir L. Boyer et N. Equibey , OP. Cit , P 249.

144- Voir Alain Meignant , OP. Cit , P 340 à 343.

- ملائمة الأفعال التكوينية للأهداف،

- النتائج المتحصل عليها ومعرفة هل هي مطابقة للمخطط لها ،

- عمل النظام التكوين ومدى نوعيته.

ويمكن إدخال مؤشرات أخرى تتعلق بـ:

مؤشرات المطابقة: تعمل على قياس الإنجاز مع الهدف.

مؤشرات الترابط: يعمل على قياس الترابط الإنجاز مع سياسة التكوين المسطرة.

مؤشرات النجاعة : قياس الإنجاز مع الكلفة، النوعية، الكمية والمدة.

المطلب الخامس : تقييم التكوين.

يمثل تقييم برامج التكوين أحد المجالات الهامة لبحوث التكوين، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى

النفع المتحقق من نشاط التكوين، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات، بما في ذلك تلك

المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين، من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي⁵⁹.

وتشتمل عملية التقييم التكوين على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التكوين "وهذه المقاييس

يجب أن تتوفر فيها عدة شروط منها الملائمة وسهولة الاستعمال والوضوح وأن تكون محددة"⁶⁰ والتي

بفضلها يتم التعرف على مدى فائدة عملية التكوين المتمثلة في الوصول إلى الأهداف المختلفة وفي نفس

الوقت عن نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها وأيضاً البرامج الغير الفعالة فيتم استبعادها وعليه يمكن أن

تنقسم عملية تقييم التكوين إلى عدة أصناف منها:

145- ينظر أحمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي " الدار الجماعية إسكندرية 1986 ص رقم 491.

146- Serge Barzuchetti , Jean François Claude « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise », Ed. Liaisons Paris , 1995 , P 113.

1 - التقييم المتعلق بالعامل الزمني:

1-1 التقييم على المدى القصير:

التقييم على مدى القصير مرتبط بالأهداف التكوينية التي تركز على الوصول إلى التكيف مع المنصب الذي يشغله العامل وهذا يرتكز على التأكد من التحصيل الحقيقي للمعرفة أو السلوك لتحقيق أهدافه المحددة وهذا بدوره يرتكز على تقييم البرامج التكوينية من خلال أربعة مجالات و هي:

1-1-1 ردود الأفعال: وهذا يقيس مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج التكويني ويمكن طرح أسئلة

شفوية أو كتابية على المتكون سواء أثناء التكوين لغرض القيام بالتصحيات الضرورية أو عند نهاية التكوين وكذلك عن طريق أسلوب الملاحظة التي تنصب على السلوك المتكون والنتائج المحققة في ميدان العمل وقد يشمل على الأمور التالية:

- محتوى البرامج،
- هيكل وشكل البرنامج،
- أساليب الشرح،
- قدرات وأسلوب المنشط،
- جودة البيئة التعليمية،
- مدى تحقيق أهداف التكوينية.

1-1-2 التعليم: وهنا يجب معرفة ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق والمهارات التي تم تعلمها من

التكوين وبالتالي مدى إستيعاب وفهم المتكون لها، وعلى المكون أن يقوم بطريقة موضوعية لتحديد درجة التعليم الفرد بالاستعانة بالاختبارات الشفوية أو الكتابية ويمكن أن تكون على شكل نمطي أو أن يصممها المكون بمعرفته، للوصول إلى قياس ما تعلمه الفرد فمن الأحسن قياس معارفه ومهارته قبل و بعد عملية التكوين.

ويجدر بنا الإشارة هنا أن كلمة تعليم ليس ذلك المفهوم المتعلق بإرساء عمليات أو أساليب لتفكير المنطقي السليم فقط وإنما يدل في هذا المقام على وجود ارتباط وثيق في المعنى لا يمكن الفصل بينه وبين التكوين⁶¹.

1-1-3 السلوك: يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في السلوك الفرد في العمل، وكذلك

لكي يتم تقييم السلوك الجديد فيجب تقييم السلوك بعد وقبل عملية التكوين والمقارنة بين الوضيعتين و يرتكز هذا النوع من التقييم على أسلوب الملاحظة.

1-1-4 النتائج: ماهي النتائج التكويني فيما يتعلق لبعض العوامل مثل تخفيض التكلفة- نقص

حوادث العمل- زيادة النوعية- زيادة في الكمية، وذلك عن طريق الاعتماد على أسلوب المقارنة بين الوضعية قبل التكوين وبعد التكوين هذا من الناحية وكذلك القيام بالمقارنة بالأهداف المسطرة.

1-2 التقييم على المدى المتوسط:

إن هذا النوع من التقييم يتوجه إلى زاوية أخرى غير تلك التي ذكرناها سابقا وهي النتيجة المنتظرة

من التكوين التي أقيم من أجلها المتمثلة في إنجاح مشروع استثماري أو التغيير من النوع التنظيمي للمنظمة⁶².

وعليه فإن هذا النوع من التقييم يعتمد على رؤيته الخاصة للمتكون الذي يرى فيه وسيلة وقاية

والتقليل من المخاطر التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وفي نفس الوقت الزيادة في الكفاءات المهنية من

ناحية النوعية والكمية لمواجهة هذه المخاطر (عدم نجاح المشروع) وعليه يمكن القول أن هذا النوع من

التقييم يحل محل التقييم المتعلق بالتسيير التوقعي للعمال.

1-3 التقييم على مدى الطويل:

التقييم على مدى الطويل يهتم بالجانب الاستراتيجي للتكوين وأن الإستراتيجية المتعلقة بالتكوين يجب

أن تدمج في الإستراتيجية العامة للمنظمة ليتم الانسجام بينهما وعدم التنافر وهذا لضمان نجاح مشروع

المنظمة وكذلك إن هذا النوع من التقييم ينصب على قيم المنظمة الثقافية، هل نجح التكوين في إرساءها أم

147- ينظر محمد سعيد سلطان "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ، 2003 ، ص 183 حتى 185.
1-Voir J.M.Perrité , OP.Cit ,P 432.

لا؟ ولا يكون ذلك إلا على مدى الطويل وكذلك يهتم بالعمل على الوقاية من عدم الملائمة مع التحولات المعرفية.

2- التقييم المتعلق بالنتائج:

هذا النوع من التقييم يتميز بأنه يركز على النتائج التي تحصلنا عليها من جراء عملية التكوين، الملاحظ أن هذا النوع من التقييم يتشابه في الأساليب والطرق التقييمية مع التقييم الذي تكلمنا عنه سابقاً والمتعلق بالعامل الزمني ولكن يختلفا في المنهجية وهذا شيء مهم جداً لغرض الوصول إلى تقييم دقيق وأكثر شمولية، وهذا النوع من التقييم يرتكز على منهجية طرح الأسئلة وإيجاد أجوبتها وهو يشمل على أربعة مستويات للتقييم كما هو مبين في الجداول كما يلي :

جدول رقم (3)

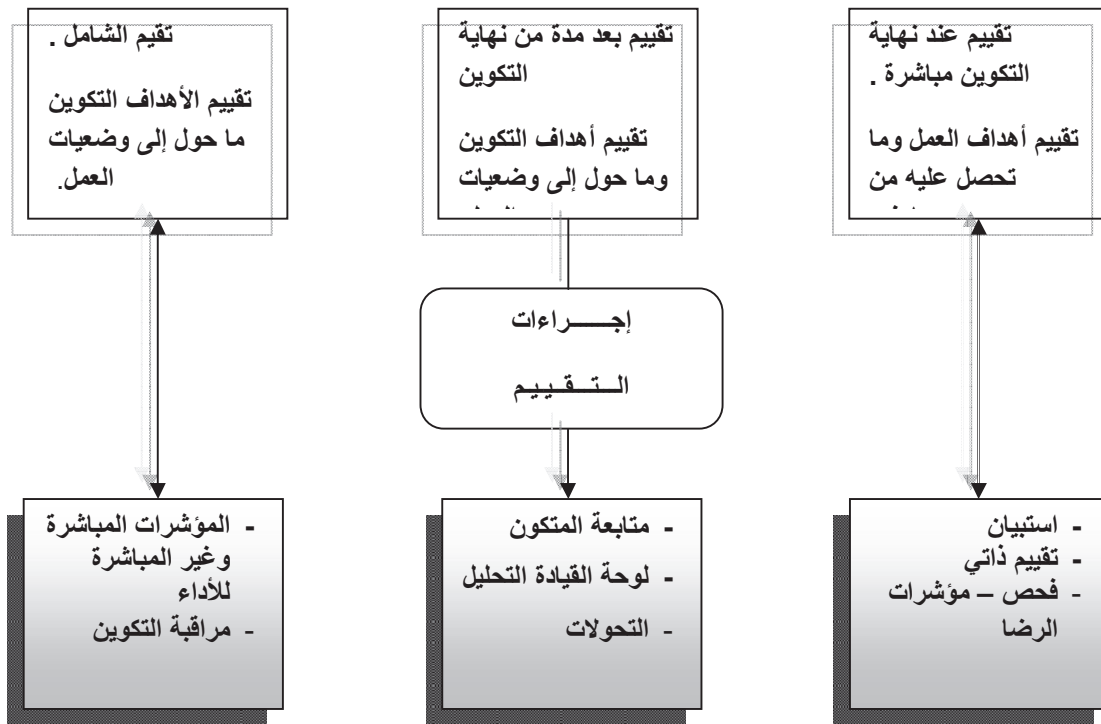
أربعة مستويات تقييم التكوين

المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول
تقييم نتائج التكوينية	- تقييم ما حول إلى وضعيات العمل	تقييم البيداغوجي	تقييم الرضا
- هل التكوين ساعد في الوصول إلى الأهداف الفردية والجماعية المحددة.	- هل المتربصين يطبقون ما حصلوا عليه؟	- هل المتربصين تحصلوا على المعارف والمهارات الميدانية المنتظرة	ما هو رأي المتربص مباشرة عند نهاية خدمة التكوين
		- هل أحتفضوا بها في ذاكرتهم (تقييم بيداغوجي بعد مدة من الزمن)	

Source : Alain Meignant , OP, CIT , P 366.

والذي يختصره Jean Pierre Citeau في كتابه Gestion des ressources humaines إلى ثلاث

مستويات كما هو موضح كما يلي :



Source : Jean Pierre Citeau, OP, CIT , P 122.

2-1 التقييم المتعلق بالرضا:

يرتكز التقييم المعلق بالرضا على أسلوب طرح الأسئلة على المتكويين وفي أغلب الأحيان عند انتهاء من التبريص مباشرة "à Chaud" عن مستوى الرضا المتعلق بالخدمات التكوينية المؤداة هذا النوع من التقييم يعتبر الأكثر تطبيقاً في المنظمات لسهولة إجراءاته وطرح الأسئلة يمكن أن تكون شفوية أو كتابية وتطلب آراءهم في المسائل التالية:

- التقييم الإجمالي للمتبرص،
- التقييم المتعلق بملاءمة التكوين لرغباتهم و أهدافهم،
- نوعية محتوى التكوين،
- نوعية طرق و الركائز البيداغوجية،
- خدمات المنشط والمتدخلين،
- إمكانية تطبيق المعلومات والمهارات في وضعية عمل حقيقية،
- الشروط العامة للتبريص (قاعات الدراسة، السكن... إلخ)،

- اقتراحاتهم لغرض تحسين النقاط السابقة.

إن مجموعة أجوبة المشاركين تبلغ لجميع من يهمله أمر التكوين (المكون، مسؤول التكوين، مدير الموارد البشرية... إلخ) .

وذلك لغرض تحسين الخدمات التكوينية في الدورات اللاحقة هذا النوع من التقييم يؤدي إلى متابعة النوعية الشاملة للخدمات التكوينية وهو قائم على الرضا لا يمكن الاكتفاء به لقياس وتقييم التكوين وحده بل يجب استعمال تقييمات أخرى تكلمه وتساعد به هدف الوصول إلى تقييم يعطي نتائج أكثر دقة ومصداقية.

2-2 التقييم البيداغوجي:

هذا النوع من التقييم يهتم بالجانب البيداغوجي للتكوين والتي يتعلق بالجانب التحصيلي للمعارف النظرية والميدانية وكذلك جانب السلوكي للمكون، إذن هو عملية قياس ما تحصل عليه المتربص عند انتهاءه من عملية التربص بعد مدة زمنية معينة وليس مباشرة مثل التقييم المتعلق بالرضا وبذلك يركز على معيار الملاحظة وخصوصاً تلك الأهداف ذات الطبيعة العملية التي تعتبر كأهداف مرجعية للتكوين والتي تكون محددة مسبقاً، وفي بعض الأحيان قد تأخذ شكل تقييم مجزأ إلى عدة مراحل على حسب وضعيات العمل المختلفة، يلتقي فيها المكون والمتربص بصفة دورية بهدف البحث على معلومات تكميلية وهذا ما يسمى بالتقييم التكويني أي التقييم في حد ذاته يصبح تكويناً حيث أنه يضيف معلومات وخبرات ومهارات للمتربص في الميدان وعلى فترات متفرقة.

3-2 التقييم المتعلق بالتحويلات إلى وضعية العمل:

هذا النوع من التقييم ينصب على كميات المعلومات والمهارات المكتسبة أثناء عملية التكوين والتي لها ميزة التحويل إلى وضعية العمل لغرض تطبيق تلك المكتسبات التكوينية إلى منصب العمل وذلك إما للتكيف معه أو لإتقان مهارات جديدة في منصب عمل جديد، ونوع التقييم هنا يكون على شكل سؤال: في أي مستوى بأي كيفية من ناحية النوعية يمكن المتربص تطبيق ما تحصل عليه أثناء التكوين؟

ما يلاحظ حتى الآن، أن مستويات التقييم لا تتقاطع بل تعمل في نظام متناسق، وهذا نلمسه في أن المتربص لا يتكون بطريقة جيدة إلا إذا كان الجانب البيداغوجي محكم وفي نفس الوقت كان على علم بأن المعلومات والمهارات التي يتحصل عليها سيطبقها في ميدان العمل.

2-4 التقييم المتعلق بنتائج التكوين:

إن التقييم المتعلق بنتائج التكوين يركز على طرح سؤال أساسي وهو، هل التكوين أدى إلى الوصول إلى الأهداف الفردية والجماعية المحددة؟ قد تكون الأهداف متعلقة بزيادة الإنتاج أو المبيعات أو تحسين الخدمة العمومية أو تخفيض الكلفة... إلخ الأمثلة التي أعطيناها من الملاحظ أنها ذات طابع نوعي وكمي ويمكن للأهداف أن تخرج عن هذا المعنى وتدخل في سياق الأهداف المتعلقة بقيم المنظمة وثقافتها... إلخ. غالباً ما يلجأ الأشخاص المعنيون بعملية التكوين في المنظمة إلى هذا النوع من التقييم وذلك على أنه معيار يقيس عائد التكوين بالنسبة للأهداف المنظمة مباشرة، ويمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين. لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج لقياس فاعلية التكوين يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط تكويني⁶³ فهذه النتائج يمكن أن تتحقق ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية (كثقلات السوق، الأزمات الاقتصادية... إلخ).

قد لا يكون للفرد العامل السيطرة عليها ولا لمخطط التكوين القدرة في التحكم فيها⁶⁴.

خلاصة الفصل

ما نستنتجه من الفصل الخامس هو أن العملية التكوينية إذا قامت على أسس علمية وفق إحصاء احتياجات كفاءات دقيقة سواء كانت فردية أو جماعية سواء مهنية أو تنظيمية و في نفس الوقت العمل على إدماج هذه العملية ضمن إستراتيجية المنظمة بصفة عامة و الإدارة العمومية بصفة خاصة ، فإن التكوين يعمل على تنمية الكفاءات الموجودة و في نفس الوقت ضمان التسيير الإستراتيجي للكفاءات بصفة أكثر فاعلية و

149- ينظر أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق ص 493

150- ينظر مهدي زوليف "إدارة الأفراد مدخل كمي"، دار المعدالوي عمان، الأردن، 1998، ص 181 حتى 18

نجاحة و هذا ما سنؤكدده أو ننفية في الفصل التالي المتعلق بدراسة حالة على شكل استبيان حول موضوع الكفاءات و علاقاتها بالتكوين.

تمهيد :

في إطار الإصلاحات الجبائية منذ عام 1991، وعن طريق إيجاد الأطر القانونية المتعلقة بالتشريعات والقوانين الجبائية وما صاحبها من تعبيرات هيكلية وتنظيمية نتجت عنها مديريات ولائية في كل ولاية من ولايات الوطن مكتتلة في مجموعات وفق حدودها الإقليمية تشرف عليها تسع (9) مديريات جهوية، إن هذا التغيير القانوني والتنظيمي كان سببه الرئيسي هو الوصول إلى تسيير فعال للضريبة الذي يؤدي إلى رفع التحديات الخارجية في عصرنة الإدارة الجبائية ومن تم التقرب إلى المكلف بالضريبة والحرص على عدم تجاهل حقوقه مثل مطالبته بواجباته وهذا لغرض الوصول إلى المردودية المطلوبة في تسيير الضريبة، بعد عدة سنوات وبالتدقيق حتى سنة 2000 وجه الاهتمام إلى عقلنة تسيير الموارد البشرية وهذا بعد التأكد أن العنصر البشري هو الوسيلة الرئيسية للخروج من مشكلة نقص المردودية والفعالية في التسيير الجبائي، وفي تسيير الموارد البشرية اتجه التفكير إلى كيفية صيانة وتنمية الموارد البشرية وبعد التأكد من هذا الحل بدأت السلطات المركزية تولي اهتمام خاص وبكل جدية إلى الوسيلة التكوينية وذلك بالتفكير في إعداد سياسة تكوينية وفق إستراتيجية شاملة ضمن القطاع الوظيف العمومي، عن طريق التخطيط التوقعي للعمال الذي ينتج عنه مخططات التكوين السنوي ومتعددة السنوات وبعد ذلك عملت على حل مشكلة المكون بإنشاء مدرسة تكوين خاصة بالإدارة الجبائية وهي المدرسة الوطنية للضرائب بالقليلة الجزائر العاصمة، ولم يقتصر مجهودها على ذلك فعملت على لامركزية التكوين عن طريق إبرام اتفاقيات مع مكونين خارجيين (خصوصاً الوسائل البداغوجية) تابعين للدولة مثل مراكز التكوين المهني ومراكز التكوين الإداري .

ولإبراز دور التكوين في الوصول إلى متطلبات الأفراد والإدارة وخصوصا الجانب المتعلق بتنمية الكفاءات الفردية والجماعية ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية في المديرية الولائية للضرائب بشار التابعة للمديرية الجهوية بشار معتمدين على الخطة التالية:

المبحث الأول : تقديم الهيكل التنظيمي والاختصاصات والقانون الأساسي للإدارة الجبائية

المبحث الثاني : تحليل ودراسة الاستبيان الذي أقيم على مستوى المديرية الولائية والجهوية بشار .

المبحث الأول : تقديم الهيكل التنظيمي والاختصاصات والقانون الأساسي للإدارة الجبائية.

المطلب الأول هيكل التنظيمي و الاختصاصات

حسب القرار 484 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1418 الموافق ل12 جويلية 1998 المعدل و المتمم بالقرار الوزاري المشترك مؤرخ في 21 فبراير سنة 2009 المحدد للنطاق الإقليمي وتنظيم واختصاصات المديرية الجهوية والمديريات الولائية للضرائب، حيث في مادته الأولى يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحيتها تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2006 لاسيما المواد 4 و5 و8 و11 و14 و18 و21 و27 .

أولا: الهيكل التنظيمي والاختصاصات للمديرية كبريات المؤسسات

إن المشرع الجبائي و بهدف الوصول إلى الكفاءة التنظيمية ومن ثم الكفاءة المهنية لموظفي الإدارة الجبائية سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي أوجد مديرية كبريات المؤسسات و التي من اختصاصها المكلفين أو الأشخاص المعنويين أو الذين يشتغلون في مجال المحروقات وشركات الأموال التي رقم أعمالها السنوي يساوي أو يفوق 100 مليون دينار جزائري ، و هذا من أجل تخفيف على المصلح الخارجية للإدارة الجبائية على المستوى المديرية الولائية.تنظم مديرية كبريات المؤسسات في خمس مديريات فرعية وهي :

1.المديرية الفرعية لجباية المحروقات : حيث تقوم بالمهام التالية :

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات العاملة في القطاعين البترولي و شبه البترولي و كذا الشركات الأجنبية غير المقيمة و الخاضعة للقانون الجزائري ،
- إعداد برامج مراجعة هذه الملفات و تنفيذها ،
- إعداد التشخيصات الدورية و التحاليل و الإحصائيات و تحضير مخططات العمل .

