

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République algérienne populaire démocratique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche scientifique

كلية Université de Mohammad KHEIDER - Biskra-

جامعة محمد خيضر – بسكرة-  
الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



## الموضوع

# التدريب و التكوين كآلية لتحسين الخدمة العمومية

تحت إشراف الأستاذة:

د آمال يعيش تمام

من إعداد الطالب :

بن خورور جبران

الموسم الجامعي  
2018/2017

مقدمة

# مقدمة

## مقدمة

نظر للتطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة في جميع ميادين ومجالات الحياة ، و التحولات السريعة التي يعرفها العالم ، أصبحت المؤسسات و الإدارات العمومية تواجه عدة تحديات قد أفرزتها هذه التغيرات ، مما اجبر الإدارة على أن تقوم باختيار إستراتيجية جديدة للرفع من قدراتها الأدائية خاصة من الجانب الخدماتي ، و التمكن من الاندماج ضمن المتغيرات

فقد تنبتهت الإدارة و المؤسسات العمومية لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الوظيفية في القطاع العام حيث يعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية ، وتمكن الإدارات و المؤسسات العمومية من مواجهة التحديات حيث يعتبر التدريب و التكوين احد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها.

لذا فقد تزايد اهتمام الإدارة الحديثة و المؤسسات العمومية بالتدريب و التكوين باعتباره من أحسن الطرق و السبل التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الوظيفة و بين الأفراد العاملين وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الإدارة و المؤسسات بأكثر فعالية و كفاءة ممكنة ، فالتدريب و التكوين أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها .

ولأهمية الجهود التدريبية و التكوينية في تكوين و تطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم و الأمثل لباقي عناصر الوظيفة ، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب و التكوين و من خلال انتشار مختلف البرامج التدريبية و التكوينية .

و من هنا تبرز أهمية هذه الدراسة العلمية و العملية و تتمثل في ما يلي :

- تركز على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة الإدارة و المؤسسات العمومية و تحقيقها لأهدافها من خلال موضوع التدريب و التكوين , حيث أن التدريب و التكوين هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد الإدارة و المؤسسات العمومية من خلال تنمية و تطوير المهارات و المعارف لدى الموظفين و يؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم و تحسين الخدمة العمومية الذي هو الهدف الأساسي لها.
- تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب و التكوين في الإدارة و المؤسسات العمومية.
- تساهم في مساعدة الإدارة و المؤسسات العمومية بشكل عام بالاستفادة من نتائجها و معرفة ما هو مطبق لديها و ما يستوجب تطبيقه , حيث أن تبني إستراتيجية للتدريب و التكوين يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية و يساهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للموظفين و يساهم في تحسين الخدمة العمومية.
- و تأتي أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها تساهم في تزويد المهتمين و المسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها و أهم المعوقات تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب و التكوين و إيجاد الآليات و الحلول المناسبة لهذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء الموظفين في الإدارات و المؤسسات العمومية و بالتالي تحسين الخدمة العمومية.

أما عن الأهداف المبتغاة فقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :



منهج دراسة حالة:

الذي يهدف إلى جمع المعطيات و البيانات حول الحالة المدروسة و ذلك من خلال محاولة جمع اكبر قدر ممكن المعلومات حول النموذج المعتمد ، كما الاعتماد على أساسيات هذا المنهج في التطرق إلى تجربة التكوين في الإدارة الالكترونية .

أما عن حدود الدراسة تناولناها كما يلي:

في شكل النظري تتطرقا إلى موضوع التدريب و التكوين و أثره في تحسين الخدمة العمومية بالتركيز على النظام المعمول به في الجزائر ، و الإستراتيجية المتبعة في هذا الشأن من أجل تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين بشكل عام و ذلك وفق دراسة وصفية بما يحققه التدريب و التكوين في الارتقاء بالخدمات العمومية.

- أما الإطار المكاني لموضوع الدراسة فيرتبط ببيئة إدارة الخدمات العمومية في الجزائر.  
- أما الإطار الزمني محددة بالفترة الممتدة من : منتصف العقد الأخير من القرن العشرين الذي هو تاريخ ظهور التدريب و التكوين إلى يومنا هذا 2018 ، غير أن ذلك لا يعني إهمال بعض الفترات السابقة انطلاق من أن توظيف السابق نقطة مهمة لفهم الحاضر.

أما عن الدراسات التي أنجزت حول الموضوع ، مع قلتها ، لم نتطرق إلى ما نحن بصدد دراسته ، و إنما تناولته من زوايا مغايرة ، أو بصفة عامة ، ومن تلك الدراسات نجد :

- عبده عز الدين ، "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر" ، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون العام ، فرع الإدارة العامة و المالية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 2002/2001.

انحصرت هذه الدراسة على تدريب الموظف العام ، بينما تناولنا في بحثنا التدريب و التكوين ودوره في تحسين الخدمة العمومية كقيمة مضافة.

- عبد الله ابراهيم ، حميدة المختار ، "دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة ، 2005.

تتمثل القيمة المضافة في بحثنا في المستجدات المتعلقة بالتكوين خاصة بصور الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية و التحينات المتعلقة به إلى يومنا هذا.

- بوقطف محمد "التكوين اثنا الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ".

رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة بسكرة 2013-2014.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التكوين اثنا الخدمة و أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية بصفة عامة ، و جامعة عباس لغرور بصفة خاصة.

و تتمثل القيمة المضافة في بحثنا في التطرق لجميع أنواع التكوين المطبقة حسب التشريع الجزائري على الإدارات و المؤسسات العمومية و دوره في تحسين الخدمة العمومية.

أما بالنسبة للموضوع فتم تقسيمه كما يلي:

ومن اجل الإحاطة بالموضوع بطريقة منهجية و منظمة قسمنا عناصره على النحو التالي :

**مقدمة:** حيث تحتوى مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث بشكل دقيق و مفصل.

**الفصل الأول:** يعالج هذا الفصل الإطار المفاهيمي لكل من التدريب و التكوين من خلال الإحاطة بكل من :

التعاريف، الأهمية، الأهداف، الأنواع، المراحل، صياغة البرامج التدريبية و التكوينية و كل من شأنه أن يزيل الغموض عن التدريب و التكوين والتي هي محصلة جهود الدارسين و الباحثين في هذا المجال .

**الفصل الثاني:** يختص هذا الفصل بتناول الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية وذلك بالتطرق إلى تعريفها و أنواعها وتحديد معايير جودة الخدمة العمومية بشكل عام ، ثم نتناول إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمات العمومية المعتمدة لتحسين الخدمات للوصول إلى تحقيق المعايير الأساسية لجودة الخدمة و المحاور التي تركز عليها وذلك عبر خطوات متسلسلة وكذلك بما يتفرع عن الإستراتيجية العامة من إستراتيجية فرعية التكوين في مجال الإدارة الالكترونية، كما يتناول هذا الفصل نماذج و تجارب التكوين بشكل عام لتحسين الخدمة العمومية بالتركيز على أهم الانجازات و ما تم تحقيقه بعد تطبيق إستراتيجية التكوين.

**خاتمة:** من خلالها سيتم الإجابة على الإشكالية بشكل مبسط و تقديم بعض النتائج و التوصيات المستخلصة من هذا البحث.

**الملاحق:** إذ تشكل سند و تقوية للبحث و تساعد على إدراج بيانات مختلفة.

**قائمة المراجع:** و هي المراجع التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث.

## الفصل الأول

### ماهية التدريب والتكوين



## الفصل الأول

### ماهية التدريب والتكوين

لم يكن الاهتمام بتدريب وتكوين الموظف وليد الحضارة المعاصرة بل كان من قديم الزمان وفي أقدم الحضارات إلا أن هذا الاهتمام لم يتواصل بصفة منتظمة نتيجة انتشار التعليم في معظم البلدان .

وقد تطور اليوم هذا الوضع بصفة جذرية وبصفة خاصة في البلدان النامية وذلك نتيجة عدة عوامل أو أسباب منها الطابع التقني للوظيفة الإدارية ، تطور حاجيات التسيير والمهن وخصوصيات المرفق العام والخدمات العمومية .

فقد أدرجت الأنظمة الإدارية المختلفة ومنها النظام الإداري الجزائري مهمة التدريب والتكوين في العناصر الأساسية للوظيفة وسياسة تسيير الموارد البشرية .

ومن هنا سنتناول في هذا الفصل المسائل التالية وذلك في ثلاث مباحث أساسية:

- مفهوم التدريب والتكوين .
- طرق التدريب والتكوين والنظام المعمول به في الجزائر.
- صياغة البرامج التدريبية و التكوينية و تنفيذها.

### المبحث الأول: مفهوم التدريب والتكوين

سوف نتعرض في هذا المبحث إلى التعاريف الواردة في هذا الخصوص كما نتطرق إلى أهمية هذا العنصر، وكذلك التطرق إلى أنواع التدريب الأهداف المراد الوصول إليها .

#### المطلب الأول: تعريف وأهمية التدريب والتكوين

من خلال هذا المطلب نقوم بالإشارة لأهم التعاريف التي تناولت كل من التدريب والتكوين كما نتطرق لأهمية هذا العنصر.

#### الفرع الأول: تعريف التدريب والتكوين

لقد وردة الكثير من التعريفات للتدريب و التكوين سوف نقوم بالتطرق إليها كما نحاول تحديد الفرق بين كل من التدريب و التكوين و المفاهيم التي تتشابهها معها.

#### أولاً: تعريف التدريب

نستعرض في ما يلي تعريف التدريب لغة و اصطلاحاً

لغة:

جمع تدريبات ،مصدر درب ،تمرن، دربه فتدرب.

تزويد الدارسين بالدراسة العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عندهم في أداء واجبات الوظيفة، تدريب رياضي، عسكري، مهني.<sup>1</sup>

### اصطلاحاً:

التدريب هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم بالضرورة تدريب .

فالتدريب هي عملية تستهدف إحداث تغيير دائماً نسبياً في قدرات الموظف مما يساعده على أداء مهامه الوظيفية على أحسن وجه أو بطريقة أكثر فاعلية.<sup>1</sup>

كما أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، أو بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة.<sup>2</sup> كما أن التدريب هو عملية توجيه شخص أو مساعد من أجل أن نعلمه كيف أن يحسن أو يعدل في كفاءته أو سلوكياته المهنية أي قد يعتني بتنمية الفرد أو الجماعة فهو بذلك ممارسة تتبعية ترافق الإنسان في عمله ليتمكن من الاستقلالية واكتساب روح المسؤولية، فهو يسمح بذلك للمسير بتنمية قدرات مساعديه والمشرف عليهم و ما يمكن التركيز عليه هو أن التدريب يحول وضعيات العمل إلى وضعيات تعلم ومن هنا فإن التدريب هو ممارسة الإدارة العليا المتمركزة على أو حول الإنسان وتنمية أداءه.<sup>3</sup>

كما هناك عدة تعاريف للتدريب نوردها كما يلي :

هو أداة لأحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه الموظفون، كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء الموظفين .

هو نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرات على حل المشكلات والارتفاع بالمهارات الإدارية.<sup>4</sup>

كما أن القصد بالتدريب أعداد وتأهيل الأفراد فنياً ومهنياً وإدارياً وإكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم الأدائية في مختلف الخدمات الإدارية لسد نقص كمي وكيفي يتطلبه إنجاز خطط التحول أو مواجهة ما تحتاجه الوحدات من العناصر البشرية المؤهلة.<sup>5</sup>

وعليه فالتدريب هو الجهد المنظم والمخطط له بتزويد الموارد البشرية في الإدارة والمؤسسة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع المستوى الإنتاجي وتحقيق أهداف كل من الموظف والإدارة والمؤسسة.

<sup>1</sup> - [www.almaany.com/ar/dict/ar-ar](http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar)، تم الاطلاع عليه في 2018/01/20 على الساعة 20:00.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص152.

<sup>2</sup> - د علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص108.

<sup>3</sup> - د محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليعة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 2016، ص1، ص45.

<sup>4</sup> - السعيد مبروك ابراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص71، ص72.

<sup>5</sup> - حسين حمودة المهدي، شرح أحكام الوظيفة العامة، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، بنغازي، 2001، ص111.

## ثانياً: تعريف التكوين

يعرف التكوين لغة و اصطلاحاً كما يلي :

لغة:

تكوين: جمع تكوينات ، مصدر كون ، تركيب ، بنية ، إنشاء ، تدريب ، تربية و تعليم.

التكوين إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود .<sup>1</sup>

## اصطلاحاً

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة:  
- يعرفه الدكتور (السعيد مبروك ابراهيم) على أنه : التكوين هي تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات التي تكسبه مهارة في العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>2</sup>

- وعلى حسب الدكتور احمد سيد مصطفى "التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية قدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي بلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة".<sup>3</sup>  
- التكوين هو وظيفة مكملة لعملية التوظيف ، حيث أنها تلي عملية التعيين ، عملية تكوينية لتطوير مهارات الموظفين و تحسين أدائهم ، يعتبر الموظف كغيره من الوسائل الإنتاج الأخرى يحتاج إلى رعاية و تطوير وفقاً لمتطلبات المؤسسة و العصر لمساعدته على اكتساب معارف و معلومات جديدة.<sup>1</sup>

كما يقصد بالتكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب و إشراف ، حيث يكتسب رصداً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية ، كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي :

تحديد الهدف ، تحديد الوسائل ، تحديد المنهج.<sup>2</sup>

- كما أن التكوين هو عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن

<sup>1</sup> - [www.almaany.com/ar/dict/ar-ar](http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar)، تم الاطلاع عليه في 20/01/2018 على الساعة 20:00.

<sup>2</sup> - السعيد مبروك ابراهيم، المرجع السابق، ص84.

<sup>3</sup> - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي و العشرون) ، جامعة بنها، مصر، 2000، ص250.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2000، ص21.

<sup>2</sup> - محمد مسلم، المرجع السابق، ص68.

طريق تتمتع العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.<sup>3</sup>

كما يعرفه الأستاذ رشيد حباني : التكوين على انه تلقين الأفراد مهارات فنية بهدف إكسابهم معارف جديدة وتنمية مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أكثر فعالية.<sup>4</sup>

و من هنا نستنتج أن التكوين هو الوسيلة التي تمكن من تطوير قدرات الموظف و مهاراته و كذا معارفه ، وذلك حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته المهنية اتجاه الإدارة أو الاستجابة لمتطلباتها.

### ثالثا: تعريف المشرع الجزائري:

فرض المشرع الجزائري بمقتضى المادة 104 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على الإدارة تنظيم ، و بصفة دائمة ، دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتكييفها وفق متطلبات الوظيفة خلال المسار المهني للموظفين المنتمين لمختلف الأسلاك والرتب ، وذلك قصد ضمان تحسين تأهيلهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لأداء مهامهم الجديدة.

مع الإشارة ، أن الأمر لم يعد التزام على الإدارة فحسب بل أضحي في نفس الوقت إحدى الحقوق الأساسية المعترف بها للموظف كما أكدته المادة 38.

- ومن هنا فان تعريف المشرع لا يختلف كثير عن التعريفات السابقة الذكر وهو تلقين الموظفين معارف جديدة من اجل الرفع بمستواهم من اجل مساندة المهام الوظيفية المكلف بها ، و الإلمام بكل المعارف الجديدة والتكيف معها وذلك ما نصت عليه المادة 104: (يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية ، وتأهيله لمهام جديدة).<sup>1</sup>

و المادة 105: (تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك ، عن طريق التنظيم).<sup>2</sup>

كما نص المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011 في المادة 14 : (تنظم إدارة الجماعات الإقليمية وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحسين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة ، على موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> - السعيد مبروك ابراهيم، المرجع السابق، ص84.

<sup>4</sup> - رشيد حباني ، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح، الجزائر، 2012، ص58.

<sup>1</sup> - الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، ص10.

<sup>2</sup> - الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، ص10.

<sup>3</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية العدد 53، ص5.

كما تنص المادة 15 من نفس المرسوم

( يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية

- أما بمبادرة من الإدارة .

