

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق



الحق في التكوين ودوره في تحسين الخدمة العمومية

مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون أعمال

تحت إشراف الدكتور:

- احمد هنية

من إعداد الطالب:

- ديبلي نبيلة

الموسم الجامعي: 2018/2017

سورة الاحقاف

شكر و عرفان

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لي لإتمام مساري الدراسي وإنهاء هذا العمل المتواضع الذي أدعو الله أن يجعله مقبولا وخالصا لوجهه الكريم.

كما أتقدم أيضا بعظيم الشكر للدكتورة المشرفة "أحمد هنية" التي لم تبخل عليا بنصائحها القيمة التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل.

وأشكر أيضا أستاذتي الدكتورة بوقرة أم الخير على كل ما قدمته لي سواء من نصائح وتوجيهات والتي كانت دائما تساعدني بتوجيهاتها القيمة والمفيدة، أشكر أستاذتي الفاضلة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الاساتذة أعضاء اللجنة الموقرة والذين وافقوا على مناقشة وتقييم المذكرة.

شكراً جزيلاً

إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هو صاحب الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه...

إلى أعز قلب في الوجود التي رحلت وتغمدت روحها الجنة انشاء الله التي تمنيت أن ترى ما وفقني الله عز وجل في هذا العمل أمني الغالية رحمة الله عليها...

إلى والدي وسندي في هذه الحياة، إلى مثلي الاعلى الى من سعى لوصولنا الى أفضل المراتب ها أنا اليوم أهدي له هذا العمل المتواضع كثمرة تعبته وشقاؤه.

إلى إخوتي وأخواتي الذين طالما كانوا دافعا لي لتقدم والنجاح.

إلى صديقات دربي كل واحدة باسمها...

إلى كل أساتذتي الكرام بقسم الحقوق...

إلى كل زملائي دفعة 2017/2018.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا وذكره القلب دون شك.

خطة الدراسة:

الفصل الأول: ماهية الحق في التكوين.

المبحث الأول: مفهوم الحق في التكوين.

المطلب الأول: تعريف الحق في التكوين وعناصره.

الفرع الأول: تعريف الحق في التكوين مبادئه وأهدافه.

الفرع الثاني: عناصر التكوين.

المطلب الثاني: أنواع التكوين ومبرراته.

الفرع الأول: أنواع التكوين.

الفرع الثاني: مبررات التكوين.

المبحث الثاني: الأساس القانوني للتكوين وبرامجه.

المطلب الأول: الأساس القانوني للتكوين.

المطلب الثاني: برامج التكوين.

الفرع الأول: برامج التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص.

الفرع الثاني: برامج التكوين قبل الترقية.

الفصل الثاني: أثر التكوين على تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الأول: تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: آليات تحسين الخدمة العمومية.

الفرع الأول: تحديث الإدارة العمومية

الفرع الثاني: التفويض كآلية جديدة لتسيير المرفق العام.

المطلب الثاني: الإصلاحات الجديدة لتحسين الخدمة العمومية.

الفرع الأول: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: التدابير الجديدة لتحسين الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: دور التكوين وتقييمه.

المطلب الأول: دور التكوين.

الفرع الأول: دور التكوين بالنسبة للموظف.

الفرع الثاني: دور التكوين بالنسبة للإدارة.

المطلب الثاني تقييم عملية التكوين.

الفرع الأول: أسس وعناصر تقييم عملية التكوين.

الفرع الثاني: مراحل تقييم عملية التكوين.

خاتمة

مقدمة

أصبح المورد البشري ذو أهمية كبيرة خاصة خلال القرن العشرين الذي عرف تطورا كبيرا سواء في المجال الاقتصادي أو الاداري أو غيره من المجالات ذلك لأنه يعتبر من أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المعاصرة، هذا إضافة إلى الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في تحريك باقي الموارد الأخرى وتفعيلها ايجابيا أو سلبيا وبالتالي فكفاءة أداء المنظمات يتوقف على كفاءة وفعالية العنصر البشري بها.

تتصدر إدارة المورد البشري سلم الأولويات الضرورية التي يجب على الإدارة تسييرها تماما كما تتم إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة، بل وإن مهمتها الأساسية تكمن في تكوين وتنمية الافراد العاملين في مختلف ميادين النشاط بها، ذلك من أجل تحقيق التطور والكفاءة في أي المهام الوظيفية المخصصة لكل موظف، وبالإضافة إلى تتمين مكانة الموظف و ابراز إمكانيته المهنية داخل الوظيفة العمومية، ولذلك فان تكوين العنصر البشري يعد عاملا اساسيا بل وعنصرا فعالا في تحسين اداء الموظفين وتطوير قدراتهم من جهة، وتحقيق ادارة معاصرة قائمة على التطور التكنولوجي ومواكبة التطورات الحاصلة في عالمنا الحالي من جهة أخرى.

لقد تعددت العوامل التي تؤثر ايجابيا في تطوير أداء الموظفين، فظهر التكوين كأحد العوامل التي تساعد على الارتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي، كما يعتبر أيضا عملية مستمرة وحلقة رئيسية في نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل، والذي يبدأ بالتخطيط العلمي للقوى العاملة، وينتهي بالتقييم وذلك من أجل تحديد مدى تأثير التكوين في العامل البشري، وقدرته على أحداث التغيرات الايجابية سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته، أو بالنسبة للإدارة المسؤولة عن عملية التكوين، بحيث يعتبر هذا الأخير بمثابة تصحيح لبعض النقائص في قدرات و مهارات الموظفين، وتحسين أدائهم.

وبناء على ما تم تقدم يعد التكوين من أهم مقومات التطوير والتنمية التي يتم الاعتماد عليها في بناء أجهزة قادرة على مواجهة التحديات الادارية والتكنولوجية وغيرها في الحاضر أو في

المستقبل، وتنامي تأثيره بشكل متزايد على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة كان اختياري لدارسة هذا الموضوع كما سيأتي بيانه.

أولاً: اسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين أحد أهم المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب وذلك لما له من تأثير على كافة الموظفين وأدائهم، وقد تم اختيار موضوع الدارسة الحالي بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية:

1-أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث، التي تناولت بعمق إشكالية دور التكوين في تحسن الخدمة العمومية.

- أهمية موضوع تكوين الموظف ودوره في تحسين الخدمة العمومية.

- نقص الاهتمام بتكوين الموظفين وتحسين أدائهم وقدراتهم.

- التطور التكنولوجي الذي تعرفه الإدارة والتوجه من نحو الإدارة الالكترونية كأسباب وجيهة دافعة لتكوين.

2-أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع تكوين الموظف ودوره في تحسين الخدمة العمومية لأنه يعتبر من المواضيع التي أميل إليها خاصة وأنه متعلق بالوظيفة العمومية.

- رغبتى الشخصية في معرفة مدى تأثير التكوين في تطوير قدرات وخبرات الموظفين.

- طبيعة اختصاصي والمتمثلة في القانون الاداري الذي يدرس ويهتم بالموظف.

وعلى ضوء ما سبق تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية: **فما مدى تأثير التكوين في تنمية**

قدرات الموظفين وتحسين أدائهم؟

ولتوضيح أكثر الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين؟

- كيف يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والادارة معا؟

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه وهي تتمثل في:

- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.
- تحسين العلاقات الإنسانية وتوطيدها بين مختلف الأطراف في المؤسسة ومتعاملها.
- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- تقدير مدى وعي الموظف بأهمية تجديد المعرفة الادارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

- الاطلاع على كفايات الاهتمام بالتكوين بنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الاداري الجزائري، وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق للمنظور العالمي في مجال التطور العلمي والاداري.

- ابراز أهمية التكوين في تطوير وتحسين مهارات الموظفين داخل الادارة وذلك من خلال تحسين جودة منتوجاتها.

رابعا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى جملة من النتائج وهي:

- معرفة مفهوم الحق في التكوين بالإضافة إلى أنواعه ومبادئه وأسس.
- معرفة البرامج التي تخص بعض الاسلاك والتي يتم تطبيقها خلال عملية التكوين.
- تقييم عملية التكوين.
- معرفة الاساليب الجديدة لتحسين الخدمة العمومية.
- معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين الخدمة العمومية.
- معرفة إلى أي مدى يمكن الأخذ بالتكوين كوسيلة لتطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم.

خامسا: منهج الدراسة

نجد أن موضوع البحث يقتضي منا إتباع منهجا وصفيا وتحليليا، وذلك من أجل فهم وتحليل أبعاده، بحيث قمنا بوصف التكوين من خلال تعريف وذكر عناصره ومبادئه وأهدافه مع ذكر بعض النصوص القانونية التي تناولت موضوع التكوين وألزمت الإدارة بوضع دورات تكوينية من أجل تحسين أداء الموظفين.

سادسا: الدراسات السابقة

قليلة هي الدراسات التي تناولت دور التكوين بصورة مباشرة وجامعة فمن بينها: الدراسة التي قام بها: عمر بلخير جواد، والتي تناول فيها موضوع دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، قام بنشرها في تلمسان، عام 2014-2015، وهي دراسة قريبة نوع من موضوع بحثي.

- الدراسة التي قام بها: العبادي أحمد، والتي تناول فيها أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الـوظيفة العمومي، والتي قام بتقديمها في وهران، عام 2012-2013، فهي أيضا تتناول جزء من موضوع الدراسة.

- الدراسة التي قامت بها: بودوح غنية، تناولت فيها استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، حيث قدمت في جامعة بسكرة، في 2012/2013.

سابعا: صعوبات الدراسة

تكوين الموظف من الموضوعات التي لم يتم دراستها بشكل كبير وهذا ما جعلنا نواجه بعض الصعوبات، وبما أنه موضوع ينصب عن دور التكوين في تحسين الخدمة العمومية فقد واجهنا بهذا الصدد قلة المراجع التي نتحدث عن دور التكوين أي عدم توفر الكتب التي تتناول موضوع التكوين بشكل عام بل تكفي فقط ببعض المعلومات غير الكافية إضافة إلى النقص في النصوص القانونية التي تتناول تتكلم التكوين ودورة بل تكفي فقط بإلزام الإدارة بوضع دورات تكوينية، تداخل بعض جوانب الموضوع مع موضوعات أخرى خاصة أنواع التكوين.

ثامنا: خطة الدراسة

لقد اتبعنا في دراستنا الخطة العامة التالية:

الفصل الاول: ماهية الحق في التكوين.

المبحث الاول: مفهوم الحق في التكوين.

المبحث الثاني: الاساس القانوني للتكوين وبرامجه.

الفصل الثاني: أثر التكوين على تحسين الخدمة العمومية

المبحث الأول: تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: دور التكوين وتقييمه.

الفصل الأول: ماهية الحق في التكوين

تمهيد:

لقد أصبحت العملية التكوينية قضية مهمة في جميع المجالات منها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المجالات المهمة التي تخدم القوة البشرية لذلك يجب على المؤسسات أن تلبي احتياجات الافراد بكفاء وفعالية حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية والنجاح سواء على المستوى الاداري أو الاجتماعي أو غيره من المجالات، وهنا نجد أن العديد من المؤسسات إعادة النظر في برامجها التكوينية بغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فتركز على نوعية وجودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لابد أن يكون متوافقا مع استراتيجية المؤسسة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الأفراد من الخدمات بالنوعية المرغوبة فيها.

فالتكوين لا يعني تدني مستوى الأفراد في المنظمة، إنما هو يدل على وجود مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول في الوصول إليه من حيث أنه من الطبيعي أن يوجد تفاوت في أداء العاملين، والتكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من الموظفين يمكن الاستفادة منهم من خلال التحولات التكنولوجية وهو الأمر الذي يضمن استمرارية المؤسسة، وبما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه العالمين فان التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول لشغل مناصب عليا.

وفي هذه الفصل تطرقنا إلى مفهوم الحق في التكوين في " المبحث الاول"، والأساس القانوني للتكوين وبرامجه في " المبحث الثاني".