2.المديرية الفرعية للتسيير و تقوم بالمهام التالية :

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للقانون العام و كذا المؤسسات غير المقيمة ،
- مهام الوعاء و متابعة تحصيل الضرائب و الحقوق و الرسوم ،

- معالجة ملفات استرجاع الرسم على القيمة المضافة ،

3.المديرية الفرعية للرقابة و البطاقيات و تتكلف بمايأتي :

تنفيذ برامج مراجعة المحاسبة ومتابعتها ،

- اقتراح التسجيل ف البرامج السنوية للمراقبة ،

- البحث عن المعلومة الجبائية و استغلالها مع إنجاز التحقيقات و التحريرات .

4.المديرية الفرعية للمنازعات ، و تتكلف لا سيما ، بما يأتي :

- فحص الشكاوي و الطعون الخاضعة لاختصاص مديرية كبريات المؤسسات و دراستها،

- تحضير الملفات النزاعية المتعلقة بالقضايا المقدمة للهيئات القضائية المختصة مع فحص هذه الملفات و

متابعتها ،

- تبليغ القرارات و الأمر بصرفها .

5.المديرية الفرعية للوسائل و تتكلف بما يأتي :

- تسيير المسارات المهنية للمستخدمين و المبادرة بالأعمال التكوينية ،

- إعداد الميزانية السنوية و الحساب الإداري و مسك الجرد،

- الأمر بدفع التخفيضات ،

- متابعة و تنسيق جهاز تقييم الأداء في إطار مؤشرات التسيير .

ثانيا :المديريات الجهوية للضرائب :

1 -النطاق الإقليمي : تتجمع المديريات الجهوية للضرائب في 09 مديريات

جهوية وهي:

- المديرية الجهوية للضرائب للشاف.

- المديرية الجهوية للضرائب بشار.

- المديرية الجهوية للضرائب الجزائر.

- المديرية الجهوية للضرائب سطيف.

- المديرية الجهوية للضرائب عنابة.

- المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة.

- المديرية الجهوية للضرائب ورقلة.

- المديرية الجهوية للضرائب وهران.

حيث أن المديرية الجهوية للضرائب بشار تضم كل من :

- المديرية الولائية للضرائب أدرار .

- المديرية الولائية للضرائب البيض .

- المديرية الولائية للضرائب النعامة .

- المديرية الولائية للضرائب بشار .

- المديرية الولائية للضرائب تندوف .

- 2 - التنظيم والاختصاصات :

تضم المديرية الجهوية للضرائب بشار أربع (04) مديريات فرعية وهي :

- المديرية الفرعية للتكوين .

- المديرية الفرعية للتنظيم والوسائل .

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية .

- المديرية الفرعية للرقابة .

تتشكل المديرية الفرعية لتكوين من مكتبين وهما :

- مكتب التكوين الأساسي والمتواصل .

- مكتب الدعائم البيداغوجية .

يكلف مكتب التكوين الأساسي والمتواصل بـ :

• تحديد الاحتياجات الخاصة للمصالح التابعة للمديرية الجهوية، فيما يتعلق بتحسين المستوى،

في إطار برنامج التكوين السنوي الذي تعده المديرية العامة للضرائب .

- المساهمة في إعداد برامج التكوين الأساسي وتحسين المستوى والرسكلة بالتعاون مع المصلحة المعنية بالإدارة المركزية.
- تنظيم دورات تحسين مستوى ورسكلة الموظفين العاملين والسهر على حسن جريانها.
- المساهمة في إجراء الامتحانات والمسابقات التي تنظمها الإدارة المركزية.
- دراسة وتطبيق كل جزء كل ضريبة أو إمكانية تحسين من شأنها أن تعمل على تحسين تكوين الأعوان عن طريق الدروس بالمراسلة.
- إعداد قوائم الأشخاص المؤهلين نتيجة تجربتهم وكفائهم، للتكوين وإدراجهم في البرامج التعليمية المتعلقة بدورات التكوين الأساسي وتحسين المستوى.
- المساهمة في تنظيم دورات التكوين المكونين.
- تأطير ومتابعة التريصات التطبيقية التي يجريها الأعوان الموظفون حديثا.
- القيام بتقييم تنفيذ مجمل البرامج السنوية للتكوين ولإعداد حصيلة في ذلك توجه إلى الإدارة المركزية.

يكلف مكتب الدعائم البيداغوجية :

- المساهمة في إعداد محتوى مختلف الدروس المتعلقة ببرامج التكوين المتواصل.
- إعداد مختلف الدروس المتعلقة بالبرامج الخاصة بدورات تحسين المستوى والرسكلة وتحسينها والسهر على تنفيذ أشغال و/أو إعادة طبع الوثائق البيداغوجية وضمان توزيعها على الأعوان المعنيين .
- إعداد بطاقات خاصة بالموظفين وتنقيط الموظفين الذين استفادوا من التكوين وهذا من أجل متابعة حياتهم الوظيفية.

تضم المديرية الفرعية للتنظيم والوسائل ثلاث مكاتب هي :

- مكتب الموظفين.
- مكتب التنظيم والإعلام الآلي.

يكلف مكتب الموظفين :

- القيام بإجراءات النقل ما بين الولايات.
 - المساهمة في الدراسات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بضبط تعداد الموظفين وعقلنة مناصب العمل.
 - تحديد احتياجات المصالح الجبائية التابعة للمديرية الجهوية فيما يخص التعداد ومسك بطاقة خاصة بالأعوان.
 - السهر على تطبيق التعليمات المتعلقة بتوزيع مداخل الصندوق الدخل التكميلي.
 - تنظيم وجمع وتولي أمانة لجنة الطعن الجهوية التي تبث في المسائل التأديبية.
 - تسليم رخص الإجازات ومتابعتها بالنسبة لموظفي المديرية الجهوية والمركز الجهوي للإعلام الآلي ومخابر المالية وكذا بالنسبة للمديرين الولائيين.
 - تقييم ما حققه الموظفون المذكورون أعلاه من نتائج.
 - السهر على الاحترام الصارم للتنظيم المتعلق بتسيير الموارد البشرية.
 - السهر على احترام النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الامتيازات الممنوحة للمديريات الولائية في إطار الشؤون الاجتماعية.
 - إعداد تقرير دوري للإدارة المركزية يتعلق بظروف سير المصالح التابعة للدائرة.
- يتكلف مكتب التنظيم والإعلام الآلي :
- المساهمة في تحديد معايير وشروط إحداث مفتشيات و قباضات الضرائب.
 - المساهمة في تنظيم المصالح الجبائية المحلية فيما يتعلق بإحداث أو إلغاء أو تعديل النطاق الإقليمي للمفتشيات وتضييق قباضات الضرائب.
 - المشاركة في الدراسة المتعلقة بتحسين وعصرنة مناهج تسيير المصالح وتطبيق ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج.

• المشاركة في الدراسات المتعلقة بإدخال الإعلام الآلي إلى المصالح الجبائية التابعة للمديرية الجهوية المعنية، لاسيما ما يتعلق بتحديد مناصب العمل والمصالح التي لها الأولوية في التزويد بالنظام المعلوماتي.

• اقتراح كل تعديل أو توسيع للشبكات المعلوماتية التي من شأنها تحسين ظروف عمل المصالح العملية.

• إعداد تقرير دوري للإدارة المركزية واللجنة المديرة للإعلام الآلي المكلف ببحث شروط استعمال الوسائل المعلوماتية الموضوعة تحت تصرف المصالح الجبائية الجهوية وكيفية سير هذه المصالح.

• السهر على السير الحسن للبطاقات.

• القيام تحت إشراف ومراقبة مديرية التنظيم والإعلام الآلي وفي إطار مخطط توجيهي للإعلام الآلي

ب :

- صيانة التطبيقات وتقييمها وكذا إدخال أنظمة معلوماتية جديدة.

- تطوير التطبيقات ذات الطابع العام أو الخاص وكذا أسس المعطيات المحلية .

- التكوين والاستغلال العقلاني لمستعملي التطبيقات المعلوماتية مع مساعدتهم بصفة دائمة .

يكلف مكتب مراقبة استعمال الوسائل ب :

• فحص طلبات إعمادات الميزانية الواردة من المديرية الولائية ودعمها قصد تقديمها للإدارة المركزية.

• دراسة الاحتياجات في مجال أمن ونقل الأموال الخاصة بالهيكل الجبائية والسهر على تنفيذها.

• السهر على التنفيذ والمتابعة المستمرة للتدابير المنصوص عليها فيما يتعلق بأمن الممتلكات

والأشخاص وكذا إنجاز الأشغال المتعلقة بهذه التدابير من قبل المديرية الولائية.

• اقتناء العتاد من أثاث وتموينات، الموجهة للسير الحسن للمديرية الجهوية

• تسيير حظيرة السيارات والعتاد الخاصة بالمديرية الجهوية

- القيام بصفة دورية بالمراقبة البعدية لاستغلال المديرات الولائية التابعة للمديرية الجهوية و إعداد تقرير في هذا الشأن يوجه إلى الإدارة المركزية.
- مراقبة تنفيذ ميزانية تسيير المديرات الولائية.
- المراقبة والسهر على تنفيذ أشغال بناء وتجديد مباني المديرية الجهوية والمديرات الولائية بواسطة تقني سامي في البناء منتدب لدى المديرية الجهوية.
- متابعة استغلال السكنات الوظيفية .
- الاشتراك في تحسين المطبوعات و ضمان استغلالها ومراقبتها بواسطة مخزن جهوي للمطبوعات.

• المساهمة في وضع الإجراءات الخاصة بالأرشفة.

تضم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية ثلاثة مكاتب و هي :

- مكتب التنشيط والتنظيم والعلاقات العمومية،
- مكتب مراقبة الأنشطة والتراخيص،
- مكتب الإحصائيات.

يكلف مكتب التنشيط والتنظيم والعلاقات العمومية بما يلي :

- تنشيط وتنسيق الأنشطة الإعلامية للمصالح الجبائية المتعلقة بالقوانين الجبائية
- نشر التعليمات والمناشير والمذكرات التي يتم إعدادها في إطار التشريع المعمول به.
- الرد على استفسارات المديرات الولائية فيما يتعلق بتطبيق التقنيات الجبائية.
- المساهمة في إعداد القوانين المالية عن طريق جمع وحث المديرات الولائية على تقديم اقتراحاتها في هذا الشأن وإرسالها في شكل مدعم إلى الإدارة المركزية.
- القيام بحملات إعلامية قصد تعريف الجمهور بالقوانين الجبائية وتعميقها.
- منح التراخيص الخاصة بإجراءات الشراء مع الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة.
- مراقبة تطبيق نظام الشراء مع الإعفاء و المزايا الجبائية للأخرى.

- الاشتراك في تنظيم أيام دراسية وندوات ولقاءات مع التنظيمات المهنية.
- متابعة وتقييم الأنشطة المتعلقة باستقبال الجمهور والعلاقات مع المكلفين بالضريبة واقتراح كل إجراء يرمي إلى تحسينها.
- توزيع الوثائق التي تنشرها الإدارة المركزية (كتيبات ، مطبوعات) .

يكلف مكتب مراقبة الأنشطة والتراخيص بما يلي :

- السهر على احترام التشريع و التنظيم .
- الاشتراك في تحديد أهداف الوعاء والتحصيل طبقا للمعايير المحددة من قبل الإدارة المركزية.
- المصادقة على البرامج السنوية لأنشطة المديريات الولائية المطابقة للتعليمات المقررة في هذا الشأن من قبل الإدارة المركزية.
- مراقبة نشاط المديريات الولائية في مجال تأسيس الوعاء والتحصيل وهذا من خلال القيام بمهام منظمة في إطار تنفيذ برامج الأنشطة.
- التقييم الدوري لمردود الهياكل المحلية للوعاء والتحصيل .
- القيام بمتابعة خاصة للملفات الأكثر أهمية.
- القيام بمراقبة تصفية الحصص الضريبة الأكثر أهمية.
- التكفل بمتابعة تقارير في التسيير الهياكل القاعدية.
- اقتراح التدابير الضرورية لمعالجة النقائص المسجلة.
- تقديم عرض شامل عن نشاط المصالح الجبائية التابعة للمديرية الجهوية فيما يتعلق بالوعاء والتحصيل أو في مجال المحاسبة العمومية والتسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية وهذا من خلال فحص التقارير السنوية للمديريات الولائية.
- إعداد تقرير دوري يتعلق بمراقبة الأنشطة يتم إرساله إلى الإدارة المركزية

يتكلف مكتب الإحصائيات بما يلي :

- جمع المعلومات المتعلقة بالوعاء والرقابة والتحصيل والمنازعات الجبائية في الأجل المحددة.

- معالجة وتحديد وتثبيت المعلومات المحصل عليها وضمان إرسالها إلى الإدارة المركزية.
- القيام بتحليل الإحصائيات والتعرف عن النقائص واقتراح التدابير الواجب اتخاذها.

تضم المديرية الفرعية للرقابة ثلاث مكاتب وهي :

- مكتب متابعة برامج البحث والتحقيقات الجبائية .
- مكتب معالجة تقارير التحقيقات الجبائية.
- مكتب مراقبة المنازعات .

يكلف مكتب متابعة برامج البحث والتحقيقات الجبائية بما يلي :

- الجمع والمصادقة على برامج التحقيقات للمديريات الولائية ومدى تطابقها مع المقاييس المحددة من طرف الإدارة المركزية.
- السهر على احترام آجال إنجاز التحقيقات الجبائية.
- الجمع والتوزيع و السهر على الاستغلال الجيد للمعلومات الجبائية.
- القيام بعملية مراقبة تنفيذ برامج البحث الخاصة بالمديريات الولائية.
- التقييم الدوري لنشاط المديريات الولائية فيما يتعلق بالمراقبة الجبائية واعداد تقرير في ذلك يوجه للإدارة المركزية.

يكلف مكتب معالجة تقارير التحقيقات الجبائية بـ:

- استلام ومعالجة تقارير التحقيقات الجبائية للمديريات الولائية التابعة للمديرية الجهوية.
- التأكد من خلال هذه المعالجة على مدى احترام الإجراءات القانونية والحقوق والضمانات الممنوحة للمكلفين بالضريبة الذين كانوا محل تحقيق جبائي وأنه قد تم الحفاظ على مصالح الخزينة.

- إخطار المديرية الولائية المعنية بالملاحظات المسجلة عند فحص تقارير التحقيق والتأكد من أن التدابير المستخلصة من هذه الملاحظات سوف تطبق فعليا في التحقيقات اللاحقة.

يكلف مكتب مراقبة المنازعات بـ :

- السهر على مدى احترام القوانين والتنظيمات عند فحص المنازعات من طرف المديرية الولائية.
- مساعدة المديرية الولائية في الدعاوى أمام الغرفة الإدارية للمجالس القضائية وأمام المجلس الأعلى.
- دراسة وإبداء الرأي في كل ملف خاص بالمنازعات بناء على طلب من المديرية الولائية و تفصل فيه هذه الأخيرة.
- استلام ودراسة وتقديم إلى اللجنة الجهوية للطعن الولائي الطلبات الداخلة في اختصاصها والمقدمة من طرف قباضي الضرائب والزامية إما إلى الإيداع بدون قيمة لأقساط الضرائب والرسوم غير محصلة ولما إلى إعفاء من المسؤولية أو التأجيل بدفع أقساط الضرائب والرسوم غير المصفاة في الآجال المحددة قانونيا.
- استلام دراسة وتقديم إلى اللجنة الجهوية للطعن الولائي الطلبات الداخلة في اختصاصها والتي موضوعها تخفيض أو الإعفاء من الضرائب المؤسسة من طرف مفتشيات الضرائب أو بمناسبة إجراء التحقيقات المحاسبية ومراقبة عمليات التقييم أو إلغاء الزيادات في الغرامات أو غرامات التأخير المطبقة في الوعاء والمراقبة وتحصيل الضريبة.
- تقييم حالة المنازعات الخاصة بالمديرية الولائية وتحليل شروط وآجال معالجتها وإبلاغها إلى الإدارة المركزية.

2 - الهيكل التنظيمي والاختصاصات للمديرية الولائية للضرائب بشار :

التنظيم والاختصاصات :

تضم المديرية الولائية للضرائب المديرية الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية ،
- المديرية الفرعية للتحصيل،
- المديرية الفرعية للمنازعات ،
- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية،
- المديرية الفرعية للوسائل .

وكذلك تضم المراكز التالية :

- مراكز الضرائب .
- المركز الجوّاري للضرائب.

تضم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية ما يلي :

- مكتب الجداول الذي يتكلف بـ :

- التكفل بالجدول العامة و التصديق عليها ،
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

- مكتب الإحصائيات الذي يتكلف بـ :

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية،
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء و التحصيل،
- مركزة الوضعيات الإحصائيات الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

- مكتب التنظيم و العلاقات العامة يتكلف بـ :

- استلام و دراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الإعتمادات ،

- متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة و الامتيازية ،
- نشر المعلومات الجبائية و استقبال الجمهور و إعلامه و توجيهه .

مكتب التنشيط و المساعدة الذي يتكلف بـ :

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية و المديريات الولائية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحلية و مساعدتها قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها ،
- متابعة تقارير التحقيق في التسيير و معالجتها .

تضم المديرية الفرعية للتحصيل مايلي :

مكتب مراقبة التحصيل يتكلف ب :

- دفع نشاطات التحصيل وهذا يتمثل في :

- متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة المعنية وفحص وضعية المكلفين بالضريبة المتأخرين في دفع مستحقاتهم الجبائية واتخاذ الإجراءات القسرية ضدهم و كذا اتخاذ التدابير الرامية إلى التصفية السريعة للأقساط الضريبية الغير محصلة.

- السهر على التصفية السريعة للتدابير الجبرية والعمولات الخارجية التي تتكلف بها قباضات الضريبة المتواجدة على مستوى الولاية.

- اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مصالح الخزينة العمومية عند إبرام الصفقات لدى مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع للإشعارات إلى الغير.

مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله ، و يكلف لا سيما بضمان ما يأتي :

- متابعة أعمال التأشير و التوقيع على المدفوعات و على شهادات الإلغاء من الجداول و سندات الإيرادات المتكفل بها ،

- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة ،

- التكفل الفعلي بالأوامر و التوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير ، بخصوص مهام المراقبة و تنفيذها،

- إعداد و تأشيرات عمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين .

مكتب التصفية ، و يكلف لا سيما، بضمان ما يأتي :

- مراقبة التكلفة بالجدول العامة و بسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات و مستخرجات الأحكام و القرارات القضائية في مجال الغرامات و العقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية ،
- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب و المصادقة عليها ،
- مركز حسابات تسيير الخزينة و المستندات الملحقة،
- التكلفة بجدول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات الخزينة و سجل الترحيل ، و مراقبة كل ذلك .
- المديرية الفرعية للمنازعات ، و تضم كل من :
- مكتب الاحتجاجات ، و يكلف لا سيما ما يأتي :
- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة ،
- استلام و دراسة الطلبات المتعلقة بإسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- مكتب لجان الطعن ، و يكلف لا سيما بما يأتي :
- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصالحة أو طعن النزاعي أو الإعفائي المختصة،
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أفساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل و عرضها على لجنة الإعفائي المختصة .
- مكتب المنازعات القضائية ، و يكلف لا سيما ، بما يأتي :
- إعداد و تكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة،
- الدفاع أمام الهيئات المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.
- مكتب التبليغ و الأمر بالصرف و يتكلف بما يأتي :
- تبليغ المكلفين بالضريبة و المصالح المعنية بالقرارات المتخذة بمختلف أصناف الطعن ،

- الأمر بالصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك .

تضم المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية كل من :

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية ، الذي يعمل في شكل فرق ، ويكلف لاسيما ، بما يأتي :

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة و مراقبتها و كذا تحصيلها ،
- تنفيذ برامج التدخلات و البحث و كذا تنفيذ حق الاطلاع و حق الزيارة بالتنسيق مع المصالح و المؤسسات المعنية .

- مكتب البطاقات و المقارنات ، و يكلف بمايأتي :

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة ،
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة ،
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب .

- مكتب المراجعات الجبائية ، و الذي يعمل في شكل فرق و يكلف لاسيما ، بضمان بما يأتي :

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة و المراجعة ،
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة ،
- إعداد الوضعيات الإحصائية و التقارير الدورية .