و أما بطلب من الموظف ، عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة )<sup>1</sup>.

#### رابعاً: التفرقة بين التدريب و التكوين

**التدريب و التكوين**: اشتقت كلمة التكوين من فعل كون (**former**) ذات المصدر اللاتيني و لغويا يعني إعطاء الشيء شكلا ، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (**training**) الذي ترجمه مختلف العلماء و الباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (**formation**) ، و لا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي، وذلك في مختلف النصوص القانونية بداية بالأمر 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية و المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

و بالتالي لم نجد فرقا بين المصطلحين ، و لهذا فان مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

#### خامساً: تفرقة مفهوم التدريب و التكوين مع مفاهيم أخرى

بعد تحديد مفهوم التدريب و التكوين من خلال التعاريف السابقة نقوم بمقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له و التي تدخل في ميدان التربية و التكوين.

##### 1/ التكوين و التربية :

التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد و نما و أربيته نميته. أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها جون ديوي : (التربية هي حاصل العمليات و السبل التي ينقل بها مجتمع ما ، سواء أكان كبيرا أم صغيرا ، ثقافته المكتسبة و أهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره و وجوده). بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه : الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل، و القدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة.<sup>1</sup>

##### 2/ التكوين و التعليم :

1 - المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية العدد 53، ص5.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب ، المرجع السابق، ص152.

هناك فرق بين التعليم و التكوين ، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي.

أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد و الناتجة عن السميزات التي يمر بها ، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة.<sup>2</sup>

### 3/ التكوين والتنمية :

تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين و هما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فهناك من يعرف التكوين بأنه : التنمية المنتظمة من المعرفة و المهارة و الاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له.

و يرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه

المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما ، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية و يستهدف تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.<sup>3</sup>

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب و التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات

التنمية.

### 4/ التكوين والإعداد:

إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التكوين و غير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يتبدى التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.

### 5/إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

2 - سامح عبد المطلب ،نفس المرجع، ص152.

3 - سيد احمد،التكوين،الجزائر، <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic> ،اطلاع عليه يوم 2018/01/25، على الساعة 18:00.

## 6/ التكوين و التأهيل:

إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتتسبب مكينهم من استعادة قدرتهم السابقة مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية .  
وتختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني:أهمية التدريب و التكوين

تتمثل أهمية التكوين في الدور الذي يؤديه و الأهداف التي يمكن تحقيقها و المنتظرة منه و المتفق عليها ،إذا يعتبر التكوين أمرا هاما من اجل تحسين كمية و نوعية وتخفيض تكاليف الإنتاج و كذا رفع المعنويات وتحفيز الموظفين، وكذا كونه عبارة عن حلقة رئيسية في وظيفة تسير الموارد البشرية، وتكمن أهمية التكوين بالنسبة للفرد و الإدارة في ما يلي:

#### أولا:بالنسبة للفرد

تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد في ما يلي :

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المنصب الجديد.
- اكتساب الفرد للخبرات جديدة.
- تنمية المعارف و المهارات .
- اكتساب قدرة على التحليل.
- تحسين مستوى الأداء.
- الإحساس بتحقيق الذات.
- التحفيز و الترقية.<sup>1</sup>

#### ثانيا:أهميته بالنسبة للإدارة

إن المستفيد الأكبر من التكوين هو الإدارة في حد ذاتها وتتمثل هذه الاستفادة في ما يلي :

- تنمية كفاءة الموظفين و مهارتهم ينعكس بالإيجاب على الإدارة .
- وجود موظفين قابلين لتحمل الوظائف القيادية من خلال التكوين.
- إحداث تغيرات حقيقية و ايجابية في أداء الأعمال و في وقت وجيز.
- الموظف المتكون له القدرة على مسايرة التطور التكنولوجي الذي يحدث .
- التكوين يسمح بزيادة المرونة و الاستقرار في أداء أعمال الإدارة.
- يسمح التكوين للموظفين الجدد من التأقلم مع الوظيفة في أسرع وقت ممكن ومع المحيط الجديد.
- الموظف المتكون له القدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في محيطه.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب،المرجع السابق، ص 152.

<sup>1</sup> - حسين فنيش، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية، دار بلقيس،الجزائر،2017، ص24.



كما تكمن أهمية التدريب والتكوين في كونه استثمار حقيقي في أفضل وأهم ما تملكه الإدارات والمؤسسات العمومية وهم الموظفين<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: أنواع التدريب والتكوين

نقوم في هذا المطلب بالتعرض إلى أهم أنواع التدريب والتكوين بداية بالتدريب والتكوين الأصلي والمتواصل وكذلك أهم التقسيمات الواردة في هذا المجال بحسب عدة معايير وهي:

### الفرع الأول: التكوين الأصلي والمتواصل

ينقسم التكوين إلى نوعين أساسيين التكوين الأصلي و التكوين المتواصل

#### أولاً: التكوين الأصلي

وهو التكوين الذي اهتمت به المدرسة الفرنسية والألمانية ومعظم البلدان النامية والتي أتتبعه النهج الفرنسي في التكوين ومنها الجزائر في بداية الستينيات والتي عملت بناظمها حيث تنتشر المدارس التطبيقية قصد أعداد المترشحين إلى الوظيفة العمومية حيث أن هذه البلدان ركزت بادئ ذي بدء مجهودها على التكوين الأصلي مهملّة ضرورة التكفل بمهمة التكوين المتواصل بحكم العجز الكمي الذي تعاني منه المصالح الإدارية ولم يعرف هذا الموقف بداية تطور جدير بالذكر ألا في بداية التسعينات ولا يختلف وضع الجزائر عن هذا الاتجاه بغض النظر عن السؤال المتعلق بالخيار بين التكوين المتخصص والتكوين المتعدد التخصصات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: التكوين المتواصل

وهو الاتجاه الذي أخذت به مجموعة من البلدان وعلى رأسها بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية والتي لم تول اهتمام خاصاً بالتكوين الأصلي.

فبعد صدور تقرير ( fulton ) 1968 والذي اقر على مرافقة الموظف في مختلف مراحل مساره المهني ، حيث قامت بريطانيا بإنشاء مدارس متخصصة قصد إعطاء فرص متعددة للموظفين للاستفادة من فترات تكوينية متفاوتة المدة والبرمجة .

كما انتهجت أمريكا نفس الاتجاه بصفة عامة حيث ركزت على التكوين الميداني بعد التوظيف ثم تطورت هذه الوضعية انطلاقاً من قانون

2 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار النيل للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص336.  
1 - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص147 .

(gouvernement employée training) 1958 وكذلك عدة نصوص مكنت العديد من الموظفين من الاستفادة من فترات تكوينية غالب ما تكون في شكل دورات تدريبية مدتها بضعة أسابيع إلى عدة شهور حسب المستويات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الأنواع الأخرى للتدريب والتكوين

إن التكوين يتخذ صورا و أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة ، و كما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

#### أولا: حسب مرحلة التوظيف:

يقسم التكوين حسب التوظيف إلى:

#### 1- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

\* الترحيب بالقادمين الجدد.

\* خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

\* تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.<sup>2</sup>

#### 2- التكوين أثناء الخدمة:

ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين: هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها، و من المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

#### 3- التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات :

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

#### 4- التكوين من أجل الترقية والنقل:

نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، المرجع السابق، ص150.

<sup>2</sup> - العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص266.

عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

### 5-التكوين من أجل التهيئة للمعاش:

يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش.<sup>1</sup>

#### ثانيا:حسب الوظائف:

يقسم التكوين حسب الوظائف الى:

#### 1-التكوين المهني والفني:

يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها:النجارة ، الصيانة،الميكانيك، الكهرباء،أعمال البناء...الخ.

#### 2-التكوين التخصصي:

ويتضمن معارف و مهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها....الخ.

#### 3-التكوين الإداري:

ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط،التنظيم المراقبة،المراقبة اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة،التنسيق والاتصال،إدارة العمال.<sup>1</sup>

#### ثالثا:حسب المكان:

يقسم التكوين حسب المكان الى:

#### 1-التكوين الداخلي:

قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها،سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها،وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج،ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ،وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

#### 2-التكوين الخارجي :

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة.<sup>2</sup>

كما يمكن تصنيف البرامج التكوينية بطرق مختلفة وبمسميات متعددة فهـ\_\_\_\_\_ناك من يصنف التكوين إلى: التكوين قبل العمل،التكوين أثناء العمل،التكوين خارج العمل.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص338.

<sup>1</sup> - سيد احمد،التكوين،الجزائر، <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic> ، اطلع عليه يوم 2018/01/25، على الساعة 18:00.

<sup>2</sup> - العربي بلقاسم فرحاتي، المرجع السابق، ص268.

وهناك من يصنف التكوين وفق الجهة المسؤولة عن التكوين:

التكوين عن طريق الرئيس المباشر ،التكوين عن طريق المشرف المباشر ،التكوين عن طريق زملاء العمل ، التكوين عن طريق مراكز خارجية او خبراء متخصصين خارجيين.

وقد يصنف التكوين إلى مركزي ولا مركزي وتكوين جماعي وتكوين فردي وتكوين قصير وتكوين متوسط وتكوين طويل الأجل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : دوافع وأهداف التدريب و التكوين

بالرغم من تباين دوافع وتعدد الأهداف التدريبية والتكوينية تبعا لمستوى المتكويين ومدة البرامج التكوينية ومحتواها سنحاول التعرض في هذا المطلب إلى كل من الدوافع والأهداف في ما يلي

#### الفرع الأول: دوافع التدريب و التكوين

وتبرز الحاجة أو الدافع إلى التدريب والتكوين في النقاط الآتية :

- أن التدريب والتكوين هو الأساس الذي يحقق تنمية الموظفين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة ، فالتدريب والتكوين يقدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.

- أن التدريب والتكوين يهيئ الفرصة أمام المتدرب أو المتكون لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله .

- أن التدريب والتكوين يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه الوظيفة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل وجودة الخدمة المقدمة .

- إطلاع المتدربين على كل ما هو جديد في مجال أداء الوظيفة .  
- زيادة روح الانتماء لدى المتدربين والمتكويين تجاه الإدارة و مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطويرها وتحسين خدماتها.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عن\_\_\_\_\_ إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم\_\_\_\_\_

1 - محمد احمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2010،ص239.

2- د على غربي و آخرون، المرجع السابق، ص109.

الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

### أولاً: الأهداف العامة للتكوين:

يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي إدارة أو مؤسسة

- إكساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله و بالأنشطة التي تقع ضمن و واجباته وصلته بالآخرين الذين سيعمل أو سيتعامل معهم و يتم ذلك عادة للموظفين الجدد أو الذين تتم ترقيتهم لوظائف أعلى أو نقلهم لوظائف جديدة لم يسبق شغلها.
- تنمية و تطوير المهارات و السلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي و توظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو الإدارة أو المؤسسة أو المجتمع.
- تمكين الفرد من تشخيص الثغرات وأوجه القصور و النقص والخطأ سواء في الاتجاهات أو في القيم والميول أو في الأنماط السلوكية المستخدمة في العملية الإدارية.
- إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع الإداري والتنافس الايجابي بحثاً عن التفوق و التميز أو مواكبة لروح العصر و مستجدياته أو إعدادا للمستقبل ومتطلباته أو للتكيف مع الاكتشافات و الاختراعات التكنولوجية ومعداتنا.<sup>1</sup>
- يهدف التكوين في ترشيد القرارات الإدارية و رفع سوية أدائها بكفاءة وفعالية، كما يساهم التكوين في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة، إذ أن الأفراد المتكويين بكفاءة وفعالية غالب ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم ما ينعكس اثر ذلك على الأداء العام للإدارة و المؤسسة بشكل ايجابي.<sup>2</sup>

### ثانياً: الأهداف المرحلية للتكوين

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي ستسبب التحدث عنها من يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مسويات من الأهداف المرحلية وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

#### 1/ الأهداف العادية:

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:

- تكوين الموظفين الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته
  - تكوين رؤساء أو مشرفي الموظفين على تطبيق أساليب جديدة
  - إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد الموظفين المطلوب تكوينهم.<sup>1</sup>
- 2/ أهداف حل المشكلات :

<sup>1</sup> - محمد احمد عبد النبي، المرجع السابق، ص230.

<sup>2</sup> - خضير كاضم احمد و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن،،2009،ص128.

1 - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات و عوامل نجاح التدريب، دراسة أكاديمية، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ،اطلاع عليه يوم 2018/02/05، على الساعة 18:00.

- وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في الإدارة أو المؤسسة.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع .
  - يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الإنجاز.
  - يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار و الثبات في حياة الموظفين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: طرق التكوين و عوامل نجاحه ، والنظام المعمول به في الجزائر

من خلال هذا المبحث نقوم بتحديد الطرق المتبعة في التدريب و التكوين كما نحدد كذلك أطراف التكوين بالإضافة إلى عوامل نجاحه ، و النظام المعمول به في الجزائر.

#### المطلب الأول: طرق و أطراف التدريب و التكوين

يعتبر أطراف التكوين كل من المكون و المتكونين من العوامل المهمة لنجاح أي برنامج تكويني، فإلى جانب ذلك نجد أن طرق التكوين من العوامل المؤثرة وهي تتباين تبع لذلك و بالتالي سنحاول التفصيل في ذلك من خلال التطرق لكل من طرق التكوين و أطرافه.

#### الفرع الأول: طرق التدريب و التكوين

أن اختيار الطريقة البيداغوجية في التكوين تخضع إلى عدة عوامل أساسية منها أولا ملمح المتكونين إضافة إلى طبيعة المادة التي تدرس أو القدرة المراد اكتسابها وهذا من حيث السهولة و التعقيد ، كما إن مختلف الضغوط المتعلقة بالثقافة و الوسط وكذلك الوسائل المستعملة تؤخذ بعين الاعتبار ، ولكن الأهم من هذا كله، فإن الطريقة يتم اختيارها بكيفية وأسس تتماشى و تتجاوب مع طبيعة الأهداف المنظرة من التكوين ، وعموما تنحصر الطرق البيداغوجية في التدريب و التكوين في مجموعتين:

#### أولا: الطرق التقليدية

هذه الطرق التقليدية الكلاسيكية تعتمد عادة في التدريس الأكاديمي ، وقد تستعمل أيضا في التكوين في المؤسسة ، ويدخل تحت هذه المجموعة الطرق التالية :

#### 1/ الطريقة الإلقائية العرضية :

يقوم المنشط فيها بعرض جملة من المعارف أو المعطيات ، فهو يقدم بذلك محتوى منظما من المعارف على شكل عروض ، ويتحتم علينا أن نبين أن فوائد هذه الطريقة محدودة جدا خاصة

<sup>2</sup>- سيد احمد ، التكوين، الجزائر، <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic>، اطلاع عليه يوم 2018/01/25، على الساعة 18:00.