المبحث الأول: مفهوم الحق في التكوين

لقد أصبح التكوين الوسيلة المثلى لتحقيق النمو ووسيلة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة وفعالية وهذا ما أصبحت تراهن عليه أي دولة من الدول المتقدمة ، وبالتالي نجاح المجتمع في تحقيق أهدافه و ضمان استمراره يتطلب تشخيص التكوين على المستوى مؤسسته وإعادة النظر في الطرق الحالية المتبعة في التكوين، إلا أن التغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تؤثر على مواردها البشرية، وخاصة مع تزايد المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي بين المؤسسات على اختلاف نشاطاتها وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات من أجل تحقيق رضا زبائنها و توسيع مجالاتها.

ولدراسة ماهية الحق في التكوين قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا لتعريف الحق في التكوين وعناصره في "المطلب الأول"، وأنواع التكوين ومبرراته في "المطلب الثاني".

المطلب الأول: تعريف الحق في التكوين

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم بمثابة الإطار النظري للباحث بحيث يقوم فيها الباحث بالبناء الفكري له وهي نقطة بداية في التحليل دون خوف من اختلاط المفاهيم وتشابكها، والتراث العلمي لم يترك مجالاً إلا خاض فيه، لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الحق في التكوين في "الفرع الأول"، وعناصر التكوين في "الفرع الثاني".

الفرع الأول: تعريف الحق في التكوين ومبادئه وأهدافه

من خلال البحث عن تعاريف للحق في التكوين نجد أن هناك تعاريف عديدة ومتنوعة ومختلفة أيضاً، فهناك من يعرفه بأنه معرفة وهناك من يعتبره مهارة وغيرها، وعلى هذا الأساس قمنا بتعريف الحق في التكوين "أولاً"، كما سوف نتطرق إلى مبادئ التكوين "ثانياً"، وأهداف التكوين "ثالثاً".

أولاً: تعريف الحق في التكوين

لقد قمنا بتعريف الحق في التكوين من خلال ثلاث مستويات مختلفة، وهي المستوى المعرفي، والمستوى المهاري، والمستوى السلوكي.

1-المستوى المعرفي

عرفه "سينوجين" بيار بأنه: هو مجموعة من الأنظمة أو الاجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع متغيرات وتحولات تنظيم العمل نتيجة لتطورات التكنولوجيا والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني.¹

ويقصد به أيضا: صناعة وتأهيل الموظف في مجال معين بغية الارتقاء بأدائهم المعرفي والميداني، كما يعتبر أيضا:

التعلم المتخصص لاكتساب شخص ما، أو مجموعة معينة معارف نظرية وعملية ضرورية لمزاولة مهنة أو نشاط ما، وهو بذلك بمثابة معبر سيار ضروري لممارسة المهنة أو مسافة معرفية ومنهجية، لا بد من عبورها مرات كثيرة لكل من يضع التكوين موضع تطوير وتجديد ومساءلة.²

كما يعرف بأنه: نقل المعارف والمهارات الأزمنة من أجل الأداء الجيد ويؤكد الأستاذ "Bernard Matoury"، بأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف وتنمية الامكانيات المتوفرة للمؤسسة.³

أما سيد محمد جاد الرب فقد عرفه بأنه: يهتم أساسا بتزويد الافراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.⁴

¹ بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية، بسكرة، 2012/2013، ص22.

² محمد بازي، صناعة التدريس ورهانات التكوين، منشورات مجلة علوم التربية، الجزائر، العدد23، الطبعة الاولى، 2010، ص105.

³ ابراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، 2015، ص08.

⁴ بوقطف محمد، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2013/2014، ص13.

2-المستوى المهاري

يعرف التكوين من حيث المستوى المهاري بأنه:

هو اعداد وتأهيل الأفراد فنيا ومهنيا وإداريا واكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم الانتاجية في الوحدات الصناعية والخدمية والإدارية لسد نقص كمي أو كفي، يتطلب إنجاز خطط التحول أو مواجهة ما تحتاجه هذه الوحدات من العناصر البشرية المؤهلة.¹

كما يعرف أيضا: هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله مستعدا لمزاولة عمل ما، كما يعتبر التطور المنطقي لمهارات وخبرات وتصرفات الأفراد تماشيا مع مختلف مراحل حياتهم الوظيفية وتحقيق الارتقاء فيها.²

كما يكمن أن يعتبر التكوين من حيث المستوى المهاري بأنه:
تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معرفهم.³

3-المستوى السلوكي

هناك تعاريف عديدة تعتبر أن التكوين بمثابة سلوك ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:
التكوين هو شكل من أشكال التنشئة الاجتماعية إذ يساهم في بناء سلوك وشخصية المنخرط في التكوين وفي تغييرها، تماشيا مع مختلف حياتهم الوظيفية وتحقيق الارتقاء فيها.⁴

¹ حسن حمودة المهدي، شرح احكام الوظيفة العامة، الدار الجماهيرية، الجزائر، الطبعة الثانية، ص111.
² سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر-3، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2012/2011، ص53.
³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 1997، ص239.
⁴ نور الدين الظاهري، التكوين المستمر للمدرسين وتطوير التصورات المرتبطة بالممارسات البيداغوجية وبالهوية المهنية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2016، ص54.

ويقصد بالتكوين: هو وسيلة تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسيير وتسهيل بلوغ الاهداف فإذا جرى التكوين بكيفية مناسبة فان ذلك لاكتساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكياتهم لصالح التنظيم أو المنشأة التي يعملون فيها.¹

ويعرف أيضا: بأنه عملية منظمة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يطلبها الفرد في العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها.²

ومن خلال كل التعاريف السابقة نستطيع أن نصل إلى تعريف جامعا لكل التعاريف سالفة الذكر:

هو جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاراتي، معرفي، سلوكي، في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي تتمكن من الارتقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل.³

والحق في التكوين يدخل ضمن حقوق الموظف اتجاه الادارة المطالبة بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيله وترقيته مهنيا، وتأهيله لمهام جديدة.⁴

¹ نجاة بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناطراك، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران سانيا، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2010/2011، ص87.

² علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير محل العمل لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض، 1981، ص30.

³ بدوييرة الطاهر، حموي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، فعاليات المنتدى الدولي للمكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة قسنطينة، 2011، ص6.

⁴ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية واخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص244.

كما نجد أيضا المرسوم التنفيذي رقم 96-92 الذي عدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-17 يلزم المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط سنوي لتكوين أي أن التكوين حق يجب على الإدارة أن تكفله لكل موظف.¹

وفي نفس السياق نجد أيضا الامر 03/06 تكلم عن التكوين وألزم الإدارة بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، وذلك من أجل تحسين مستوى الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي.²

ثانيا: مبادئ التكوين

لقد تمكنت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين من الوصول إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن توظيفها كمعايير ارشادية لنقل المهارات والمعارف ومن أهم هذه المبادئ:

1- الاستمرارية:

هو وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التطوير والتغيير، كما أنه يعتبر شيء أساسي لتطوير المنظمة لكوادرها البشرية، فهو يبدأ مع التعيين وينتهي مع التقاعد.³

2- الشمولية:

ويقصد بها أن يكون التكوين شاملا لجميع الأطر الادارية والفنية والخدماتية من جهة وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى، وبذلك يمتد النشاط التكويني ليشمل جميع الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المؤسسة نظريا وعمليا.

¹ ينظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية رقم 16، الصادرة في 6 مارس 1996.

² ينظر المادة 104 من الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، المؤرخة في 16 جويلية 2006.

³ أديب برهوم، بسام زاهر، وائل سليمان، أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد 2، 2007، ص 208.

3-التجديد والتغيير:

يعتبر التكوين ذو طبيعة متغيرة ومتجددة ذلك لأنه يتعامل مع مجموعة من المتغيرات داخل وخارج المؤسسة، فالعامل الذي يتلقى التكوين يكون عرضة لتغيير عاداته، وسلوكه، والوظائف التي يشغلها المتكويين تكون هي الأخرى عرضة لتغيير لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.¹

4-التكامل:

يعتبر التكوين نظاما متكاملًا من ناحيتين:
نظام متكامل في أنظمتها ومدخلاتها ومخرجاتها، ومتكامل بمعنى أنه يتكامل مع الأنشطة الأخرى للإدارة الموارد البشرية.²

5-التدرج:

ونعني بتدرج هنا أن يكون التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين، بل يجب إعادة تنظيم معارفهم ومهاراتهم والتأكد منها ثم إضافة الجديد، ويعتمد التدرج على الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلى التطبيقات المركبة.

6-الواقعية:

يقصد بها الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين، وذلك من خلال تعيين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات، من أجل تصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة لتطبيق وبذلك يعتبر التكوين الإداري أحد أهم الاستثمارات في مجال تنمية الموارد البشرية.³

¹ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2015/2014، ص 68-69.

² اديب برهوم، بسام زاهر، وائل سليمان، المرجع السابق، ص 208.

³ عمر بلخير جواد، المرجع السابق، ص 69-70.

ثالثاً: أهداف التكوين

أن لتكوين أهداف عديدة ومتعددة أهمها:

- تنمية المعارف، والكفاءات والمهارات، بحيث تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة، حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر ذلك لأن التكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة، حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل، ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العلمية المختلفة.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.

- تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل.¹

- نقل المعلومات، بحيث لا يركز هدف التكوين في اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضاً معلومات عن نظامها وسياستها.²

الفرع الثاني: عناصر التكوين

يعتبر التكوين فكرة قديمة فقد ظهرت بداية في الصين، حيث نشأة مدرسة وطنية للإدارة آنذاك بالصين، وتسمى مدرسة "التربية وإعداد الموظفين"، كما نجد أن التكوين تعرض لنوع من الإهمال سواء في نظام الوظيفة ذات البنية المفتوحة أو المغلقة.

¹ نجاة بزايد، المرجع السابق، ص 96، 97.

² بودوح غنية، المرجع السابق، ص 79.

والتكوين في بريطانيا عمل ضروري كان البريطانيون يعتمدون على التكوين على العناصر

الآتية:

- الثقافة العامة.

- إحاطة الموظف بشؤون الوظيفة من خلال التمدرس.¹

أما بنسبة للوضع في فرنسا فهي اتبعت النظام البريطاني حيث اعتمدت على الجامعة،

فتكوين عملية مستمرة ودائمة في البلدان العربية.²

وكذلك الوضع في بلدان العالم الثالث فإنها ملزمة ببذل جهود جبارة في مجال التكوين وذلك

من أجل وضع برامج التنمية في مختلف الميادين.³

المطلب الثاني: أنواع التكوين ومبرراته

إن لتكوين صور وأنواع مختلفة، تختلف باختلاف الهدف، الزمان، والمكان أيضا وهذا

الاختلاف يعود للأهمية أو الدور الذي يقوم به التكوين حسب كل مجال وبالفعل، يعتبر التكوين

الأداة المفضلة لتحسين فعالية عمل الإدارة في إطار الحكم الرشيد.

وعلى هذا الأساس سوف نتطرق لأنواع التكوين في "الفرع الأول"، ومبررات التكوين في

"الفرع الثاني".

الفرع الأول: أنواع التكوين

تكون عمليات التكوين متنوعة ويمكن أن تأخذ أشكالا متعددة، ولذلك سوف نتناول صور

التكوين بوجه عام "أولا"، وصور التكوين طبقا للأمر 03/06 "ثانيا"، غير أن أهمها يتمثل في:

¹ محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1989، ص 240.

² حسن حليبي، الخدمة المدنية في العالم، منشورات عويدات، الطبعة الأولى، بيروت، 1981، ص 40.

³ محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 1969،

أولاً: صور التكوين بوجه عام

1- التكوين من حيث المكان:

أ/ التكوين داخل المؤسسة: يكون بصفة فردية أو جماعية ويكون مكان إجراء الدورة التكوينية وهنا يكون داخل المؤسسة.