- مكتب مراقبة التقييمات الذي يعمل في شكل فرق ، ويكلف لاسيما ، بما يأتي :

- استلام و إستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا ،
- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية ،
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

تضم المديرية الفرعية للوسائل ثلاث (04) مكاتب :

- مكتب الموظفين والتكوين.

- مكتب عمليات الميزانية.

- مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشفة.

- مكتب الإعلام الآلي.

يكلف مكتب الموظفين والتكوين :

• تسيير الموظفين ومتابعة مهامهم .

• تنظيم واستدعاء للاجتماع وتولي أمانة اللجان المتساوية الأعضاء الخاصة بالموظفين.

• المساهمة في إعداد إنجاز برامج تحسين المستوى وإعادة تأهيل الأعوان الموجودين في الخدمة.

• المشاركة في تنظيم الشؤون الاجتماعية للموظفين.

• تطبيق الإجراءات الخاصة بضبط تعداد الموظفين وعقلنة مراكز العمل والتي يتم اتخاذها بالتنسيق مع الهياكل المعنية بالمديرية الجهوية.

- يتكلف مكتب عمليات الميزانية ب :

• القيام بعمليات تنفيذ وتصفية والأمر بصرف النفقات الخاصة بتسيير المديرية الولائية للضرائب.

• القيام في حدود اختصاصاته بعمليات الالتزام وتصفية والأمر بصرف النفقات الخاصة بتجهيز المديرية الولائية للضرائب.

• تقييم احتياجات مصالح المديرية الولائية للضرائب فيما يخص إعتمادات الميزانية و إعداد تقرير شامل حول استهلاك هذه الإعتمادات.

- يتكلف مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات بما يلي :

• تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشفة كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.

• اقتناء الأثاث والمعدات واللوازم الخاصة بالمكاتب والمواد المتعلقة بالتنظيف والصيانة الضروريتين للسير الحسن لمصالح المديرية الولائية للضرائب.

• تحديد وإنجاز أعمال الصيانة والإصلاح والتهيئة اللازمة للمحافظة على البنايات والتجهيزات

الخاصة بالمديرية الولائية.

- يتكلف مكتب الإعلام الآلي بمايلي :

• التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين مصالح على الصعيدين المحلي و الجهوي،

• المحافظة على التكنولوجيات و مواردها للمنشآت التحتية.

مركز الضرائب :

ينظم مركز الضرائب في ثلاث مصالح رئيسية و قبضة و مصلحتين :

-المصلحة الرئيسية للتسييرو تقوم ب :

• التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء ، و المراقبة

الجبائية و متابعة الامتيازات الجبائية و الدراسة الأولية للإحتجاجات .

• المصادقة على الجداول و سندات الإيرادات و تقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها ، بصفته مفوضا

للمدير الولائي للضرائب.

• إقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و / أو لمراجعة المحاسبة .

• إعداد التقارير الدورية و تجميع الإحصائيات و إعداد مخططات العمل و تنظيم الأشغال مع

المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها .

- المصلحة الرئيسية للمراقبة و البحث و تقوم ب :

• إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية و معالجتها و تخزينها و توزيعها من أجل إستغلالها .

• اقتراح عمليات مراقبة و إنجازها ، بعنوان مراجعات في عين المكان و المراقبة على أساس

المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب مع إعداد جداول إحصائية و

حواصل تقييمية دورية .

- المصلحة الرئيسية للمنازعات و تقوم ب :

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب و ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز ، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية .

- القباضة و تكلف لاسيما بما يأتي :

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم و كذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.
- تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع و التنظيم الساري المفعول و المتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة .
- مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة و تقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تضم القباضة ثلاث مصالح وهي :

- مصلحة الصندوق ،
- مصلحة المحاسبة ،
- مصلحة المتابعات .

وهناك كذلك كل من :

- مصلحة الاستقبال و الاعلام و تعمل تحت سلطة رئيس المركز و تقوم ب :
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة و إعلامهم ،
- نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لإحتصاص مركز الضرائب .

- مصلحة الاعلام الآلي و الوسائل و تقوم ب :

- استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها و كذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها ،
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد و لوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات ،

- الإشراف على مهام المتصلة بالنظافة و أمن المقرات .

المركز الجوارى للضرائب :

ينظم المركز الجوارى للضرائب فى ثلاث (3) مصالح رئيسية و قباضة و مصلحتين وهم كالتالى :

- المصلحة الرئيسية للتسيير و تقوم ب :

- إحصاء الممتلكات و النشاطات و تسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب و كذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات ،

- المصادقة على الجداول و سندات الإيرادات و تقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها ، بصفته وكىلا مفوضا للمدير الولائى للضرائب .

- إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة فى مختلف المراقبات .

و تضم هذه المصلحة الرئيسية أربع مصالح و هى كالتالى :

- مصلحة جباية النشاطات التجارية و الحرفية التابعون للنظام الضريبة الجرافية الوحيدة.

- مصلحة الجباية الزراعية .

- مصلحة جباية المداخل و الممتلكات .

- مصلحة الجباية العقارية .

- المصلحة الرئيسية للمراقبة و تقوم ب :

- تشكيل و مسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات و بطاقيات المكلفين بالضريبة المقيمين فى محيط

المركز الجوارى للضرائب و الممتلكات العقارية المتواجدة فيه.

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات و البحث عن المادة الخاضعة للضريبة و

تقييم نشاطات المصالح المعنية.

و تضم هذه المصلحة الرئيسية ثلاث مصالح و هم كل من :

- مصلحة البطاقات و المقارنات حيث تقوم بتشكيل قاعدة معطيات و مختلف البطاقات الممسوكة التي تخص الوعاء و المراقبة و التحصيل الضريبي و تسييرها و كذلك متابعة استعمال المعلومات المستردة و إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية و كذا تقييم نشاطات المصلحة لاسيما التي ترتبط بمؤشرات التسيير .

- مصلحة البحث و التدخلات التي تعمل على شكل فرق حيث تقوم بتشكيل و تسيير فهرس مصادر المعلومات التي تخص وعاء الضريبة و تحصيلها و تنفيذ البرامج الدورية للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان حق الإطلاع و في نفس الوقت تقوم بإقتراح تسجيل أشخاص طبيعيين في برنامج مراقبة المداخل.

- المصلحة الرئيسية للمنازعات و تقوم ب :

- دراسة كل الطعون نزاعية أو اعفائية موجهة للمركز الجوارى الجهوي للضرائب .

- التكفل بإجراء التبليغ و الامر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة.

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية .

وتضم هذه المصلحة الرئيسية ثلاث مصالح نذكرها كالتالى :

- مصلحة الاحتجاجات و تقوم بدراسة الطعون المسبقة المتعلقة بوعاء الحقوق و الضرائب و الرسوم

المتنازع عليها و تلك التي تهدف إلى الغتجاج على أعمال الملاحقات أو الإجراءات المتصلة بها أو إلى المطالبة بأشياء تم حجزها .

- مصلحة لجان الطعن و المنازعات القضائية و تقوم بدراسة الطعون الخاضعة لاختصاص لجان

الضرائب المباشرة و الرسم على القيمة المضافة و لجان الطعن الإعفائي و تقوم كذلك بمتابعة الطعون و الشكاوي التي تقدم أمام الهيئات القضائية و ذلك بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب .

- مصلحة التبليغ و الامر بالصرف في حدود الاختصاص القانوني للمركز الجوارى للضرائب و تقوم

بتبليغ القرارات المتخذة في مجال مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية و في نفس

الوقت الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة و إعداد الشهادات المتصلة بها و كذلك إعداد

المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات، وتبليغها إلى المصالح المعنية للتكفل بها.

القباضة تقوم ب :

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل .
- مسك محاسبية مطابقة لقواعد المحاسبة العامة و تقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تضم القباضة ثلاث مصالح :

- مصلحة الصندوق ،

- مصلحة المحاسبة ،

- مصلحة المتابعات.

وهناك مصلحة الاستقبال و الاعلام تقوم ب :

تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة و إعلامهم و نشر المعلومات حول حقو و الواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجوارى للضرائب.

و مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل و تقوم ب :

إحصاء حاجيات المصالح من عتاد و لوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات و الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة و أمن المحلات.

المطلب الثاني القانون الأساسي للإدارة الجبائية:

إن القانون الأساسي لقد أتى به المرسوم التنفيذي رقم 10 - 299 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين التابعين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية والذي قام بالتصنيف الأعوان التابعين لإدارة الضرائب إلى سلك الخاص بالمفتشين و سلك خاص بمراقبي الضرائب و سلك أعوان المعاينة و سلك المحللين الجبائيين و سلك المبرمجين الجبائيين .

يضم سلك مفتشي الضرائب خمس رتب :

- رتبة مفتش الضرائب ،

- رتبة مفتش رئيسي للضرائب ،

- رتبة مفتش مركزي للضرائب،

- رتبة مفتش قسم،

- رتبة مفتش رئيس للضرائب.

ومهامهم هي تنفيذ و متابعة أشغال الوعاء و التحصيل و مراقبة الضرائب و معالجة منازعات الضريبة و السهر على تطبيق التشريع و التنظيم .

يضم سلك مراقبي الضرائب رتبة وحيدة وهي رتبة مراقب الضرائب ويقوم بنشاطات الإحصاء مع البحث عن المعلومة و القيام بالتدخلات و المعاينة.

يضم سلك أعوان المعاينة رتبة وحيدة عون المعاينة حيث يتعين ضمان القيام بأعمال التنفيذ المرتبطة بتأسيس الضرائب و الرسوم و تحصيلها.

يضم سلك المحللين الجبائيين أربع رتب :

- رتبة محلل جبائي ،

- رتبة محلل جبائي رئيسي ،

- رتبة محلل جبائي مركزي ،

- رتبة محلل جبائي رئيس .

ما يلاحظ أن هذا السلك أستحدث في القانون الأساسي الجديد وفقا لإستراتيجية الإصلاح الإدارة الجبائية الجزائرية و نجد أن المحللون الجبائيون بصفة عامة يقومون ب :

- السهر على تطبيق و تأمين عمليات رغن و شحن البطاقات و المعلومة الجبائية في المواقع المناسبة،

- المشاركة في مجال إختصاصهم ، في عمليات الوعاء و المراقبة و التحصيل و المنازعات .

- السهر على تحسين أداءات الوسائل المعلوماتية و صيانتها .

- إستغلال وسائل المعالجة و تحليل المعطيات و وضعها حيز التنفيذ.

- المشاركة في تحديد استراتيجية أنظمة الإعلام الآلي للإدارة الجبائية.

- تنسيق المشاريع الخاصة بنظام المعلومات .

- ضمان واجهة التآور مع المصالح المستعملة.

- المشاركة في تصور مخططات تكوين المستخدمين في مجال الإعلام الآلي.

طبقا للأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية و الذي أستوحى منه أغلب نصوصه القانون الاساسي الخاص بالموظفين التابعين للإدارة الجبائية و خصوصا في مجال :

- الحقوق و الوجبات للجميع الموظفين .

-التوظيف و الترقية و التي على أساس المترشحين الحائزين للإجازات و الشهادات المرتبطة بالمنصب الترشح له.

- التريص و الترسيم و الترقية في الدرجة الذين وفقا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و أما تحديد و تائر الترقية المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى أسلاك الخاصة التي تخضع لهذا القانون الأساسي الخاص ، حسب المدد الثلاث المنصوص عليها في المادة 11 من الرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 .

- الوضعية القانونية الأساسية تكون طبقا لأحكام المادة 127 (الفقرة الأولى) من الأمر 03-06 .

- الحركة و هذا يكون في إطار حركية الموظفين و تكون بمبادرة من السلطة المخول لها صلاحية التعيين و التسيير و يجب أن يستجيب لضرورة المصلحة و تضمن حياد النشاط الإداري و تحافظ على مصالح الموظف المعني .

- التكوين ، تطبيقا لأحكام المادتين 104 و 105 من الأمر 03-06 و المذكور أعلاه ، يستفيد الموظفون الخاضعون لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص من الدوات تكوين و تحسين مستوى و تجديد المعلومات تضمنها الهيئة المستخدمة من أجل تحسين مستمر لمؤهلاتهم و كفاءاتهم.

- التقييم ، حيث تهدف عملية تقييم الموظف في الدرجة و الترقية و الحصول على امتيازات متصلة بالمرودية و الأداء و كذا الحصول على أوسمة تشريفية و بالتالي نجد أن المادة من هذا القانون تؤكد على أنه يؤسس تقييم الموظف بناء على معايير موضوعية تهدف خصوصا إلى تقييم ما يأتي :

- احترام أدبيات و اخلاقيات المهنة .

- الكفاءة المهنية.

- طريقة تقديم الخدمة.

- الأداء و المردودية على أساس النتائج الفردية و الجماعية.

المبحث الثاني : تحليل و دراسة الاستبيان الذي أقيم على مستوى المديرية الجهوية و الولائية للضرائب

بشار

المطلب الأول تقديم الإستبيان

لقد قمت بإجراء استبيان على شكل فردي على مستوى المديرية الولائية و الجهوية للضرائب بشار، لقد مس هذا الاستبيان عينة واسعة من الموظفين عددها 100 موظف التي تصنف من الإطارات التي لها علاقة مباشرة بتسيير الإستراتيجي للكفاءات بحكم المناصب التي تحتلها و كان الإنتشار واسعا وهذا حسب الهيكل التنظيمي المعتمد حاليا و لقد مست الدراسة كل من المدراء الفرعيين ، رؤساء المكاتب ، رؤساء المصالح ، قابضي الضرائب و رؤساء المفتشيات حيث أخذنا بعين الاعتبار ثلاثون (30) فردا أي ما يمثل نسبة 30% من العينة الذي تتوفر فيه المعايير العلمية (مثل الموضوعية في ملء البطاقة - العينة المستهدفة التي تفيد في التحليل - العمر - أن تكون موافقة للدراسة النظرية- مستوى التكوين الأساسي)، والعينة التي تم اختيارها كانت منصبة على الأفراد الذين سبق لهم أن قاموا بالتكوين و لتسهيل عملية التعليق وتحليل النتائج قمنا بتقسيم الفئة المستهدفة إلى أربعة فئات جزئية (فئة المدراء الفرعيين . فئة رؤساء المكاتب . فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب . رؤساء المصالح)

وقد اخترنا أسلوب الاستبيان المغلق ونصف المفتوح لمحاولة التدقيق في الإجابة وعدم التشتت في الأفكار، وقد أكدنا في اختيارنا للفئة على معيار المردودية والفعالية، ما جعلنا نركز على رؤساء المفتشيات المختصة بتحديد وعاء الضريبي وقابضي الضرائب المختصة في تحصيل الضريبة والتي لها علاقة مباشرة بالمكلف بالضريبة، مع الملاحظة أن هذا الاستبيان قد استغرق مدة شهرين.

المطلب الثاني دراسة و تحليل الاستبيان

الجدول رقم (1): السؤال الأول : ما هو التسيير الإستراتيجي في نظركم ؟

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيون (منازعات ، رقابة جبائية ، عمليات جبائية ، تحصيل) على

مستوى المديرية الولائية و المديرية الجهوية .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
التوقع ، القرارات ، الأعمال التي ههدفها تحديد الأهداف العامة.	01	11.11
التوقع ، القرارات و الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف العامة و اختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .	08	88.88
الاثنين معا	/	/
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: التسيير الإستراتيجي من الوجة النظرية ، نجد هذه الفئة المتكونة من المدراء الفرعيين الذين لديهم

تكوين أساسي عال أغلبهم مستوى جامعي لهم القدرة على التفرقة ما بين التسيير الإستراتيجي و التخطيط

الإستراتيجي و بالتالي نجد أن النتائج التي تحصلنا عليها في الاستبيان تؤكد ذلك من حيث أن الأغلبية جاءت

على أساس أن التسيير الإستراتيجي هو عبارة عن التوقع و القرارات و الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف

العامة و اختيار الوسائل لتحقيق الأهداف المنتظرة ، وهذا ما أكدته المقابلة التي جمعتي مع كل واحد على حدا

مع التأكيد على أن التسيير الإستراتيجي من الوجه النظرية و الذي يمارسونه في الإدارة مختلفان .

الجدول رقم (2): السؤال الأول : ما هو التسيير الإستراتيجي في نظركم ؟

الفئة المستهدفة : رؤساء مكاتب (منازعات ، رقابة جبائية ، عمليات جبائية ، تحصيل) على مستوى

المديرية الولائية .

النسبة	العدد	الرد على الإستبيان
18.18	02	التوقع ، القرارات ، الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف العامة.
81.82	09	التوقع ، القرارات و الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف العامة و اختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .
/	/	الاثنين معا
/	/	أشياء أخرى
100	11	المجموع

التعليق: نجد أن النتيجة النهائية للاستبيان لهذه الشريحة من مسؤولي ومسيري الكفاءات على مستواهم نفس تلك التي وجدناها في المديرين الفرعيين وهي أن التسيير الاستراتيجي بمفهومه العام و النظري يرجعونه إلى التعاريف التي تضعه في موضع التوقع ، القرارات و الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف العامة و اختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف مع تباين طفيف في النسب بالنسبة للرد على الاستبيان لصالح الاقتراح الأول لتعريف التسيير الإستراتيجي و بطبيعة الحال و حسب الجدول المبين أعلاه فإن هذه الفئة سجلت ارتفاعا طفيفا و مرد هذا الارتفاع فإن نسبة التكوين الأساسي الجامعي نجدها قد تراجعت نوعا ما عن الفئة الأولى هذا من ناحية ، أما تكوينها الميداني أو الداخلي فيعتمد على المجال التطبيقي في الإدارة الجبائية أكثر من نظري .

الجدول رقم (3): السؤال الأول : ما هو التسيير الإستراتيجي في نظركم ؟

الفئة المستهدفة :رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

النسبة	العدد	الرد على الاستبيان
33.33	02	التوقع ، القرارات ، الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف العامة.
66.67	04	التوقع ، القرارات و الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف العمة و اختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .
/	/	الاثنين معا
/	/	أشياء أخرى
100	06	المجموع

التعليق: و في نفس السياق و نفس التفسير ، نجد هذه الفئة أغلبها تحصلت علة منصب رئيس مفتشية أو قابض الضرائب عن طريق التوظيف الداخلي أي عن طريق الترقية التي بواسطتها تحصل على شروط الأساسية

التي يجب أن تتوفر في المرشح للمنصب المعني و هو على الأقل رتبة مفتش في القانون الأساسي القديم أو مفتش رئيسي في القانون الأساسي للغدرة الجبائية الحالي إذن المستوى التعليمي بصفة عامة السنة الثالثة ثانوي ، هذا ما يفسر تشتت نوعا ما نسب الاستبيان بين الاقتراحين الأول و الثاني هذا من ناحية ومن ناحية ثانية يعكس طبيعة العمل من وجه الرؤية الإستراتيجية العامة للمديرية العامة ، ففي هذا النوع من الناصب يجب أن تتوفر فيها معرفة ميدانية أكثر منها نظرية .

الجدول رقم (4):السؤال الأول : ما هو التسيير الإستراتيجي في نظركم ؟

الفئة المستهدفة :رؤساء المصالح.

النسبة	العدد	الرد على الاستبيان
50	02	التوقع ، القرارات ، الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف العامة.
50	02	التوقع ، القرارات و الأعمال التي هدفها تحديد الأهداف العمة و اختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .
/	/	الاثنين معا
/	/	أشياء أخرى
100	04	المجموع

التعليق: نفس التعليق الذي قدمناه بالنسبة للاستبيان الخاص بفئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب ، و كنتيجة عامة التي يمكن أن نخرج بها أن عبارة التسيير الإستراتيجي ليست متداولة بشكل واسع في أوساط الإطارات و أصحاب المسؤولية و المناصب في الإدارة الجبائية و تنمة لهذا الاستبيان فقد قمت باستفسار عن طريق المقابلة و المحادثة في إطار منهجية البحث العلمي و استخرجت نتائج أهمها : أن التسيير الإستراتيجي و أدواته شبه غائبة على المستوى اللامركزي للإدارة الجبائية و أن وجوده على مستوى المديرية العامة يبقى في مستواه النظري و أن المديرية العامة لم تستطيع تحويله من الجانب النظري إلى جانبه التطبيقي رغم أن هناك مساعي حديثة من الإرادة السياسية في البلاد من أن تجعل الإدارة الجبائية النموذج الذي يحتدا به على مستوى الإدارة العمومية في هذا المجال.