في ما يتعلق بالأنشطة ذات الطابع الاجتماعي والنظري لان المتعلم يتلقى فقط دون الكثير من المشاركة في إنتاج المعلومات والمعارف.<sup>1</sup>

## 2/ الطريقة البيانية :

وهي الطريقة التي يلجا فيها المنشط إلى تقديم الأدلة واستعمال أدوات الإيضاح وقد يقدم المنشط بيان الحقائق واستعمال الأدلة والاستعانة بالتجارب حتى يمكن المستعمل من الاستيعاب والفهم السليم ليس فقط للمحتوى وإنما للآلية التي تم بها الاستنتاج مثلا وعادة ما تستعمل هذه الطريقة في المواد العلمية والتجريبية وكل ما يتعلق بالمنطق.<sup>2</sup>

## 3/ الطريقة الاستفهامية :

إن الطريقة الاستفهامية قد تكون مكملة للطريقتين السابقتين وقد تستعمل منفردة، ومن مزاياها أنها تساعد على إظهار ما للمتكورين من معطيات ومعارف كما انها تساعد كثير على مراقبة التقدم البيداغوجي والاستيعاب والفهم.<sup>3</sup>

## ثانيا: الطريقة الحيوية

وهي الطريقة الشائعة الاستعمال في التكوين في المؤسسة فهي الطريقة الحيوية أو ما يسمى أيضا بطريقة الاكتشاف *méthode active* أن هذه الطريقة تخرج عن المألوف، إذ تعتبر أن كل فرد من مجموعة المتكورين لديه مخزونا من المعطيات حول الموضوع بشكل غير منظم، وعلى خلاف الطريقة الإلقائية فان الطريقة الحيوية لا يكون فيها المنشط منتجا وإنما يساعد فقط المجموعة لإنتاج المعارف والمعطيات بنفسها، أي انه يقوم بدور تفعيل المجموعة في عملية الإنتاج، كما انه يعمل على مساعدة المجموعة على ترتيب ما أنتجته من المعطيات.<sup>4</sup>

## الفرع الثاني : أطراف التكوين

أطراف التكوين هما المكون والمتكورين و بالتالي سنقوم بالتطرق لهما كما يلي :

### أولا:المكون

#### 1- تعريف المكون

أن المكون كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين، أن مهمته تكمن في تصور البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة للمكورين.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح و آخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص140.

<sup>2</sup> - محمد مسلم، المرجع السابق، ص93.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش صالح و آخرون، المرجع السابق ص140.

<sup>4</sup> - محمد مسلم، المرجع السابق، ص93.



إن المكون ينقل الخبرات والمعارف و المعارف التطبيقية إلى المكونين ،ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك ،ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية<sup>1</sup>.

## 2- المنشط

أن المنشط هو الذي ينشط دورات التكوين وينقل إلى المكونين المعارف النظرية والمهنية في ميدان محدد ، قد يشارك في بناء الأدوات المنهجية ولكن لا يشارك في عملية التصميم وعمليات التصور وبناء المشروع والمتابعة وغيرها.

## 3- المكون المنشط

فهو الذي يشارك في التصميم وفي التصور وله اطلاع على مخطط التكوين ( plan de formation ) وعلى دفتر الشروط ،وبالإضافة إلى ذلك فإنه يقوم أيضا بدور المنشط أي يقوم بتنشيط الدورات التكوينية.

## 4- خصائص المكون الفعال

أن المكون الفعال هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها وهو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكييف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية ،كما يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإلتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضعية وبأقل تكلفة وبأحسن الوسائل والأساليب.

ولهذا ينبغي أن تتحقق فيه هذه الشروط :

- أن تكون له المعلومات الكافية عن المتكون .
- أن تكون له القدرة الكافية لتكييف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجات المكونين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز وان يمثل عنصر دفع ومساندة للمكون .
- أن تكون له القدرة على استعمال اكبر قدر من الطرق والوسائل البيداغوجية.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين وآثاره في وسط العمل والمؤسسة<sup>1</sup>.

## 5- مهام مسئول التكوين

أن مسئول التكوين له مهام جوهرية وصعبة تحتاج إلى قدرة عالية جدا من بينها :

- ضمان تشخيص التكوين وتحديث سياسة التكوين .
- توظيف أو تشغيل البنية الخاصة بتشخيص نسق التكوين .
- تنشيط ما يسمى مجموعة الأشراف على التكوين حتى تتمكن من تحديد مبادئ جديدة لسياسة التكوين.
- ضمان سير وظيفة التكوين ووظائف مختلف البنية المتعلقة بها .

<sup>1</sup> - محمد مسلم، نفس المرجع ، ص68.

<sup>1</sup> - حسين فنيش ، المرجع السابق ، ص 102.



- ضمان نوعية التكوين والتكيف مع مراكز العمل .
- ضمان وضع قيد التنفيذ تكوين يسمح بتسيير وقائي يضمن بقاء الشغل ويتفادى اللجوء إلى التسريح .
- ضمان اختيار جيد للمسؤولين عن قرار عن حسن سير التكوين بما في ذلك الجوانب الإدارية ، والإستراتيجية ، والمنهجية والمحتويات ، وذلك بضمان الإرشاد ، والمساعدة والإرشاد .
- ضمان البحث والسير الحسن لأشكال التكوين الفعال .
- المساهمة في إيجاد جو من المشاركة والدافعية قادر على تطوير الموظفين وحثهم على المزيد من الاستقلالية وروح المسؤولية.<sup>1</sup>

### ثانياً: المجتمع المعني بالتكوين

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الين سيشاركون فيه كمتكولين هؤلاء قد يكونوا: موظفون جدد ، موظفون في الخدمة تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة أو متخصصون في وظائف مختلفة.<sup>2</sup>

فيما يلي بعض الخصائص الواجب تحديدها في المتكولين:

- تحديد اسم أو مراكز العمل .
- محتوى مركز أو مراكز العمل.
- قوائم الموظفين المقترحين للتكوين.
- مستوى تأهيل هؤلاء الموظفين، مستوياتهم في التسلسل الإداري .
- تجربتهم المهنية، السن، الجنس، الأقدمية .
- كيفية تقدير العمل لهؤلاء المعنيين :أساليب حساب أجورهم ،العلاوات.
- طموح الإدارة أو المؤسسة فيما يخص مساهمة المجموعة المقبلة على التكوين.

كيفية ضمان تجانس المجموعة المقبلة على التكوين.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تحديات وعوامل نجاح التدريب والتكوين

نحاول في هذا المطلب التعرض لأهم التحديات التي تواجه الإدارة والمؤسسات العموميات عند تصميم البرامج التدريبية والتكوينية وكذلك أهم العوامل التي تساعد على نجاحه.

#### الفرع الأول: تحديات التدريب والتكوين

توجد العديد من التحديات التي تواجه المنظمات (الإدارة والمؤسسات العمومية) عند تصمم و تنفيذ البرامج التدريبية والتكوينية ،فغالب ما ينظر للتدريب والتكوين على أساس انه الحل للكثير

<sup>1</sup> - محمد مسلم، المرجع السابق، ص90.

<sup>2</sup> - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للطباعة والنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2001 ، ص351.

<sup>3</sup> - محمد مسلم، المرجع السابق، ص91.

من مشكلات الأداء و ذلك من اجل تحسين الخدمة وجودتها ،ومن منطلق أن التدريب و التكوين هو استثمار في العنصر البشري فانه يواجه العديد من التحديات والصعوبات يسعى القائمون على شون التدريب و التكوين للتغلب عليها ومن أهمها:

- 1/ سرعة واستمرار خطوات التقدم والتطور التكنولوجي .
- 2/ انخفاض مستوى مهارات الأفراد ، وعدم تفهم التركيز المتزايد على الفرد.
- 3/ ضرورة ربط التدريب و التكوين بالاحتياجات المستقبلية الفعلية للمنظمة.
- 4/ ضرورة تغيير الاتجاهات الفردية والجماعية.
- 5/ الإجابة على سؤال كيفية خفض تكلفة التدريب و التكوين وتعظيم عائداته.
- 6/ ضرورة ربط التدريب و التكوين باستراتيجيه المنظمة و التركيز على التدريب و التكوين الطويل الأجل .
- 7/ تطبيق الفلسفة الجديدة للتدريب و التكوين التي تجعل منه أداة للتغير التنظيمي وتحقيق الفعالية الكلية للمنظمة .
- 8/ قيام التدريب و التكوين بدور وقائي فلا يتعامل فقط مع احتياجات المنظمة في الوقت الحالي ولكن يتعامل مع التخطيط للمستقبل<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: عوامل نجاح التدريب و التكوين:

يجب أن تراعي الإدارة والمؤسسة لنجاح التدريب و التكوين العوامل التالية :

- 1/ الاحتياجات التدريبية و التكوينية التي يصمم البرنامج من اجلها .
- 2/ نوعية المتدربين ، و عددهم ، ومستواهم التعليمي ، و الوظيفي ، و خبرتهم ، و طبيعة أعمالهم .
- 3/ خصائص السلوك الحالي ، و طبيعة السلوك المستهدف .
- 4/ الإمكانيات المتاحة و الوقت و التكلفة.
- 5/ تحديد الأسلوب التدريبي و التكويني المناسب ، و الوسائل التعليمية .
- 6/ بدائل البرامج التدريبية و التكوينية<sup>1</sup>.

بل و اجب الإدارة أن تهيب الجو المناسب لممارسة أنواع مختلفة من النشاط الفكري ، و الثقافي ، و الاجتماعي ، لان التدريب و التكوين ليس مجرد طرق و برامج و تعليمات رسمية تنحصر في العمل ، بل انه محاولة تكوين اتجاهات و تغيير نمط السلوك و تهيئة الفرص لتكوين أفراد أسوياء فكريا ، و نفسيا و يتمتعون بشخصية متكاملة و متوازنة .

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب، المرجع السابق، ص155.

<sup>1</sup> - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات و عوامل نجاح التدريب، دراسة أكاديمية، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ، اطلع عليه يوم 2018/02/05، على الساعة 18:00.

كما يمكن إضافة عوامل أخرى تساعد على نجاح التدريب والتكوين وهي:

\* / شعور الأفراد بالرغبة في التدريب والتكوين.

\* / أن يتناسب مضمون التدريب والتكوين مع الحاجات العملية للأفراد، وان يتصدى لمعالجة مشكلات يواجهونها بالفعل .

\* / أن يتصف البرنامج التدريبي والتكويني بالمرونة ، فمحاولة تغيير ما اعتادوه الأفراد فجأة يلقى مقاومة عنيفة ويثير الاستياء، ولهذا يستحسن إتاحة فرصة تجربة الطرق و الوسائل الجديدة تمهيدا للاقتناع بفائدتها وجدواها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: النظام المعمول به في الجزائر

احتلت سياسة التكوين في مي،دان الوظيفة العمومية مركز الصدارة ضمن اهتمامات السلطات العمومية غداة الاستقلال فبعد استعانة مؤقتة بإمكانيات التعاون التقني المتوفرة في أطار الاتفاقات الثنائية مع بعض البلدان الأجنبية لتكوين الدفعات الأولى من الموظفين شرعت الدولة في إنشاء شبكة من المدارس التطبيقية كلفتها بإعداد المرشحين للوظيفة العمومية في مختلف التخصصات الإدارية والتقنية وبتحسين المستوى الموظفين و رسكلتهم ويدخل في هذا الإطار على سبيل المثال :

- المدرسة الوطنية للإدارة.
- مركز التكوين الإداري على مستوى 31 ولاية 1966، 1975.
- مركز التكوين في الميدان الشبه الطبي وميدان الجمارك والفلاحة والأشغال العمومية وغيرها.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: الأسس القانونية لنظام التدريب و التكوين والأبعاد المرتبطة به

تكرس هذا الجهد الأولى الاستعجالي من الناحية القانونية باعتبار التكوين كعنصر من العناصر التي يترتب إدماجها في سياسة الوظيفة العمومية وقد نصت بهذا الصدد أحكام المادة 22 من أمر 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 على ما يلي :

( على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية أن تتخذ الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين و ترقيةهم).<sup>2</sup>

2 - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات و عوامل نجاح التدريب، دراسة أكاديمية، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ،اطلاع عليه يوم 2018/02/05،على الساعة 18:00.

1 - هاشمي خرفي، المرجع السابق،ص152 .

2 - الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المعدل والمتمم. والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية ، العدد46.

وقد تعزز هذا التركيز المبدئي الذي يعتبر قفزة نوعية لا سابقة لها في الوظيفة العمومية بعدة نصوص نذكر منها بالإضافة إلى النصوص للمؤسسات التكوينية :

- المرسوم 69 -52 المؤرخ في 12 ماي 1969.
- المرسوم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985.
- المرسوم 96 -92 المؤرخ في 12 مارس 1996 المتعلق بالتكوين وتحسين مستوى الموظفين ورسكلتهم .
- الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الفصل الخامس ،حيث تنص المادة 104:(يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ،قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية ،وتأهيله لمهام جديدة ).

كما تنص المادة 105: ( تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك ، عن طريق التنظيم )<sup>1</sup>.

وكان يعني هذا الاندماج أكثر من مدلول :

- فهو يكرس بادئ ذي بدء الطابع التخصص والمهني للوظيفة العامة فتقـايدها على مستوى من المستويات يفترض من صاحبها معارف ومهارات وسلوكيات متنوعة بتنوع المهام التي يمكن أن يقوم بها اثنا حياتها المهنية وبتطوير هذه المهام ولا يمكن أن يكتسب هذه الصفات إلا عن طريق نظام تكويني مرن يتكيف باستمرار مع الحاجيات .
- انطلاق من خصوصيات نظام المسار المهني ومن البعد التطوري للوظائف فان هذا الاندماج يقضي بالدرجة الثانية بالطابع المتواصل للتكوين ذلك انه لا يستهدف تمكين الإدارة من الاستجابة لحاجيات التسيير القريبة الأمد فحسب ولكن أيضا الاستعداد لسد الحاجيات المستقبلية التي يقتضيها المسار المهني في حد ذاته والتحويلات المتصلة بمهن الغد وضرورة تقييسها مع التقدم العلمي التكنولوجي .

يستخلص من المدلولين السابقين أن هذا الإندماج يضي على مهمة التكوين صـفة عمل استثماري ينبغي أن نتعامل معها كأية عملية استثمارية لا من حيث أبعادها الإنتاجية فحسب ولكن أيضا من حيث أبعادها البيداغوجية والعملية والتسييرية والمالية.

فمن الضروري أن يعتبر :

- **في منظور المسؤول عن الموارد البشرية :** كعمل تسيير يومي ينبغي القيام به والتخطيط له حتى يتمكن من التوفيق بين طموحات الموظف وحاجيات الإدارة الحالية والمستقبلية ،ويقتضي هذا الاتجاه بعدا ماليا وإداريا ينبغي ضبطه بصفة قانونية ودقيقة ( تحديد البعد الزمني لحق التكوين والاعتماد المالي المرتبط بهذا الحق ).
- **في منظور المكون :** كمسؤولية خاصة تضع على عاتقه التزاما بالنتائج لا بمجرد الوسائل ،وتفترض هذه المسؤولية عدة تدابير منها:

<sup>1</sup> - الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 ،المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية رقم 46، ص10.

- \* تنمية الوسائل البيداغوجية المتطورة التي تتناسب مع حاجيات التكوين .
- \* تنمية البحث البيداغوجي قصد تطوير برامج التكوين وأدواته مع انشغالات الإدارة.
- \* وضع نظام تقييمي ناجح يمكن من تحديد الفوارق الموجودة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة .
- **في منظور المكون :** يعني إدماج مهمة التكوين في إطار سياسة الوظيفة العمومية انها في أن واحد مصدرا
- \* لحق له أن يمارسه طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها .
- \* لواجب عليه أن يؤديه في نفس الظروف .
- ويترتب على هذه الصفة المزدوجة أقران التكوين بمقتضيات المسار المهني وحاجيات الإدارة.

1

### الفرع الثاني: صور التدريب والتكوين

يمكن تقسيم التكوين طبق للمادة 104 إلى ثلاث أنواع أساسية :

#### أولا: التكوين المتخصص

وهو تكوين عادة ما يكون متوسط أو طويل المدى ،يتم خلاله إعداد المترشحين لشغل منصب عمومي لأول مرة ، أو لالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا ،أو لتحضير للمسابقات أو الامتحانات المهنية ( انظر الجدول رقم 2 ).

#### ثانيا:تحسين المستوى

الهدف من تنظيم هذا التكوين هو تحسين المعارف الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها و ضبطها( انظر الجدول رقم 2 ) .

#### ثالثا:تجديد المعلومات

ومن مراميه الأساسية هو تمكين الموظف من التكيف مع منصب أو وظيفة جديدة ،نتيجة أما لتطور الوسائل والتقنيات ،وإما للتغيرات الهامة التي طرأت في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها( انظر الجدول رقم 2 ) .<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار أكدت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس سنة 1996، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي سنة 2004،

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، المرجع السابق، ص153، 154.

<sup>1</sup> - رشيد رحباني، المرجع السابق، ص59.

والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، على أن فتح دورات التكوين المتخصصة وتحسين المستوى و تجديد المعلومات في المؤسسات والإدارات العمومية ، يتم بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين ، على أن يحدد فيه على وجه الخصوص ما يلي :

- الأسلاك أو الرتب المعنية بدورات التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات
- عدد المناصب المتوفرة طبق للمخطط القطاعي للتكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات المصادق عليه بعنوان السنة المعنية ( حيث مخطط التكوين النقاط التالية:  
/ عدد المناصب المطلوبة  
/ عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين  
/ مناصب التأهيل المهني  
/ مؤسسة التكوين )

و بالتالي يجب على الإدارة إعداد والمصادقة على مخطط التكوين السنوي أو متعدد السنوات.

- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات الشروط المتعلقة بالتكوين عديدة فمنها ما يتعلق بالموظفين و ما يتعلق بالإجراءات إضافة إلى تدخل الإدارة وهنا على الإدارة إنشاء لجنة لاختيار الموظفين متساوية الأعضاء وتتكون اللجنة من :  
/ السلطة المخولة صلاحية التعيين رئيسا  
/ عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين ،عضوا .  
/ مسؤول تسير المستخدمين و المسؤول المكلف بالتكوين ، عند الاقتضاء ،عضوا .  
ويمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارتها.
- تقوم الإدارة المعنية بفتح دورات التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين الذي يحدد فيه ما يلي :
- الأسلاك أو الرتب المعنية بالدورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات .
- عدد المناصب المتوفرة طبق للمخطط القطاعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات المصادق عليه بعنوان السنة المعنية.
- تاريخ فتح التسجيلات و ختمها.
- تاريخ بداية الدورات .<sup>1</sup>
- مدة الدورات وأماكن إجراءها (المؤسسة العمومية للتكوين العالي أو المؤسسة العمومية للتكوين المتخصصة) وكذا شكل الدورة التناوبي أو المتواصل:  
/ دورة قصيرة المدى اقل من 6 شهور  
/ دورة متوسطة المدى تفوق 6 شهور تساوي سنة أو اقل  
/ دورة طويلة المدى تفوق سنة و تساوي أو اقل من 3 سنوات
- طبيعة الاختبارات المقررة في برامج الدورات وعددها ومدتها ومعاملاتها والنقطة الإقصائية فيها
- كيفية مراقبة إجراء الدورات التكوينية ومتابعتها

<sup>1</sup> - كمال زمر، تسير المستخدمين في الإدارات العمومية ، دار بلقيس، الجزائر، 2017، ص215.

و يجدر الذكر انه يتعين على المؤسسة والإدارة العمومية المعنية، بتبليغ نسخة من قرار فتح دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل شهر واحدا ابتداء من تاريخ التوقيع عليه عل الأقل قبل تاريخ بداية الدورة عن طريق الصحافة أو الإصاق في أماكن العمل التابعة للمؤسسة أو الإدارة المعنية.<sup>1</sup>

تعلم الإدارة المعنية المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورات التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات عن أسباب الرفض ترشيحهم ، ويمكن للمترشح تقديم طعن في أجل لا يقل على عشرة (10) أيام قبل بداية الدورات لدى لجنة خاصة تتكون من :

- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، رئيسا .
- ممثل عن الإدارة المعنية.
- ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية عضوا.
- يجب على اللجنة أن تتخذ الإجراءات المناسبة قبل بداية الدورات.<sup>2</sup>

### الامتيازات الخاصة بالتكوين

حدد المنشور رقم 263 المؤرخ في 09 أوت 1999، المتعلق بالزيادات الممنوحة في اطار تنظيم دورات التكوين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ،من استفادة الموظفين من امتيازات خاصة بعد انتهاء من فترة التكوين و هذا تطبقا لإحكام المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 في 03 مارس ،المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ،المعدل و المتمم تتكون هذه الامتيازات كما يلي :

### بالنسبة لدورات التكوين المتخصص

تتم الترقية في السلك او الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

### بالنسبة لدورات تحسين المستوى

- 1- إذا كانت مدة الدورة تساوي على الأقل ستة (6) شهور ،تمنح الحق للموظف في التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختبار.
- 2- إذا كانت مدة الدورة تفوق ستة (6) أشهر و تقل عن تسعة أشهر ،تسمح بتخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة يساوي مدة الدورة.
- 3- إذا كانت مدة الدورة تتراوح بين تسعة (09) أشهر و اثني عشر (12) شهرا ،يمكن أن تخول احد الامتيازات الآتية :
  - تمنح درجة إضافية للموظف .
  - تخفيض في الأقدمية للترقية الاختيارية تساوي مدة الدورة.

### بالنسبة لتجديد المعلومات

<sup>1</sup>- رشيد رحباني ، المرجع السابق، ص59.

<sup>2</sup>- كمال زموري ، المرجع السابق ، ص 216.



- 1- إذا كانت مدة الدورة تتراوح بين ثلاثة أشهر (3) و ستة أشهر (6) يتم تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة.
- 2- إذا كانت مدة الدورة تقل عن ثلاثة شهور (3)، فإنها تخول احد الامتيازات الآتية :
  - التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار.
  - تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة.
  - تثبيت عمليات تجديد المعلومات ، بالنسبة لكل مترشح بشهادة تعد من طرف الهيئة التي أشرفت على العملية.

يلتزم كل مترشح تابع دورة تكوين متخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى بخدمة الإدارة مدة:

- سنتين (2) على الأقل إذا كانت المدة اقل من سنة واحدة.
- ثلاث سنوات (3) عن كل سنة تكوين دون أن تفوق المدة المعنية سبع سنوات <sup>1</sup>.

### خامسا: التكوين وتحسين المستوى بالخارج

أما فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج فيخضعان لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 309-03 المؤرخ في 11 سبتمبر سنة 2003، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما ، على ان تسجل العمليات الخاصة بهما في المخطط القطاعي للتكوين للإدارة أو المؤسسة المعنية (انظر الجدول رقم 6) <sup>1</sup>.

بالإضافة إلى المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06 يوليو سنة 2014 ، المتضمن التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما <sup>2</sup>، و يهدف هذا النوع من التكوين إلى تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج بحيث يكون هذا التكوين الاقامي و تحسين المستوى يخضع إلى شروط أساسية و هي كالتالي:

- أن يكون في حدود المناصب المفتوحة حسب:
- حاجة القطاعات من التأطير.
- الإمكانيات الوطنية للتعليم و التكوين العالبيين.
- المتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية و التكنولوجية للتنمية.
- أن يكون في الشعب غير المدرسة في الجزائر.
- كما يجب ان تسجل كل عمليات التكوين و تحسين المستوى في الخارج ضمن المخطط القطاعي للتكوين في الإدارة و المؤسسة المعنية طبقا للتنظيم المعمول به.

مدة التكوين و تحسين المستوى تختلف حسب نمط التكوين و هي كما يلي :

<sup>1</sup> - كمال زمر، نفس المرجع، ص 217.

1 - رشيد رحباني ، المرجع السابق، ص 60.

2 - المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو 2014 ، يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما ، الجريدة الرسمية 2014، العدد 42، ص 12.



- بالنسبة للتكوين الاقليمي هي المدة التي تزيد عن ستة 06 أشهر .
- بالنسبة لتحسين المستوى في الخارج المدة المطلوبة للتكوين هي التي حددت بمدة زمنية تقل أو تساوي ستة 06 أشهر.

### اللجنة الوطنية للتكوين و تحسين المستوى:

تتكون اللجنة الوطنية للتكوين و تحسين المستوى في الخارج من :

- وزير التعليم العالي أو ممثله رئيسا .
- ممثل وزير الخارجية.
- ممثل وزير المكلف بالمالية .
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري مع تولي مصالح وزارة التعليم العالي أمانة اللجنة الوطنية.
- يساعدون هذه الأخيرة في أداء أشغالها خبراء علميين من مصاف الأستاذية ، يتم تعيينهم من طرف وزير التعليم العالي.

تتولى اللجنة مهام كل ما يتعلق بالتكوين و تحسين المستوى بالخارج.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مراحل إعداد البرنامج التكويني

يقصد بمراحل هندسة عملية التكوين أي تحديد وترتيب مجموعة الخطوات المنهجية التي تخص برنامج التكوين بحيث يكون متجانسا ومؤديا لهدف التعلم المنتظر ،وعليه فان هندسة التكوين تتضمن تحديد الحاجات ،تصور مشروع التكوين من خلال وضع البرنامج وتنفيذه ، وأخيرا تقييم البرنامج التكويني .

### المطلب الأول: تحديد الحاجات التكوينية

يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين بكل بساطة على أنها :

- الفارق بين الوضعية الحالية والمرجوة الوصول إليها إي الفجوة بين الوضعيةيتين.<sup>2</sup>
- أو الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو للتحكم في المنصب.<sup>3</sup>

### الفرع الأول: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في ما يلي :

- هو العنصر الرئيسي و الهيكلي في صناعة التكوين.

<sup>1</sup> - حسين فنيش، المرجع السابق، ص40-44-46.

<sup>2</sup> - السعيد مبروك ابراهيم، المرجع السابق، ص90.

<sup>3</sup> - محمد مسلم، المرجع السابق، ص76.

- تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية.
- التحديد الدقيق والموضعي للاحتياجات التكوينية .
- الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التكوين.<sup>1</sup>

كما أن تحديد الحاجات يمثل أهم عنصر في هندسة التكوين لان أي خلال أو خطأ في تحديد الحاجات قد يؤدي إلى انحراف بداية من صياغة الأهداف إلى تنفيذ الدورات التكوين إلى التقويم .

### الفرع الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

تتمثل طريقة تحديد الاحتياجات التكوينية في تحليل التنظيم حيث يقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة والإدارة العمومية ووظائفها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها و التحليل على مرحلتين:

#### أولاً: تحليل الوظيفة

ويهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها الموظفون ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها ،وتبين أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى ،فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها ،والظروف المحيط بها ،والشروط والمؤهلات المطلوبة وذلك بهدف تحديد ما يجب ان يكون عليه الموظف، ولتحليل الوظيفة عدة طرق نذكر منها:

- الأداء الفعلي للوظيفة.
- المشاهدة .
- المقابلة.
- الاستقصاءات.
- قوائم الاحتياجات.
- آراء الخبراء.
- تحليل الدوريات والبحوث العلمية و الميدانية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تحليل الفرد (الموظف)

يحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و مردودهم في العمل ، وعن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد وتوقعات الإدارة والمؤسسة العمومية ،تتطلب تحديد الحاجات التكوينية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني وكذا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، ويهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع

<sup>1</sup> - السعيد مبروك ابراهيم ، المرجع السابق، ص92.

<sup>1</sup> - حسين فنيش، المرجع السابق، ص26-27.

المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة ،لكي يطور أداءه ،ويشبع دوافعهم الوظيفية والشخصية .

ويقوم مسؤول التدريب بدراسة الأتي:

- المواصفات الوظيفية: يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.
  - الخصائص الوظيفية: وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية،مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتكوين.
  - الجوانب السلوكية: وهنا التركيز على سلوك الموظف في الوظيفة من حيث معدلات أداءه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء المرؤوسين ودرجة الانسجام في هذه العلاقة.<sup>2</sup>
- وخطوات تحديد الاحتياجات التكوينية هي :

- وصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها الإدارة والمؤسسة العمومية.
- حصر الموارد المتاحة للإدارة و للمؤسسة من القوى العاملة .
- عقد مقارنة بين الخطوتين السابقتين.

### المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

يعتبر البرنامج التكويني الأداة التي تربط بين الاحتياجات التكوينية والأهداف المطلوب أحدثها أي بمثابة همزة الوصل بينهم، ولا بد من تعاون بين مختلف القائمين على التكوين، ذلك باعتبار عملية تصميم البرامج التكوينية تعد مرحلة أساسية في العملية التكوينية.

#### الفرع الأول: تصميم البرنامج التكويني

وهو تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التكويني ويتمثل في ما يلي:

#### أولاً:تحديد أهداف البرنامج التكويني

- 1- تنمية المهارات والمعرفة .
- 2- نقل المعلومات .
- 3- تعديل الاتجاهات أو تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية الموظفين وزيادة الدوافع والوعي والإشراف.<sup>1</sup>

#### ثانياً:محتويات البرنامج التكويني

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للموظف من أداء مهامه وواجباته وبمهارات عالية ، واهم هذه المحتويات هي :

<sup>2</sup> -السعيد مبروك ابراهيم، المرجع السابق، ص92.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح وآخرون، المرجع السابق ، ص137.

1/ **اختيار المحتوى:** أن لمحتويات البرنامج التكويني أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا من الضروري ان يتناسب المحتوى ( مادة الدراسة ، المادة العلمية و العملية ) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكويين .

2/ **تسلسل المحتوى:** أن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في اقصر وقت ممكن.<sup>1</sup>

### ثالثا: تحديد الزمان والمكان

1/ **الوقت:** يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

2/ **المكان:** يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي يجري فيه العملية التكوينية للموظفين وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من اجل تسهيل العملية التكوينية وعملية تنقل الموظفين .

### رابعا: اختيار المتكويين والمكونين

يعتبر اختيار المتكويين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم البرنامج التكويني

1/ **اختيار المتكويين :** لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية.

2/ **اختيار المكونين:** يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظم التكوين فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشادات والمساعدة للمتكويين ، ويوفرون الخبرة في مادة التكوين.<sup>2</sup>

### خامسا: تحديد ميزانية التكوين

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تنفيذ البرنامج التكويني

- أي معناها تنفيذ العملية بحضور كل المعنيين (المكونين والمتكويين)
- الانطلاق من الحاجيات الأساسية للمتكويين والأخذ بأرائهم لخلق الدافعية لدى المتكويين
- أسلوب إضفاء التشويق والإبداع على العملية التكوينية باستعمال الأساليب الحديثة في التنشيط ( من تقنيات الاتصال الحديثة وتكنولوجيات الإعلام

1- السعيد مبروك ابراهيم، المرجع السابق، ص93-94.

2 - سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق ، ص451.

3 - فيصل حسونة ، المرجع السابق، ص139.



**أولاً: أهمية التقييم**

يساعد التقييم على إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف و مهارات، و لا سيما أن التقييم يعتبر شرط ضروري و أساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الموظفين و تدعيم الثقة لديهم.

إن التقييم يعد جد مهم بالنسبة للإدارة من جهة و للموظفين من جهة أخرى، حيث أنه يعتبر بمثابة نقطة هامة أي يدل على نجاح الإدارة و الموظفين في نشاط عملهم أو يعطي التوضيح عن مدى تطور و تقدم كلا الطرفين في العمل، و عملية التقييم تعد بعد هام، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها، حيث أن التقييم يقوم بتدعيم قدرة الموظفين نحو اقتراح معايير تغيير و تحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين كما أنه إمكانية التحقق من أن الموظف قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين و التي تم تحضيره لها.<sup>1</sup>

**ثانياً: أهداف تقييم البرنامج التكويني**

التقييم السليم للبرنامج التكويني هو قياس مدى تحقيقه الأهداف، وهذا يتطلب ان يتم تحديد الأهداف بطريقة دقيقة وبشكل يسمح بقياسها إجرائياً ومن بين الأهداف

- 1- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التكويني و معالجتها وتفايدها في المستقبل.
- 2- معرفة مدى نجاح المكونين في نقل المادة التكوينية .
- 3- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتكونين من البرنامج التكويني ويتم ذلك بتقييم المتكونين قبل وبعد العملية التكوينية.<sup>2</sup>

وبالتالي التقييم يهدف بشكل عام إلى التعرف على مدى التعلم المتحقق، وكذلك التعرف على مدى التغيرات الحادثة على السلوك أي التأكد من حصول تغير فعلي في سلوك المتكونين.

فإذا كان هدف دورة تعريفية معينة هو منح معارف في موضوع معين (قانون جديد) فيمكن تقييم البرنامج باستخدام النتائج الجماعية لاختبار حول الموضوع .