ب/ التكوين خارج المؤسسة: حيث يمكن للمؤسسة أن تتعاقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها وذلك حسب الاحتياجات التكوينية مع مؤسسة خارجية مثل جامعة التكوين المتواصل، أو معاهد متخصصة.¹

2- التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى

أ/ التكوين قبل الخدمة: أي قبل دخول الفرد للعمل في مراكز التكوين.

ب/ التكوين بعد الخدمة: أي بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.²

3- التكوين من حيث الهدف:

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب/ تكوين المهارات: يقصد به زيادة قدرة المتكون على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج/ التكوين السلوكي: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير

العادات غير الجيدة كسوء المعاملات، واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.³

ثانياً: صور التكوين حسب الأمر 03/06

ويقتصر على أربعة أنواع من التكوين وقد تم النص عليها صراحة في الأمر 03/06 وهي

تتمثل في:

¹بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 26

²عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص 12.

³بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 27

أ/ التكوين المتخصص: يمتاز هذا النوع من التكوين بأنه طويل المدى يهدف إلى إعداد المترشحين للالتحاق بالوظيفة العامة للمرة الأولى.¹

ويعتبر تكوين محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الالتحاق برتبة في إطار التوظيف.

ب/ التكوين اثناء التربص: يعتبر تكوين أولي محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية قصد التحضير لشغل وظيفة، بعد التوظيف.

ج/ التكوين التكميلي: يكون قبل الترقية إلى رتبة أعلى، باعتباره أي تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى.

د/ التكوين الاولي: المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي.²

الفرع الثاني: مبررات التكوين

إن مبررات التكوين عديدة لذلك قمنا بتقسيمها إلى مبررات التكوين بنسبة للإدارة "أولاً"، مبررات التكوين بنسبة للموظفين "ثانياً".

أولاً: مبررات التكوين بنسبة للإدارة

- ضرورة وجود تقارير عن الموظفين إما أن يكون بدرجة متوسطة أو دون المتوسط وذلك من أجل معرفة مستوى كل موظف.

- يجب أن يكون هناك انخفاض في الانتاج أو في أداء الأعمال من الناحية الكمية وهذا ما يجعل الادارة تلجأ للتكوين لسد تلك النقائص ولتحسين مستوى الموظفين.

¹ محمد اسماعيل احمد، أنواع التكوين، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010/6/26، 20:13، انظر

www.hrdiscussion.com، 2018، 15:07/03/29

² ينظر الملحق رقم 01 المتعلق بالتعليمية رقم 3، المؤرخة في 31 مارس 2009، المتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في اطار التكوين المسبق، ص 4.

- تعرض الأجهزة والموارد والعتاد للإهمال والذي عدم معرفة الموظفين لكيفية استعمال هذه الأجهزة مما يعرضها للإهمال خاصة الأجهزة التكنولوجية المتطورة
- غياب التعاون في المؤسسة أي غياب روح الجماعة التي تدفع لتطور والعطاء.
- ارتفاع نفقات الإنتاج.¹

ثانياً: مبررات التكوين بنسبة للموظفين

- في حالة التعيين لأول مرة بحيث يكون للموظف الحق في التكوين من أجل تدريبه على الوظيفة ومعرفة كيفية العمل في الإدارة وتزويد معارفه بالخبرات والمعارف الجديدة.
- للعاملين القدامى ويكون التكوين هنا من أجل تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من استعمال الأجهزة الجديدة خاصة وأننا في توجه للإدارة الالكترونية.
- في حالة الانتقال إلى عمل جديد فمن الضروري عند الانتقال إلى أي عمل جديد يجب ان يكون الموظف معرفة وخبرة ولو مبسطة حول العمل الذي سوف يقوم به لأنه مع مرور الوقت سوف يكون معارف وخبرات عديدة ومتعددة.
- عند استخدام مستجدات جديدة هنا يكون التكوين ضروري لتكييف مع تلك المستجدات التي تحدث في الوظيفة.
- عند تغيير أسلوب العمل أي عندما تتبع الإدارة أساليب جديدة غير تلك التي تم الاعتياد عليها.²

¹ محمود فهمي العطروري، المرجع السابق، ص 246.

² المرجع نفسه، ص 246.

المبحث الثاني: الأساس القانوني للتكوين وبرامجه:

لقد أصبح التكوين يحتل مكانة هامة، بل ويتصدر اهتمامات السلطة العمومية بعد الاستقلال في جولية 1962، فبعد لاستعانة المؤقتة بإمكانية التعاون التقني المتوفرة في اطار الاتفاقيات الثنائية مع بعض البلدان الأجنبية لتكوين الدفعات الأولى من الموظفين، حيث بدأت الدولة بإنشاء شبكة من المدارس التطبيقية كفلتها بإعداد المترشحين للوظيفة العمومية في مختلف التخصصات الادارية و التقنية و تحسين مستوى الموظفين في اطار انشاء مدارس كالمدرسة الوطنية للإدارة، مراكز التكوين الاداري... وغيرها من المراكز التي يتم على مستواها تكوين الموظفين من أجل تحسين مستواهم.

وبالتالي سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الأوامر والمراسيم التي جاءت كأساس قانوني لتكوين في "المطلب الأول"، لنتطرق بعد ذلك لبرامج التكوين في "المطلب الثاني".

المطلب الاول: الاساس القانوني للتكوين

لقد تناولنا تحت هذا العنوان الاوامر والمراسيم التي تتكلم عن التكوين وتنظمه وذلك كالآتي:
الأمر رقم 133/66 "أولا"، المرسوم رقم 85-59 "ثانيا"، الامر رقم 03/06 "ثالثا".

اولا: الامر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/6/2

وفي هذا الامر نجد المادة 22 منه نصت على: "على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية أن تتخذ الاجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين وترقيتهم"¹

فمن خلال نص المادة يتضح أن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ملزمة بتوفير التكوين للموظفين وذلك لتجديد معارفهم وتحسين مستواهم لتحقيق الرقي في الوظيفة العمومية ومواكبة التطورات التكنولوجية.

¹ الامر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/6/2 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية عدد 46، المؤرخة في 1966/6/8.

ثانياً: المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985

كما نجد أيضاً المادة 16 من هذا المرسوم التشريعي تنص على التكوين:

"يتمتع العمال في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما:

- الراتب بعد أداء الخدمة.

- الحماية الاجتماعية.

- الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.

- الراحة والعطل القانونية.

- التكوين وتحسين المستوى.

- الترقية الصنافية.¹

وحسب هذا المرسوم نجده بأنه تكلم عن التكوين، معنى ذلك أن تكوين الموظف ليس وليد الساعة بل أنه حق مكرس في مراسيم سابقة وذلك من أجل ضمان السير الحسن ورفع مستوى الموظفين.

ثالثاً: الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006

وحسب هذا الأمر المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة نجد المادة 104 والتي تنص

على: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان

تحسين تأهيل الموظف وترقية المهنة وتأهيله لمهام جديدة"² فمن خلال نص المادة نستشف بأن

الإدارة ملزمة بتنظيم دورات تكوينية من أجل تمكين الموظفين من تطوير قدراتهم وخبراتهم الوظيفية

وكما أنه يمكن ان تكون هذه الدورات دائمة من أجل تحسين تأهيل الموظف.

¹ المرسوم التشريعي 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات

العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13، المؤرخة في 24 مارس 1985.

² الأمر رقم 03/06، السابق ذكره.

المطلب الثاني: برامج التكوين

سوف نتناول تحت هذا العنوان أهم البرامج التي تطبق أثناء التكوين وذلك من أجل شغل بعض الوظائف كعون إدارة رئيسي، ملحق إدارة، عون إدارة، محاسب إداري، متصرف إداري، يقني سامي في الاحصاء.... وغيرهم.

إن برامج التكوين عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف نوع التكوين من جهة، والرتبة التي سوف يتم شغلها من جهة أخرى، ذلك لأن الوظائف الإدارية تتطلب من موظفيها مهارات ومعارف وسلوكيات لا ترتبط بمادة واحدة فقط، بل بمجموعة من المواد بحيث تشكل لنا هذه المواد برامج التكوين، لذلك سوف نحاول ذكر برامج التكوين المتعلقة بنوعين من التكوين وهو التكوين التحضيري، والتكوين قبل الترقية أو ما يعرف بتكوين التكميلي.

في هذا المطلب فرعين، برامج التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض الرتب في "الفرع الأول"، لنتناول بعد ذلك برامج التكوين التحضيري قبل الترقية في بعض الرتب في "الفرع الثاني".

الفرع الأول: برامج التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص

سوف نتناول في هذا الفرع البرامج التي تتعلق بالتكوين التحضيري خلال فترة التبرص لشغل بعض الوظائف كملحق إدارة، عون إدارة رئيسي، عون إدارة، عون مكتب.

إن برامج التكوين التحضيري المتعلقة برتب عون إدارة رئيسي تتمثل في أربعة وحدات وهي كالاتي:

- وحدة 1: مدخل إلى القانون.¹

- وحدة 2: مفاهيم قانون الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية.

- وحدة 3: التنظيم الإداري والمؤسساتي.

- وحدة 4: التحرير الإداري.

¹ ينظر الملحق رقم 02، المتعلق بالتعليمية رقم 2، تحديد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء التبرص لشغل بعض رتب الاسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به، ص9-10.

وعلى مستوى كل وحدة من هذه الوحدات يتم دراسة بعض النقاط التي تساعد على فهم واستيعاب هذه الوحدات، ففي وحدة المدخل إلى القانون يتم التطرق إلى:

- القاعدة القانونية:

• الخصائص القاعدة القانونية.

• مصادر القاعدة القانونية.

• تدرج القوانين.

-القانون العام والقانون الخاص

- فروع القانون العام.

-النظرية العامة للأشخاص المعنوية.

-مصادر القانون الاداري.

-مبدأ المشروعية.

- القرارات الإدارية: مفهومها، أنواعها ونظامها القانوني.¹

الفرع الثاني: برامج التكوين قبل الترقية

تطرقنا تحت هذا العنوان للبرنامج المخصص للتكوين من أجل الترقية إلى رتبة أعلى والتي تتعلق ببعض الرتب كمتصرف، ملحق ادارة، عون ادارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي... وغيرهم.

فبرامج التكوين قبل الترقية المتعلقة برتبة متصرف تتمثل في خمس وحدات وهي:

- وحدة 1: القانون الإداري.

- وحدة 2: القانون الدستوري.

- وحدة 3: المناجمنت العمومي.

- وحدة 4: المالية العمومية.

- وحدة 5: التحرير الاداري والمنهجية.

¹ينظر الملحق رقم 02، المتعلق بالتعليمية رقم 2، سابق ذكرها.

فعلى مستوى الوحدة الاولى يتم التطرق إلى:

- مصادر القانون الاداري.
- الشخصية القانونية للأشخاص المعنوية: الأشكال، المبادئ، والوقائع القانونية.
- مبدأ المشروعية.¹
- القرارات الإدارية: مفهومها، أنواعها والخصائص العامة.
- العقود الإدارية: مفهومها، أنواعها ونظامها القانوني.
- المسؤولية الإدارية.
- الصفقات العمومية: أنواعها وأنظمتها القانونية.
- المرافق العمومية: مفهومها، أنظمتها القانونية.
- الضبط الإداري.
- مبادئ التنظيم الإداري في الجزائر: المركزية، عدم التركيز، اللامركزية.
- الادارة المركزية: التنظيم والتسيير.
- الهيئة الحكومية.
- الوزارات.
- الاجهزة الاستشارية.
- أسلاك التفتيش والرقابة.
- السلطات الادارية المستقلة.²

¹ينظر الملحق رقم 03 المتعلق بالتعليمية رقم 45 المؤرخة في ديسمبر 2008، تحدد كفايات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية

في بعض الرتب الاسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية، ص 9.

²ينظر الملحق رقم 03، السابق ذكره، ص 9.