الجدول رقم (5):السؤال الثاني : ما ذا تعرفون عن تسيير الكفاءات ؟

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيون .

النسبة	العدد	الرد على الاستبيان
11.11	01	هو تسيير المعارف
11.11	01	هو تسيير المعارف الميدانية
11.11	01	هو تسيير المعارف الذاتية .
66.67	06	هو تسيير الثلاثة معا
/	/	أشياء أخرى
100	09	المجموع

التعليق: إن نتيجة المتحصلة من السؤال " ماذا تعرفون عن تسيير الكفاءات " تدل على أن فئة المدراء الفرعيين في أغلبها جمعت الثلاث مكونات للكفاءات وهي المعارف بصفة عامة التي يأتي بها الفرد قبل الالتحاق بالوظيفة و المعارف الميدانية التي يكتسبها سواء عن طريق التكوين المتخصص أو المكاسب المعرفية التي يأخذها أثناء ممارسته لمهامه عن طريق الاحتكاك بالموظفين الأكثر منه خبرة وفي الأخير المعارف الذاتية التي هدفها إثبات الذات في وضعية عمل معينة جديدة و هذا يدخل في مجال الابتكار و الإبداع المعرفي و الفكري و الحقيقة وبعد المقابلة هناك معوق لديهم المتمثل في القانون الأساسي الذي يعتبر الأداة التسييرية الرسمية في عملية تسيير المعارف وخصوصا المعارف الذاتية.

الجدول رقم (6): السؤال الثاني : ما ذا تعرفون عن تسيير الكفاءات ؟

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب

النسبة	العدد	الرد على الاستبيان
27.27	03	هو تسيير المعارف
27.27	03	هو تسيير المعارف الميدانية
09.09	01	هو تسيير المعارف الذاتية .
36.36	04	هو تسيير الثلاثة معا
/	/	أشياء أخرى
100	11	المجموع

التعليق: بحكم تكوينيهم الخاص بمنصب رئيس مكتب و مستواهم التعليمي على وجه العموم و ممارستهم التسييرية لكفاءات أعوانهم جاءت نتيجة الرد على الاستبيان موزعة على الاقتراحات الأربعة مع هناك نوعا ما ميل إلى أن تسيير الكفاءات هي عبارة عن " تسيير المعارف و المعارف الميدانية و الذاتية " و بعد المقابلة تبين

أن المجموعة التي اختارت الاقتراح الأول المتمثل في أن تسيير الكفاءات هو تسيير المعارف للأعوان وتتميتها لتصبح معارف ميدانية و هذا مرده أن الإدارة الجبائية هي ذات مهام متخصصة يجب على العون فيها أن يخضع لتكوين مكثف في جانب نظري ونفس الوقت في الجانب تطبيقي، على العكس نجد الأغلبية من هذه الفئة تميل إلى الاقتراح المتميز بالشمولية المتمثل في أن تسيير الكفاءات هو تسيير المعارف و المعارف الميدانية و المعارف الذاتية.

الجدول رقم (7): السؤال الثاني : ما ذا تعرفون عن تسيير الكفاءات ؟

الفئة المستهدفة :رؤساء المفتشيات وقابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
هو تسيير المعارف	01	16.67
هو تسيير المعارف الميدانية	05	83.33
هو تسيير المعارف الذاتية .	/	/
هو تسيير الثلاثة معا	/	/
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: هذه الفئة تتميز بتكوينها الميداني المكثف على حساب تكوينها الأساسي و النظري و هذا ما جعل الأغلبية المطلقة تجيب على أن تسيير الكفاءات ينحصر في تسيير المعارف الميدانية لأنها هي أساس في عمل تحديد الوعاء الضريبية على مستوى المفتشية و تحصيلها على مستوى القبضات ، و على هذا الأساس نجد رؤساء المفتشيات يركزون في حوارهم و اجتماعاتهم مع رؤساء المصالح على الأمور التقنية البحتة وهذا لغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الوصول إلى مرد ودية الضريبة المطلوبة .

إن ما لحضناه أن الإدارة العليا بدأت في الآونة الأخيرة تنتهج رؤية إستراتيجية تركز على تنمية المعارف الذاتية.

الجدول رقم (8):السؤال الثاني : ما ذا تعرفون عن تسيير الكفاءات ؟

الفئة المستهدفة :رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
هو تسيير المعارف	01	25
هو تسيير المعارف الميدانية	03	75
هو تسيير المعارف الذاتية .	/	/
هو تسيير الثلاثة معا	/	/
أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق:إن رؤساء المصالح سواء على مستوى المفتشية أو على مستوى قباضة الضرائب لهم مسؤولية مباشرة على الأعوان المنفذين للعمليات سواء تحديد الوعاء الضريبي على مستوى المفتشية و هذا عن طريق استلامهم لتصريحات المكلفين أو تسيير ملفاتهم أو تلك المتعلقة بالتحصيل الضريبي سواء عمليات الصندوق أو المحاسبة أو المتابعة مرتبطين بوضعيات عمل معينة في الميدان يجب إتقانها و ما يعاب عليهم عدم التفاتهم إلى المعرفة الذاتية التي لها بعد إبداعي و ابتكاري للوضعيات جديدة لم يصادفها من قبل.

الجدول رقم (9) :السؤال الثالث : توظيف أعوانكم يكون وفقا ؟

الفئة المستهدفة :المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
وفقا للشهادات فقط	06	66.67
وفقا للخبرات المطلوبة	01	11.11
وفقا للشهادات و الخبرات معا.	02	22.22
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق:إن النتيجة المتحصل عليها عند طرح هذا السؤال تبدو بديهية و منطقية و التي عبرت على الأغلبية عند الاقتراح الأول المتمثل أن التوظيف يكون عن طريق الشهادات فقط ، حيث ينص القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية التي أتى به المرسوم التنفيذي رقم 10_299 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 في الفصل الثالث المتعلق بالتوظيف و التربص و الترسيم و الترقية الذي ينص بصفة عامة

أن التوظيف في أي سلك من الأسلاك يكون على أساس الوظيفة بالإضافة إلى إجراء مسابقة انتقاء ذات مواضيع عامة ، وحسب المحدثات التي أجرتها مع هذه الفئة ، فإن القانون الأساسي في هذه النقطة يتحول إلى أحد المعوقات الأساسية في مجال جلب الكفاءات للإدارة الجبائية عندما يستثنى في عملية الانتقاء خبرات معينة مثلا في مجال المحاسبة أو المنازعات الإدارية أو الاعلام الآلي التي تعتبر أساس فاعلية الإدارة الجبائية.

الجدول رقم (10): السؤال الثالث : توظيف أعوانكم يكون وفقا ؟

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
وفقا للشهادات فقط	06	54.54
وفقا للخبرات المطلوبة	01	09.10
وفقا للشهادات و الخبرات معا.	04	36.36
أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق: نفس التعليق السابق فإن القانون الأساسي لأعوان التابعين للإدارة الجبائية يقيد عملية التوظيف و يشترط فيها شهادات معينة ، إلا أن و بعد المحادثات المكثفة لهذا الاستبيان فإنه على مستوى التوظيف الداخلي أي الترقية عن التأهيل على مستوى اللجنة متساوية الأعضاء فزيادة على الشهادة المطلوبة يشترط كذلك عدد من السنوات الخبرة المطلوبة في الإدارة و هذا حسب عدد المناصب المتاحة و بنسب معينة يحددها القانون الأساسي و هذا سبب التثنت في الآراء حسب نتيجة الاستبيان.

الجدول رقم (11):السؤال الثالث : توظيف أعاونكم يكون وفقا ؟

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
وفقا للشهادات فقط	03	50
وفقا للخبرات المطلوبة	01	16.67
وفقا للشهادات و الخبرات معا.	02	33.33
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: حسب نتيجة الاستبيان فإن معظم الأعاون العاملين على مستوى المفتشية أو على مستوى القابضة يشترط فيهم خبرة ميدانية و نظرية لها علاقة مباشرة بالضريبة وكيف تحديدها و تسيير الملف الجبائي بمختلف أنواعه و كذلك إتقان عمليات الصندوق و المحاسبة و متابعة التحصيل على مستوى القابضة و بطبيعة الحال لا يمكن أن يقوم بهذه المهام موظف جديد متخرج من جامعة أو مدرسة ذات تكوين عام، ومع ذلك فإن الواقع لا يعكس ذلك حيث معيار الشاهدة دائما له التفوق.

الجدول رقم (12): السؤال الثالث : توظيف أعاونكم يكون وفقا ؟

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
وفقا للشهادات فقط	03	75
وفقا للخبرات المطلوبة	/	/
وفقا للشهادات و الخبرات معا.	01	25
أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق: فئة رؤساء المصالح بحكم علاقتهم المباشرة بأعاون الإدارة الذين توكل لهم أعمال تنفيذية و هم في معظمهم أصحاب رتب مراقب أو عون معاينة فمن الطبيعي أن عملية التوظيف لا تخرج على النص العام الذي

جاء به القانون الأساسي ومع ذلك عند عملية التوظيف الداخلي يطلب خبرة معينة في المنصب الذي يشغله الموظف وهذا ما عكسته النسبة التي جاء ردها على السؤال بأن التوظيف يكون وفقا للشهادات و الخبرات معا.

الجدول رقم (13): السؤال الرابع : ماذا تعرفون عن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ؟

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
هو مخطط تسيير الموظفين موضوع حاليا	02	22.22
هو مخطط عن طريقه الإدارة تتوقع زيادة العدد أو نقصانه أو زيادة التأهيل الموظفين أو نقصانه	07	77.78
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: رغم عدم وجود عبارة " التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات " بطريقة صريحة لا في القانون الأساسي للوظيفة العمومية ولا في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالادارة الجبائية فقد أتت نتيجة الاستبيان تعبر عن المستوى المعرفي بالتسيير التوقعي للموظفين و الذي يعبر أكثر دقة في الوصف وفي التعريف بنسبة 77.78% و بهذا يتأكد لدينا أن فئة المدراء الفرعيين مستواها التعليمي يسمع له بإمام النظري بأهم أدوات التسيير الاستراتيجي و هو التسيير التوقعي للموارد البشرية.

الجدول رقم (14): السؤال الرابع : ماذا تعرفون عن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ؟

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
هو مخطط تسيير الموظفين موضوع حاليا	04	36.36
هو مخطط عن طريقه الإدارة تتوقع زيادة العدد أو نقصانه أو زيادة التأهيل الموظفين أو نقصانه	07	63.64
أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق: إن فئة رؤساء المكاتب وفق رؤيتها على حسب المنصب التي تشغله ، فإن النتيجة المتحصل عليها أثناء الاستبيان تعبر على تشتت نوعا ما في الآراء حيث جزء مهم من الفئة ذهب إلى أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ما هو مخطط تسيير الموظفين الذي تقوم به مصلحة المستخدمين كل سنة أي ما يسمى

بمخطط التسيير حيث الجانب الكمي أو النوعي المهيمن الأكثر في المخطط ، و مع ذلك فإن نتيجة الاستبيان حسب الأغلبية رأت على أنه مخطط تسيير يهتم بالجانب الكمي أو العددي للموظفين فإنه يهتم كذلك بالجانب النوعي المتمثل في الجانب التأهيلي و بالتالي جانب الكفاءات في الموظفين على حسب قاعدة إحصاء الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات.

الجدول رقم (15) : السؤال الرابع : ماذا تعرفون عن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ؟

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
هو مخطط تسيير الموظفين موضوع حاليا	02	33.33
هو مخطط عن طريقه الإدارة تتوقع زيادة العدد أو نقصانه أو زيادة التأهيل الموظفين أو نقصانه	04	66.67
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: إن رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب على المستوى الهيكلي التنظيمي للإدارة الجبائية على مستوى المديرية الولائية للضرائب يمثلان الهياكل القاعدية التي عن طريقها تتمكن من تحصيل الموارد المالية لميزانية الدولة و لهذا السبب جاءت نتائج الاستبيان تؤكد على أهمية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و على أنه مخطط الذي عن طريقه الإدارة الجبائية تقوم بعملية التوقع زيادة العدد أو نقصانه أو زيادة تأهيل الموظفين أو نقصانه.

الجدول رقم (16): السؤال الرابع : ماذا تعرفون عن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ؟

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
هو مخطط تسيير الموظفين موضوع حاليا	01	25
هو مخطط عن طريقه الإدارة تتوقع زيادة العدد أو نقصانه أو زيادة التأهيل الموظفين أو نقصانه	03	75
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: نفس النتائج السابقة ، فإن النسبة العالية أكدت على أن التسيير التوقعي ليس مجرد مخطط تسيير للموظفين يوضع في فترة معينة لمجرد استكمال إجراءات إدارية تلزمها قوانين الوظيف العمومي بل هو مخطط له دور أساسي في جلب الكفاءات و تتميتها و هذا ما يعكسه الاقتراح الثاني الذي يؤكد على الجانب الكفائي للموظف أو العون المنتمي للإدارة الجبائية،

الجدول رقم (17): السؤال الخامس: المهام المتعلقة بالمنصب تركز على :

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
على توصيف المنصب	06	66.66
على تحليل المنصب	02	22.22
على الإثنيين معا	01	11.12
على أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: نجد أن السؤال المتعلق بالمهام المتعلقة بالمنصب يجعل الفئة المستهدفة أغلبيتها تصوب أغلبيتها ت إجابتها على الاقتراح الأول المتمثل في أن المهام تحدد وفق توصيف المنصب وهي حقيقة نقف عندها معتبرين إياها أحد معوقات الكفاءة في قطاع الوظيف العمومي لأن عملية تحليل المنصب إلى مهام مجزأة تساعد في كسب كفاءة أكثر و تمكن من القيام بالمهام بصفة أفضل ويساعد من جانب آخر على التكوين المركز على جزئيات المنصب و ابتعاد على العموميات.

الجدول رقم (18): السؤال الخامس: المهام المتعلقة بالمنصب تركز على :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
على توصيف المنصب	06	54.45
على تحليل المنصب	02	18.18
على الإثنيين معا	03	27.27
على أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق: فئة رؤساء المكاتب كذلك النسبة الكبيرة المقدرة بـ 54.45 % ذهبت على أن المهام الذين يقومون بها عند تسيير المناصب الممثلة في المكاتب تعتمد على التوصيف أكثر من التحليل إلا أن الملاحظ عند قراءة نتيجة التي تحصلنا عنها من الاستبيان أن نسبة معينة كان ردها على أن مهام مناصب المكاتب تعتمد على الاثنتين معا (التوصيف و التحليل) بنسبة 27.27% وهذا راجع لخصوصية عمل المكاتب في الإدارة الجبائية و خصوصا العمل التقني الذي يعتبر السند لعمل الهياكل القاعدية المتمثلة في المفتشيات و قباضات الضرائب,

الجدول رقم (19) : السؤال الخامس: المهام المتعلقة بالمنصب ترتكز على :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب .

النسبة	العدد	الرد على الاستبيان
50	03	على توصيف المنصب
16.16	01	على تحليل المنصب
33.84	02	على الإثنتين معا
/	/	على أشياء أخرى
100	06	المجموع

التعليق: النسبة التي ردت على السؤال بأن المهام المتعلقة بالمنصب رئيس مفتشية و قابض ضرائب تعتمد على توصيف المنصب و التي تمثل الأغلبية رأت في المنصب عمل إداري تحكمه المراسيم و التعليمات التي حدد مهام رئيس المفتشية و قابض في إطار العلاقة التي تربطه مع رئيس المركز كمسؤول في إطار الهيكل التنظيمي و كذلك العلاقة التي تربطه برؤساء المصالح و الأعوان كمرووسين أما النسبة التي رأت أن المنصب يجب أن يحدد عن طريق التوصيف و التحليل و إن كانت أقل فهي ترى في ردها أن لكي تظهر الكفاءة و تكتسب في نفس الوقت في إطار تفعيل الأداء يجب أن يوصف و يحلل المنصب,

الجدول رقم (20): السؤال الخامس: المهام المتعلقة بالمنصب ترتكز على :

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
على توصيف المنصب	03	75
على تحليل المنصب	/	/
على الإثنيين معا	01	25
على أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق: هذه الفئة المتمثلة في رؤساء المصالح في المركز الضرائب التابعين بطريقة مباشرة لرؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب و لهم كذلك مسؤولية مباشرة على عدد معين من الأعوان مهمتهم مساعدتهم على القيام الموكلة في إطار المهام المسطرة إداريا كان لها نفس الرؤية و نفس التوجه للفئة التي سبقتها وهذا بسبب علاقة العمل المكتملة والمنكاملة بين الفئتين ومع ذلك يبقى التوجه الغالب لهذه الفئة هو أن توصيف المنصب هو المرتكز الأساسي في تحديد مهام المنصب المتمثل في رئيس مصلحة.

الجدول رقم (21): السؤال السادس: تقييم كفاءات أعوانكم تكون :

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
وفقا للقانون الأساسي	05	55.55
وفقا للنوع مرجعي	/	/
وفقا لأهداف محددة	04	45.45
على أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: عندما نتكلم على تقييم كفاءة الموظف فالهدف من ذلك الوصول إلى المردودية القصوى للموظف هذا من جانب ومن جانب آخر مجازات الموظف بصفة عادلة وخصوصا كما جاء في المادة 14 من القانون الأساسي التي تتكلم الترقية في الدرجة و الحصول على امتيازات متصلة بالمردودية و الأداء .

نتيجة الاستبيان المتحصل عليها ذهبت إلى أن تقييم الكفاءات يكون وفق ما جاء به القانون الأساسي على أن نسبة معتبرة تكاد تكون النصف ذهبت إلى الاقتراح الثالث و هو أن تقييم الكفاءات يكون وفقا لأهداف محددة وهذا لا يوجد فيه تناقض لأننا إذا رجعنا إلى المادة 21 من القانون الأساسي فإننا نجدتها تتكلم على تحديد المهام و الأهداف المحددة لا تخرج عن مفهوم تحديد المهام.

الجدول رقم (22): السؤال السادس: تقييم كفاءات أعوانكم تكون :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
وفقا للقانون الأساسي	06	54.45
وفقا للنوع مرجعي	/	/
وفقا لأهداف محددة	05	48.55
على أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق: فئة رؤساء المكاتب بحكم قربها أكثر من الجانب العملي وهذا وفقا للهيكل التنظيمي المعمول به في الإدارة الجبائية على المستوى المركزي فإن الرد على الاستبيان جاء تقريبا مناصفة ما بين أن القانون الأساسي و ما جاء فيه هو المحدد لطرق وكيفيات تقييم الكفاءات للأعوان الذين تحت تصرفهم ويمكن أن نتوجه إلى وجود الصفة التكاملية ما بين ما هو موجود في القانون الأساسي من إجراءات وطرق محددة لكيفية التقييم و طريقة الأهداف المحددة المعمول بها عالميا في قطاع الوظيف العمومي وعليه فإن ما يلاحظ أن الاقتراح الثاني مازال مستبعدا في عملية التقييم و المتمثل في النوع المرجعي وكأنها كلمة غريبة و غير موجودة بصفة متداولة في القاموس الإدارة الجبائية.

الجدول رقم (23): السؤال السادس: تقييم كفاءات أعاونكم تكون :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
وفقا للقانون الأساسي	04	64.66
وفقا للنوع مرجعي	/	/
وفقا لأهداف محددة	02	33.34
على أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: بحكم إن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب نسبة منهم 33.34 % من المجموع أكدت على أن الأعاون تقييم كفاءاتهم على أساس الأعمال المنجزة سواء حسب رزمانة يومية أو أسبوعية أو شهرية و وفق سجل متابعة لأعمالهم يوضح فيه الفروقات بين ما هو محدد وما هو مطبق عند تقييم أعمالهم ومن ثم كفاءاتهم المهنية وهذا العمل امتدادا لعقد الأداء المبرم ما بين بينهم في حد ذاتهم و المدير التابعين له.

ورغم ذلك فإن عند قراءتنا للنسب الموضوعة في الجدول المذكور أعلاه فإننا نجد الأغلبية في الرد على الاستبيان تطبق القانون الأساسي في تقييم الموظفين التابعين لهم وهذا مرده لعدم وضوح الرؤية في هذا الشأن.