**الفرع الثاني: طرق تقييم البرنامج التكويني**

تتمثل طرق تقييم البرنامج التكويني في ما يلي :

**أولاً: ردود الفعل**

ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التكويني من حيث ( المحتوى ،المادة التكوينية ،الأساليب التكوينية المعتمدة ،الخدمات الإدارية والتنظيمية ..... ) ويتم الحصول

<sup>1</sup> - أسماء فهمي ، تقييم البرنامج التدريبي، مقال، <https://hrdiscussion.com/hr58120.html> تم الاطلاع عليه يوم 2018/02/26، على الساعة 16:00.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، المرجع السابق، ص131.

على هذه المعلومات و البيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتكويين و معرفة آرائهم بشأن البرنامج التكويني.

### ثانيا:التعلم

و يتم من خلال معرفة ما تم فهمه و استيعابه من البرنامج التكويني من ناحية الأسس المبادئ العلمية والأساليب التكوينية وبشكل دقيق معرفة المهارات و المعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التكويني.

### رابعا:السلوك

ويتم من خلال ذلك قياس ما تم أثره على الأداء الفعلي للمتكويين من خلال البرنامج التكويني ويتم قياس ذلك من خلال تقديم الأداء من قبل المشرف على المتكون قبل البدء بالبرنامج و بعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التكويني على المتكويين.

### خامسا:النتائج

ويتم من خلال ذلك قياس اثر البرنامج التكويني على معدل دوران العمل و الروح المعنوية للموظفين والعيابات وتكاليف الأداء وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الايجابي للبرنامج التكويني على أداء المتكويين بعد انتهاء البرنامج التكويني.<sup>1</sup>

## خلاصة

يتضح مما سبق أن التدريب و التكوين يعتبر ركيزة أساسية في التنظيم الإداري نظر لما له من اثر على الأداء الوظيفي وذلك من تحسين الأداء والنتائج المترتبة عن البرامج التكوينية بما تحتويه هذه البرامج وبما تهدف إلى تحقيقه باختلاف الطرق التكوينية التي يعتمد عليه المتكويين، ابتداءً من تحديد الاحتياجات وانتهاء بتقييم التكوين وتوظيف نتائجه ، وإذا كان التكوين بالأمرس يوجه لسد النقص في الكفاءة أو لتصحيح الممارسات الخاطئة لدى

<sup>1</sup> - خضير كاضم حمود وآخرون، المرجع السابق، ص135.

الموظفين الجدد أو الذين تتدنى مستوياتهم ، فإنه يعد ضرورياً للجميع وفي جميع المستويات.



## الفصل الثاني

دور التكوين في تحسين الخدمة العمومية

## الفصل الثاني

### دور التكوين في تحسين الخدمة العمومية

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها الجزائر والذي كرس نظام جديد أكثر انفتاح تسعى الدولة إلى تطوير وتحديث الإدارة والمؤسسات العمومية لضمان نوعية الخدمات العمومية المقدمة حيث تتناسب مع المعايير المتفق عليها عالميا.

فالإدارة والمؤسسة العصرية هي الإدارة والمؤسسة الناجعة والمنشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها تماشيا مع تطلعات المواطنين .

وبغية تحسين الخدمات العمومية المقدمة من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية فقد باشرت الحكومة بالعديد من الإصلاحات قصد تطوير و تأهيل الخدمة العمومية حيث تركز أهم الآليات أساس على التكوين كإستراتيجية أساسية من أجل تحسين الخدمة العمومية بما يتفرع عليها من استراتيجيات أخرى على رأسها التكوين في مجال الإدارة الالكترونية.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

- مفهوم الخدمة العمومية
- إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية
- التكوين في مجال الإدارة الالكترونية كإستراتيجية فرعية

### المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية

خصصا المبحث الأول لتحديد مفهوم الخدمة العمومية من خلال التعريف بها مع الإشارة إلى أهم المبادئ التي تتميز بها الخدمة العمومية وكذلك بيان أنواعها ، والمعايير الأساسية التي تقاس بها جودة الخدمة العمومية.

#### المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية و مبادئها

نقوم في هذا المطلب بالتعرف على الخدمة العمومية من خلال التطرق إلى أهم التعريفات مع الإشارة إلى أهم المبادئ الأساسية التي تحكم الخدمات العمومية.

#### الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية

إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها كل نشاط يباشر من طرف شخص عام بقصد إشباع مصلحة عامة ، فتعريف المرفق مرتبط بالدولة أي هي التي تقوم بتسيير المرفق فهو مرتبط بوجودها وجودا و عدما وهذا نظر لخصوصية المرفق العام والخدمة العمومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ظريفي نادية ، تسيير المرفق العام و التحولات الجديدة، مذكرة ماجستير ، فرع الدولة والمؤسسات العمومية ،كلية الحقوق ،جامعة الجزائر 2007،1/2008،ص5.

و يعرفها الفقيه jean ludovic silicani مستشار الدولة الفرنسية و المحافظ السابق لإصلاح الدولة بأنها: (مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة و في ظروف مماثلة)<sup>3</sup>.

كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية على أنها :

( الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان و تامين رفاهيته و التي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية في المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين)<sup>2</sup>.

وحسب هذه التعاريف فان وجود الدولة أو السلطة ضروري لتحقيق الخدمة العمومية لغرض تلبية حاجات ذات منفعة عامة ، وهذا يعني أن الخدمة العمومية ترتبط ارتباط وثيق بالمنفعة العامة الأمر الذي يستدعي تماشي الخدمة مع التطور للحاجات العامة.

### الفرع الثاني: مبادئ الخدمة العمومية

من خلال التعاريف السابقة يمكن حصر مبادئ الخدمة العمومية في ثلاث مبادئ أساسية

#### أولاً: مبدأ المساواة

بمعنى إن تكون هناك مساواة في تقديم الخدمات العامة للأفراد وتضمن توفيرها بدون عوائق وإتاحتها لجميع الأفراد المواطنين دون استثناء وبصورة عامة ، وتجسيد لمبدأ المساواة أمام القانون الذي ما فتئت الموائيق والدساتير المختلفة تنص عليها كما هو وارد في نص المادة 25 ، 32 المادة 34 المادة<sup>2</sup> من الدستور الجزائري المؤرخ في 28 نوفمبر 1996 المعدل بالقانون رقم 01-16 المؤرخ في 06 مارس 2016 .

ولعل أهم تطبيقات :

مبدأ مساواة المنتفعين من الخدمات العمومية .

الحياد في تقديم الخدمة العمومية.<sup>3</sup>

و لا يعني مبدأ المساواة مجانية تقديم الخدمة العمومية أو الحصول عليها ، وهو ما يظهر في الخدمات العمومية الاقتصادية التي تطلب الحصول عليها تقديم مقابل وهو في الغالب مبلغ رمزي.

1 - ظريف نادية ، المرفق العام بين المصلحة العامة و هدف المردودية (حالة عقود الامتياز)، أطروحة الدكتوراة في القانون العام ، كلية الحقوق بن عكنون ، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص4.

3 – jean ludovic, la situation du service publics de la fonction publique en France , France , p01.

2- العربي بوعامة ، الاتصال العمومي و الإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ، ديسمبر 2014، ص4.

2 - الدستور الجزائري المؤرخ في 28 نوفمبر 1996 المعدل بالقانون رقم 01-16 المؤرخ في 06 مارس 2016، الجريدة الرسمية رقم 14.

3 - محمد الصغير بعلبي ، القانون الإداري ، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص221.

### ثانيا: مبدأ الاستمرارية

يجب على المرافق العامة أن تؤدي خدماتها للجمهور بانتظام واطراد بصورة مستمرة ودون انقطاع وذلك تلبية للاحتياجات العامة للمواطنين والجمهور وهذه الاحتياجات قائمة ودائمة ، و لما كانت الخدمة العمومية تهدف إلى تلبية حاجات ذات منفعة عامة ومن أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها لهذا فان مبدأ الاستمرارية يعتبر مبدأ أساسي لقيام الخدمة العمومية.<sup>1</sup>

### ثالثا: مبدأ التطور(التكيف)

هي قابلية التغير أي قابلية التكيف مع كل الظروف و الحاجات فإذا كانت المنفعة العامة تتطور بتطور الزمن كان لابد من أن تستجيب المرافق العامة لذلك التغير لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي أنشأت من أجلها، ونظر لتجدد وتغير الاحتياجات بصورة مستمرة فان الأمر يقضي تجدد و تغير و تعديل قواعد و طرق تقديم الخدمة العمومية وذلك تماشيا مع تلك التطورات وهذا أعمال لهذا المبدأ.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الخدمات العمومية

تنقسم الخدمات العمومية إلى قسمين أساسيين الخدمات العمومية الإدارية ،والخدمات الصناعية والتجارية وذلك بحسب عدة معايير .

#### الفرع الأول: من حيث طبيعة النشاط

بحسب هذا المعيار تنقسم الخدمات العمومية إلى قسمين :

#### أولا: الخدمات العمومية الإدارية

وهي الخدمات التي تتميز بالطابع الإداري بمعناه الواسع تعليم عام ،صحة عمومية ، مساعدة اجتماعية ،نشاط ثقافي ،نشاط رياضي ، وهذه الخدمات التي تقدمها المرافق العامة لا تسعى إلى تحقيق ربح مالي ، إذا تقدم إلى الجمهور في الغالب مجانا أي لا تستهدف الربح حتى وان كانت في بعض الأحيان تقدم بمقابل إلا انه يكون غالبا رمزيا.<sup>3</sup>

#### ثانيا: الخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي(الصناعي،التجاري)

وهذه الخدمات تتميز بالطابع التجاري والصناعي ( كهرباء ،غاز،تحويل ،نقل عمومي، توزيع المياه،خدمات الهاتف،...) فهذه الخدمات تقدم إلى الجمهور و المواطنين ، غير انها متميزة عن الخدمات الأولى حيث تقتضي مراعاة الجانب المالي فيها حيث يجب عليها الحفاظ على توازنها المالي من قبل المرفق العام الذي يقدم هذه الخدمات مثلها مثل القطاع الخاص.<sup>4</sup>

1- علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، دار الهدى ، الجزائر، 2010، ص28.

2- ظريفي نادية، تسير المرفق العام و التحولات الجديدة، المرجع السابق، ص27.

3- محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص244.

4- محمد الصغير بعلي، نفس المرجع ،ص245.

### الفرع الثاني: من حيث طبيعة الخدمة المقدمة

تنقسم حسب هذا المعيار إلى قسمين خدمات فردية، خدمات جماعية

#### أولاً: خدمات فردية

تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة ، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل على الحصول عليها.

#### ثانياً: خدمات جماعية

هي الخدمات التي يتحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار جماعي دون أن يقوم بطلب توفيرها ( الإئارة العمومية) <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معايير جودة الخدمة العمومية

تعتبر معايير جودة الخدمة العمومية من أهم الأساسيات التي تحدد جودة الخدمة المقدمة من طرف المرفق العام التي ينتفع بها الجمهور لذلك سوف نتعرف في هذا المطلب على جودة الخدمة، والإشارة كذلك إلى معايير قياس الجودة و أخير أبعادها .

#### الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة

تعتبر الجودة حاجة ملحة في الوقت الحاضر ولكي ترتقي الإدارات والمؤسسات العمومية إلى المستوى المقبول من تقديم خدماتها كان لابد من تبني منهج معين ، حيث لا تختلف جودة الخدمات من المؤسسات العمومية إلى المؤسسات الخاصة ومن هنا سنقوم بتقديم بعض التعاريف المتعلقة بجودة الخدمات .

إذ تعرف جودة الخدمات على أنها :

تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي و البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم و الإجراءات المحددة لتقديم الخدمات ، أما الجانب الإنساني و الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء <sup>2</sup>.

كما يقصد بجودة الخدمة:

جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة ، إي التي يتوقعها المنتفعين أو يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحددة الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه ، وتعتبر في

<sup>1</sup>- زين الدين بومرزوق ، الخدمة العمومية ( بين تطبيقات النصوص القانونية و الواقع ) ، دار الكتاب العربي، الجزائر، 2014، ص 16 .

<sup>2</sup>- ايادي شوكة منصور، إدارة جودة الخدمة، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 119.

الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات والإدارات العمومية التي تريد رفع مستوى النوعية في الخدمات المقدمة.<sup>2</sup>

وتعرف كذلك :

هي تلك الخدمات التي ترتقي إلى توقعات المنتفعين ورضاهم ، وتتكون جودة الخدمة العمومية من عنصرين أساسيين:

- 1- الجودة التقنية : التي تعني ما لذي تقدمه بالفعل.
- 2- الجودة الوظيفية: التي تعني كيف تم تقديم الخدمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني:معايير قياس جودة الخدمة و أبعادها

معايير قياس جودة الخدمة عديدة لكن يمكن حصر أهمها في ما يلي

#### أولاً:المعايير

يمكن حصر معايير جودة الخدمة العمومية في ستة معايير أساسية:

- 1- تزايد عدد المنتفعين المقدم إليهم الخدمة
- 2- وقت انجاز الخدمة ( مقارنة بمعايير الانجاز المثلى أو بمؤسسة مماثلة)
- 3- محتوى الخدمة من حيث المكونات
- 4- تدني الأخطاء عند تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن
- 5- مدى ارتباط وتوائم الجودة مع المتغيرات البيئية المحيطة
- 6- مدى التحسن المستمر في كل أنظمة الإدارة و المؤسسة.<sup>2</sup>

#### ثانياً:أبعاد جودة الخدمة

تتمثل أبعاد جودة الخدمة في ما يلي :

- 1- زمن التسليم :الوقت الذي يستغرق فيه تقديم الخدمة.
- 2- الإتتمام :مدى إتمام كافة جوانب الخدمة.
- 3- التناسق:النمطية في الخدمة المقدمة لكل منتفع .
- 4- الدقة:مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة أو تقديمها.
- 5- الكياسة :مدى ترحيب الموظف بكل منتفع ( الاحتكاك بالآخرين).
- 6- سهولة المنال:مدى سهولة الحصول على الخدمة.
- 7- الاستجابة:مدى تفاعل الموظف مع تقديم الخدمة.

<sup>2</sup>-مامون سليمان الدرادكة ،ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2008،ص181.

1 - ايادي شوكة منصور،المرجع السابق،ص120.

2 - رعد عبد الله الطائي وآخرون،إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008،ص38.

8- الملموسية: مدى توافر شواهد مادية للخدمة المقدمة.

9- الأهلية : مدى أهلية الموظف وتحكمه في تقديم الخدمة.

10- الأمان:مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية

في إطار مرافقة سياستها الإصلاحية و لغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها ، تبنت السلطات العامة (وزارة الداخلية والجماعات الإقليمية والمحلية) إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية سوف نتطرق للأهم المحور المتعلقة بها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: التكوين القاعدي (التحضيرى) وتكوين الإطارات

نقوم في هذا المطلب بالتعرض إلى إحدى المحاور الأساسية في إستراتيجية التكوين لتطوير الكفاءات وتحسين الخدمة العمومية الذي اعتمدت عليه السلطات العامة وذلك من خلال:

##### الفرع الأول:التكوين القاعدي و التكوين عن بعد

نتناول في هذا الفرع التكوين القاعدي و التكوين عن بعد كمحور من محاور إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية

##### أولاً:التكوين القاعدي ( التحضيرى )

بمعنى الاهتمام بتكوين الموظف يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه أي بمجرد الولوج إلى الوظيفة أو المنصب أي منذ يومه الأول في الوظيفة وذلك حتى يتم ترسيخ لديه ثقافة المرفق العام وثقافة الدولة وثقافة الوظيفة ، كما يمكنه ذلك من اكتساب معارف ومهارات وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الوظيفية<sup>2</sup>، حيث تم الشروع في تكوين عدد كبير من الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم ومنهم الملحقين الإداريين والمحاسبين وغيرهم وهذا وفق للقرار<sup>2</sup> المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كليات تنظيم التكوين التحضيرى لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية ، و ذلك في ظل اختلاف التكوين الأكاديمي والنظري من حيث التخصص لهؤلاء حيث ارتأت السلطات العامة توحيد الرؤى و ترسيخ تكوين تطبيقي موحد للحصول على الأدوات اللازمة لممارسة المهام الإدارية للمتكونين وذلك من خلال:

\* دورات تكوينية في اللغة الانجليزية ،

\* دورات تكوينية في ميدان الصفقات العمومية ،

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي وآخرون، نفس السابق، ص38.