هذا وبالإضافة إلى المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى فهو يشمل على عمليات التكوين وكذا دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات المبادرة بها من طرف مختلف الوزارات أو الإدارات ذات اختصاص وطني، والتي تتمتع باستقلالية التسيير.¹

ويكتسي هذا المخطط طابعا قطاعيا، بالنظر إلى كونه يضم كافة العمليات المتوقعة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، سواء تعلقت بالموظفين التابعين للإدارة المركزية أو المحلية. وفي هذا الإطار يسعى المخطط غير الممركز السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات إلى تدعيم إطار التكوين هذا على مستوى المصالح غير الممركزة للدولة وإدارة البلدية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع التكنولوجي والثقافي والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.²

¹التعلية رقم 03، السابق ذكرها، ص 3.

²التعلية رقم 01، سابق ذكرها، ص 3.

الفصل الثاني: أثر التكوين على تحسين الخدمة العمومية

تمهيد:

لقد أصبح التكوين في وقتنا الحالي وسيلة للاستثمار يتم اللجوء اليها لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأنه يعتبر عنصر حيويًا لا بد منه لتكوين الخبرات والمهارات المتجددة وذلك من أجل رفع مستوى وفعالية الأداء في المنظمة.

و مع الثورة التكنولوجية والمعرفية وجل التغيرات الهائلة التي يشهدها عالم الإدارة، الذي جعله تتحول من الإدارة التقليدية القائمة على أوراق، إلى إدارة الكترونية بحيث أصبحت تقوم على تقنيات ووسائل الاتصال الحديثة باعتبارها أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحسين نوعية الخدمة العمومية، ولذلك أصبح من الضروري للمنظمات مواكبة هذا التقدم والاستفادة منه عن طريق التكوين، والذي يعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تعمل على تحقيق التميز إذا تم وفق خطوات ومراحل معينة لتعديل السلوك في العمل وكل ذلك من خلال البرامج التكوينية المستمرة التي تمكن الموظف وتساعد على اكتشاف وتطوير مهاراته وقدراته، والتغيير في سلوكه بما يتوافق مع متطلبات الإدارة التي تسعى إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن و ذلك بما تمنحه من دقة ووضوح وسرعة في الانجاز وهذا كله من أجل تقريب الإدارة من المواطن و القضاء على مشكلة الطوابير الطويلة للمواطنين.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى مبحثين، حيث تناولنا تحسين الخدمة العمومية في "المبحث الأول"، ودور التكوين وتقييمه في "المبحث الثاني".

المبحث الاول: تحسين الخدمة العمومية

إن تحسين الخدمة العمومية يرتبط بعدة تحديات، خاصة في ظل التحولات الجديدة التي يعرفها المرفق العمومي، والتي تنصدها تحسين علاقة الإدارة بالمواطن هذا من جهة، ومن جهة أخرى التحديات الاقتصادية والاجتماعية وذلك لبلوغ الأهداف التنموية، وترتبط أيضا بتحديات التكنولوجيا التي تفرض على الإدارة التحكم في التقنيات الجديدة التي فرضتها العولمة. والخدمة العمومية بوجه عام هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة يقوم بها الموظفين من أجل اشباع مصلحة عامة.

كما أنه هناك تعاريف عديدة للخدمة العمومية مستمد من مفهوم المرفق العام، باعتباره هو الوسيلة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة العمومية للمواطنين من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الوسيلة التي تساعد الدولة على تجسيد سياستها الاقتصادية والاجتماعية، لأن نجاح سياسة الدولة يتحقق من خلال نجاح تسيير المرفق العام، وتحسين الخدمة العمومية. وبالتالي سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، حيث تناولنا آليات تحسين الخدمة العمومية «المطلب الاول»، لنتناول بعد ذلك الاصلاحات الجديدة لتحسين الخدمة العمومية «المطلب الثاني».

المطلب الاول: آليات تحسين الخدمة العمومية

إن تحسين الخدمة العمومية يتطلب مجموعة من الآليات التي يستوجب على الإدارة توفيرها من أجل ضمان السير الحسن وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية فإن الدولة تسعى إلى تطوير وتحديث الإدارة العمومية وذلك لضمان نوعية وجودة الخدمة العمومية المقدمة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى فرعين، تحديث الادارة العمومية "الفرع الاول"، تفويض المرفق العام "الفرع الثاني".

الفرع الأول: تحديث الإدارة العمومية

إن تحديث الإدارة العمومية يشكل انشغالا مشتركا للكثير من الدول في العالم، وهذا الانشغال يتحول تدريجيا إلى معبر اجباري لإضفاء النوعية على الخدمة العمومية دون زيادة الاعباء وتفاقم الديون، ذلك لأن الدارة العصرية قبل كل شيء إدارة ناجعة ونزيهة وشفافة ومنشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها.¹

وفي ظل التحولات الجديدة التي تشهدها الساحة الدولية ظهرت بعض المصطلحات الجديدة منها مصطلح الحكم الراشد، ولمواكبة هذه التحولات فقد تبنته الجزائر كآلية جديدة لتسيير الشؤون العمومية.

وعلى هذا الاساس سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الحكم الراشد "أولا" وآليات تجسيد الحدم الراشد "ثانيا".

أولا: تعريف الحكم الراشد

يبنى مفهوم الحكم الراشد وفق البعد الإداري على الحتمية، وجوب استراتيجية الاصلاح التنظيمي، وفق مفاهيم تتجسد في الفعالية والشفافية والنزاهة، سرعة الاستجابة والمشاركة والتي يمكن أن ترقى بجودة الخدمة العمومية وتحقيق رضا المواطن.²

لقد تعددت التعاريف ومصطلح الحكم الراشد، منها تعاريف مؤسساتية وأخرى نظرية أو أكاديمية³، فبنسبة للتعاريف المؤسساتية فان المؤسسات الدولية قامت باستخدام مصطلح الحكم الراشد من أجل تحديد معايير حسن سير الإدارة العمومية في الدول النامية، والقيام بإصلاحات مؤسساتية ضامنة لنجاح البرامج الاقتصادية، لذلك فان تطوير التعاريف والمصطلحات

¹ ينظر الإدارة العمومية بين ضروريات التحديث و تحديات التقييم، ملتقى دولي منعقد 28-29 أبريل 2014، مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد و المجتمع، جامعة قسنطينة 2، ص 1 .

² عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري، كلية الحقوق، قسنطينة، 2010/2009، ص 51.

³ ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مكونات التسيير العمومي الجديد، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، ص 198.

بخصوص الحكم الراشد معناه الاعتراف الضمني بضرورة القيام بإظهار المبادئ الأساسية وكذا الاجراءات الجديدة للضبط من اجل مجابهة الاختلال واللاتوازن في النشاط العمومي.¹

أما البنك العالمي فقد عرفه بأنه: الطريقة الخاصة بالإدارة وممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية قصد تسيير أحسن للشؤون العمومية.

وكما عرفه الدكتور عبد الرزاق مقري: هو الحكم الذي يقدر على ضمان حاجات الناس في الآن، وحجات الاجيال في المآل، ولا يكون ذلك إلا بادراك الحاكم لضروريات التنمية الاقتصادية وآثارها على حياة الناس وعلى استقرار البلد وانسجامه وسيادته.²

وبالنسبة للجزائر فقد ظهر مصطلح الحكم الراشد لأول مرة وذلك في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية حيث عرفه بأنه: "الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية".³

كما تطرق له ايضا في المادة 11 من نفس القانون حيث اعتبر بأن مجال التسيير يهدف إلى ترقية الحكم الراشد.⁴

كما أنه هناك بعض المقاييس التي يجب مراعاتها عند قياس مدى وجود الحكم الراشد في الإدارة العمومية بناء على مقارنة النظرية التي تعرف الحكم الراشد اعتمادا على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في التنظيم، التسيير، ثقافة السلوك.

فبإضافة إلى كل ما سبق فإن الحكم الراشد يقوم على آليتين أساسيتين وهما، آليات متعلقة بالتنظيم، وآليات تتعلق بالتسيير.

¹ملتقى الحكم الراشد في الادارة العمومية، المرجع السابق، ص12.

²عربي محمد، الديمقراطية و الحكم الراشد رهانات المشاركة السياسية و تحقيق التنمية في دول العربية، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، العدد التجريبي، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، ص 92-93 .

³القانون رقم 06-06، المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية العدد 15، المؤرخة في 12 مارس 2006.

⁴ينظر المادة 11 من القانون رقم 06-06، السابق ذكره.

وتتمثل آليات التنظيم في:

-التخفيف من حدة المركزية: فلجزائر كما هو معرف فإنها تعتمد على نظامين وهما المركزية واللامركزية، إلا ان الواقع أظهر افراط كبيرا في المركزية لاسيما في جانبها الاقتصادي والإداري.

- تجنب تضخم الجهاز الإداري: وظاهرة التضخم الاداري تتجسد في وجود توسع أفقي على مستوى التنظيم الإداري وكذا وجود تعدد في مستويات بناء التنظيم.

- التقليل في عدد الموظفين في الإدارة: فنظر لمتطلبات الحكم الراشد في الإدارة العمومية وجب التخفيف من عدد الموظفين الذين يفتقدون إلى مهام واضحة بإيجاد مهام منطق تسييري فعال تستند عليه عملية التوظيف.¹

ثانيا: آليات تجسيد الحكم الراشد

أما بالنسبة لآليات تجسيد الحكم الراشد فنجد هنا لآليات التسيير فالمهمة الاساسية للإدارة العمومية تكمن في إدخال أسلوب جديد لتسيير الموارد البشرية يتلاءم مع التطلعات الجديدة للإدارة وامكانياتها ومن بين الآليات الحديثة لتسيير نجد:

- وضع استراتيجية محددة من خلال إعداد خطة عمل واضحة.

- التسيير العقلاني والأمثل للموارد البشرية.

- تهيئة كل الظروف والامكانيات للموظف لمنع اسباب القلق وعدم الاستقرار.

-تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقا لمتطلبات العمل ثم البحث عن الموظفين

الأكثر كفاءة.²

فمن أمثلة الاساليب الجديدة للتسيير وهي البطاقة الذهبية التي تم اعتمادها حاليا بحيث يتم بواسطتها تسديد فواتير الماء والكهرباء وحتى فواتير الهاتف ايضا، وذلك بإدخال رقم مكتوب على ظهر البطاقة يمكنه من الاستفادة من هذه الخدمات، وبهذه الخطوة يتم القضاء على

¹ملتنقى الحكم الراشد في الادارة العمومية، المرجع السابق، ص21، 67،68.

²ملتنقى الحكم الراشد في الادارة العمومية، المرجع السابق، ص 72.

الطوابير الطويلة للمواطنين، ومن جهة أخرى سرعة وتسهيل الخدمات للمواطنين وتقادي العقبات الزمنية المتمثلة في أوقات الغلق والفتح والعقبات المكانية المتمثلة في المسافة.¹ كما أنه يمكن استبدال بعض أعوان الشبايك بقارئات آلية، لاسيما وأن المشرع الجزائري منح رقم تعريف وطني للأشخاص الطبيعيين من جنسية جزائرية والرعايا الأجانب المولودين في الجزائر القاطنين بها بصفة منتظمة، ويصبح بذلك كل مواطن يعادله رقم تعريف يتكون من 18 رقم وهو نفسه الذي يدون في شهادة الميلاد.²

الفرع الثاني: التفويض كآلية جديدة لتسيير المرفق العام

يعتبر نظرة مستحدثة لعقود تسيير المرفق العام والذي كان نتيجة لاجتهادات كل من فقهاء وقضائية والتي توجت بإصدار نص قانوني بفرنسا، وانتقلت إلى الجزائر من خلال المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويض المرفق العام، حيث يعتبر هذا المرسوم مولود نظام جديد يؤطر مجموعة من العقود التي تم تكريسها قديما، وموازي لعقود الصفقات العمومية ويختلف عنها في العديد من النقاط الجوهرية.³

أولا: تعريف تفويض المرفق العام

يعرف بأنه: عقد يتم من خلاله تسيير واستغلال مرفق بمقابل مالي يتحصل عليه المفوض له، يدفعه المرتفقون أو الإدارة المفوضة، ويتعلق مباشرة باستغلال المرفق وهو أهم معيار تعريف تفويض المرفق العام.⁴

¹ ينظر الملحق رقم 3، المتعلق بالبطاقة الذهبية.