الجدول رقم (24): السؤال السادس: تقييم كفاءات أعاونكم تكون :

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
وفقا للقانون الأساسي	03	75
وفقا للنوع مرجعي	/	/
وفقا لأهداف محددة	01	25
على أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق: فئة رؤساء المصالح في نتائجها وفق الاستبيان و السؤال المطروح لا تختلف كثيرا على النتيجة التي

تحصلنا عليها جراء الاستبيان المقام على مسؤوليها من رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب ، حيث إن تقييم

الموظف بصفة عامة و كفاءته بصفة لا يخرج عن المادة 15 من القانون الأساسي و التي تنص على أن تقييم الكفاءة المهنية تحدد كفاءتها بموجب قرار من وزير المالية و بطبيعة الحال لا تخرج عن تحديد المهام الموضوعة في نفس القانون وحتى النسبة التي أجابت على أنه تقييم الكفاءة يكون وفقا لأهداف محددة فتعتبر هذا اجتهاد منها أما النوع المرجعي فتعتبرها عبارة جديدة عنهم.

الجدول رقم (25): السؤال السابع: المعينات التي تجيدونها عند تسييركم للأعوان :

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
متعلقة بالقانون الأساسي	05	55.56
متعلقة بالجانب التنظيمي	03	33.33
متعلقة بالجانب الثقافي	01	11.11
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: حسب نتيجة الاستبيان فإن المعينات التي يجيدونها المدراء الفرعيين عند عملية التسيير اليومية للأعوان الذين تحت مسؤولياتهم فأغليتهم ردتها إلى القانون الأساسي الذي يعتبر و هذا حسب المحادثات التي قمت بها معهم، إنه إطار قانوني ملزم كأداة تسييرية فيه هامش الحرية و المبادرة و التصرف ضيق جدا ، زيادة على ذلك فإن نسبة مهمة حسب الاستبيان ردت المعينات إلى الجانب التنظيمي و إذا تمعنا في ذلك فإننا نجد أن الجانب التنظيمي جزءا لا يتجزأ عن القانون الأساسي.

الجدول رقم (26): السؤال السابع: المعوقات التي تجيدونها عند تسييركم للأعوان :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
متعلقة بالقانون الأساسي	06	54.55
متعلقة بالجانب التنظيمي	04	36.36
متعلقة بالجانب الثقافي	01	09.09
أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق: نفس النتيجة في عموميتها التي وجدناها عندما طرحنا نفس السؤال على فئة المدراء الفرعيين ، فإن القانون الأساسي و خصوصا في جانب تقييم الكفاءات و تحديد المهام و الترقية التي تعبر على الجانب التحفيزي للعون يضيق من هامش المبادرة و يجعل المسؤول مقيد بالمواد التي جاءت فيه و عدم الاستعانة بما جاء من الأدوات التسييرية في القطاع الخاص أو القطاع الاقتصادي و الفرق بين فئة المدراء الفرعيين و فئة رؤساء المكاتب نجد أن نسبة الإجابة في الاقتراح الثاني قد ارتفعت في فئة رؤساء المكاتب و هذا لأن الجانب التنظيمي هم أكثر عرضة له من فئة المدراء الفرعيين و هذا بحكم منصب رئيس مكتب في ذاته. الجدول رقم

(27)

السؤال السابع: المعوقات التي تجيدونها عند تسييركم للأعوان :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
متعلقة بالقانون الأساسي	04	66.67
متعلقة بالجانب التنظيمي	02	33.33
متعلقة بالجانب الثقافي	/	/
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: الجديد في الرد على الاستبيان الموجه لفئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب و لنفس السؤال المطروح المتعلق بمعوقات التسيير أن الاقتراح الثالث لم يشر إليه من طرف هذه الفئة وهذا لخصوصية هذه

الفئة الذي ينحصر في كون أن تسييرها يعتمد على الجانب الميداني الذي يحكمه القانوني الأساسي كإطار قانوني للتسيير و كذلك الجانب التنظيمي الذي يأتي في الدرجة الثانية حسب نتيجة الاستبيان أما الجانب الثقافي أو في إطار ثقافة المنظمة فهو منعدم و هذا له إيجابي و له جانب سلبي ، الجانب الإيجابي أنه يمنح حرية أكثر في التحرك أما الجانب السلبي فيتلخص أن الجانب الثقافي و في عنصره المتعلق بالقيم إن وجد يكن مساعدا في عملية التسيير.

الجدول رقم (28): السؤال السابع: المعوقات التي تجيدونها عند تسييركم للأعوان :

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
متعلقة بالقانون الأساسي	03	75
متعلقة بالجانب التنظيمي	01	25
متعلقة بالجانب الثقافي	/	/
أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق: في إطار فئة رؤساء المصالح و حسب النسب التي تتوزع بين 75% التي هي نتيجة الاقتراح الأول المتعلق بالقانون الأساسي و بين 25% التي هي نتيجة الاقتراح الثاني المتعلق بالجانب التنظيمي تعكس رؤية المصالح الرئيسية لتسيير و التي تعتمد على التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمفتشيات و قباضات الضرائب على مستوى المراكز الضريبية في التنظيم المعمول به حاليا و الذي يطبق بعد بالمديرية الولائية للضرائب بشار بسبب هيكلية و هذا لتكفل يكون في مجال الوعاء ، و المراقبة الجبائية و متابعة الامتيازات الجبائية و الدراسة الأولية للاحتياجات و كذلك التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلف بالضريبة و كذا متابعة و ضعيتهم في مجال التحصيل ، ورؤيتهم هو أن السيرلا يخرج عن المجال القانوني و المجال التنظيمي.

الجدول رقم (29) : السؤال الثامن: نظام التحفيز الحالي يركز على :

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
على معيار الإنضباط	04	44.44
على معيار المردودية	03	33.33
على معيار الرتبة	02	22.23
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق : حسب نتيجة الاستبيان الموجه لفئة المدراء الفرعيين حول التساؤل على نظام التحفيز يركز على أي المعايير الثلاثة المقترحة في بطاقة الاستبيان، فإن معيار الإنضباط هو المعيار الأول لعملية التحفيز و إن الإنضباط، وهذا حسب المحادثات التي قمت بها مع هذه الفئة، ينحصر في (عدد الغيابات، الدخول و الخروج في الوقت ، احترام المسؤول و الزملاء.....) وأن معيار المردودية يأتي في الصف الثاني و التمكن من تطبيقه صعب جدا لأنه ينبنى على أسس حسابية و خصوصا في مجال الملفات المعالجة أو التحصيل الضريبي التي يشرف عليها العون صعب معرفتها بصف دقيقة و هذا مرده لنظام التحفيز المعتمد في القطاع العمومي على وجه العموم و في قطاع الإدارة الجبائية على وجه الخصوص الذي يعتمد على الصيغة الإدارية الموجودة في القانون الأساسي وهذا ما يؤكد النسبة التي اختارت معيار الرتبة في النظام التحفيزي.

الجدول رقم (30) : السؤال الثامن: نظام التحفيز الحالي يركز على :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
على معيار الإنضباط	05	45.45
على معيار المردودية	03	27.27
على معيار الرتبة	03	27.28
أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق : إن فئة رؤساء المكاتب على مستوى المديرية الولائية للضرائب و المديريات الفرعية المتواجدة على نفس المديرية لهم إشراف واسع على مجموعة مهمة لأعوان الضرائب الذين يقومون بتنفيذ سياسة الضريبة للمديرية

العامه للضرائب، يجعل من النظام التحفيزي المعمول به أحد الأدوات التسييرية الهامة لتنفيذ هذه السياسة وعليه فإننا نجد في الرد على الاستبيان أن النسبة العالية ركزت على معيار الإنضباط الذي يؤدي إلى المردودية المطلوبة أما الباقي من الفئة فقد تشتت بين معيار المردودية و هذا يدل على عدم وجود نظام تحفيزي واضح.

الجدول رقم (31): السؤال الثامن: نظام التحفيز الحالي يركز على :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
على معيار الإنضباط	04	66.67
على معيار المردودية	02	33.33
على معيار الرتبة	/	/
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق : إن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب أكدت عن طريق الرد على الاستبيان الموجه لها حول

النظام التحفيزي المعتمد من طرفها اتجاه أعوانها أن معيار الإنضباط هو في المقام الأول بنسبة

66.67 % و معيار المردودية جاء في المقام الثاني بالنسبة الباقية وتفسير ذلك استنادا للمحادثات التي أجريتها

معهم، أن القانون الأساسي و إدارة الموارد البشرية على المستوى المركزي عبر التعليمات هي التي تشجع هذا

المعيار أما تفسير انعدام معيار الرتبة عند الإجابة عن الاستبيان مرده أن الرتب التي تقوم بتنفيذ المهام فبحكم

التنظيم الإداري فهي رتب دنيا لا يمكن الاعتماد عليها في عملية التحفيز.

الجدول رقم (32): السؤال الثامن: نظام التحفيز الحالي يركز على

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
على معيار الإنضباط	03	75
على معيار المردودية	01	25
على معيار الرتبة	/	/
أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق: رؤساء المصالح هم يحتلون مناصب في الهيكل التنظيمي الحالي على مستوى المفتشية أو على مستوى قبضة الضرائب ولهم نفس الترتيب الإداري كذلك على مستوى مركز الضرائب و مسؤوليتهم الإدارية و إشرافهم على مستوى الهيكل التنظيمي على مجموعة أعوان أصحاب رتب أعوان معاينة ومراقبو ضرائب ،في المعظم أنت نتيجة الاستبيان نفس النتيجة السابقة للمفتشي الضرائب و قابضي الضرائب و تفسير ذلك أنهم يقعون في نفس التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي .

الجدول رقم (33): السؤال التاسع: حركة الأعوان هو عنصر

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
يساعد في جلب الكفاءات الجديدة	02	22.22
يعمل على خروج كفاءات موجودة	07	77.78
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: إن نتيجة الاستبيان حول حركة الأعوان هو عنصر يساعد على الجلب كفاءات جديدة أم هو يعمل على خروج كفاءات موجودة ، أغلبية الفئة المستهدفة من المدراء الفرعيين جوابها كان أن الحركة تعمل على خروج كفاءات موجودة لماذا؟

لأن طبيعة العمل في الإدارة الجبائية و خصوصا السلك التقني يعتمد على معلومات وتقنيات في المحاسبة و القانون الجبائي لا يمكن أن نجدها في إدارة وظيف عمومي أخرى و لا نجدها حتى في القطاع الاقتصادي ، و أن العون الذي يخرج في إطار الحركة العادية هو خسارة لكفاءات ذات معرفة متخصصة لا يمكن تعويضها بحركة متجهة للإدارة الجبائية.

الجدول رقم (34): السؤال التاسع: حركية الأعوان هو عنصر

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
يساعد في جلب الكفاءات الجديدة	03	27.27
يعمل على خروج كفاءات موجودة	08	72.73
أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق : على العموم نلاحظ حسب ما هو مبين في الجدول أعلاه أن نتيجة الاستبيان الموجودة فيه تؤكد على أن الحركية تؤدي إلى فقدان كفاءات موجودة صرفت عليها الدولة بصفة عامة و إدارة الضرائب بصفة خاصة أموال طائلة في العملية التكوينية بكل أنواعها حتى أصبحوا يتقنون التقنيات الجبائية. وزيادة على ذلك يمكن الإشارة أن في الفصل الخامس من القانون الأساسي لموظفي الضرائب تؤكد أنه عند عملية الحركة يجب أن تستجيب لضرورة المصلحة و تضمن حياد النشاط الإداري و تحافظ على مصالح الموظف المعني.

الجدول رقم (35): السؤال التاسع: حركية الأعوان هو عنصر

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
يساعد في جلب الكفاءات الجديدة	02	33.33
يعمل على خروج كفاءات موجودة	04	66.67
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق : إن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب هي الفئة الأكثر ممارسة للعمل التقني المتكون في التقنيات الجبائية و المحاسبية المتمثلة في عمليات الوعاء و التحصيل الضريبي و هذه العمليات لا يمكن أن يتقنها إلا من تكون عليها و مارسها مدة طويلة وعليه فإن نتيجة الاستبيان جاءت نتيجة لذلك حيث أجمعوا على أن الحركية تؤدي إلى خروج كفاءات جبائية موجودة وفي نفس الواجب جلب مكانها كفاءات لها تخصص خارج ما تتطلبه الإدارة الجبائية.

الجدول رقم (36) : السؤال التاسع: حركية الأعوان هو عنصر

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
يساعد في جلب الكفاءات الجديدة	01	25
يعمل على خروج كفاءات موجودة	03	75
أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق: إن رؤساء المصالح التابعين لرؤساء المفتشيات أو قابضي الضرائب بنظام القديم أو التابعين لرؤساء المراكز بالنظام الجديد لهم نفس النظرة التي هي عند المدراء الفرعيين و رؤساء المكاتب و رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب على أن الحركية بصفة كبيرة لموظفي الإدارة الجبائية يفقدها كثير من الكفاءات و أنه يمكن في فترة معينة تلعب دور معرقل للقيام الإدارة بهامها و الوصول إلى أهدافها و نجد حتى في القانون الأساسي للإدارة الجبائية في الفصل السابع تحت عنوان الوضعيات القانونية الأساسية يقدها بنسب محددة والمتمثلة في حالة الانتداب و الإحالة على الإستداع و حالة خارج الإطار .

الجدول رقم (37): السؤال العاشر: قانون الأساسي للوظيفة العمومية يعتر أداة :

الفئة المستهدفة :مدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
تسيير عمومي مفتوح	01	11.11
تسيير عمومي إداري	08	88.89
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: إن السؤال العاشر و المتعلق ب :هل القانون الأساسي للوظيفة العمومية يعتبر أداة لتسيير عمومي مفتوح أو تسيير عمومي إداري أم أشياء أخرى ؟ هو سؤال المراد منه معرفة ما مدى الهامش الحرية في التسيير لدى هذه الفئة من المسؤولين في الإدارة الجبائية على المستوى اللامركزي و المتمثلة في المدراء الفرعيين و كان جواب أغلبيتهم على أنه تسيير عمومي إداري و جاء جوابهم طبقا للمادة من نفس القانون على أنه يحدد القواعد

القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، إذن هو عبارة عن قواعد و إجراءات تسييرية محددة.

الجدول رقم (38): السؤال العاشر: قانون الأساسي للوظيفة العمومية يعتر أداة :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
تسيير عمومي مفتوح	01	09.10
تسيير عمومي إداري	10	90.90
أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق : إن الفئة المستهدفة من رؤساء المكاتب كانت نتيجة الاستبيان لسؤال نفس النتيجة السابقة رغم وجود نسب مختلفة و هذا مرده إلى اتساع الفئة في حد ذاتها و بالتالي إن نسبة 90.90 % أجابت على أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية يعتر أداة تسيير عمومي إداري و هذا ما يجعلهم مقيدين بتعليمات و إجراءات وقواعد على أساس بيروقراطي حسب نظرية ماكس وبير التي لا يمكن الحياد عنها ،حتى ولو لم تؤدي إلى الهدف الذي تريد الوصول إليه الإدارة على عكس التسيير العمومي المفتوح المعمول به عالميا و الذي له من السلاسة التسييرية ما تجعله مفتوحا على جميع الأدوات التسييرية المعمول بها في التنظيمات الأخرى.

الجدول رقم (39): السؤال العاشر: قانون الأساسي للوظيفة العمومية يعتر أداة :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
تسيير عمومي مفتوح	01	16.67
تسيير عمومي إداري	05	83.33
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق : نفس النتيجة السابقة ، فإن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب يعتبرون القانون الأساسي للوظيفة العمومية أداة تسييرية عمومية إدارية و بعد عقد جلسات محادثات معهم فإن هذا التسيير الإداري لا يجعلهم يتحركون بحرية اتجاه تسيير الكفاءات بصفة علمية مبنية على الوسائل المتاحة و الأهداف المطالب

الوصول إليها و هذا ما يجعلهم يستندون إلى بعد الفراغات القانونية لتطبيق الإستراتيجية المعول عليها في الإدارة الجبائية التي ليست كباقي الإدارات بحكم أنها مطالبة بمردودية مالية وفق منظور النجاعة و الفاعلية و من بين هذه المبادرات التسيير بالأهداف التي أطلقته مؤخرا المديرية العامة للضرائب و كذلك مرجعية النوعية.

الجدول رقم (40): السؤال الحادي عشر: قانون الأساسي للتوظيفة العمومية يعتر أداة :

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
تسيير عمومي مفتوح	01	25
تسيير عمومي إداري	03	75
أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق: فئة رؤساء المصالح ردها على الاستبيان كانت الأغلبية التي تمثل 3 على 4 أكدت على أن قانون الأساسي للتوظيفة العمومية يعتبر أداة لتسيير عمومي إداري و عبارة تسيير عمومي إداري تعبر عن قواعد و تعليمات و إجراءات مغلقة و ليست مفتوحة على المستجدات التي يمكن أن يواجهها المسير في تسيير العادي و غير العادي لمروسيه و هذا ما يجعل في بعض المرات و هذا حسب رأيهم انسداد في العملية التسييرية و لا يمكنهم وهذا حسب ما جاء في القانون الأساسي للتوظيف العمومي أو القوانين الأساسية لمختلف الأسلاك الأخذ بالمبادرة أو استعارة أدوات تسييرية من القطاع الخاص أو القطاع الاقتصادي.

الجدول رقم (41): السؤال الحادي عشر: القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة

بالإدارة الجبائية تساعد على :

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
تميز أعوان الإدارة الجبائية عن الآخرين	/	/
تحديد المهام و التعويضات الخاصة	09	100
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: إن السؤال المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية هل هو مجرد قانون يميز الأعوان الإدارة عن أعوان آخرين أم هو قانون عن طريقه يمكن للعون معرفة مهامه و

التعويضات الخاصة به و عليه كان الجواب أنه يحدد المهام و التعويضات الخاصة بكل سلك وهذا تأكيدا لما جاء في المادة الأولى من القانون التي تطرقت إلى الهدف الأساسي لمرسوم و الذي يتمثل في توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية ومن تم تحديد مدونة الأسلاك و كذا شروط الالتحاق بها بمختلف الرتب و مناصب الشغل المطابقة لها.

الجدول رقم (42): السؤال الحادي عشر: القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة

بالإدارة الجبائية تساعد على :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
تميز أعوان الإدارة الجبائية عن الآخرين	01	9.10
تحديد المهام و التعويضات الخاصة	10	90.90
أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق: إن الفئة المتكونة من رؤساء المكاتب و التي عددها إحدى عشر نجد عند طرح الاستبيان عشرة منهم اعتبروا أن القانون الأساسي يقوم بتحديد المهام و التعويضات الخاصة و عند المحادثات التي أجريت معهم أكدوا على أنه يحدد آليات تسيير المارد البشرية بصفة عامة من تحديد الحقوق و الوجبات ، التوظيف و الترقية ، التبرص و الترسيم و الترقية في الدرجة ، الوضعيات القانونية الأساسية للموظف ، التقييم ، التعويض، تحديد المهام .

الجدول رقم (43): السؤال الحادي عشر: القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة

بالإدارة الجبائية تساعد على :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
تميز أعوان الإدارة الجبائية عن الآخرين	01	16.67
تحديد المهام و التعويضات الخاصة	05	83.33
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: إن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب عند طرح الاستبيان أغلبيتهم أكدت أنه عن طريقه يمكن تسيير الأعوان المنحصر في تحديد المهام و التعويضات الخاصة بكل سلك من الأسلاك و حسب ما هو موجود في الفصل السابع ، المادة رقم 14 و 15 تحت عنوان التقييم الذي وضح أن عملية التقييم تكون في الإطار احترام أدبيات و أخلاقيات المهنة و الكفاءة المهنية و طريقة تقديم الخدمة و في الأخير الأداء و المردودية على أساس النتائج الفردية و الجماعية.

الجدول رقم (44):السؤال الحادي عشر: القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة

بالإدارة الجبائية تساعد على :

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
تميز أعوان الإدارة الجبائية عن الآخرين	01	25
تحديد المهام و التعويضات الخاصة	03	75
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: بحكم أن رؤساء المصالح يعملون تحت إشراف رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب إن نظرتهم تكون مشابهة في هذا الموضوع و هو أن القانون الأساسي للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية ما هو إلا إطار لتحديد المهام و التعويضات الخاصة بالأسلاك المختلفة وهي سلك المفتشين و سلك مراقبي الضرائب و سلك أعوان المعاينة و سلك المحللين الجبائين مع الأحكام الخاصة لكل سلك و الأحكام الانتقالية للإدماج و شروط التوظيف و الترقية لكل سلك على حدا.