<sup>2</sup> - إستراتيجية التكوين، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاع عليه 15/03/2018، على الساعة 15:00.

<sup>2</sup> - القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كليات تنظيم التكوين التحضيرى لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتوى برامجه ،الجريدة الرسمية 2015، العدد51، ص06.



\* تكوين في مجال الإعلام الآلي ،

\* دورات تكوين في مجال الاستقبال و التوجيه وذلك بغية تقديم استقبال نوعي للمواطنين،

\* دورات تكوينية لموظفي الحالة المدنية.<sup>3</sup>

### ملاحظة

كما يتم تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين القداماء بهدف تجديد المعلومات ، وضمان تكيفهم مع الواقع الاقتصادي والاجتماعي وذلك بغية عصرنه المرافق العام وتحسين الخدمات العمومية.

### ثانيا: نظام التكوين عن بعد

وذلك لتعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع ، وذلك عن طريق إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي عن بعد لصالح الموظفين على المستوى المحلي والمركزي والمنتخبين المحليين و سيتم فتح مركز لهذا الغرض مطلع السنة القادمة 2018<sup>1</sup>، وذلك بغية تقريب التكوين من الموظف والمنتخب المحلي لدمجهم في وسطهم المهني باعتماد التكنولوجيات الحديثة وترشيد النفقات و ربح للوقت و الجهد، وكذلك بغية التسهيل للموظفين المتابعين للتكوين الحصول على الدروس المرقمة عن شبكة الانترنت إلى محطات التعليم التابعة لجامعة التكوين و يتم ذلك عن طريق:

- إعداد مناهج و أدوات المتابعة و تنظيم التكوين عن بعد
- إعداد و نشر مواد التكوين عبر شبكة الانترنت طبق للبرنامج المسطر لكل رتبة
- ضمان متابعة و تقييم الموظفين على المباشر بواسطة المحاضرات المرئية أو كل وسيلة تعليمية مناسبة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تكوين الإطارات و المكونين

من محاور إستراتيجية التكوين تكوين الإطارات و تكوين المكونين لما لهذه الفئة من دور هام وهو ما سنتعرض له .

### أولا: تكوين الإطارات

تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب عليا في الدولة دور هام في تنفيذ ونجاح الإصلاحات إذا تقع على عاتقهم مهمة وضع سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة

<sup>3</sup> - عيلة عيساتي، تكوين الموظف، مقال، [www.annasronline.com](http://www.annasronline.com) ، تم الاطلاع عليه في 2018/03/25، على الساعة 20:00.

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، التكوين ، مقال ، [www.aps.dz/ar/algerie](http://www.aps.dz/ar/algerie)، تم الاطلاع عليه في 2018/03/25، على الساعة 15:00.

<sup>2</sup> - حسين فنيش، المرجع السابق ، ص70.

العمومية ،لاسيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات الإقليمية والمحلية وتعزيز الدور الاقتصادي للبعث بالتنمية ، وعليه فتكوين هذه الإطارات يعد محور أساسي ضمن إستراتيجية التكوين<sup>1</sup>، حيث يتم تكوين الإطارات في مختلف الميادين سواء على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي وفق للقرار<sup>2</sup> المؤرخ 31 يوليو 2016 الذي يحدد كفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية الى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته و محتوى برامج ، ويشمل برنامج التكوين:

\* القانون الإداري،

\* المنازعات الإدارية ،

\* تهيئة الإقليم ،

\* القانون ،

\* العقار تسير الأملاك المحلية ،

\* مبادئ الإحصاء ،

\* الجباية ،

\* التحرير الإداري ،

\* تحرير القرارات ،

وتكوين الإطارات هو أساس نجاح مشروع تحسين الخدمة العمومية وهو الهدف الذي لا يمكن تحقيقه بدون تحسين أداءهم<sup>3</sup>.

## ثانيا:تكوين المكونين

باعتبار أن المكونين هم أساس العملية التكوينية فان تكوين المكونين عنصر أساسي وفعال في الإستراتيجية التكوينية ، وذلك من اجل التحكم في العملية التكوينية وتقنيات تحضير الدورات التكوينية للإطارات و الموظفين في مختلف المجالات ومختلف البرامج التكوينية التي تتمح لهم لان المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى الموظفين و يساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية التي تساعده على التكوين، و بالتالي وضع وصياغة البرامج التكوينية القادرة على

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إستراتيجية التكوين ، <http://www.interieur.gov.dz>، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

<sup>2</sup> - القرار المؤرخ في 15 يوليو 2016 الذي يحدد كفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية الى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتوى برامج ،الجريدة الرسمية 2017،العدد12،ص20.

<sup>3</sup> - ق و، تكوين الإطارات ، مقال،صوت الأحرار،www.djazeiress.com، تم الاطلاع عليه في 2018/03/25، على الساعة 20:00.

تحقيق الأهداف الأساسية ورسم المسارات التكوينية الصحيحة، وهي الوسيلة القادرة على عصرنه المدارس و المراكز التكوينية وذلك قصد اكتساب أبعاد لم تتوفر عليها من قبل و هذا لن يتم بدون تكوين المكونين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الانفتاح على القطاعات المكونة وعلى التجارب الأجنبية

يعتبر محور الانفتاح ذات أهمية قصوى في إستراتيجية التكوين لما له من بعد حيث يمكن من الإلمام بجميع جوانب التكوين في مختلف القطاعات التكوينية وكذلك من خلال مختلف التجارب الأجنبية التي تساهم في إثراء جوانبه.

#### الفرع الأول: الانفتاح على القطاعات المكونة

يقصد بالانفتاح على القطاعات المكونة كالتعليم العالي و التكوين المهني وذلك من خلال الاتفاقيات المبرمة للاستفادة من نتائج الخبرات و البحوث و الدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات، والتي من شأنها إثراء و تعزيز معارف و خبرات الموظفين و الإطارات و خلق جسور التواصل و الروابط بين هذه القطاعات التكوينية و السلطات العامة (وزارة الداخلية و الجماعات المحلية) للاستفادة من خبراتهم و على هذا الأساس تم التوقيع على هذه الاتفاقيات مع كل من :

#### أولاً: اتفاقيات مع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

في إطار تنفيذ إستراتيجية التكوين قامت السلطات العامة (وزارة الداخلية و الجماعات المحلية) بتوقيع العديد من الاتفاقيات في مجال التكوين مع كل من :

- جامعتي الجزائر 1 و 3،
- جامعة البليدة 2
- جامعة المسيلة،
- جامعة التكوين المتواصل<sup>1</sup>.

#### ثانياً: اتفاقيات مع وزارة التكوين و التعليم المهنيين

كما قامت بالتوقيع اتفاقيات من اجل تنفيذ إستراتيجيتها التكوينية مع كل من :

- المعهد الوطني للتكوين و التعليم المهنيين،
- الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل و ترقيته،

<sup>1</sup> م س، إصلاح البرامج التكوينية، مقال، المساء، www.djazeiress.com، تم الاطلاع عليه في 2018/03/25، على الساعة 20:00.

<sup>1</sup> عبد الحميد مرابطي، مدير الموارد البشرية و التكوين، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، www.annasronline.com، تم الاطلاع عليه في 2018/03/10، على الساعة 10:00.

○ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.

**ثالثا: اتفاقيات مع مؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى**

كما وقعت اتفاقيات أخرى مع :

○ المعد العالي للتسيير و التخطيط ،

○ معهد الاقتصاد الجمركي و الجبائي،

○ مركز تطوير الطاقات المتجددة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني:الانفتاح على التجارب الأجنبية

تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي لا بد من مسايرتها والسهل على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف ومهارات موظفي وإطارات القطاع ،وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول منها دول الاتحاد الأوروبي منها فرنسا حيث تم توقيع اتفاقية بين وزارة الداخلية و الوزارة الفرنسية للداخلية و أقاليم ما وراء البحر و الجماعات الإقليمية والهجرة على إعلان تفاهم حول تعزيز التعاون في مجال التكوين حيث يهدف هذا الاتفاق الذي وقع أن يكون أداة لتحديد أهم المحاور التي يركز عليه التعاون بين البلدين و يتعلق الأمر خاصة ب:

- تبادل التجارب.
- برامج الإصلاحات المتعلقة بنوعية الخدمات.
- الاحتياجات التكوينية.
- خبرة الهندسة التكوينية.
- تكوين المكونين.
- تبادل الخبرات في مجالات التكوين الموجه.
- تنظيم التربصات المختصة لصالح الموظفين السامين الإقليميين.<sup>1</sup>

كما تم توقيع اتفاقيات أخرى مع كل من اسبانيا، هولندا ، وكذلك تم توقيع اتفاقيات مع دول أخرى منها الصين وكندا وذلك بغرض التفتح على التجارب الناجحة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث:تقييم إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية

انطلقا من فكرة إصلاح وتحسين المرفق العام و التكفل الجيد بمتطلبات المواطن و بنوعية الخدمات المقدمة له سعة الدولة الجزائرية لتبني عملية التغير و تطوير العمل الإداري في الإدارة أو المؤسسة العمومية و ذلك بعد تبني إستراتيجية عامة للتكوين للوصول إلى تنمية و كفاءة وفعالية و جودة الخدمة العمومية المقدمة لكي ترتقي إلى المعايير الأساسية و إلى مواكبة

<sup>2</sup>- وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إستراتيجية التكوين ، <http://www.interieur.gov.dz>، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

<sup>1</sup> - وكالات، اتفاقيات التكوين، [www.ennaharonline.com](http://www.ennaharonline.com)، تم الاطلاع عليه 2018/03/10، على الساعة 10:00.

<sup>2</sup>- وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إستراتيجية التكوين ، <http://www.interieur.gov.dz>، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

التطورات المحلية و الدولية الحاصلة في هذا الميدان و من هنا سوف نعرض أهم النتائج المحقق في هذا الميدان و تقيم هذا النتائج من حيث دور التكوين فيها.

### الفرع الأول: دورات التكوين

في هذا الفرع نتطرق إلى أهم الدورات التكوينية التي تمت وكذلك عدد الموظفين الذين تم تكوينهم في أطار إستراتيجية التكوين سواء على المستوى الوطني ، وكذلك دورات تكوين بالخارج ، وكذلك أهم المشاريع المنجزة وأخير أفاق التكوين المنتظرة تجسيدها.

#### أولاً: دورات التكوين على المستوى الوطني

هذه الدورات التكوينية شملت كل الموظفين سواء على المستوى الإدارات المركزية أو الإدارات اللامركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية وذلك طبق المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المادة (14) (تنظم إدارة الجماعات الإقليمية وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحسين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة ، على موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها )<sup>1</sup> ، و كذلك وفق وفق للقرار<sup>2</sup> المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية .

#### 1- دورات تكوينية لفائدة موظفي الإدارات المركزية:

وتتمثل هذه الدورات التي نظمت لموظفي الإدارات المركزية في ما يلي:

- دورة تكوينية في اللغة الانجليزية لصالح 165 موظف في الإدارة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية منتمين إلى سلك المتصرفين.
- تكوين في ميدان الصفقات العمومية لفائدة 12 متصرف رئيسي منتمين إلى مديرية الصفقات العمومية، العقود و مراقبة التسيير.
- تكوين في الإعلام الآلي لفائدة 93 مهندس في الإعلام الآلي للإدارة المركزية.
- تكوين في مجال تسيير الأرشفة لفائدة ثمانية 08 موظفين مكلفين بالأرشفة والتوثيق.
- تكوين لنيل شهادة ماستر في الحقوق :واحد وعشرون (21) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكويننا لنيل شهادة الماستر في الحقوق على مستوى جامعة الجزائر (1).

1- المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ،الجريدة الرسمية العدد53،ص5.

2- القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتوى برامجه ،الجريدة الرسمية 2015،العدد51،ص06.

• تكوين لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير: ستة وعشرون (26) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكوينا لنيل شهادة الماستر في علم التسيير على مستوى جامعة الجزائر 3 وذلك في التخصصات التالية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الميزانية<sup>1</sup>.

## 2- تنظيم دورات تكوين لفائدة موظفي الإدارة المحلية

وهي الدورات التكوينية التي شملت موظفي الإدارات المحلة في معظم المستويات

### أ- تكوين الأمناء العاميين للولايات

هذه الدورة التكوينية التي نظمت على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة خصت 48 أمين عام ولاية، وهي تهدف إلى دعم و تحسين قدرات و كفاءات التأطير في الولايات من أجل فاعلية و نوعية أكبر في تسيير الشؤون المحلية.

### ب- تكوين لصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية

تم تنظيم هذه الدورة التكوينية على مستوى ولاية سطيف بمشاركة 48 رئيس مجلس شعبي ولائي و هذا بهدف دعم تحسين قدرات و كفاءات التأطير في الولايات للوصول إلى أحسن فاعلية و نوعية في ميدان تسيير الشؤون المحلية.

### ت- تكوين مفتشي الولايات

نظمت دورة تكوين لمهنة التفتيش على مستوى المعهد العالي للتسيير و التخطيط ISGP لفائدة 43 مفتش ولاية الذين تم تعيينهم مؤخرا. وهذا وفق للقرار<sup>1</sup> المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية .

### ث- تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية

تم تنظيم ثلاثة دورات تكوين لفائدة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي. هذه الدورات التكوينية تندرج في إطار تامين دور المنتخب المحلي في التنمية المحلية بغية تقوية دوره كأول مسؤول في البلدية.

### ج- تكوين الأمناء العامون للبلديات

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين ، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

<sup>1</sup> - القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتوى برامجه ، الجريدة الرسمية 2015، العدد 51، ص 06.

نظمت ثلاثة دورات تكوينية لفائدة 1541 أمين عام للبلدية، كان الهدف منها تعزيز كفاءات هؤلاء الإطارات في مختلف الميادين لاسيما في ميدان تسيير الموارد البشرية، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية و المالية المحلية.<sup>2</sup>

### ح- تكوين المكلفين بالاستقبال و التوجيه في الإدارة المحلية

تهدف هذه الدورة التكوينية التي برمجت لفائدة 930 مكلف بالاستقبال و التوجيه إلى تحسيس هذه الفئة من الموظفين بأهمية المهام التي أسندت إليهم من أجل تكوين موظفين أكفاء قادرين على تقديم استقبال نوعي للمواطن وذلك طبق المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011.<sup>1</sup>

### خ- تكوين المكلفين بالصفقات العمومية على مستوى البلديات و الدوائر

خصت هذه الدورة التكوينية 96 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى 48 ولاية (رؤساء مكاتب الصفقات العمومية على مستوى الأمانة العامة للولاية و مديرية الإدارة المحلية) بالإضافة إلى 548 مكلف بالوصاية على مستوى الدوائر و 1541 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى البلديات.

سمح هذا التكوين للمشاركين بتجديد معارفهم في مجال الصفقات العمومية.<sup>2</sup>

### د- تكوين المساعدات الاجتماعيات في الإدارة المحلية

تم تنظيمه بالتنسيق مع وزارة التضامن الوطني و الأسرة و قضايا المرأة ، لفائدة 96 مساعدة اجتماعية بمعدل مساعدتين اجتماعيتين لكل ولاية.

### ذ- تكوين المكلفين بالأرشيف على مستوى الإدارات المحلية

هذا التكوين الموجه لصالح 991 مشارك، يهدف إلى تجديد معلومات المشاركين في مجال الوثائق و الأرشيف و اكتساب التقنيات الجديدة في ميدان تخصصهم.

### ر- تكوين المكلفين بمصالح الحالة المدنية على مستوى الإدارات المحلية

مست هذه العملية 1541 مكلف بالحالة المدنية على مستوى كافة بلديات الوطن عبر 48 ولاية، بغرض تعزيز معارفهم في مجال الحالة المدنية.