² المرسوم التنفيذي رقم 10-210 المؤرخ في 16/09/2010، المتضمن احداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد، الجريدة الرسمية العدد 54، المؤرخة في 19 سبتمبر 2010.

³ بركيبيية حسام الدين، تفويض المرفق العام مفهوم جديد و مستقل في ادارة المرافق العامة، مجلة المفكر، العدد الرابع عشر، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، بسكرة، 2018، 558.

⁴ ضريفي نادية، تسيير المرفق العام و التحولات الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2008/2007، ص 90.

أما بنسبة للمرسوم 15-247 فقد عرفه: "يمكن الشخص المعنوي الخاضع للقانون العام المسؤول عن مرفق العام، أن يقوم بتفويض تسييره إلى مفوض له، وذلك ما لم يوجد حكم تشريعي مخالف. يتم التكفل باجر المفوض له، بصفة أساسية، من استغلال المرفق العام".¹ فمن خلال ص المادة يتضح بأن التفويض هو أن يمنح شخص مسؤول عن المرفق العام صلاحياته لشخص آخر تكون له القدرة على إدارة مرفق عام ويضمن حسن تسييره. ويعرف أيضا: أن تعهد السلطة صاحبة الاختصاص الأصيل ببعض صلاحياتها إلى سلطة أخرى.² أي أن تتنازل السلطة صاحبة الاختصاص عن جزء من صلاحياتها لجهة معينة قد يحددها القانون من أجل ضمان حسن سير المرافق العامة.

ثانيا: أنواع عقود تفويض

أما بنسبة لأنواع عقود تفويض المرفق فهي:

1- امتياز المرفق العام: ان عقد الامتياز من أكثر العقود شيوعا في تفويض المرفق العام في الجزائر، حيث تبنت الجزائر نظام الامتياز منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلا أنه تراجع في السبعينيات ليعود بعد ذلك ويكرس بنهج جديد كوسيلة ليبرالية لتسيير المرفق العام تماشيا مع النهج الذي اتخذته الجزائر بعد 1989.³ ويعرفه عقد الامتياز بانه: اسلوب التسيير، يتولى من خلال شخص (وهو شخص خاص بصورة عامة) يسمى صاحب الامتياز، أعباء مرفق عام خلال فترة من الزمن فيتحمل النفقات، ويتسلم الدخل الوارد من المنتفعين بالمرفق.⁴

¹ ينظر المادة 207 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 50، المؤرخة في 20 سبتمبر 2015.

² شروق اسمة عواد حجاب، النظرية العامة للتفويض الإداري و التشريعي، دار الجامعية الجديدة لنشر، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2009، ص 38.

³ ضريفي نادية، المرجع السابق، 111.

⁴ احمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 440.

كما عرف أيضا: عقد اداري يتعهد أحد الافراد او الشركات بمقتضاه بالقيام على نفقته وتحت مسؤوليته المالية بتكليف من الدولة أو احدى وحداته الادارية، وطبقا للشروط التي توضع له، لأداء خدمة عامة للجمهور، وذلك مقابل التصريح له لاستغلال المشروع لمدة محددة من الزمن، واستلائه على الارباح.¹

أما بنسبة للمرسوم 15-247 فقد اعتبره بأنه عقد تعهد به السلطة المفوضة للمفوض له أما لإنجاز منشآت او اقتناء ممتلكات²، وبالتالي فان عقد الامتياز هو عبارة عن عقد أو اتفاق يكلف بموجبه الادارة العمومية سواء كانت الدولة أو الولاية أو البلدية تسمى مانحة الامتياز، لشخص طبيعي أو شخص معنوي يسمى صاحب الامتياز، حق تسيير واستغلال مرفق عمومي لمدة محددة.³

2- ايجار المرفق العام:

الايجار عقد يتم بموجبه تكليف شخص عمومي (المؤجر) شخصا اخر (المستأخر) باستغلال مرفق عمومي لمدة معينة مع تقديم المنشآت والأجهزة، ويقوم المستأخر باستغلال المرفق مستخدما عماله وأمواله، ويتقاضى بذلك مبلغا ماليا يحدده العقد ويدفعه المنتفعون عن طريق اتاوات مقابل الخدمة التي يقدمها، وقد يدفع المستأجر مقابلا ماليا للشخص العمومي لاسترجاع مصاريف إنشاء المرفق العام.⁴

3- عقد مشاطرة الاستغلال:

طريقة من طرق التسيير العمومي، حيث يضمن فيه المسير استغلال المرفق، ويكون له علاقة مباشرة بالمرتفقين، ينفذ العمليات لحساب الهيئة المفوضة ويحصل لحسابها الإيرادات

¹ أعمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 198.

² ينظر المادة 210 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، سابق الذكر.

³ ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الجزء الثاني، مطبعة sarp، الجزائر، 2006، ص 272 .

⁴ ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 118

4- عقد التسيير:

عبارة عن عقد يتم إبرامه بين شخص خاص وهيئة عمومية، هدفه سير المرافق العامة وعدم تحمل الأعباء المتعلقة بالبناء والتجهيز بل هو مجرد مسير بسيط للمرفق ولا يتحمل أعباء وخسائر تسيير المرفق العام.¹

المطلب الثاني: الإصلاحات الجديدة لتحسين الخدمة العمومية

تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم الإصلاحات التي وضعت من أجل تحسين الخدمة العمومية، ولعل أهمها على الإطلاق الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر كآلية أو خطوة جديدة لتحسين الخدمة العمومية، خاصة وأن الوقت الحالي يشهد كثيرا من الثورات المعرفية والتكنولوجية والتي كانت بمثابة انطلاقة جديدة في كافة مجالات المعرفة، وبالتالي قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين، التوجه نحو الإدارة الإلكترونية " الفرع الأول "، التدابير الجديدة لإصلاح الخدمة العمومية " الفرع الثاني ".

الفرع الأول: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية

إن موجة التغيير في مجال تقديم المعلومات دفعت بجميع الحكومات للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، نظر لمدى تحمله من مزايا وإيجابيات سواء بنسبة للإدارة في حد ذاتها أم بنسبة للمواطنين.

فالإدارة الإلكترونية تعتبر منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وسنحاول التطرق في هذا الفرع إلى تعريف الإدارة الإلكترونية "أولا"، لنتناول بعد ذلك متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية "ثانيا".

¹ ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 109

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد ظهرت العديد من التعريفات حول الإدارة الإلكترونية، وهناك من كان يعتبر بان تعريف الإدارة الإلكترونية يتداخل مع تعريف الحكومة الإلكترونية، فتم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الاجراءات أو التجارة، أو الاعلان.¹

كما يكمن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من اهدار للوقت والجهد والطاقات، فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الجديد "اتصل ولا تنتقل".²

كما تعرف أيضاً على أنها: مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا.³

¹ عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة متوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة، 2010/2009، ص 13.

² كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص 31.

³ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الاسلامي، بيروت، بدون طبعة، 2006، ص 182.

وهنا نجد أن كلا من القانونين 03/15 المتعلق بعصرنة العدالة¹، والقانون رقم 04/15 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني² يعتبران تكريسا جديدا فهما بمثابة تحول نحو استغلال التكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين الخدمة العمومية. فمن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستشف بأن الأداة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المبادئ:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين والتركيز على النتائج
- سهولة الاستعمال والاطاحة للجميع.
- تخفيض التكاليف والتغيير المستمر.³

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

وهنا نجد بان التحول للإدارة الإلكترونية يستوجب وجود مجموعة من المتطلبات الإدارية والبشرية وسياسية، والتي سوف نتطرق إليها بتدرج.

1-متطلبات الادارية: وتتمثل في جملة من المتطلبات التي يجب توفرها من أجل تطبيق

الادارة الإلكترونية وهي كالآتي:

-**وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** ووضع هذه الاستراتيجيات يستلزم وجود نظرة مستقبلية مشتركة تمتاز هذه النظرة بالوضوح وذلك من أجل التحول للعمل الإلكتروني ويتم ذلك من خلال تحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الادارة الإلكترونية مستقبلا وذلك من خلال تحديد الدور والهدف الذي يمكن أن يؤديه هذا المشروع في خدمة الأفراد.⁴

¹القانون رقم 03/15 المؤرخ في 1 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية عدد6، المؤرخة في 10 فيفري 2015.

² القانون رقم 04/15 المؤرخ في 1 فيفري 2015، الحدد للقواعد العامة للتوقيع و التصديق الإلكتروني، الجريدة الرسمية عدد 6، المؤرخة في 10 فيفري 2015.

³عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها (واقع و آفاق)، مجلة الاصيل البحوث الاقتصادية و الادارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص227.

⁴المرجع نفسه، ص 228.

- القيادة والدعم الإداري: تعتبر القيادة مفتاح لأي مشروع اداري، كم أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا وأساسيا لدعم استراتيجية المؤسسة من خلال متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات اللازمة سيضمن نجاح المشروع، بالإضافة إلى اهتمام الادارة العليا بتطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسات من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق الادارة الالكترونية.¹

- الهيكل التنظيمي: ونقصد بالهيكل التنظيمي هنا المصفوفات والشبكات وتنظيم الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات فهي أحد أهم الهياكل التنظيمية الملائمة لأعمال الالكترونية، ذلك لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب بعض التغيرات في الأساليب والهياكل والاجراءات.²

-وضع الأطر القانونية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية:

وذلك عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بتحول الالكتروني أثناء التطبيق أي تكملة النقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي من يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، ووضع قواعد قانونية ضامنة للمعاملات الالكترونية بعد التطبيق.³

2- المتطلبات السياسية:

حيث يترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على تطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية واجتياز العقبات.⁴

3- المتطلبات البشرية:

يلعب العنصر البشر دورا مهما وأساسيا في نجاح وتطبيق الادارة الالكترونية ولهذا تعد الكفاءات البشرية المؤهلة والمتحكمة في البنية المعلوماتية عن طريق التكوين أحد

¹ حرشاي مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية،

جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق و العلوم السياسية، ورقلة، 2016/2015، ص50.

² عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، المرجع السابق، ص 229.

³ عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، كلية

العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة، 2016/2015، ص73.

⁴ عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 25.

المتطلبات الأساسية الواجب توفرها اثناء التحول للإدارة الالكترونية، وهناك مجموعة من المتطلبات البشرية وهي¹:

- العمل على استقطاب أفضل الكفاءات المؤهلة في مجال المعلومات والبرمجيات.
- تطوير وتحفيز الإداريين ومحاولة وجود نظم فعالة للحفاظ عليهم.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والاتصال والبرمجيات.
- إتاحة الفرصة للإداريين للتعامل مع التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا المتعلقة بالإنترنت ونظم المعلومات.²

الفرع الثاني: التدابير الجديدة لتحسين الخدمة العمومية

سنحاول التطرق تحت هذا العنوان إلى أهم التدابير التي تم اتخاذها لتحسين الخدمات العمومية، استحداث هيئة مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية ثم التراجع عنها "أولا"، إنشاء المرصد الوطني "ثانيا"، لتتطرق بعد ذلك إلى التدابير المتعلقة بالجوانب التنظيمية لتحسين الخدمة العمومية "ثالثا".

أولا: استحداث هيئة مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية

استحدثت الرئاسة بموجب المرسوم الرئاسي 13-312³ وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها دور هذه الوزارة، لذلك فقد شكل إنشاء وزارة لدى الوزير الأول الأهمية الخاصة التي يوليها رئيس الجمهورية لقضيتين ناجمتين عن الضرورة العامة لضمان الحكم الراشد، والتحسين الدائم لأداء المرفق العمومي.

¹ حرشاي مفتاح المرجع السابق، ص 51.

² حرشاي مفتاح، المرجع السابق، ص 51-52.

³ المرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 11 سبتمبر 2013، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية عدد 44، المؤرخة في 15 سبتمبر 2013.