الجدول رقم (45): السؤال الثاني عشر: أحسن وسيلة لتكوين الكفاءات يجب :

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
القيام بتكوين داخلي	06	66.67
القيام بتكوين خارجي	03	33.33
أشياء أخرى	/	/
المجموع	09	100

التعليق: عند الرد على أحسن وسيلة لتكوين فإن فئة المدراء الفرعيين بالأغلبية قالت إن التكوين الداخلي هو أحسن وسيلة بنسبة ستة على تسعة وسبب هذا التوجه هو أن وحسب رأيهم التكوين الداخلي يعط نتائج أفضل في تكوين كفاءات متخصصة في المهام المناطة بها الإدارة الضريبية على مستوى الوعاء و التحصيل لأن التكوين الداخلي يشرف عليه مكونين أكثر تخصص ولها دراية ميدانية أكثر منها نظرية و بأقل تكلفة أما المجموعة و التي فضلت القيام بالتكوين الخارجي فإن التكوين الخارجي رغم تكلفته المرتفعة فإنه يكون بمستوى عال و بوسائل حديثة و بدفتر شروط محددة فيه العملية التكوينية و الأهداف المرجوة منها.

الجدول رقم (46): السؤال الثاني عشر: أحسن وسيلة لتكوين الكفاءات يجب :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
القيام بالتكوين الداخلي	07	63.64
القيام بالتكوين الخارجي	04	36.36
أشياء أخرى	/	/
المجموع	11	100

التعليق : فإن أحسن وسيلة لتكوين الكفاءات حسب الفئة المستهدفة من رؤساء المكاتب و عددها إحدى عشر القيام بالتكوين الداخلي التي تقوم به الإدارة على المستوى المحلي على مستوى المديرية الولائية للضرائب أو على مستوى مراكز التكوين أو على المستوى المركزي بالمدرسة الوطنية للضرائب لأن هذا النوع من التكوين يضمن تكفل أحسن للمكونين لا من الناحية داخل قاعات الدراسة أو على مستوى التكفل الخارجي مثل الإيواء و الإطعام... ومع ذلك فإذا تمعنا جيدا في نتيجة الاستبيان فإن هناك نسبة مهمة التي تحبذ القيام بالتكوين الخارجي لضمان بناء كفاءات مهنية بمستوى أفضل على أساس أن التكوين الخارجي يكون له نوع من الصرامة في التلقين من طرف المكون وكذلك يكون هناك إنضباط من طرف المكونين .

الجدول رقم (47): السؤال الثاني عشر: أحسن وسيلة لتكوين الكفاءات يجب :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
القيام بالتكوين الداخلي	04	66.67
القيام بالتكوين الخارجي	02	33.33
أشياء أخرى	/	/
المجموع	06	100

التعليق: إن رؤساء المفتشيات بحكم التكوين الذي قاموا به في السنوات السابقة سواء كان تكوين داخلي أو تكوين خارجي فإن رأي الأغلبية منهم: أن أحسن وسيلة لتكوين الكفاءات هي القيام بالتكوين الداخلي لأنه يعطي أهمية للجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري و المدارس المتخصصة في إطار الإدارة الجبائية يكون لها الأثر المباشر في تكوين الكفاءات على مستوى الإدارة الجبائية ومع ذلك فإن فريق منهم بأقل نسبة حسب الجدول المبين أعلاه يرون أن التكوين الخارجي رغم قلة خبرة المكونين فيه يمكن أن يكون أحد المكونات الأساسية في تكوين الكفاءات بالمعارف الأساسية مثل بناء ثقافة لمنظمة ، التسيير العمومي الحديث ، المحاسبةوعليه يمكن الجمع ما بين صفات التكوين الخارجي و التكوين الداخلي.

الجدول رقم (48): السؤال الثاني عشر: أحسن وسيلة لتكوين الكفاءات يجب :

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
القيام بالتكوين الداخلي	03	75
القيام بالتكوين الخارجي	01	25
أشياء أخرى	/	/
المجموع	04	100

التعليق: إن رؤساء المصالح في السؤال الثاني عشر و المتعلق بأحسن وسيلة لتكوين الكفاءات فإن جوابهم بنسبة 75% هو على الإدارة القيام بتكوين داخلي على أساس أن التكوين الداخلي و هذا حسب رأيهم لا يؤدي إلى انقطاع في العمل حيث مدده في الغالب تكون قصيرة و يمكن أن يصاحبه تكوين ميداني أي تطبيقي في نفس الوقت و بهذا فإن الكفاءات المكتسبة لا تفقد شيء من قيمتها بل تكون هناك تراكمية مستمرة في المعارف النظرية و التطبيقية في نفس الوقت.

الجدول رقم (49): السؤال الثالث عشر: هل استفدت من عملية التكوين :

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	09	100
لا	/	/
المجموع	09	100

يكشف الجدول رقم 49 أن فئة المدراء الفرعيين قد استفادوا كلهم من عملية التكوين و في نظرهم هذا مؤشر جيد لتحسين المستوى و المعلومات و بالتالي بناء الكفاءات داخل الإدارة الجبائية عن طريق نقل تلك المعلومات إلى باقي الأعوان، وفي هذا الإطار تقوم لجنة على مستوى المديرية الجهوية بإعداد قائمة الموظفين المدعوين لإتباع دورة التكوين الذين يحتلون منصب مدير فرعي بالمديرية الجهوية أو المديرية الولائية و على حسب كل تخصص و على عموم دورة التكوين لهذه الفئة تكون قصيرة المدى على أساس أن الإدارة الجبائية تقوم بتنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تأهيل الموظف و ترقيته المهنية ، و تأهيله لمهام جديدة.

الجدول رقم (50): السؤال الثالث عشر: هل استفدت من عملية التكوين :

الفئة المستهدفة :رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	11	100
لا	/	/
المجموع	11	100

التعليق : تعبر النتائج المبينة في الجدول أعلاه على أن السياسة التكوينية للإدارة الجبائية على المستوى المحلي ببيشار أو على المستوى الوطني تأخذ بعين الاعتبار فئة رؤساء المكاتب على أساس أنهم يتحملون مسؤوليات ذات نوعين من جهة مساعدتهم في إتمام على أحسن الوجه للمهام التي يقومون بها المدراء و من ناحية أخرى يشرفون على العمل الذين يقوموا به الأعوان تحت إدارتهم و للتذكير فإن المستوى التكويني الأساسي هو ما جامعي أو على الأقل مستوى الثانوي و هذا ما تحت عليه النصوص القانونية التي ذكرناها في الجانب النظري والتي تدفع بالإدارة إلى رفع المستوى عند عملية التوظيف هذا ما يسهل عملية التكوين.

الجدول رقم (51): السؤال الثالث عشر: هل استفدت من عملية التكوين :

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	06	100
لا	/	/
المجموع	06	100

التعليق: حسب الجدول رقم واحد و خمسون فإن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب قد استفادوا كلهم من العملية التكوينية و هذا يدخل في إطار النظرة الإستراتيجية المتكاملة و المنسجمة مع العملية التكوينية و هذا يدخل في إطار مخطط تكويني يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التكوينية لكل فئة في التسيير الاستراتيجي للكفاءات بمختلف أنواعها وخصوصا الفئة التي لها علاقة مباشرة بالمدخولات الضريبية لسد نفقات الدولة في إطار الجبائية العادية .

وما يفسر اهتمام الرؤية الإستراتيجية بالعملية التكوينية لهذه الفئة هو رفع الكفاءة المهنية عن طريق الإلمام الكامل بكل ما يتعلق بالوعاء الضريبي و كيفية تحصيله.

الجدول رقم (52): السؤال الثالث عشر: هل استفدت من عملية التكوين :

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	04	100
لا	/	/
المجموع	04	100

التعليق: إن نتيجة الاستبيان المتعلقة بفئة رؤساء المصالح تدل على أن جميعهم قد استفادوا بعملية التكوين وهذا تطبيقا لمخطط التكوين الذي يقوم على إحصاء احتياجات التكوينية و هذا يدخل ضمن الإستراتيجية التي رسمتها المديرية العامة للضرائب و تم تطبيقها من طرف المديريات الجهوية و من ثم المديريات الولائية وهذا يدل على الانسجام الموجود في رسم الإستراتيجية العامة و تطبيقها و هذا لأجل زيادة المعلومات و المهارات و كسب الخبرات عن طريق الالتقاء و الاحتكاك ما بين المتكويين بعضهم مع بعض .

الجدول رقم (53): السؤال الرابع عشر: أين أقيم التكوين :

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
ي داخليا	07	77.78
خارجيا	02	22.22
المجموع	09	100

التعليق: على حسب الجدول رقم 53 و السؤال المتعلق بالمكان الذي أقيم فيه التكوين فإن حسب الجواب لفئة المدراء الفرعيين هناك تنوع في المكان فمنهم من قام بتكوين داخلي وهم الأكثرية و عند التعمق في الاستبيان عن طريق المقابلة و المحادثات تبين أنهم في الأغلب قاموا بالتكوين بالمدرسة الوطنية للضرائب بالقليعة و في بعض الأحيان المديرية الجهوية تنظم أيام تكوينية على المستوى الجهوي باستضافة خبراء في عين المكان. أما الذين استفادوا بتكوين خارجي فكان في مدارس متخصصة في خارج الوطن مع الدول التي تربطها بالجزائر اتفاقية في هذا المجال.

الجدول رقم (54): السؤال الرابع عشر: أين أقيم التكوين :

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
داخليا	11	100
خارجيا	/	/
المجموع	11	100

التعليق: حسب الجدول رقم 54 و المتعلق بمكان التكوين الذي قام به رؤساء المكاتب كلهم قاموا بالتكوين داخليا و هذا ما يفسر أن محتوى التكوين قد لا يتلاءم مع متطلبات منصب العمل إذا قامت الإدارة بشراء التكوين الخارجي يمكن جدا حسب نظرهم لا يقوم كما يجب بتطوير الكفاءات كما يجب و من جانب آخر هناك معوقات أخرى و نذكر منها المعوقات القانونية و تلك المتعلقة بالمدة و الميزانية و مكان التكوين.

الجدول رقم (55): السؤال الرابع عشر: أين أقيم التكوين :

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
داخليا	06	100
خارجيا	/	/
المجموع	06	100

التعليق: إنه وحسب الجدول رقم 55 فإن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب كلهم قد قاموا بتكوين داخلي سواء على مستوى المديرية الولائية أو المديرية الجهوية أو على المستوى المركزي بالمدرسة الوطنية للضرائب بالقلعية و أغلبية فترات التكوين كانت قبل توليهم منصب رئيس مفتشية أو قابض الضرائب و هذا بقصد تأهيلهم القيام بمتطلبات المنصب حين تسلمه و تأسفوا كثيرا على عدم وجود نوع التكوين الخارجي كما هو موجود في المؤسسات الأخرى و هذا لأسباب تعود لنوعية التكوين.

الجدول رقم (56): السؤال الرابع عشر: أين أقيم التكوين :

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
داخليا	04	100
خارجيا	/	/
المجموع	04	100

التعليق: رؤساء المصالح كما بين سابقا هو منصب حاليا تابع لرؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب و سيتبع إلى رئيس المركز عندما يفتح عن قريب مركز الضرائب في مديرية بشار و هذا ما يفسر نفس النتيجة المتحصل عليها جراء الاستبيان ، حيث كذلك نتيجة الاستبيان أعطت أن كل رؤساء المصالح المستهدفين قد قاموا بعملية التكوين داخليا و هذا لنفس الأسباب التي تقدمنا بها سابقا.

الجدول رقم (57): السؤال الخامس عشر: مدة التكوين :

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
طويلة	/	/
قصيرة	09	100
المجموع	09	100

التعليق: حسب الجدول المبين أعلاه و المتعلق بمدة التكوين فإن الفئة بأكملها قد استفادت بتكوين قصير المدى و الذي من الناحية القانونية لا يتعدى ستة أشهر و هذا يجب تفسيره على أن سياسة التكوين المتبعة تعمل على عدم إعاقة العمل في الإدارة الجبائية بتكوين طويل المدى و يجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التكوين متكرر و مستمر.

وزيادة على ذلك يجب التذكير أن فئة المدراء الفرعيين فئة ذات مناصب إدارية عالية واستشرافية و المدة التي تترك فيها تسيير بالنيابة لا يمكن أن تزيد عن شهر ومع ذلك عند التعمق في الاستبيان و عن طريق المحادثات فإنهم قبل تسلمهم لمهام المديرية فإنهم قاموا بدورات تكوينية، في بعض الدورات وصلت إلى طويلة المدى.

الجدول رقم (58):السؤال الخامس عشر: مدة التكوين :

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
طويلة	/	/
قصيرة	11	100
المجموع	11	100

التعليق: إن شريحة رؤساء المكاتب هي كذلك بحكم المهام المناطة بهم فإنهم يقومون بدورات تكوينية قصيرة المدى و هذا لغرض صقل مواهبهم و مهاراتهم الفكرية و الذهنية من جهة و جهة أخرى التعرف على الجديد في مجال التشريع الجبائي كل رئيس مكتب في مجاله و ومع هذا لا يمكن استبعاد أنهم قاموا بدورات تكوينية طويلة المدى تصل إلى سنتين وخصوصا عند توظيفهم فقانونا يجب على كل عون صاحب رتبة عالية أن يخضع إلى تكوين طويل المدى أحد شروط لتوظيفه و في رؤساء المكاتب الحاليين مجموعة كبيرة دخلت للإدارة أول مرة بهذه الشروط.

الجدول رقم (59): السؤال الخامس عشر: مدة التكوين :

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
طويلة	/	/
قصيرة	06	100
المجموع	06	100

التعليق: على حسب الجدول المبين أعلاه فإن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب بأكملها قد استفادت من تكوين قصير المدى منقطع و مستمر في السنة، الفترة مابين أسبوع إلى أسبوعين بشكل متناوب و هذا النوع من التكوين الغرض منه جعل هذه الفئة على معرفة و دراية بالمستجدات في مجال الوعاء و إجراءات التحصيل و هنا أمور أخرى يمكن الاستفادة منها وهي الاحتكاك فيما بينهم و نقل خبراتهم لبعضهم البعض و محاولة الاجتهاد و تفسير القانون بحضور المكون في حل بعض الأمور المستجدة لبعضهم و تعميمها على الجميع.

الجدول رقم (60): السؤال الخامس عشر: مدة التكوين :

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
طويلة	/	/
قصيرة	04	100
المجموع	04	100

التعليق: فئة رؤساء المصالح كذلك قد استفادت من تكوين قصير الأجل و لكن الفرق بينها و بين الفئات السابقة أن تكوينها قد يصل في بعض المرات حتى ستة أشهر بحكم أن منصب رئيس مصلحة يمكن أن يديره في فترة غيابهم رئيس المفتشية أو قابض الضرائب و هذا لمعرفة التامة بالمهام المناطة بهذه المناصب. زيادة على ذلك للأجل الحصول على رئيس مصلحة، قد قاموا بتكوين طويل المدى و بعد قيامهم بالامتحانات التقييمية و نجاحهم فيها تحصلوا على منصب رئيس مصلحة و بالتالي في حياتهم المهنية حتى تاريخ الإجابة على الاستبيان قد قاموا بنوعين من التكوين القصير و الطويل المدى.

الجدول رقم (61):السؤال السادس عشر: مدة التكوين كافية :

الفئة المستهدفة:المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	/	/
لا	07	77.78
قليلا	02	22.22
المجموع	09	100

التعليق: على حسب الجدول رقم 61 و المتعلق بمدة التكوين فإن أغلبية فئة المدراء الفرعيين أجابت بأن المدة التكوين الذين استفادوا منها غير كافية بحكم أنها قصيرة المدى و في كثير من الأحيان نجدها لا تتعدى شهرا واحدا لأن هذه المدة لم تكفيهم لتحصيل المعلومات الكافية و بالتالي الكفاءات الضرورية لتسيير مهامهم و خصوصا تلك المتعلقة بوضعيات عمل جديدة.

و مع ذلك عند تحليل الاستبيان و التعمق فيه نجد أن فئة نسبتها 02 على 09 أجابت بقليل و هذا يدل على لم تكن غير كافية في معظم الأحيان و يمكن القول أن هناك مواضيع للتكوين تتطلب مدة طويلة وهناك تتطلب مدة قصيرة.

الجدول رقم (62):السؤال السادس عشر: مدة التكوين كافية :

الفئة المستهدفة:رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	/	/
لا	09	81.82
قليلا	02	18.18
المجموع	11	100

التعليق:على حسب الجدول رقم 62 فإن النسبة ذات الأغلبية قالت إن المدة غير كافية و النسبة الباقية أجابت (قليلا) و عند التعمق في الاستبيان فإن هذه الفئة مستواها التعليمي الأساسي متراوح ما بين الثانوي و الجامعي و على هذا الأساس درجة استيعابهم متفاوتة و لذلك المدة القصيرة عند القيام بعملية التكوين لا تكفي و خصوصا ما يتطلب من الإدارة الحديثة و العمل على إرساء مرجع لنوعية الخدمة و فهم القوانين بصفة جيدة و

التطبيق في الميدان يتطلب كذلك تكوين طويل الأجل و معمق و لا ننسى كذلك أن هذه الفئة في حاجة إلى تكوين في الجانب التنظيمي و الثقافي للإدارة الجبائية.

الجدول رقم (63): السؤال السادس عشر: مدة التكوين كافية :

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	/	/
لا	05	83.33
قليلا	01	16.67
المجموع	06	100

التعليق: إن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب يؤكدون على أن مدة التكوين غير كافية و بنسبة أكثر من فئة المدراء الفرعيين و رؤساء المكاتب و هذا لأن المدة القصيرة لا يمكن لهم معرفة و تحصيل كل ما يلزمهم من أدوات تقنية لحل و إيجاد الحلول لوضعيات العمل المعقدة و الصعبة من أجل تحديد الوعاء الضر يبي لكل شريحة من المكلفين على اختلاف أنظمة خضوعهم و كذلك الوضعيات التي يواجهها قابضي الضرائب عند التحصيل العادي و التحصيل القسري و كيفية التعامل مع المكلفين بالضريبة و محاولة جعلهم شركاء للإدارة الضريبية و مع ذلك النسبة التي اختارت الاقتراح الثالث المتمثل في قليلا فلها قراءتها الخاصة حيث يمكن أن نضعها فإنه رغم المدة القصيرة فهناك استفادة.

الجدول رقم (64): السؤال السادس عشر: مدة التكوين كافية :

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	/	/
لا	03	75
قليلا	01	25
المجموع	04	100

التعليق: إن فئة رؤساء المصالح أكدت أن المدة التكوين التي قاموا بها أثناء توليهم منصب رئيس مصلحة بالمفتشية فهي غير كافية للإلمام بالمهام المطالب بها صاحب المنصب وعند التعمق في الاستبيان باستعمال طرق أخرى مثل المقابلة و المحادثة تبين أنه زيادة على المدة غير كافية قياسا مع البرنامج التكويني المسطر

من طرف المديرية أنه يوجد كثير من الغيابات من طرف المكونين في المدرسة الوطنية للضرائب بالقلية مما يؤدي إلى تقليص المدة بصفة غير إرادية و في بعض الأحيان يكون هناك تكوين تراكمي أي لا يوجد فترات للاستراحة مما يؤدي إلى تدمير المتكونين وفي بعض الأحيان الغيابات المتكررة.

الجدول رقم (65): السؤال السابع عشر: استجاب التكوين لتطلعاتكم :

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	/	/
لا	07	77.78
قليلا	02	22.22
المجموع	09	100

التعليق: عند طرح السؤال المتعلق باستجابة التكوين لتطلعات التكوين التي سطر من أجلها و الفئة المستهدفة هي فئة المدراء الفرعيين و حسب الجدول النتيجة كانت أن أغلبهم لم يؤدي التكوين إلى تطلعاتهم و هذا كأحد النتائج لقصر المدة لأن المدة لها دور مهم في وصول إلى التطلعات وعند التعمق في الاستبيان عن طريق المقابلة و المحادثات فإن تطلعات المدراء الفرعيين تتمثل في جلب المعارف و المهارات الضرورية للتحكم أكثر في المنصب و كسب ثقافة تنظيمية تجعل التعاون و التنسيق ما بين مختلف المديرية الفرعية سواء على مستوى المديرية الجهوية أو على مستوى المديرية الولائية أكثر فعالية و كذلك الجانب التحفيزي من التطلعات مثلا الترقيّة إلى منصب أعلى.