### ز- تكوين الأمناء العاميين للدوائر

<sup>2</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين ، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية العدد 53، ص 5.

<sup>2</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين، <http://www.interieur.gov.dz>، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.



انطلقت هذه الدورة التكوينية سنة 2015 وسمحت بتكوين 250 أمين عام دائرة إل غاية نهاية سنة 2016 بالمعهد العالي للتسيير و التخطيط والمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بيشار وهران وورقلة. وتهدف إلى تعزيز كفاءات الإطارات في مختلف المجالات خاصة: المالية المحلية، تخطيط و متابعة المشاريع، تسيير الأملاك، التسيير الحضري، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية، تسيير المخاطر.<sup>1</sup>

### س- تكوين المكلفين بمتابعة مشاريع الطاقات المتجددة

تم تكوين مائة وستة عشر (116) إطار من الإدارة المحلية (إطارين من كل ولاية والولايات المنتدبة بالجنوب) في مجال الطاقات المتجددة وهذا بالتعاون مع مركز تطوير الطاقات المتجددة. وستكلف هذه الإطارات بمتابعة وبحث مشاريع تطوير استغلال الطاقات المتجددة على مستوى ولاياتهم.

### ش- إطلاق عمليات التكوين التحضيري خلال فترة التربص

نظم هذا التكوين تبعا لعمليات التوظيف في رتب: ملحق الإدارة الإقليمية، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، عون الإدارة الإقليمية، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب الإدارة الإقليمية، محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية. حيث انطلقت في أكتوبر 2015 و سمحت بتكوين 11.209 موظف متربص من مجموع 13.515 موظف معني بهذا التكوين<sup>2</sup>، وهذا وفق للقرار<sup>3</sup> المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية .

### ص- دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية

إعداد برامج تكوين لصالح مستخدمي الجماعات المحلية، في جميع الرتب و الأسلاك و في جميع الميادين ذات الصلة بتسيير الشؤون المحلية مثل: المالية المحلية، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، المنازعات.. و في هذا الإطار، تم تكوين ما لا يقل عن 20853 موظف سنة 2015، و 5859 سنة 2016.<sup>1</sup>

### ثانيا:تنظيم دورات تكوين بالخارج

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين، <http://www.interieur.gov.dz>، تم الاطلاع عليه 15/03/2018، على الساعة 15:00.

<sup>2</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين، <http://www.interieur.gov.dz>، تم الاطلاع عليه 15/03/2018، على الساعة 15:00.

<sup>3</sup> - القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتوى برامجه، الجريدة الرسمية 2015، العدد 51، ص 06.

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين، <http://www.interieur.gov.dz>، تم الاطلاع عليه 15/03/2018، على الساعة 15:00.



وهي الدورات التي تنظم بالخارج لفائدة المكونين و كذلك لبعض الإطارات وذلك تطبيق للاتفاقيات الموقع في مجال التكوين طبق للمرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06 يوليو سنة 2014 ، المتضمن التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما.<sup>2</sup>

- تكوين المكونين: تحضيراً لإنشاء المركز الدولي لتدريب العناصر الفاعلة المحلية للمغرب العربي، تم تكوين ستة عشر إطار سامي تابع لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجالات الاتصال و تقنيات تحضير الدورات التكوينية للإطارات والموظفين حيث تم تنظيم الدورة الأولى بجنيف سويسرا سنة 2014، تبتعتها دورة تكوينية ثانية بالجزائر سنة 2015 ودورة أخيرة بسويسرا سنة 2016.<sup>3</sup>
- استفادة متصرفين اثنين من الإدارة المركزية من دورة تكوينية في ميدان التسيير الشفاف للموارد البشرية والمنظمات بكوريا الجنوبية في إطار برنامج التعاون بين الجزائر و جمهورية كوريا الجنوبية.
- في إطار برنامج التعاون الجزائري الفرنسي، استفاد اثنان وعشرين إطارا تابعا للإدارة المركزية والإقليمية من دورات تكوينية ، كما شارك أربعة وثلاثون (34) إطارا في دورات تكوين منظمة من قبل المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا في إطار البرنامج الدولي المتخصص في الإدارة العمومية، كما استفاد تسعة (09) إطارات من دورات تكوين منظمة في إطار الشراكة مع الوكالة الفرنسية للتنمية.
- تكوين اثنا عشر إطارا في مجال التخطيط الاستراتيجي وتسيير مؤشرات الأداء، نظم هذا التكوين بمدرسة المناجمنت بماستريخت بهولندا.
- تكوين مائة وثلاثة وخمسون (153) إطارا من الإدارة المركزية والإدارة المحلية في إطار تسعة دورات تكوين نظمت بالصين في ميادين عدة: تسيير الإدارة العمومية، التخطيط الحضري، التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، مسؤولي الجماعات المحلية، بناء وتنمية المدن، المناجمنت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية
- استفادة ثلاثة إطارات من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكندا ، في مجال تقييم السياسات العمومية.
- تكوين عشرين (20) إطارا من الإدارة المركزية والإقليمية في مجال الجباية المحلية بإسبانيا .
- كما يستفيد حاليا ثلاث إطارات من الإدارة المركزية والإدارة المحلية من دورات تكوين تحضيراً لنيل لشهادات ماستر بالخارج كالتالي:
- إطاران (من الإدارة المركزية والمحلية) يتابعان ماستر في الإدارة العمومية في الصين.

<sup>2</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو 2014 ، يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، الجريدة الرسمية 2014، العدد 42، ص 12.

<sup>3</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00 .

- إطار من الإدارة المركزية يتابع ماستر في التنمية والسياسات العمومية في كوريا الجنوبية.<sup>1</sup>

### ثالثا:المراكز الوطنية للتكوين

سوف نستعرض أهم مراكز التكوين على المستوى الوطني وكذلك المشاريع قيد الانجاز .

#### 1-المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم

تحوز وزارة الداخلية الجماعات المحلية على خمسة (05) مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم في كل من ولايات :بشار والجلفة ورقلة وقسنطينة و وهران<sup>2</sup>، بالإضافة إلى المدرسة الوطنية للإدارة التي هي تحت وصاية وزارة الداخلية.

#### 2-مشاريع قيد الإنجاز

تعتبر إعادة بناء جهاز تكوين وزارة الداخلية والجماعات المحلية من أولويات القطاع و التي تهدف إلى توفير شبكة من مؤسسات التكوين قادرة على الاستجابة للاحتياجات النوعية للجماعات الإقليمية في هذا مجال.

وعليه وإضافة للمراكز الوطنية الخمسة لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم لبشار، الجلفة، قسنطينة، ورقلة و وهران، إلى جانب توسيع الشبكة بإنجاز مركزين وطنيين جديدين والمتمثلين في:

- المركز الوطني للتكوين لتيارت،
- المركز الوطني للتكوين لعنابة.

دخول المركز الدولي لتدريب الفاعلين المحليين (سيفال المغرب العربي) حيز الخدمة تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي 13-137 المؤرخ في 10 أبريل 2013 يتضمن إنشاء و تنظيم و سير المركز الدولي لتكوين الفاعلين المحليين للمغرب العربي<sup>1</sup>، وتتمثل مهام هذا المركز في

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين، <http://www.interieur.gov.dz>، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

<sup>2</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، شبكات التكوين ، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 13-137 المؤرخ في 10 أبريل 2013 يتضمن إنشاء و تنظيم و سير المركز الدولي لتكوين الفاعلين المحليين للمغرب العربي (سيفال -المغرب العربي)،الجريدة الرسمية 2013 ، العدد 21،ص4.

تقديم تكوين لفائدة الفاعلين المحليين وضمان الخبرة في مجال التسيير العمومي وذلك من خلال:

- إعداد وضمان برامج التكوين لصالح الفاعلين المحليين في مجال التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والبيئية والمدن المستدامة،
- وضع أنظمة لمتابعة وتقييم السياسات العمومية،
- ضمان تكوين المكونين،
- تأسيس بنك للمعطيات يشمل المعلومات اللازمة للتنمية المحلية،
- إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات التكوين وكذا مراكز سيفال،

إعداد وتنفيذ استراتيجيات للبحث والتسيير التوثيقي ونشر الأشغال التي إنجازها المركز.<sup>2</sup>

### رابعا: آفاق التكوين 2017-2019

تتمثل الآفاق التي تسعى السلطات العامة إلى تحقيقها في مجال التكوين في ما يلي :

- تكوين المكلفين بالنشاط الاجتماعي في الإدارة الإقليمية
- تكوين مهندسي الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
- التكوين في مجال المالية، الميزانية والجباية المحلية
- التكوين في المنازعات الإدارية
- التكوين في مجال الحالة المدنية
- التكوين المتعلق بالمتصرفين الإداريين الجدد
- التكوين في مجال الاتصال المؤسسي لفائدة 100 إطار بتأطير من خبراء وبتتمويل من الاتحاد الأوروبي.
- تكوين 100 إطار في مجال المالية والميزانية المحلية من خبراء أجنب وبتتمويل من الوكالة الفرنسية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تقييم النتائج العامة لإستراتيجية التكوين

لقد أدى تبني إستراتيجية التكوين كآلية أساسية لتحسين الخدمة العمومية فرضتها الضرورة لتجاوز العوائق التي تقف إمام تحسين الخدمة العمومية ، وبالتالي عصرنه الإدارة والمؤسسات العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المواطنين بما يخدم الصالح العام بحيث ترتقي الخدمات إلى المعايير الأساسية التي تعبر عن جودة الخدمات المقدمة ، ومن هنا سنقوم بتقييم إستراتيجية التكوين بشكل عام سواء من حيث دور البرامج التكوينية ، دور أهداف التكوين ، ودور طبيعة التكوين في تحسين الخدمة العمومية.

<sup>2</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، شبكات التكوين، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، آفاق التكوين، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاع عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

### أولاً: من حيث دور برامج التكوين في تحسين الخدمة العمومية

تعد البرامج التكوينية من الدعائم الأساسية في تحسين الخدمة العمومية وذلك باعتبارها احد الطرق التي تسمح للإدارات والمؤسسات العمومية بالرقى بخدماتها ، إذ يلعب البرنامج التكويني دور أساسيا في تحسين الخدمة العمومية وذلك أن البرنامج التكويني يسمح للموظف بالتكيف مع المستجدات والتطورات الحديثة وذلك بغرض زيادة المعارف و المهارات الخاصة مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي للموظف الذي ينعكس بالإيجاب على تحسن الخدمة العمومية ، وبالتالي تجاوز الموظف تقصيره المهني وكل ذلك من اجل الوصول إلى الهدف المنشود و هو تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطن و المنتفعين من المرافق العامة والرفع من جودتها ويظهر ذلك من خلال تنوع البرامج التكوينية التي اعتمدت عليها وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سواء في :

\* تسيير الموارد البشرية ،

\* المنازعات الإدارية ،

\* الصفقات العمومية ،

\* المالية المحلية ،

وكذلك بعض البرامج في مجال الحالة المدنية ، وكذلك من خلال الانفتاح على التجارب التكوينية من خلال الاتفاقيات التي تم توقيعها في هذا الجانب سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي في كيفية صياغة البرامج التكوينية ، وكذلك من خلال عدد الدورات الكبرى التي نظمت في هذا الجانب منذ تنفيذ إستراتيجية التكوين كآلية أساسية لتحسين الخدمة العمومية . والبرامج التكوينية المقررة لفائدة موظفي الإدارات المركزية أو لموظفي الإدارات المحلية ذو أهمية قصوى و يظهر ذلك من خلال:

- مساهمة البرامج التكوينية للمتغيرات الاجتماعية والتقنية.
- تميز البرامج التكوينية بالتوازن بين الجانب النظري و التطبيقي.
- توافق البرامج التكوينية مع المتطلبات المهنية.
- تميز البرامج التكوينية بالبساطة و الاستيعاب.
- تناسب البرامج التكوينية مع المدة المحددة لعملية التكوين .<sup>1</sup>

### ثانياً: من حيث دور أهداف التكوين في تحسين الخدمة العمومية

إن الهدف الأساسي من الدورات التكوينية هو تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال تنمية مهارات الموظف وقدراته بالإضافة إلى منحه و إكسابه مهارات جديدة في مختلف المجالات وذلك عن طريق الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لديهم من اجل الرفع من الأداء لديهم الذي ينعكس بالإيجاب على الخدمة العمومية بكل كفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> - حسين فنيش ، المرجع السابق ، ص 119.

حيث النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود إلى التطبيق الجيد للبرنامج التكويني الذي ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للموظف ، وبالتالي تحقيق الهدف الأساسي وهو تحسين الخدمة العمومية المقدمة للموطن أو المنتفعين من المرافق العامة .

ومن هنا فان جل أهداف الدورات التكوينية والبرامج التكوينية المطبقة و المعتمدة في تنفيذ إستراتيجية التكوين من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية هي مرتبطة أساسا بتحسين الخدمة العمومية في مختلف المجالات ، من اجل تقديم خدمة ذات جودة تتناسب وتتطابق مع معايير الجودة.

### ثانيا: من حيث دور طبيعة التكوين في تحسين الخدمة العمومية

أن طبيعة التكوين له من الأهمية القصوى في تحسين الخدمة العمومية ذلك أن التكوين القاعدي والتحصيري يعد من بين المحاور الأساسية لتحسين الخدمة العمومية لما له من بعد

استراتيجي في تحسين الخدمة العمومية.

ذلك أن هذا التكوين يمكن الموظف الملتحق حديثا بالوظيفة من اكتساب معارف ومهارات وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه، وبالتالي ينعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الوظيفي وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة إلى المنتفعين .

كما أن هذا التكوين يرسخ لدى الموظف ثقافة الدولة و المرفق العام ، كما أن تكوين الموظف في مختلف مراحل الوظيفة سواء على المستوى المركزي أو على مستوى المحلي يعتبر دعامة أساسية ومحور من محاور إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال التكوين التكميلي للموظف.<sup>1</sup>

و يمكن القول أن ما يمنحه التكوين بمختلف أنواعه وفي مختلف المجالات ، سواء أكان التكوين على المستوى الوطني أو بالخارج وسواء أكان موظف أو إطار له تأثير قوي لتحسين الخدمة العمومية و الرقي بها يظهر ذلك جلي من خلال العدد الكبير للموظفين الذين تم تكوينهم منذ تنفيذ إستراتيجية التكوين .

### المبحث الثالث: التكوين في مجال الإدارة الالكترونية كإستراتيجية فرعية لتحسين الخدمة العمومية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الالكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الاتصال يجعل القائم على التكوين يصوغ برامج تكوينية تهدف إلى التحكم في الإدارة الالكترونية ، لما لهذه الأخيرة من اثر بالغ الأهمية في تحسين

<sup>1</sup> - حسين فنيش ، المرجع السابق ، ص 120.

الخدمة العمومية المقدمة إلى المنتفعين بها ،حيث نقوم في هذا المبحث بالتعرض إلى دور التكوين في مجال الإدارة الالكترونية كإستراتيجية فرعية لتحسين الخدمة العمومية.

### المطلب الأول:من حيث فعالية منظمات الخدمات العمومية

يسمح التكوين في مجال الإدارة الالكترونية التحكم أكثر في تقنيات التكنولوجيا الحديثة من وسائل الاتصال وشبكات الالكترونية في مجال الخدمات العمومية مما يحقق أكثر فعالية في تقديم الخدمة العمومية وذلك من خلال:

#### الفرع الأول:السرعة في انجاز الخدمة

يساهم التكوين في مجال الإدارة الالكترونية في انجاز المهام الإدارية بأكبر سرعة ممكنة وبالتالي تقديم الخدمات في اقصر وقت ممكن وهو ما ينعكس على جودة الخدمة ،وخاصة أن اكبر عائق في تقديم الخدمات العمومية هو الوقت ،ومن هنا فالبرامج التكوينية في مجال الإدارة الالكترونية يسمح بالتأقلم مع عالم التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات والتطور المتسارع لهذه الأخيرة ،لان أعداد الموظف وتنمية مهاراته ومعلوماته يرتبط مباشرة بالبرنامج التكويني وأهدافه ، وذلك بغية تحقيق الكفاءة عند تنفيذ برنامج الإدارة الالكترونية وبالتالي إشباع رغبات الجمهور وتلبية حاجياتهم في اقصر وقت ممكن ، أي توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي التعقيد الإداري وتحقيق تطور نوعي على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية في تقديم الخدمات العمومية وبالتالي تقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني:السهولة في الحصول على الخدمة وتنوعها

للتكوين في مجال الإدارة الالكترونية دور كبير في تحسين الخدمة العمومية ويظهر ذلك من خلال السهولة في الحصول على الخدمات المقدمة من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية وكذلك من خلال تنوعها الكبير وذلك من خلال التواصل الآني ، الديمومة و الاستمرارية في تقديمها دون توقف .