كما نصت أيضا التعليمية رقم 298 على استحداث دائرة وزارية مكلفة بتحسين الخدمة العمومية حيث نصت التعليمية على: "استحداث دائرة وزارية مكلفة بتحسين الخدمة العمومية ووضعها لدى الوزير الأول له دليل على إدارة الحكومة لتكريس اصلاح حقيقي للخدمة العمومية التي يتعين سمو بها إلى مستوى أنسب مما يسمح بالاستجابة لتطلعات المواطنين وانشغالاتهم".¹

كما حدد المرسوم التنفيذي رقم 13-381 صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، حيث أعطى له مجالا واسعا لمباشرة اختصاصه في مجال تحسين الخدمة العمومية.²

بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي 13-382 الذي جاء لينظم الادارة المركزية للوزارة المكلفة بتحسين الخدمة العمومية، بحيث نجد أن الإدارة المركزية تشتمل على:

- الأمين العام
- رئيس الديوان
- المفتشية العامة

وبالإضافة إلى الهياكل الآتية: المديرية العامة للخدمة العمومية، المديرية العامة للإصلاح الإداري، المديرية العامة للوظيفة العمومية، مديرية الادارة العامة.³

¹تعليمية الوزير الاول تحت رقم 298 مؤرخة بتاريخ 22 سبتمبر 2013، متعلقة بإصلاح الخدمة العمومية ، ص1

²ينظر المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الاول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 59، المؤرخة في 20 نوفمبر 2013.

³ينظر المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 13-382 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، المتعلق بتحديد كفاءات تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الاول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية ، الجريدة الرسمية عدد 59، المؤرخة في 20 نوفمبر 2013.

وفي خطوة غير منتظرة الغيت الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 14-154¹، حيث أصبحت تابعة للوزير الأول مع المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الإداري.

ولتعويض الفراغ الناجم عن الغاء الوزارة فقد صدر مرسومان تنفيذيان، الأول هو المرسوم التنفيذي رقم 14-193 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والاصلاح الإداري²، أما المرسوم التنفيذي الثاني 14-194 فهو يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الإداري³.

ثانيا: انشاء المرصد الوطني لتحسين الخدمة العمومية

بموجب المرسوم رئاسي رقم 03-16 تم تتصيب لدى الوزير المكلف بالداخلية المرصد الوطني للمرفق العام، والذي تم تعريفه حسب المادة الثانية من ذات المرسوم على أنه: " المرصد هيئة استشارية، ويحدد مقره بمدينة الجزائر".⁴ فمن خلال نص المادة يتضح بان المرصد عبارة عن هيئة استشارية.

وكما أكد المرسوم الرئاسي بأن للمرصد صلاحيات واسعة، بحيث أعطيت له مهمة تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والاشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها،

¹المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 ماي 2014، المتضمن تعيين اعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية عدد26، المؤرخة في 30 افريل 2014،

²المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 جويلية 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية عدد 41، المؤرخة في 6 جويلية 2014.

³المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 3 جويلية 2014، يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الإداري، الجريدة الرسمية عدد 41، المؤرخة في 6 جويلية 2014.

⁴المرسوم التنفيذي رقم 16-03 المؤرخ في 7 جويلية 2016، يتضمن انشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 02، المؤرخة في 13 جويلية 2016.

ويكون ذلك بتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى¹، بإضافة إلى مهام أخرى تتمثل في:

- ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتها وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام.

- العمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والاحصائيات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام.

- العمل على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام.

- المساهمة في تبسيط المرفق العام الإدارية وتخفيفها.²

بإضافة إلى أن المرصد يتشكل من خمس شخصيات يتم اختيارهم على أساس خبرتهم ومن بين الإطارات السامية اللذين مارسوا وظائف عليا على مستوى مؤسسات الدولة، يقترحهم وزير الداخلية والجمعات المحلية، بإضافة إلى ممثلو القطاعات الوزارية.³

كما يعد المرصد نظامه الداخلي ويتم المصادقة عليه في اول اجتماع له⁴، بحيث يجتمع في دورتين وذلك في دورة عادية أربع مرات في سنة، ودورة غير عادية بطلب أما من رئيسه أو بطلب من ثلثي اعضاءه على الأقل.⁵

ثالثا: التدابير المتعلقة بالجوانب التنظيمية لتحسين الخدمة العمومية

وفي هذا المجال نجد التعليم الصادر عن الوزير رقم 321 الرامية إلى تحديد جملة من التدابير الملموسة والفورية من أجل تحسين الخدمة العمومية، والتي شملت العناصر الثلاث التالية:

¹ينظر المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 16-03، سابق ذكره.

²ينظر المادة 4 من الرسوم التنفيذية رقم 16-03، سابق ذكره.

³ينظر المادة 8-9 من المرسوم التنفيذي رقم 16-03، سابق ذكره.

⁴ينظر المادة 9 من المرسوم 16-03، سابق ذكره.

⁵ينظر المادة 10 من المرسوم 16-03، سابق ذكره.

- تحسين استقبال المواطنين.

- تخفيف الاجراءات الادارية وتبسيطها.

- التكفل الفعلي بشكاوى المواطنين.

- تعميم استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.¹

وبالتالي يمكن تقسيم هذه التدابير إلى تدابير قطاعية أو خاصة بكل قطاع، وأي تدابير

مشتركة أو استعجالية.

- التدابير الاستعجالية:

من خلال التعليم الوزاري رقم 82 والصادرة عن الوزير لدى الوزير الأول المكلف

بإصلاح الخدمة العمومية فإن هذه التدابير المشتركة بين كافة القطاعات بالنسبة للمواطن

تشكل إشارة قوية لإدارة الحكومة في تحديث المرافق العامة والتغيير النوعي في كفاءات تنظيمه

وسيره، كما أكدت هذه التعليم بأنها تتمحور حول:²

- مجال تحسين استقبال المواطنين.

- مجال تبسيط الاجراءات الادارية.

- مجال التكفل بشكاوى المواطنين.

ففي مجال تحسين استقبال المواطنين نجد أن المنشور الوزاري الصادر عن وزارة

الداخلية والجمعات المحلية جاء بجملة من التدابير المتخذة من أجل تحسين استقبال

المواطنين³، أما بنسبة لمجال تبسيط الاجراءات الإدارية وفي هذا المجال أصدرت وزارة الداخلية

¹تعليمية الوزير الاول رقم 321 المؤرخة في 20 اكتوبر 2013، المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية، ص 7-8.

²التعليمية الوزاري رقم 82 الصادرة عن الوزير لدى الوزير الاول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية المؤرخة في 12 نوفمبر

2013، المتعلقة بتطبيق تدابير اصلاح الخدمة العمومية، ص 1.

³ينظر المنشور الوزاري تحت رقم 2102 الصادر عن وزارة الداخلية المؤرخ في 14 نوفمبر 2012، المتعلقة بتحسينالعلاقة

بين الادارة و المواطن و اعادة تأهيل المرفق العام.

تعليمية عاجلة تحت عنوان "تخفيف الإجراءات الإدارية" وقد صدرت هذه التعليمية تقاديا للأخطاء التي قد تحدث خلال تحرير الوثائق¹، أما بنسبة لمجال التكفل بشكاوى المواطنين فقد وردت في التعليمية رقم 321 في النقطة الثالثة تحت عنوان "التكفل الفعلي بشكاوى المواطنين"².

-التدابير الخاصة بكل قطاع:

وهنا نجد أن التعليمية رقم 382³ أشارت في محورها الثاني إلى جملة من التدابير والتي سيتم اتخاذها والخاصة بكل قطاع وحسب هذه التعليمية فإنه يجب على كل دائرة وزارية أن تحدد سواء على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير إنجاز عمليات وتدابير اصلاح خاصة بالقطاع التابع لها.

فمثلا نجد في قطاع الضمان الاجتماعي، في إطار تحسين الخدمة العمومية والقضاء على الأشكال البيروقراطية التي من شأنها أن تحول دون حصول المواطنين على⁴ الأداءات وكذا الاستفادة من حقوقهم في مجال الضمان الاجتماعي، يولي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء عناية خاصة لتكفل بجميع الفئات المؤمن لهم اجتماعيا، ولا سيما الفئات الهشة منهم وذلك باتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تسهيل الاجراءات الإدارية. وفي سبيل تحقيق ذلك عمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية إلى تبني مختلف الآليات التي من شأنها أن تساهم في تجسيد مخطط عمل قطاع الضمان الاجتماعي على وجه الخصوص إعفاء الأشخاص المسنين البالغين 75 سنة فما فوق من التنقل إلى مصالح

¹ينظر التعليمية العاجلة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية رقم 3171 الصادرة بتاريخ 4 نوفمبر 2013، المتعلقة تخفيف الإجراءات الإدارية.

² ينظر التعليمية رقم 321، سابق ذكرها.

³التعليمية الوزارية رقم 82، سابق ذكرها.

⁴مقال تحت عنوان التحسين المتواصل للخدمة العمومية في مجال الضمان الاجتماعي، منشور بمجلة جسور للتواصل، العدد 4، اكتوبر 2014، ص23

الرقابة الطبية وبدلاً من ذلك وعند الاقتضاء تقوم مصالح الصندوق بالتنقل إلى مقرات سكن هؤلاء قصد التكفل بانشغالاتهم.¹

-التدابير المتعلقة بمكافحة ظاهرة البيروقراطية:

لقد أكد المنشور الوزاري رقم 2102 على أن تفشي هذه الظاهرة يقتضي محاربة دائمة للقضاء على مختلف أشكال الرشوة، المحسوبية، المحاباة ولهذا الغرض أكد على ضرورة العمل بمنطق التسهيل على المواطن والمراقبة والتخفيف إلى غاية القضاء على هذه المظاهر.² كما ألزم المنشور الوزاري من جهة أخرى الهيئات التابعة لوزارة الداخلية والجمعات المحلية بإعداد برامج تفتيش خاصة ويتم تنفيذ هذه البرامج من طرف المفتشين العامين للولايات، ومدراء التنظيم والشؤون العامة ومدراء الإدارة المحلية، وهذا من أجل دراسة وفحص النقائص المسجلة على مستوى كل هيئة.

كما أكد المنشور على أنه سيتم إدراج متابعة الجوانب المتعلقة بإعادة تأهيل المرافق العامة بصفة عامة والمرافق العمومية الإدارية بخصوص على الخصوص ضمن مخطط عمل المجالس الولائية واللجان التقنية للدوائر.³

المبحث الثاني: دور التكوين وتقييمه

يلعب التكوين دوراً مهماً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بغية رفع الأداء وتحسينه، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والموظفين تحتاج دائماً إلى تجديد وتغيير وتطوير، وهنا يظهر دور التكوين.

لقد أصبح تكوين الموظف ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسن نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء

¹مجلة جسور للتواصل، المرجع السابق، ص23.

²المنشور الوزاري رقم 2102، سابق ذكره.

³المنشور الوزاري رقم 2102، سابق ذكره.

موظفيها، وذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها وفق استراتيجية معينة تضمن تأمين الموظفين وتطويرهم وتوفير لهم فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيار لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مواردها والمحافظة على جودة خدماتها.

وعليه تطرقت إلى، دور التكوين "المطلب الأول"، تقييم التكوين "المطلب الثاني".

المطلب الأول: دور التكوين

يعتبر التكوين النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين اثناء العمل، ومن خلاله يتم تزويد الموظفين بالمهارات والمعلومات الجديدة والمطلوبة لتحقيق استراتيجيات المؤسسة في بيئة معينة، وفي ظل طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسة في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو التنظيمية وأصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات وذلك ما أجل تحقيق ما تسعى اليه المؤسسات.

كما أصبح يجب على الإدارة أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، بحيث لا تقف مهمة المؤسسة على اختيار الموظفين وتعينهم فقط إنما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة اليهم سواء

ومساعدتهم كذلك في الحصول على الجديد من المعارف والمعلومات وتزويدهم بكل الأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم والتكوين يلعب دورا مهما في الحياة الوظيفية، وهذا ما سوف نتطرق إليه بحيث سنتناول دور التكوين بالنسبة للموظفين "الفرع الأول"، ودور الذي يلعبه التكوين بالنسبة للإدارة "الفرع الثاني".