الجدول رقم (66): السؤال السابع عشر: استجاب التكوين لتطلعاتكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	/	/
لا	09	81.82
قليلا	02	18.18
المجموع	11	100

التعليق: حسب الجدول المبين أعلاه نجد فيه فئة رؤساء المكاتب بنسبة كبيرة تطلعاتها لم تستجب عن طريق عملية التكوين التي قاموا أثناء توليهم منصب رئيس مكتب و خصوصا أن هذه الفئة معظم أفرادها ليس لهم خبرة

كبيرة في مجال تسيير مكاتب الإدارة الجبائية التي تتطلب تكوين متخصص طويل المدى هذا من جانب التطلعات المعرفية و كذلك فيما يخص التطلعات الأخرى مثل إثبات الذات في مكان العمل و الابتعاد على العمل الروتيني عن طريق وجود المبادرة الخاصة ولا يمكن أن توجد إلا بتكوين يعتمد في برنامجه و محتوياته على بناء كفاءات وفق مرجعيات عالمية و في الأخير الجانب المتعلق بالتطلعات في مجال الترقية و التعويضات المادية.

الجدول رقم (67): السؤال السابع عشر: استجاب التكوين لتطلعاتكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	/	/
لا	05	83.33
قليلا	01	16.67
المجموع	06	100

التعليق: على حسب الجدول رقم 67 فإن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب لم يصلوا إلى تطلعاتهم جراء عملية التكوين الذين قاموا بها و يمكن حصر تطلعاتهم الوصول إلى كفاءات عالية سواء على مستوى الفردي أو الجماعي زيادة إلى التطلعات الشخصية مثل إثبات الذات في العمل الميداني و بطبيعة الحال لا يوجد تحفيزات أخرى لمن قام بالعمل التكوين على أحسن وجه و هذا يعد أحد أسباب إخفاق العمل التكويني و يمكن أن نظيف أسباب أخرى مثل كما ذكرنا سالف المدة التكوينية غير كافية و إحصاء الاحتياجات التكوينية لم تكن على أسس صحيحة أي لم تأخذ تطلعات الأفراد و الجماعات بعين الاعتبار.

الجدول رقم (68): السؤال السابع عشر: استجاب التكوين لتطلعاتكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
نعم	/	/
لا	03	75
قليلا	01	25
المجموع	04	100

التعليق: نفس النتيجة التي تحصلنا عليها في الجدول السابق نجدها في الجدول رقم 68 إلا أنه يوجد فروقات ما

بين الاثنين يمكن تلخيصها فيما يلي :

_ النسب متفاوتة من حيث الإجابة على السؤال الموجه ،

_ تطلعات رؤساء المكاتب ليست نفسها تطلعات رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب،

_ مدة التكوين لرؤساء المصالح ليست نفسها لرؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب،

_ برامج التكوين ليست نفسها.

ومع ذلك هم كذلك لم يصلوا إلى تطلعاتهم عند القيام بعملية التكوين.

الجدول رقم (69): السؤال الثامن عشر: تحصلت على معارف جديدة :

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	05	55.55
لا	/	/
قليلا	04	44.45
المجموع	09	100

التعليق: على حسب الجدول رقم 69 فإن التكوين الذي قاموا به المدراء الفرعيون ، تحصلوا بواسطته عن

معارف جديدة و هذا رقم النفاض الموجودة في التكوين و التي ذكرناها سالفًا حيث نجد النسبة تتراوح ما بين

(نعم و قليلا) ، إذن التكوين كان مفيدا لهم و لكن ليس بتلك الدرجة للوصول لكفاءات تتكون على معارف و

معارف ميدانية و معارف ذاتية في نفس الوقت .

الجدول رقم (70): السؤال الثامن عشر: تحصلت على معارف جديدة :

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	07	63.63
لا	/	/
قليلا	04	36.37
المجموع	11	100

التعليق: على حسب الجدول السابق فإن فئة رؤساء المكاتب كذلك أكدت أن رغم التكوين كانت فيه نقائص كثيرة فقد تحصلت على معارف جديدة عندما قارنت حالتها ما كانت عليه و كيف أصبحت و لافلت للنظر أن نسبة (قليلا) هي أقل من تلك المسجلة عند المدراء الفرعيين و هذا سببه هو أن فئة رؤساء المكاتب التكوين لأجل الحصول على معارف جديدة و فقط مهتمة به أكثر من فئة المدراء الفرعيين التي تريد مستوى أكثر من ذلك.

الجدول رقم (71): السؤال الثامن عشر: تحصلت على معارف جديدة :

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	04	66.67
لا	/	/
قليلا	02	33.33
المجموع	09	100

التعليق: إن رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب تبقى عندهم نسبة أنهم تحصلوا على معارف جديدة عندما تكويننا سواء في حياتهم المهنية ككل أو أننا توليهم منصب رئيس مفتشية أو قابض الضرائب و مع ذلك فإذا قمنا بمقارنة بسيطة بينهم و بين رؤساء المكاتب فإننا نلاحظ النسب تقريبا متشابهة وهذا يدل على أن التكوين بالنسبة للفئات المتشابهة في المستوى يعطي نفس المفعول و ما ذلك و عند قيامنا بتحقيق معمق عن جودة هذه المعلومات التي تحصلوا عليها فكانت الإجابات متذبذبة و تميل إلى أنهم لم يحصلوا على الكفاءات الكافية للقيام بمهامهم كما يجب .

الجدول رقم (72): السؤال الثامن عشر: تحصلت على معارف جديدة :

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	04	100
لا	/	/
قليلا	/	/
المجموع	04	100

التعليق: على العكس عند رؤساء المصالح و حسب الجدول المبين أعلاه فإن إجابتهم كلها كانت بنعم أي أنهم

تحصلوا كلهم على معلومات جديدة و عند التعمق في الاستبيان لمعرفة السبب فكان كما يلي :

- أن مناصبهم وجددت في الهيكل التنظيمي الجديد فقط ،

- أن المعلومات على المهام المتعلقة بمنصب رئيس المصلحة لم عليها تكوين في السابق،

- أن معظمهم من الإطارات الجديدة التي وظفت في إطار رفع مستوى الإدارة الجبائية عن طرق توظيف إطارات

جامعية و هذا يدخل في إطار التسيير الاستراتيجي للكفاءات.

الجدول رقم (73): السؤال التاسع عشر: استجابة التكوين لمتطلبات منصبكم :

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	/	/
لا	06	66.67
قليلا	03	33.33
المجموع	09	100

التعليق: على حسب الجدول رقم 73 فإن التكوين التي قامت فئة المدراء الفرعيين لم يستحب لمتطلبات منصبهم

بنسبة كبيرة و بنسبة أقل كانت الاستجابة ضعيفة و بعد التعمق أكثر في الاستبيان و هذا عن طريق المحادثات

و المقابلات مع فئة المدراء الفرعيين إتضح لنا السبب في ذلك المتمثل في أثناء القيام بعملية إحصاء

الاحتياجات الفردية لم ترتب الفئة إلى مجموعة متجانسة ذات أهداف مهنية واضحة من المهارات و الكفاءات

المطلوبة لان نظام الإحصاء لم يتصف بقدر كاف من المرونة يساعد على تفعيل التكوين في فترة خلال السنة.

و لهذا عند قيام بعملية الإحصاء الاحتياجات التي تترجم في مخطط التكوين إلى أهداف فالأصح يطرح السؤال

كيف تحصى الأهداف بدل كيف تحصى الاحتياجات.

الجدول رقم (74): السؤال التاسع عشر: استجابة التكوين لمتطلبات منصبكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	/	/
لا	07	63.64
قليلا	04	36.36
المجموع	11	100

التعليق: على حسب الجدول رقم 74 إن نتيجة الاستبيان تشير إن التكوين لم يلبي احتياجات المعرفية و المهاراتية المطلوبة في المنصب لان وحسب منظور هذه الفئة لأن البرامج التكوينية زيادة على أنها برامج مكثفة و لا تراعي المدة التكوينية التي اتسمت بقصرها لم تكن تأخذ بعين الاعتبار الصعوبات التي يتلقاها رئيس المكتب عندما يقوم بمهامه و خصوصا عند وضعيات العمل الجديدة التي يصادفها أي عدم القيام بدراسة علمية عند إحصاء الاحتياجات و خصوصا إحصاء الأحداث الحرجة لمنصب العمل و القريبة منه و القيام بوضع إحصائيات تظهر هذه الأحداث في منصب العمل.

الجدول رقم (75): السؤال التاسع عشر: استجابة التكوين لمتطلبات منصبكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	01	16.67
لا	02	33.33
قليلا	03	50
المجموع	06	100

التعليق: على حسب الجدول رقم 75 هناك تشتت في النتيجة ورغم ذلك فإذا قمنا بجمع نسبة (لا) و نسبة (قليلا) فتعطي نسبة 5 على 6 من مجموع الفئة المستهدفة من رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب مما يدل على أن استجابة التكوين لمتطلبات المناصب من كفاءات ضرورية لتسييره كانت ضعيفة و هذا وحسب الفئة المستهدفة سبب ذلك أن المكونين لم يكن لهم ذلك المستوى لتلقين المعارف و المهارات و السلوك التي يجب أن يمتلكها و يمارسها صاحب منصب العمل و كذلك برنامج التكوين الذي جاء عن طريق إحصاء احتياجات

منصب العمل غير دقيق و الذي لم يقم على التعرف على الفرق النوعي بين الاحتياجات الكفاءة المطلوبة للقيام بمهام المنصب و الكفاءة البشرية الموجودة.

الجدول رقم (76): السؤال التاسع عشر: استجابة التكوين لمتطلبات منصبكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	01	25
لا	01	25
قليلا	02	50
المجموع	04	100

التعليق: عند طرح السؤال المتعلق باستجابة التكوين لمتطلبات منصب رئيس مكتب كان الرد من رؤساء المكاتب الذين طرح عليهم السؤال منشئت بين (نعم) و (لا) و (قليلا) مع الإشارة أن نسبة قليلا كانت هي الغالبة و عند التعمق في الاستبيان تبين أن هذه الفئة لم تحصى احتياجاتها التكوينية لا قبل تسلم المنصب و أثناء ممارسة مهام المنصب بل إن التكوين حسب نظرهم كان مجرد عمل إداري روتيني لم يأخذ في الحسبان لا ما هو موجود من كفاءات والعمل على كيفية تحسينها لغرض إتقان فردي وجماعي لحسن الأداء و هذا لغرض الوصول إلى أهداف الإدارة سواء على مستوى المركزي أو على المستوى المحلي و الجهوي و في بعض الأحيان حتى الأنشطة الممارسة في المنصب لم تأخذ في الحسبان كما يجب.

الجدول رقم (77): السؤال العشرون: تحسنت كفاءتكم :

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	02	22.22
لا	04	44.45
قليلا	03	33.33
المجموع	09	100

التعليق: على حسب الجدول السابق فإن المدراء الفرعيين الأغلبية منهم لم تتحسن كفاءتهم عندما قاموا بعملية التكوين وهذه الإجابة هي تحصيل حاصل للإجابات التي كان موضوعها على عملية التكوين ودليل يثبت أن العملية التكوينية لم تصل إلى الأهداف المراد منها و هي تحسين الكفاءة المطلوبة في المنصب المعني و

خصوصا منصب كالذي بين أيدينا و هو مدير فرعي أما الذين أجابوا بنعم أو قليلا فبعد المحادثات و المقابلة مع أنهم فهم بكلمة التحسن التغيير إلى الأحسن حتى و لو كان نسبي فهو في الحقيقة هناك تغيير نسبي ولكن لم يصل إلى ذلك المطلوب ولو بنسبة عالية و عليه يؤكد لنا أن التحسن الذي حصلوا عليه لم يصل إلى القيام بمهام المنصب كما يجب.

الجدول رقم (78): السؤال العشرون: تحسنت كفاءتكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	/	/
لا	06	54.56
قليلا	05	45.45
المجموع	11	100

التعليق : مقارنة بنتيجة الاستبيان التي تحصلنا عليها عندما طرحنا السؤال على فئة المدراء الفرعيين فإننا نلاحظ أن هناك تباين في النتيجة و خصوصا في الاقتراح الأول لم يسجل أي نتيجة و بالتالي إذا جمعنا الجواب (لا) و الجواب(قليلا) لم تتحسن كفاءتها بواسطة العمل التكويني و هذا راجع أن مهام رئيس المكتب مهام ذات بعد تصوري أي بلغة أخرى إبداعي في العملية التسييرية الذي يتطلب بالاهتمام أكثر في وضع البرامج التكوينية و مستوى المكونين و مدة التكوين و تفعيل العمل الرقابي و التقييمي لعملية التكوين و خصوصا إذا عملنا أن عملهم امتداد لعمل المدراء الفرعيين مع الأخذ بعين الاعتبار التكوين القاعدي الممتدني لبعض رؤساء المكاتب.

الجدول رقم (79): السؤال العشرون: تحسنت كفاءتكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	02	33.33
لا	02	33.33
قليلا	02	33.33
المجموع	06	100

التعليق: حسب الجدول المبين أعلاه تبقى دائما الرد على الاستبيان بنعم أي أن الكفاءة المهنية قد تحسنت عند القيام فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب بعملية التكوين ضعيفا مقارنة ب لا و ب قليلا إذا جمعناهم ببعض ومع ذلك فإننا نلمس نوعا ما تحسنا في مردودية التكوين لدى هذه الفئة و هذا مرده هو أن هذه الفئة معظمها تكوينها القاعدي ضعيف بحكم مستواها التعليمي و تحصلت على المنصب عن طريق الأقدمية والترقية، إذا بطبيعة الحال التحسن يكون في فهم التقنيات الجديدة في الوعاء و التحصيل و أدوات التسيير الحديث في الوظيف العمومي.

الجدول رقم (80) : السؤال العشرون: تحسنت كفاءتكم :

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	01	25
لا	01	25
قليلا	02	50
المجموع	04	100

التعليق: إن فئة رؤساء المصالح عند القيام بطرح السؤال عليها تبين أن التحسن في كفاءتها عند القيام بالعملية التكوينية كان ليس بالقدر الكاف و هذا نجد تفسيره في أن هذه الفئة أوكلت إليها هذه المناصب حديثا و عند التعمق معها في الاستبيان تبين لها أن المدة التي تكونت فيها غير كافية لتحصيل الجيد للمعارف وكذلك مكان التكوين على مستوى المدرسة الوطنية للقليلة بعيدا على مكان العمل و زيادة على ذلك وسائل الإيضاح و الفهم على مستوى المدرسة لم ترقى إلى مستوى الحديث أي مازال التدريس بالوسائل التقليدية.

الجدول رقم (81): السؤال : إحدى و عشرون: أحسست بالرضا اتجاه التكوين :

الفئة المستهدفة : مدراء فرعيون.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	02	22.22
لا	07	87.88
المجموع	09	100

التعليق: إن الأغلبية من الفئة المستهدفة لم تحس بالرضا اتجاه التكوين و تفسير ذلك الأسباب التي ذكرناها

سالفا و المتمثلة على وجه التحديد :

- لم تصل تطلعاتها عند انتهاء العملية التكوينية ،
- لم تتحصل على المعارف بالقدر الكافي ،
- لم تصل إلى أهداف الإدارة.

الجدول رقم (82): السؤال: إحدى و عشرون: أحسست بالرضا اتجاه التكوين :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	03	27.28
لا	08	72.72
المجموع	11	100

التعليق: على حسب الجدول السابق فإن الفئة المستهدفة ، نسبة عالية منها لم تحس بالرضا اتجاه التكوين وهذا

راجع للأسباب التي ذكرناها سابقا و يمكن اختصارها :

- قصر مدة التكوين،

- جمع فئات غير متجانسة من حيث المستوى الدراسي في برنامج تكويني واحد،

- الوسائل البيداغوجية المستعملة في عملية التكوين من النوع التقليدي.

الجدول رقم (83): السؤال: إحدى و عشرون: أحسست بالرضا اتجاه التكوين :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	02	33.33
لا	04	66.67
المجموع	06	100

التعليق: إن فئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب لم تحس كذلك بالرضا اتجاه التكوين و هذا راجع

للأسباب التالية :

- قصر مدة التكوين التي كانت في أغلب الأحيان لا تتعدى شهر واحد،

- العملية التكوينية لم تصل إلى تطلعاتهم المهنية ،

- وجود مجموعات غير متجانسة في مراكز التكوين،

- برامج التكوين لا تتناسب مع مهام المناصب.

الجدول رقم (84): السؤال إحدى و عشرون: أحسست بالرضا اتجاه التكوين :

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح.

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	01	25
لا	03	75
المجموع	11	100

التعليق: نفس النتيجة السابقة لم تحس فئة رؤساء المصالح بالرضا اتجاه التكوين و هذا مرده لأسباب التالية :

- قصر مدة التكوين مما أدى إلى نقص في استيعاب البرنامج التكويني،

-عدم وصولهم إلى تطلعاتهم المرجوة ،

-مستويات الدراسة القاعدية للمكونين غير متجانسة،

-فترات التكوين غير ملائمة.

الجدول رقم (85): السؤال :الثاني و عشرون: التكوين الغاية منه التلاءم مع منصب العمل :

الفئة المستهدفة : المدراء الفرعيون .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	07	77.78
لا	02	22.22
المجموع	09	100

التعليق:إن أغلبية الفئة المستهدفة قالت نعم و عند التعمق في الاستبيان مع هذه الفئة أن التكوين له غايات

أخرى كلها تصب في التلاؤم مع منصب العمل وهي :

- إرساء الثقافة التنظيمية،

-الإلتقان الفردي و الجماعي لحسن الأداء ،

-مصاحبة التغيير في الإدارة،

- كسب مهارات وكفاءات إبداعية.

الجدول رقم (86): السؤال إحدى و عشرون: التكوين الغاية منه التلاؤم مع منصب العمل :

الفئة المستهدفة : رؤساء المكاتب .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	08	72.73
لا	03	27.27
المجموع	11	100

التعليق: إن رؤساء المكاتب أكدوا على أن التكوين الغاية منه التلاؤم مع منصب العمل و عند التعمق في

الاستبيان تبين أن التلاؤم مع المنصب هو صحيح الهدف الرئيسي من التكوين ولكن هناك خطوات يجب أن

تسبق عملية التكوين وهي :

-الوصف النظري للمنصب ،

-رأي الخبراء في المحتوى الخالي و المستقبلي للمنصب،

-رأي الشخص الذي يشغل حاليا المنصب و الذي هو موضوع التكوين.

الجدول رقم (87): السؤال إحدى و عشرون: التكوين الغاية منه التلاؤم مع منصب العمل :

الفئة المستهدفة : رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	04	66.67
لا	02	33.33
المجموع	06	100

التعليق: على حسب الجدول المبين أعلاه فإن رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب كان ردهم على السؤال

المطروح بنسبة 66.67 % بنعم التكوين الغاية منه التلاؤم مع منصب العمل و عند التعمق في الموضوع

وصلنا إلى أنه لا يمكن ذلك إلا إذا تم تحديد محتوى و مواصفات المناصب و العلاقات العملية و الوظيفية التي

تربطهم ببعضهم البعض و يكون هناك نظام ترتيب المناصب و الذي عن طريقه يوضع نظام الأجور و عند

عملية التكوين يفترض تحديد و تعريف بشكل أكثر دقة المعارف و المهارات المطلوبة لشغل منصب محدد و

التلاؤم معه.

الجدول رقم (88): السؤال إحدى و عشرون: التكوين الغاية منه التلاؤم مع منصب العمل :

الفئة المستهدفة : رؤساء المصالح .

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة %
نعم	03	75
لا	01	25
المجموع	04	100

التعليق: نفس النتيجة التي وجدناها عند الاستبيان الموجه لفئة رؤساء المفتشيات و قابضي الضرائب نجدها في

فئة رؤساء المصالح و نفس التعليق و التفسير المقدمان سالفاً لأنه و بكل بساطة منصب رؤساء المصالح ما

هو إلا مكمل للمهام لرؤساء المصالح و قابضي الضرائب و يضمن الاستمرارية لتأديتها على أحسن وجه.

خلاصة الفصل:

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن التسيير الإستراتيجي للكفاءات بمساعدة سياسة تكوينية مبنية على أساس التسيير بالأهداف للوصول إلى النجاعة و الفاعلية المطلوبتين في الإدارة الجبائية ، لم يصل إلى ما وصل إليه في المؤسسة الاقتصادية الخاصة وهذا سببه وجود معوقات تسييرية منها ما فرض على الإدارة و منها ما أكتسب عبر الزمن نذكر منها :المعوقات المتعلقة بالقوانين الأساسية و المعوقات المتعلقة بثقافة المنظمة مع عدم وجود رؤية إستراتيجية واضحة اتجاه تسيير الموارد البشرية بشكل عام .

إن المقارنة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في مجال التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية يظهر فرقا واضحا، حيث أن الجانب النظري بشقيه النظري البحث والجانب القانوني يكشف لنا عن تصور لتسيير إستراتيجي للكفاءات متكامل يحمل كل خصوصيات الفعالية والنجاعة والأداء حيث إن هذا النظام يعمل على إيجاد مجموعة أفعال وإجراءات مختلفة ومتشابهة لغرض وصول بالكفاءات البشرية إلى أهدافها والتي هي وبالضرورة أهداف المنظمة، الأمر الذي رأيناه في الجانب النظري أن المنظمة مهما كان نوعها لا يمكن لها تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها إلا إذا أرست التسيير الإستراتيجي كأداة تسييرية عند التعامل مع العنصر البشري وخصوصا في الجانب الذي يهتم بالكفاءات و تتميتها و لا يكون ذلك إلا بوجود نظام تكويني متكون من مجموعة وسائل و أشخاص تشارك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أفعال هذا النظام وهذا ما نلمسه في عملية إحصاء احتياجات التكوين وإعداد المخطط ، أما في الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة الحالة التي قمنا بها على شكل استبيان لفئة معينة تابعة للإدارة الجبائية بالمديرية الولائية ببيشار الذي كانت تدور محاوره حول معرفة إطارات الإدارة الجبائية بفحوى و معنى عبارة الكفاءة ومعوقات تسييرها و كيفية تتميتها ، نجد أن هذا النظام ينهار جزئيا أي ذلك التصور المثالي لا نجده في الإدارة الجبائية بالصفة الكاملة والشاملة رغم وجود مشروع عظيم وهو عصرنة الإدارة الجبائية الذي ما زال حيز التنفيذ الذي يستوجب وجود موارد بشرية لها القدرة على مصاحبته وتنفيذه، من بين عوامل انهيار ذلك النظام المتكامل الذي رأيناه في الجانب النظري نجد :

(1) لا يوجد تطبيق لأداة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و من ثم الكفاءات كما هو موجود في

المنظمة غير ذات طابع عمومي وهذا لوجود الأسباب التالية

- الإجراءات و القواعد التي تسيير الإدارة العمومية ،
- القوانين الأساسية و قوانين الوظيف العمومي التي تقلص من حرية التصرف و من ثم التسيير،
- عدم تفعيل و تبني الإدارة بالكفاءات على مستوى تسيير الموارد البشرية .

لا يوجد إحصاء لاحتياجات التكوين من طرف الهياكل القاعدية للإدارة الجبائية وإن وجد فإنه لا تعطى له الأهمية بذلك القدر الذي يجعل الاحتياجات حقيقية تعكس الأهداف المنتظرة وذلك نابع إما من طلبات التكوين التي لا تستجيب إلى الاحتياجات الحقيقية أو لعدم وجود صرامة في اختيار الأفراد للتكوين (أفراد على التقاعد - سيدات حوامل - تعيينات متكررة لنفس الأفراد ولنفس الدورة ... إلخ)

(2) عدم كفاية الموارد المالية الموجهة للتكوين مقارنة بالمعايير المعتمدة (1 % بالنسبة للجزائر مقابل 5 إلى 6 % في إدارات لدول بنفس الأهمية)¹.

(3) إن التنظيم والعمل الحالي للمدرسة الوطنية للضرائب لا يستجيب إلى احتياجات الإدارة الجبائية ومن الأسباب المؤدية إلى ذلك غياب القانون الأساسي للمدرسين الدائمين، نقص في المكونين المتخصصين وعدم ملائمة الركائز البيداغوجية بالتكوين المهني.

(4) الإجراءات الحالية للتقييم للأفراد المتكونين غير كافية مقارنة بما جاء في النظري وزيادة على ذلك معطيات التقييم غير مستغلة من الهياكل المعنية .

ولتفادي هذه العوامل وبالتالي الوصول بالتكوين إلى الأداء والفعالية يجب على الإدارة الجبائية أن تتحكم في تسيير التكوين وذلك بالعمل على :

- يجب إثراء القوانين الأساسية و قانون الوظيف العمومي بتعليمات و مذكرات في مجال التسيير لجعلهما يتبنيان التسيير المبني على الكفاءات البشرية،

- يجب اعتماد المعايير الدولية في مجال تقييم الكفاءات و جلبها و تنميتها،

- يجب وضع نوع مرجعي للكفاءات في كل مستوى من المستويات الإدارية،

- إحصاء جيد للاحتياجات التكوينية،

- الاختيار الملائم للأفراد لغرض التكوين باستعمال بطاقة المناصب،

- ملائمة احتياجات التكوين مع مواصفات كل منصب ووظيفة،

- العمل على وضع الموارد المالية الضرورية لتغطية مصاريف التكوين،

- تحفيز الأفراد الذين شركوا في التكوين لترقيتهم في مناسب أعلى،

- وضع مؤشرات التسيير لتقييم التكوين،

- إعداد عقد خاص بالأداء مع المدرسة الوطنية للضرائب التي هدفها المساهمة في تحسين شروط

تسيير الإدارة الجبائية².

ولإثبات أو نفي فرضيات البحث وذلك حسب النتائج التي تحصلنا عليها خلال دراسة حالة نجد أنه يوجد

فعلا أهمية بالغة لتطبيق تقنية التسيير الإستراتيجي للكفاءات في الإدارة العمومية الجزائرية مع وجود

أهمية كبيرة لعملية التكوين في التسيير الإستراتيجي للكفاءات في الإدارة الجزائرية وهذا ما أكده الاستبيان

الذي قمنا به اتجاه الإدارة الجبائية الجزائرية و في نفس الوقت نكون قد أجبنا عن الإشكالية المطروحة

في المقدمة.

وتبعاً لما تقدم أن موضوع التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية يمثل نشاطا

أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة في محيط يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار في جميع الميادين الحياتية.

و قد حاولنا من خلال هذا البحث المتواضع الإلمام بأهم جوانبه ويبقى المجال مفتوحا لبحوث أخرى

في المستقبل إن شاء الله.

152- Voir Baaziz Aïmen « A quoi forme l'ENI et comment accéder », Revue de l'école nationale des impôts, Juin 2001, N°00 , P 6.

المصادر و المراجع

باللغة العربية

- خضير كضم و ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، سنة 2007.
- يوسف حليم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل وهشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى، دارالوراق للنشر و التوزيع عمان ، سنة 2006.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر الطبعة الثانية ، سنة 2005.
- مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي الطبعة الأولى ، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، سنة 2009.
- نجم عبد الله العزاوي و عبد الله حسين جواد ، تطور الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة 2010.
- قاسم صالح ضرار ، إدارة الموظفين الحكوميين ، معهد الإدارة العامة السعودية ، سنة 1983.
- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، سنة 2000.
- أشوك تشاندا و شلبا كبرا ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، إستراتيجية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر و التوزيع ، سنة
- عمار عوابدي ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، سنة 1984.
- سلمان محمد الطاوي، مبادئ القانون الإداري، دار الكر العربي ، سنة 1986.
- سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان ، سنة 2001.
- أحمد رشيد ، مقدمة في الإدارة المحلية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، سنة 1975.

- خالد القباني ، اللامركزية و مسألة تطبيقها في لبنان ، نشر مشترك بيروت باريس منشورات البحر المتوسط و منشورات عويدات ، سنة 1981.
- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، سنة 2011.
- عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، دار النشر الجامعية ، سنة 1989.
- مازن فارس راشد ، إدارة الأمور البشرية الأسس النظرية و التطبيقات المالية في المملكة السعودية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، سنة 2001.
- ياسين سعيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، اليازوري لنشر، عمان ، سنة 1998.
- عوض محمد ، الإدارة الإستراتيجية الأسس العلمية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، سنة 1999.
- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى، سنة 2004.
- نجم عبد العزاوي و عباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، سنة 2010.
- عبد الرحمن بن أحمد هيجان و عبد الله بن أهنية ، السلوك الإداري لعمليات إتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، تأليف هيربوت سايمون ، الرياض ، سنة 2005.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، جمهورية مصر العربية ، سنة 2007.
- محمد أنيس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، سنة 1974.
- شنوبي نورالدين ، دروس في المنجمت العمومي، غير منشورة، سنة 2010.
- فوزي حبش ، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين ،ديوان دار النشر ببيروت ، سنة 1986.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر ، عمان ، سنة 2010.
- عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة،؟

- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 1999.
- راوية حسين ، مدخل إستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 2003.
- مالكوم بيل ترجمة مركز التعريب بيروت ، التدريب الناجح للموظفين ، الدار العربية للعلوم بيروت ، سنة 1997.
- يوسف حجيم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ،مؤسسة الوراق ، عمان ، سنة 2006.
- محمد سعيد سلطان ، إدارة المورد البشرية ، الدار الجامعية الحديثة الإسكندرية ، سنة 2005.
- مهدي زوليف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار المعدلاوي، عمان ، الأردن ، سنة 1998.
- كما نورالدين ، إدارة الموارد البشرية ، طلاسدار ، دمشق ، سنة 2002.
- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 1986.

باللغة الأجنبية

- A.Meignant « Manager la formation »Ed Liaisons Paris 1997.
- Guy Leboterf « Ingénierie et évaluation des compétences » Ed Organisation paris 2002.
- Ministère du Budget des comptes publics et de la fonction publique française « performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyses » Eupan 2008.
- Patrick Gilbert et Michel Palier sou la direction de Dimitri Weiss « les ressources humaines » Ed Organisation 1999.
- Alain La Brufe « Management des compétences ,construire votre référentiel » Ed Organisation 2003.
- Valérie Marbach « évaluer et rémunérer les compétences »Ed d'organisation, paris 2008.
- Marc Dennery « évaluer la formation ,des outils pour optimiser l'investissement formation » ESF,France 2001.
- J.M.Perriti « Ressources humaines »Ed Vuibert, paris 2006.
- A.Meignant « Ressources humaines ,Déployer la stratégie » Ed liaisons ,paris 2000.
- Christian Batal « la gestion des ressources humaines dans le secteur public tome2 évaluer des ressources ,anticiper les besoins ,construire des politiques de GRH »Ed organisation 1998.

- Jacques Bourgault « stratégies et pratiques de développement des compétences des gestionnaires dans les organisations publique du canada » L'école de la fonction publique du canada 2005.
- Claude Lévy-leboyer « des compétences » Ed d'organisation groupe Eyrolles 2009.
- Lou Van Beirendonck « Tous compétents :le management des compétences dans l'entreprise » Ed De Boeck ,Belgique2006.
- P.X ,Meschi « le concept de compétence en stratégie , perspectives et limites » AIMS ,Montréal 1997.
- M.Amiel,F. Bonnet et J.Jacobs « Management de l'administration » Ed Debock 1998.
- L.Lemire, G.Martel « l'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique d'emploi dans les administrations publiques du XXI siècle » presse de l'université du Québec2009.
- A.Bartoli « Management dans les organisations publiques » Ed Dunod 2009.
- B.Maazouz et Daniel Maltis « les états et les société civiles se transforment, les fonctionnaires le devraient aussi les compétences-clés des gestionnaires publics » Lareem, Dar el gharb 2007.
- N. Chambron « flexibilité dans la gestion du personnel de l'administration publique » Pumo études sur la gestion publique 1990.
- J.B.De foncauld « Gerer par les compétences c'est penser les métiers de demain » la collection des perspectives gestions publiques, institut de la gestion publique et du developpement économique , paris 2005.
- sous la direction de Denis Proulx « Management des organisations publiques » Ed , presses de l'université du Québec 2006.
- L.Sekiou et autres « Gestion des ressources humaines » Ed Deboeck ,paris,1993.
- J.M.Peretti « Ressources humaines » Vuibert, paris, 1990.
- Jacques Soyer « Fonction Formation » Ed Organisation ,paris,2000.
- S.Alecian et D.Foucher « Guide de management dans le secteur public » Ed Organisation ,paris 1998.
- Claude Levy-Le Boyer et autres « RH les rapports de psychologie de travail » Ed Organisation ,paris , 2001.
- Lellou et autres « formation et production de compétences » Ed Dar El Gharb , oran,2007.
- P.Bonzon « Le plan de formation dans l'entreprise » Ed Chantard et associes , paris...
- A.Labruffé « Manager des compétences » Ed Chirat, paris 2003.
- J.P.Citeau « Gestion des ressources humaines » Ed Armant Colin , paris 2000.
- A.Cohen « Toute la fonction ressource humaines » Ed Dunod, paris 2006.
- P.Romelaer « gestion des ressources humaines »Ed Armand Colin ,Paris 1993.

-J.Barrand, F.Kittel et M.Moule « la fonction ressources humaines, métiers, compétences et formation » Ed Dunod ,paris 2000.

-L.Boyer et N.Equilbey « GRH Nouvelles pratiques » Ed EMS Colombelles,2003.

-S.Borzuchette, J.François claude « Evaluation de la formaion et performance de l'entreprise » Ed Liaisons, paris 1997.

القوانين و المراسيم و التعليمات

- الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.
- المرسوم التنفيذي رقم 26-92 المؤرخ في 03 مارس 1996.
- المنشور الوزاري رقم 263/كخ/م غ/المؤرخ في 09 أوت 1999.
- التعليمات الوزارية المشتركة رقم 253 المؤرخة في 17 جويلية 1999 المتعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح التوظيف العمومي و مصالح الميزانية .
- المرسوم التنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية.
- المرسوم الرئاسي المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد لشبكة الأجور.

المجلات العلمية

- مجلة دورية ،العلوم الإدارية، المجلد 34 ، العدد 02 ، عمان الأردن ، جويلية 2007.
- مجلة دورية ، مجلة دراسات الإدارية ، المجلد 28، العدد03 ، عمان الأردن، يناير 2001.
- مجلة دورية محكمة ، المعيار ، العدد رقم 06 ، المركز الجامعي تسيمسيلت ، الجزائر ، ديسمبر 2012.
- مجلة دورية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 02 العدد 04 ، 2006.
- مجلة دورية ، مجلة الاقتصاد و المنجمنت ، العدد 10 مكرر، منشورات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة تلمسان ، أكتوبر 2011.
- مجلة دورية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 10 ، بسكرة الجزائر، العدد 10 فيفري 2005.
- مجلة دورية ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد 07 ، جوان 2010 ، جامعة بسكرة.

Reuves :

- Revue française « Gestion » sept-oct , 1992.
- Revue de sciences humaines , université mohamed kheider, numéro 07 , Février 2005.
- revue Groupe CESI ,Ministère des finances ,DRH, Décembre 2004.
- revue de l'école national d'administration, 2002.
- revue de centre de formation administrative, Janvier- Février numéro 01 1994.
- revue de l'école national des impôts , numéro 006, juin 2001.
- la lettre de la DGI , numéro spécial Avril **2006**.

site d'internet :

- <http://www.shabkobani.com>.
- <http://www.stratégie.aims.com>.
- <http://www.cnam.fr>.
- <http://www.chaire.compétences.uquam>.

Questionnaire

J'ai préféré la technique du questionnaire qui est un outil très utile et important pour rassembler quelques informations utiles qui m'aident à enrichir ma recherche. Le but de ma recherche est de savoir les préoccupations (connaissances théoriques et les pratiques) en matière de la gestion stratégique des compétences au sein de l'administration fiscale.

Dans le but de ma recherche, j'ai choisi un échantillon de la population constituée par l'ensemble de l'encadrement de la direction de la wilaya et de la direction régionale des impôts de Béchar (les sous directeurs, les chefs de bureaux, les chefs de services, les receveurs, les chefs d'inspections) soit un taux de 30% sur 100 qui donne un échantillon de 30 cadres.

1 : qu'entendez-vous de la gestion stratégique ?

a. les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux.....

b. les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux et de faire le choix des moyens pour ces buts.....

c. autres.....
.....

2 : que savez-vous de la gestion des compétences ?

a. gérer le savoir des agents.....

b. gérer le savoir faire des agents.....

c. gérer le savoir être des agents.....

d. autres.....

3 : le recrutement de vos agents est fait sur la base :

a. Seulement sur titre des diplômes.....

b. des expériences requises.....

c. les deux (expériences et diplômes).....

d. autres.....

4 : que savez- vous de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

- a. c'est le plan de gestion des personnels actuellement établi
- b. c'est un plan par lequel l'administration peut prévenir les situations de sur- effectifs, de sous- effectifs, de sur- qualification ou de sous- qualification.....
- c. autres.....

5 :les attributions des postes est basé sur :

- a. la description des postes.....
- b. l'analyse des postes.....
- b. les deux(analyse et description).....
- c. autres.....

6 :Evaluation des compétences de vos agents est faite selon :

- a. le cadre statuaire.....
- b. un type référenciel.....
- c. des objectifs déterminés.....
- d. autres

7 :les contraintes que vous rencontrez dans la gestion de vos agents :

- a. statutaires.....
- b. organisationnel.....

c. culturel

d. autres.....

8: le système de motivation actuel est basé sur :

a .l'assiduité

b. le rendement.....

c. le grade.....

d. autres.....

9 : mobilités des agents est un élément :

a. acquéreur des nouvelles compétences

b. de départ des compétences existantes.....

c. autres.....

10 : le statut de la fonction publique est un outil :

a. management publique ouvert

b. management publique administrée.....

c. autres.....

11 : les statuts particuliers des agents de l'administration fiscale est un outil :

a. pour les différencier des agents d'autres administrations.....

b. pour préciser les attributions et les rétributions de chaque corps

c. autres.....

12 :D'après vous le meilleur moyen pour acquérir une compétence est :

a. recevoir une formation externe.....

b. recevoir une formation interne.....

c. autres.....

13:Avez-vous reçu une formation ? oui Non

14 : ou s'est déroulé la formation ? Externe Interne

15 : la durée ? Longue courte

16 : Est-ce suffisant ? oui Non Un peu

17 :la formation a-t-elle répondu à vos attentes ? oui Non Un peu

18 : aviez – vous acquis de nouvelles connaissances ? oui Non Un peu

19 : répond –t- elle aux exigences de votre poste ? oui Non Un peu

20 :Avez- vous amélioré vos compétences ? oui Non Un peu

21 :Etes- vous satisfait de votre formation ? oui Non

22 :Avez-vous besoin de formation pour vous adapter à votre poste de travail ?

oui Non



الملخص:

إن الإدارة تعيش في وسط اقتصادي واجتماعي وثقافي وسياسي متغير و لمصاحبة هذا التغيير لغرض الوصول إلى أهدافها المتعددة والتي تدور في مجملها حول إرضاء المواطن عن طريق تقديم الخدمة العمومية بنوعية جيدة وبتكلفة ومدة مقبولة وفق مرجعية محددة ، للوصول إلى هذه الأهداف يجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري وخصوصا الجنب المتعلق بالكفاءات البشرية مطبقة أدوات تسييرية مبنية على النجاعة والفاعلية في إطار التسيير الاستراتيجي للكفاءات وفي سياق القانون الأساسي للوظيفة العمومية ومن هنا جاءت الإشكالية التي تدور حول التسيير الاستراتيجي للكفاءات في الإدارة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة،الوسط،الخدمة العمومية،الكفاءة،الإستراتيجية،النجاعة والفاعلية ،الوظيفية العمومية .

Résumé :

L'administration vit dans un milieu économique, social, culturel et politique en changement durable, et pour accompagner ce changement afin qu'elle peut atteindre ses multiples objectifs qui sont centrées sur la satisfaction du citoyen à travers un service public rendu avec une meilleure qualité et un délai acceptable selon une référence bien déterminée, pour arriver à ces objectifs il faut qu'elle donne une importance particulière au facteur humain et notamment la compétence humains et sa gestion en application des outils de gestion fondés sur l'efficience et l'efficacité dans le cadre de la gestion stratégique des compétence et dans le contexte du statut général de la fonction publique, partant de là, apparait la problématique de la recherche qui gravit autour de la gestion stratégique des compétence dans l'administration Algérienne.

Mots clés : Administrions, milieu, service public, compétence, stratégie, efficient et efficacité ; fonction publique.

Abstract :

The administration is living in an economic social, cultural as well as variable political environment. And to accompany this change in the achieving multiple objectives that focuses on the satisfaction of the citizen through a public service with a last and acceptable to period on the basis of definite reference. To achieve these objective, it must give a particular importance to human factor. Notably to human competence and his management.

Based efficiency and effectiveness of strategic management competence in the contextual the general status of the public function from there appears the issue of research which revolves around the strategy management, competence, administration.

Key words: administration, environment, public service, skill, strategy, efficiency and effectiveness; public function.