الفرع الاول: دور التكوين بالنسبة للموظفين

للتكوين دور مهم وفعال فهو يؤثر في الموظف بطريقة مباشرة وذلك من خلال:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه سواء من الناحية الكمية أو النوعية.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.¹
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، واكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- يلعب التكوين دورا مهما وأساسيا في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد أيضا من جانب آخر في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين وفهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد واثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة.
- تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.²

¹ بوظف محمود، المرجع السابق، ص 93-94.

² بوظف محمود، المرجع السابق، ص 94.

- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- يسهل توجيه الافراد الجدد أو المحولين أو المترقين.
- يسمح بتدرج في انجاز الاهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.¹
- أحداث تغييرات ايجابية في سلوكيات الموظفين.²

الفرع الثاني: دور التكوين بالنسبة للإدارة

للتكوين دور مهم بنسبة للإدارة ويتمثل في:

- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة.
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يؤدي إلى الزيادة في الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- ينمي في الأفراد الشعور بأن أهداف المؤسسة من أهدافهم.
- يساعد في إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، يشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
- يحسن العلاقات بين الاطارات ومرؤوسيهم، ويساعد التطور التنظيمي.
- يساهم في فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسIRON.
- يحسن الانتاجية وكذا نوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.

¹ابراهيمى عبد الله، حميدة مختار، المرجع السابق، ص 4.

²العبادي احمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2013/2012، ص 87.

- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، ويحسن العلاقة بين أرباب الأعمال والعمال.¹
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل.
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.²
- يساهم في تغطية العجز في الأداء السابق.
- يلعب دورا مهما في تخفيض تكاليف الانتاج.
- يعمل على تحسين جودة المنتج.
- يعتبر التكوين من المحفزات التي تساعد على زيادة الإنتاج وله دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة.
- يساعد في المحافظة على المعدات والتجهيزات الإنتاجية.³
- يعمل على التقليل من الحاجة للإشراف حيث أن زيادة المعلومات العاملين تمكن الأفراد من أداء عملهم دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشرة.⁴

المطلب الثاني: تقييم عملية التكوين

ويقصد بتقييم عملة التكوين تلك الاجراءات التي يتم بها قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق الاهداف المرسومة، كما تقاس بها أيضا كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكفاءة المكونين اللذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.⁵

¹ابراهيمى عبد الله، حميدة مختار، المرجع السابق، ص 3-4.

²المرجع نفسه، ص4.

³بوعربوة الربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس، 2007/2006، ص 159-161.

⁴ احمد العلاوي عماد مصباح ابو شعبان، أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2017، ص 20.

⁵بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 49.

ويعرف ستانلي تقييم عملية التكوين بأنها: هو وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون وماهي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ماهي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى وعلى المنهجية، وعلى أساليب التعليم المستخدمة.¹

وللتعمق في تقييم العملية التكوينية سوف نتناول أسس وعناصر تقييم عملية التكوين "أولاً"، لنتناول بعد ذلك مراحل تقييم العملية التكوينية "ثانياً".

الفرع الأول: أسس وعناصر تقييم عملية التكوين

لتقييم عملية التكوين بطريقة سليمة ومهنية لابد من مراعاة مجموعة الأسس، نذكر منها:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- أن يعتمد التقييم بشكل علمي.
- أن يكون التكوين عملية مستمرة.
- أن تتحدد اهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.
- أن يكون التقييم شاملاً.
- إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في

برامج التكوين.²

أما بنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين فهي تتمثل في:

- البرنامج التكويني.
- المتكون.
- المكون.
- القائمون على التكوين.
- نتائج التكوين.³

¹بوعريوة الربيع، المرجع السابق، 40.

²بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 49-50.

³ المرجع نفسه، ص 50.

الفرع الثاني: مراحل تقييم عملية التكوين

إن عملية التقييم هي عبارة عن عملية تساهم تحقيق الأهداف المرجوة بلوغها وعلى توفير الامكانيات التي تضمن الوصول إلى تلك الأهداف، كما أنها تساعد على اكتشاف قدرات المتدربين واتجاهاتهم، ولذا ينبغي أن تمر عملية التكوين بأربعة مراحل وهي:

أولاً: مرحلة التقييم قبل البدء في التكوين:

و يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف من التكوين والتعرف على الاحتياجات التكوينية ومكان وموضوع وزمان البرنامج التكويني كما يتم أيضا في هذه المرحلة تقويم المتكويين ما إذا تم تحديد احتياجاتهم بصورة دقيقة أم لا، كما يقيم البرنامج التكويني من خلال المادة التكوينية وتناسبها مع الأهداف وتسلسل موضوعاتها العلمية والوقت والأساليب التي تتبع في التكوين، ومن جانب آخر فإنه يتم على مستوى هذه المرحلة تقييم المشرفين على التكوين من حيث تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع محتويات البرنامج التكويني ويمكن أن يتم تقويم البرنامج التكويني بأحد الأساليب التالية:

- أسلوب دراسة التقارير المعدة عن البرامج التكوينية السابقة.¹

- أسلوب استطلاع آراء المتكويين ويستخدم في هذه المرحلة لمعرفة مدى ملائمة البرنامج لاحتياجاتهم التكوينية.

- أسلوب استطلاع آراء المشرفين المباشرين نظرا لاحتكاكهم بالمتكويين في عملهم.

- أسلوب الاختبارات من أجل الكشف عن المعلومات المكتسبة من البرنامج التكويني.²

ثانياً: مرحلة التقييم اثناء التكوين:

وهنا تتم عملية التقييم على محورين أساسيين وهما:

1- تقييم خطوة تنفيذ التكوين:

وتشمل تقييم منهج وأساليب التقييم والوسائل المستخدمة في التكوين والوقت المخصص لتكوين، وتوزيع المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في لتكوين وغيرها.

¹ عمر جواد بلخير، المرجع السابق، ص115-116.

² عمر جواد بلخير، المرجع السابق، ص116

2- تقييم أداء المدرب والمتدرب أثناء تنفيذ البرنامج التكويني:

وتشمل هذه المرحلة على قياس أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويتم التأكد من تحصيل المتدرب من خلال التطبيقات العملية والتقييمات التي عادة ما تكون على ثلاث مراحل خلال البرنامج التدريبي، مع تقييم أداء وقدرات المدرب.¹

3- مرحلة التقييم بعد الانتهاء من التكوين:

وبعد الانتهاء من البرنامج التكويني يتم تقويمه في هذه المرحلة من حيث الأهداف التي يحققها ومدى تلبية الاحتياجات التكوينية والانحرافات التي طرأت على الجوانب المختلفة للبرنامج التكويني حتى يتم تجنبها مستقبلا، كما يتم كذلك تقويم المتكويين من أجل معرفة النتائج النهائية وذلك من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم وأدائهم للعمل، وكذلك يتم تقييم المشرفين على التكوين أيضا وذلك من خلال قدرتهم على نقل وايعصال المادة التكوينية إلى المتكويين وكذلك الخبرة في استخدام أساليب التكوين، و ينصب التقييم في هذه المرحلة بأربع عناصر وهي:

- رد الفعل عند المتكون.

- التعلم.

- السلوك.

- النتائج الفعلية في العمل.²

4-مرحلة متابعة النتائج بعد انتهاء التكوين بقتة معينة:

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل ذلك لأن الضعف الذي كان موجودا في مرحلة من المراحل السابقة يظهر آثارها في هذه المرحلة، فلكي تتم عملة التكوين بشكل فعال من المستحسن النظر إلى الاحتياجات التكوينية وتحديدها بشكل واضح وفي وقت مبكر، أي قبل

¹بوعريوة الربيع، المرجع السابق، ص 45

²عمر بلخير جواد، المرجع السابق، ص 117.

البداء في تصميم البرامج التكوينية وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغيير الذي أحدثه البرنامج التكويني على العامل الذي تلقى التكوين مسبقاً.¹

وبالتالي فإن عملية تقييم التكوين في قطاع الوظيف العمومي تنحصر في إجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، من قبل المصالح المختصة للوظيفة العمومية بالاشتراك والتنسيق مع الإدارة العمومية المعنية، في نهاية كل سنة مالية. ومن شأن هذا التقييم أن يسمح بإثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة، واقتراح التدابير الكفيلة بمعالجتها، وبهذا فإن المسؤولية تبقى على عاتق مسؤولي تسيير الموارد البشرية في اتخاذ كافة التدابير الضرورية بهدف وضع حيز التنفيذ هذا الإطار التنظيمي.

كما تجدر الإشارة هنا إلى حقيقة يعرفها قطاع الوظيف العمومي وهي أن مسؤولي الموارد البشرية في الإدارات العمومية، يعانون بحد ذاتهم من نقص في الكفاءات، واحتكارها لمعلومات وتقنيات تسييره قديمة لا تتماشى مع هذا العصر. أما فيما يخص التقييم فإنه يبقى غير كافي، نظراً لانحصاره على الإطار الشكلي ولأن عملية التكوين هدفها الأساسي القضاء على الفجوة التي تكون بين الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الفرد والأداء الفعلي للفرد من حيث الكم والنوع.²

¹ نفس المرجع، ص 118.

² العبادي احمد، المرجع السابق، ص 155-156.

خاتمة

لقد أصبح التكوين من بين الاختيارات الاستراتيجية للإدارة، فهو بمثابة السبيل الأنجع في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية، إضافة إلى أنه يعد من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة وذلك من خلال تنمية المعارف من جهة، وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الإنجاز الأفضل والابتكار، ومن جهة أخرى أصبحت العملية التكوينية تشكل عنصرا في كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها وأنشطتها والأهداف التي أنشأت لأجلها.

وفي ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- يؤدي التكوين إلى شعور الموظف بالإيجابية لأنه يحصل على قيمة إضافية ولكن هذا الأمر يقابله مشكل ما بعد التكوين، يكمن في عدم مقدرة الإدارة من توفير ما تم تعلمه من معارف جديدة.

- يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة الوظيف العمومية بتكوين الموارد البشرية وتكرسه كحق خاص بكل موظف ينتمي إلى قطاع الوظيف العمومي.

- تنامي الإدراك بأهمية التكوين وآثاره الإيجابية سواء بالنسبة للإدارات أو الموظفين.

- يلاحظ عدم وجود أسلوب فعال لاختيار المتكويين، حيث يكون للوساطة وللآراء الشخصية دور في اختيارهم وهذا ما ينعكس بالسلب على فعالية العملية التكوينية.

- ينتج التكوين عدة مزايا وأهداف ويلعب دورا مهما في تطوير قدرات الأفراد وجعلهم يواكبون جميع التطورات وأهمها ما تعرفه التكنولوجيا من تقدم.

- لا يقتصر دور التكوين على تحسين المستوى والمعلومات فقط بل يفتح أمام الموظف مجالا حقيقيا للترقية وتحسين مركزه الوظيفي.

وعلى ضوء النتائج سابقة الذكر نضع مجموعة من التوصيات من أجل التحسين من فعالية التكوين حتى يؤثر بصورة ايجابية على تنمية الموظف منها ما يلي:

- ضرورة وضع نصوص قانونية كافية تنظم التكوين وتحدد جميع معالمه.

- ضرورة وجود دراسات وبحوث كافية حول تكوين الموظفين لجعل هذه العملية أكثر فعالية وتطويرها للأحسن والاهتمام به أكثر لإيجاد موظف مكون ومؤهل للارتقاء بالأداء الإداري.

- إعادة النظر في أساليب اختيار المتكويين وذلك بوضع معايير محددة ومعينة للجميع.
- الاهتمام أكثر بتقييم العملية التكوينية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة.
- ضرورة وضع دورات وبرامج التكوين بما يتماشى والتطورات السريعة والحديثة.
- تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين، ووضع برامج التكوين انطلاقاً من هذه الاحتياجات.

- وضع دورات تكوينية خاصة بالإعلام الآلي من أجل تطوير قدرات الموظفين وتحسين نوعية الخدمة.

- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون من أداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية.

ومن خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يتعلق بدور التكوين في تحسين الخدمة العمومية يمكننا القول أن عملية التكوين أصبحت تشكل عنصراً أساسياً لا بد من الاهتمام به وتخصيص له كل الامكانيات من أجل ضمان استثمار أمثل للموظف، إذ يعتبر هذا الأخير عنصراً مهماً وحساساً، ويمثل أساس كل ثروة و من هنا يجب على جميع المؤسسات أن تهتم به وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه في مقدمة عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الأساسي لها.

في إطار عملية تجديد وعصرنة الإدارة يقع على عاتق جميع الإدارات تكوين موظفيها بهدف التأقلم مع التكنولوجيات الجديدة، وبما يسمح بتأهيلهم وذلك رغبة منها في تحسين نوعية الخدمات العمومية.

يساهم التكوين بشكل كبير في تحسين أداء وقدرات ومهارات الموظفين أيضاً كما يحسن من نوعية الخدمة العمومية ويجعلها تعتمد على بعض الأساليب الحديثة في التسيير، كما

يساهم في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والموظفين بل يمكن أن يجعل إلى حدا ما أهداف المؤسسة من أهداف الفرد، كما أنه يضيف روح التعاون بين الموظفين ويساهم بشكل كبير في الرفع من أداء الأفراد وقدراتهم.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

أ- القوانين، المراسيم، الاوامر:

- 1- القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية العدد 15، المؤرخة في 12 مارس 2006.
- 2- القانون رقم 03/15 المؤرخ في 1 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة الجريدة الرسمية العدد 6، المؤرخة في 10 فيفري 2015.
- 3- القانون رقم 04/15، المؤرخ في 1 فيفري 2015، المحدد للقواعد العامة للتوقيع والتصديق الالكتروني، الجريدة الرسمية عدد 6، المؤرخة في 10 فيفري 2015.
- 4- المرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 11 سبتمبر 2013، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية عدد 44، المؤرخة في 15 سبتمبر 2013.
- 5- المرسوم الرئاسي رقم المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 ماي 2014، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية عدد 26، المؤرخة في 30 أبريل 2014.
- 6- المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 50، المؤرخة في 20 سبتمبر 2015.
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية رقم 16، المؤرخة في 6 مارس 1996.
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 10-210 المؤرخ في 16 سبتمبر 2010، المتضمن أحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد، الجريدة الرسمية العدد 54، المؤرخة في 19 سبتمبر 2010.
- 9- المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 59، المؤرخة في 20 نوفمبر 2013.

- 10- المرسوم التنفيذي رقم 13-382 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، المتعلق بتحديد كفاءات تنظيم الادارة المركزية للوزارة لدى الوزير الاول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 59، المؤرخة في 20 نوفمبر 2013.
- 11- المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 جويلية 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والاصلاح الإداري، الجريدة الرسمية عدد 41، المؤرخة في 6 جويلية 2014.
- 12- المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 3 جويلية 2014، يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الإداري، الجريدة الرسمية عدد 41، المؤرخة في 6 جويلية 2014.
- 13- المرسوم التنفيذي رقم 16-03 المؤرخ في 7 جويلية 2016، يتضمن انشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 02، المؤرخة في 13 جويلية 2016.
- 14- المرسوم التشريعي رقم 85-59 المؤرخ في 2 مارس 1985 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13، المؤرخة في 24 مارس 1985.
- 15- الامر رقم 66/133 المؤرخ في 2 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي، الجريدة الرسمية عدد 46، المؤرخة في 8 جوان 1966.
- 16- الامر رقم 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، المؤرخة في جويلية 2006.
- 17- التعليم رقم 3 المؤرخة في 31 مارس 2009، المتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية وفي إطار التكوين المسبق.
- 18- تعليمة الوزير الاول تحت رقم 298 مؤرخة بتاريخ 22 سبتمبر 2013، متعلقة بإصلاح الخدمة العمومية.

19- تعليمية الوزير الاول رقم 321 المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية.

20- التعليمية الوزارية رقم 82 الصادرة عن الوزير لدى الوزير المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، المؤرخة في 12 نوفمبر 2013، المتعلقة بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية.

21- التعليمية العاجلة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 3171 الصادرة بتاريخ 4 نوفمبر 2013، المتعلقة بتخفيف الاجراءات الإدارية.

22- التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، تحدد كفايات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض الرتب والأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

23- التعليمية رقم 2 المؤرخة في 3 جانفي 2009، تحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الاسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة بها.

24- المنشور الوزاري تحت رقم 2102 الصادر عن وزارة الداخلية المؤرخ في 14 نوفمبر 2012، المتعلق بتحسين العلاقة بين الادارة والمواطن وإعادة تأهيل المرفق العام.

ب-الملتقيات:

1- بدويرة الطاهر، حمودي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، فعاليات الملتقى الدولي المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة قسنطينة، 2011.

2- الادارة العمومية بين ضروريات التحديث وتحديات التقييم، ملتقى دولي منعقد 28-29 أبريل 2014، مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة.

3- مداخلة مقدمة من طرف طلاب السنة الرابعة، ملتقى الحكم الراشد في الادارة العمومية، فرع ادارة عامة، الدفعة التاسعة والثلاثون، المدرسة الوطنية للإدارة، 2006/2005.

ثانيا: قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 1997.
- 2- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة الرابعة، 2007.
- 3- حسن حليبي، الخدمة المدنية في العالم، منشورات عوايدات، الطبعة الأولى، بيروت 1981.
- 4- حسن حمودي المهدي، شرح أحكام الوظيفة العامة، الدار الجماهيرية، الجزائر، الطبعة الثانية.
- 5- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 6- شروق اسامة عواد حجاب، النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي، دار الجامعية الجديدة لنشر، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2009.
- 7- عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، الطبعة الأولى، 1996.
- 8- على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير محل العلمي لفاعلية الافراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- 9- عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الاسلامي، بيروت، بدون طبعة، 2006.
- 10- عمار عوابدي، القانون الاداري، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2007.
- 11- محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1989.

12- محمود فهمي العطروري، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 1969.

13- ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الجزء الثاني، مطبعة sarp، الجزائر، 2006.

14- نور الدين الظاهري، التكوين المستمر للمدرسين وتطوير التصورات المرتبطة بالممارسات البيداغوجية وبالهوية المهنية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2016.

ب- الأطروحات و المذكرات:

- الأطروحات:

1- بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية، بسكرة، 2013/2013.

2- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015/2016.

3- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2014/2015.

4- نجاة بزاید، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سانيا، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2010/2011.

- المذكرات:

1- أحمد العلاوي عماد مصباح أبو شعبان، أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الاقصى، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2017.

- 2- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس، 2007/2006.
- 3- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2014/2013.
- 4- حرشاي مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة، 2016/2015.
- 5- سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر-3، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2012/2011.
- 6- ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر-1، كلية الحقوق، 2008/2007.
- 7- العبادي أحمد أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران كلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013/2012.
- 8- عبد الكريم عاشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة متوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة، 2010/2009.
- 9- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.

- المجالات:

- 1- ابراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، 2015.
- 2- أديب برهوم، بسام زاهر، وائل سليمان، أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد2، 2007.
- 3- بركيبيية حسام الدين، تفويض المرفق العام مفهوم جديد ومستقل في إدارة المرافق العامة، مجلة المفكر، العدد الرابع عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة، 2018.
- 4- عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الادارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الاصيل البحوث الاقتصادية والإدارية، ديسمبر 2017.
- 5- غربي محمد، الديمقراطية والحكم الراشد رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية ودول العربية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد التجريبي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 6- ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مكونات التسيير العمومي الجديدة، مجلة أبحاث اقتصادية، وإدارية العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.
- 7- محمد بازي، صناعة التدريس ورهانات التكوين، منشورات مجلة علوم التربية، الجزائر، العدد 23، الطبعة الأولى، 2010.
- 8- مقال تحت عنوان التحسين المتواصل للخدمة العمومية في مجال الضمان الاجتماعي، منشور بمجلة جسور للتواصل، العدد4، أكتوبر 2014.

- المواقع:

- 1- محمد اسماعيل أحمد، أنواع التكوين، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010/06/26، 20:13، www.hrdiscussion.com، 2018/03/29، 15:07

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

أ..... مقدمة

الفصل الأول: ماهية الحق في التكوين أ

7..... تمهيد:

8..... المبحث الاول: مفهوم الحق في التكوين

8..... المطلب الاول: تعريف الحق في التكوين

8..... الفرع الاول: تعريف الحق في التكوين ومبادئه وأهدافه

14..... الفرع الثاني: عناصر التكوين

15..... المطلب الثاني: أنواع التكوين ومبرراته

15..... الفرع الاول: أنواع التكوين

17..... الفرع الثاني: مبررات التكوين

19..... المبحث الثاني: الأساس القانوني للتكوين وبرامجه:

19..... المطلب الاول: الاساس القانوني للتكوين

21..... المطلب الثاني: برامج التكوين

21..... الفرع الأول: برامج التكوين التحضيري أثناء فترة التريص

22..... الفرع الثاني: برامج التكوين قبل الترقية

الفصل الثاني: أثر التكوين على تحسين الخدمة العمومية

26..... تمهيد:

27..... المبحث الاول: تحسين الخدمة العمومية

27..... المطلب الاول: آليات تحسين الخدمة العمومية

28..... الفرع الاول: تحديث الادارة العمومية

31..... الفرع الثاني: التفويض كآلية جديدة لتسيير المرفق العام

34..... المطلب الثاني: الاصلاحات الجديدة لتحسين الخدمة العمومية

| | |
|----|---|
| 34 | الفرع الاول: التوجه نحو الادارة الالكترونية |
| 38 | الفرع الثاني: التدابير الجديدة لتحسين الخدمة العمومية |
| 44 | المبحث الثاني: دور التكوين وتقييمه |
| 45 | المطلب الأول: دور التكوين |
| 46 | الفرع الاول: دور التكوين بالنسبة للموظفين |
| 47 | الفرع الثاني: دور التكوين بالنسبة للإدارة |
| 48 | المطلب الثاني: تقييم عملية التكوين |
| 49 | الفرع الأول: أسس وعناصر تقييم عملية التكوين |
| 50 | الفرع الثاني: مراحل تقييم عملية التكوين |
| 54 | خاتمة |
| 58 | قائمة المصادر والمراجع |
| 66 | فهرس المحتويات |

ملخص:

يعد تكوين الموارد البشرية أمراً لا يبد منه فهو عبارة عن مجموعة من الجهود تبذل في سبيل إحداث تغييرات جديدة لدى الموظفين وتحسين مستواهم وتطوير قدرات، فقد يكون التكوين سبب في تغيير سلوكهم أو معرفهم وحتى مهاراتهم أيضاً فهو السبيل الأنجع للوصول إلى أفضل التغييرات بحيث تعتمد عليه الإدارة العمومية لجعل موظفيها يواكبون جل التطورات التكنولوجية الواقعة في عالمنا الحالي بحيث تغير مفهوم الإدارة من الإدارة التقليدية تقوم على الوثائق، إلى إدارة عصرية تقوم على التطور التكنولوجي كالإعلام الآلي مثلاً ولأجل ذلك تلجأ الإدارة إلى تطبيق سياسية التكوين على مراحل متسلسلة تبدء بتحديد الاحتياجات وتنتهي بالتقييم العملية التكوينية.

فالتكوين إذا يعمل على تحسين أداء الموظفين من خلال تطوير قدراتهم وتحسين مستوياتهم وتزويدهم بالخبرات والمعارف الجديدة، يحسن المناخ التنظيمي بالنسبة للإدارة، يساهم في تغطية العجز في الأداء السابق، تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات، يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين، توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

وبالتالي فإن لتكوين دور فعال في تحسين الخدمة العمومية، وجعل الإدارة قادرة على مواكبة كل ما هو جديد أي النهوض بإدارة عصرية قائمة على قوة بشرية ذو كفاءة وفعالية.