حيث ليس هناك عوائق أمام المنتفعين من الخدمات وبالتالي تقديم الخدمات بشكل سلس ، وبالتالي تكوين الموظف في هذا المجال ينعكس بشكل ايجابي على الخدمات العمومية المقدمة إلى المنتفعين أو الجمهور طالب الخدمة العمومية ، إذ يحقق درجة عالية من الراحة و الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجه لوجه أو الاتصال المباشر ، كما يعكس التكوين في هذا المجال إلى تقليل نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني:من حيث ترشيد الخدمات

1- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة،2010/2009،ص65.

2- محمد بن اعراب، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة ، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي ، مجلة العلوم الاجتماعية،جامعة سطيف،العدد 19، سبتمبر،58،2015-81.

يسمح التكوين في هذا المجال من خلال أهدافه إلى ترشيد الخدمات العمومية المقدمة من قبل الإدارة والمؤسسات العمومية و التحكم أكثر في تقديم الخدمة وترشيدها وتبسيطها إلى أكبر قدر ممكن وذلك من خلال:

### الفرع الأول: توضيح الخدمة والتخفيض من التكاليف

توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يؤدي الى المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة و ذلك بما يحقق النزاهة والشفافية والوضوح ، وذلك ما يمكن طالب الخدمة من الاطلاع على مراحلها. كما أن تحكم الموظف في التقنيات الخاصة بالأعلام الآلي يمكن ذلك من تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن سواء من حيث تقديم الخدمة أو من جهة طالبها ، ويمكن ذلك من خلال الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية عبر الشبكات الالكترونية دون الانتقال أو الاتصال المباشر.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الدقة و احترام المواعيد

حيث يتيح التكوين في هذا المجال للإدارة والمؤسسات العمومية إلى استخدام تقنية الشبكات الواحد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا ربح للوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير، وتشير الدقة وفق نموذج الإدارة الالكترونية للخدمات إلى انجاز الخدمة وفق مقاييس مضبوطة و تقل فيها نسبة الأخطاء إلى درجة كبيرة .

كما أن المواعيد التي تقدم فيها الخدمات تكون مضبوطة بشكل دقيق وذلك يرجع لما يتحده التكوين في التحكم في مختلف العمليات الإدارية من قبل الموظفين الذي ينعكس بدوره على مختلف الخدمات المقدمة ، والتي تقدم في مواعيد محددة تحترم فيها الأجال ودون تأخير.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية التكوين في مجال الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية واحدة من التحديات التي رفعتها السلطات العمومية للبلاد لإحداث تغيير عميق في علاقتها بالمواطن ، لما لهذه الآلية المتقدمة من أهمية بالغة في ترقية و تطوير الخدمة العمومية وتحسينها انطلاق من أن التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية و النهوض بها .

### الفرع الأول: نماذج عن تطبيق الإدارة الالكترونية

وكنموذج لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها عملية تقنين الخدمات الإلكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية و ذلك من خلال التكوين في مجال الإدارة الالكترونية كإستراتيجية فرعية من الإستراتيجية العامة حيث تم تكوين ما يقارب 400 موظف بكل من مركز بالجزائر العاصمة ومركز الاغواط ، وذلك ما نتجا عنه الوضع التدريجي لنظام وطني لتعريف المواطن يرتكز على المحاور التالية:

1 - عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص66.

2 - محمد عبد الفتاح حافظ، الإدارة الالكترونية ، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر، 2008، ص288.



- 1/ إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية.
- 2/ إطلاق جوازات السفر الإلكترونية والبيومترية.<sup>1</sup>
- 3/ إنشاء البريد الإلكتروني.
- 4/ إعطاء نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.
- 5/ إعداد شبكة الصحة الجزائرية مع ربط مختلف المؤسسات الصحية.
- 6/ إعطاء نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية ، بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية ، وتوزيع بطاقات السحب والدفع الإلكتروني.
- 7/ إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة مؤسسات التكوين العالي.
- 8/ شبكة للاطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط و الاطلاع على النتائج لمختلف المراحل.
- 9/ التسجيل الجامعي الأولي للحاملين الجدد لشهادة البكالوريا.
- 10/ إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيات الإعلام والاتصال كنفطة اتصال للبحث.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تقييم النتائج العامة لإستراتيجية التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية

لقد أدى تبني التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية فرعية لتحسين الخدمة العمومية فرضتها ضرورة الاعتماد على هذا النوع من التكوين وذلك من خلال إعداد برامج في هذا المجال باعتباره حجر الزاوية لعصرنه الإدارة و المؤسسات العمومية وتطويرها وذلك من أجل الرقي بالخدمة العمومية المقدمة ومسايرتها للتطور التكنولوجي الحاصل بما يخدم المواطن والمنتفعين من الخدمات بما يحقق المعايير الأساسية لجودة الخدمة العمومية ومن هنا سنقوم بتقييم التكوين في الإدارة الإلكترونية من خلال مختلف النماذج السابقة الذكر:

#### أولاً: من حيث دور برامج التكوين في الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

تعد البرامج التكوينية في الإدارة الإلكترونية أحد الطرق الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين والجمهور وذلك باعتبارها أحد الطرق التي تسمح للإدارة والمؤسسات العمومية بالتكيف مع المستجدات و التطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا وابتكار طرق جديدة تتماشى مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

حيث نجد إن التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية أو البرامج التي تعد في هذا الأساس هو التمكن من استخدام التقنيات و الآليات و التطبيقات الإلكترونية وهذا بغرض زيادة المعارف و المهارات

<sup>1</sup>- عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص167.

<sup>2</sup>- محمد بن اعراب، المرجع السابق ، ص58-81.



الخاصة بها مما تساهم في أداء الوظيفة بكل سهولة و كفاءة وذلك من اجل الوصول إلى الهدف المنشود وهو تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطن وتحقيق المعايير الأساسية<sup>1</sup>. وبناء على ذلك فان لبرامج التكوين دور أساسيا في تحسين الخدمة العمومية و يظهر ذلك جليا من خلال العمل على تطوير مهارات ومعارف الموظف في مجال الإدارة الالكترونية عن طريق البرامج التكوينية الخاصة بهذا المجال حيث تساعد بدورها على تحسين الخدمة العمومية والوصول إلى المعايير التي تعبر عن جودة الخدمة العمومية.

**ثانيا: من حيث دور أهداف التكوين في مجال الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية**  
إن الهدف الأساسي من الدورات التكوينية التي يقوم بها الموظفون هو تنمية المهارات والمعارف والرفع من قدراتهم وذلك بغية تحسين الخدمة العمومية.

و من هنا فان الهدف من التكوين في مجال الإدارة الالكترونية هو إكساب الموظف مهارات جديدة في هذا المجال وذلك عن طريق تنمية وتحديث المهارات والقدرات و الاستعدادات لديهم بما يساير التطور التكنولوجي لتحسين الخدمة العمومية وأداءها بكل كفاءة وفعالية ، و ذلك من اجل التحكم في التطبيقات الالكترونية .

حيث أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين في مجال الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التطبيق الجيد والتحكم في مختلف التقنيات الخاصة بالإدارة الالكترونية في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية و هو ما ينعكس بالإيجاب على الخدمة العمومية وهذا ما يساهم في تحقيق الرضا لدى الموظف و الإدارة و المؤسسة في نفس الوقت والمنتفعين من الخدمة.

و من هنا فان لأهداف التكوين في الإدارة الالكترونية دورا في تحسين الخدمة العمومية حيث ان الهدف الأساسي من تنظيم دورات التكوين في هذا المجال هو مواكبة التطور و التغيرات التكنولوجية الحاصلة في هذا المجال ، وبالتالي تنمية مهارات الموظفين في هذا المجال من اجل التحكم الجيد في مختلف البرامج و التطبيقات الالكترونية و بالتالي تحسين الخدمة العمومية حتى تتصف هذه الأخيرة ب:

- الشفافية ،
- التواصل الآني،
- الديمومة والاستمرارية،
- الاستجابة السريعة،
- ربح الوقت،
- الدقة<sup>1</sup>.

وفي الأخير و من خلال مختلف النماذج التي تم التطرق إليها يمكن القول بان التكوين في مجال الإدارة الالكترونية دور بارز في تحسين الخدمة العمومية وهذا على أساس أن التكوين في هذا المجال يعتبر أداة ودعامة أساسية لعصرنة وتطوير وتحسين الخدمة العمومية، وذلك بما يمنحه من مهارات و كفاءات عالية في هذا المجال ، حيث أن التكوين في مجال الإدارة الالكترونية يعتبر إستراتيجية فرعية من الإستراتيجية العامة للتكوين من اجل تحسين الخدمة العمومية حيث يمكنها إضفاء نتائج جد ايجابية على عمل الأجهزة الإدارية و المؤسسات العمومية وعلى الخدمات العامة

<sup>1</sup>- المكي دراجي ، راشدة ميساوي ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية (دراسة لنموذجين قطاعين: العدالة- الداخلية والجماعات المحلية)،مجلة العلوم القانونية والسياسية،جامعة الوادي،العدد 17،ص31-32.

<sup>1</sup>- عشور عبد الكريم، المرجع السابق،ص134-135.

الالكترونية بما يحقق النزاهة و الشفافية و سرعة الاستجابة في مستوى الخدمات العمومية التي يتطلع إليها المواطنون و الجمهور وذلك بما يحقق المعايير الأساسية لجودة الخدمة العمومية.

## خلاصة

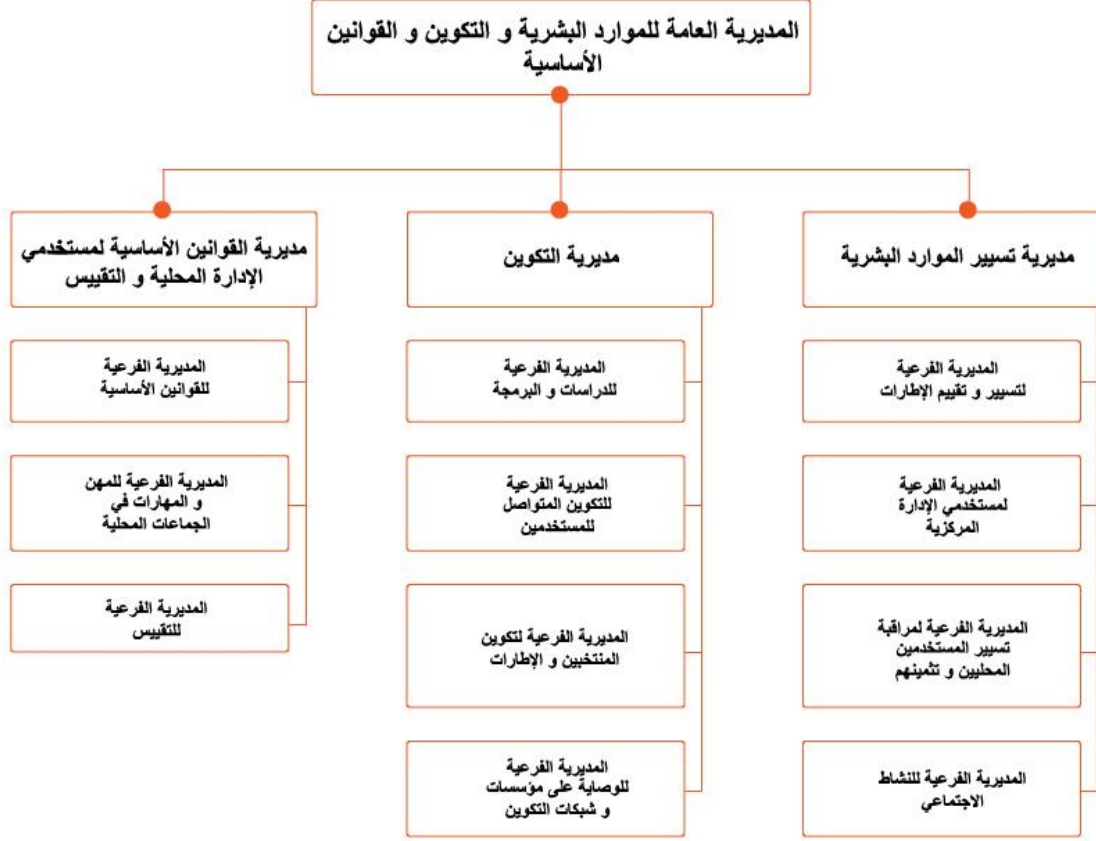
من خلال ما سبق يمكن القول أن الخدمة العمومية هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة لصالح العامة من الناس و المواطنين دون تمييز و تقوم على أساس المنفعة العامة و تتحمل الدولة المسؤولية في إي تقصير في تقديمها ويتم ذلك وفق معايير محدد.

ومن اجل ذلك تبنت السلطات العامة إستراتيجية عامة من اجل تحسين الخدمات العامة وهي التكوين حيث أن هذه الإستراتيجية تقوم على عدو محاور أساسية بهدف تحسين الخدمة المقدمة و تتمثل هذه المحاور في التكوين القاعدي و ألتحضري ،تكوين الإطارات ، وأخير الانفتاح على التجارب التكوينية من خلال الاتفاقيات المبرمة في هذا الجانب سوى على المستوى المحلي أو على المستوى الأجنبي .

كما حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على الإستراتيجية الفرعية للتكوين في مجال الإدارة الالكترونية لما لهذه الأخيرة من دور فعال في تحسين الخدمة العمومية و ترشيدها، كما أدرجنا لبعض النماذج التكوينية التي قامت بها السلطات العامة .

## الجداول والأشكال

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية و التكوين و القوانين الأساسية



المصدر: وزارة الداخلية و الجماعات الإقليمية.

جدول رقم 01

مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات

بعنوان السنة.....

الملاحظة	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الموظفين	الرتبة المعنية	عمليات التكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات

المصدر: كمال زمر، المرجع السابق، ص 18.

### نموذج من مخطط قطاعي سنوي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

تسمية المؤسسة:

السنة:

المرجع:

### الجدول رقم 02

#### دورات التكوين التخصص بعنوان التوظيف

الملاحظة	عدد المتوقعة	عدد المناصب المالية المفتوحة	تنويع التكوين	مؤسسة التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنية

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: كمال زمر، المرجع السابق، ص 220.

تسمية المؤسسة:

السنة:

المرجع:

الجدول رقم 03

التكوين الأولي أثناء فترة التربص

الرتبة المعنية	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسة التكوين	تنويع التكوين	الملاحظة
-------------------	------------------	----------------	-----------------------	-----------------------	------------------	------------------	----------

--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: كمال ز مور، المرجع السابق، ص 221.

تسمية المؤسسة :

السنة:

المرجع:

#### الجدول رقم 04

دورة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي

الملاحظة	نتائج التكوين	مؤسسة التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	النصب العالي المراد شغله	الرتبة الانتماء

--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: كمال زمر، المرجع السابق، ص 222.

تسمية المؤسسة:

السنة:

المرجع:

### الجدول رقم 05

دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في الرتبة الجديدة

الملاحظة	تتويج التكوين	عدد المناصب المالية المعنية	مؤسسة التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد الموظفين	الرتبة المطلوب شغلها	الرتبة الأصلية
----------	---------------	-----------------------------	---------------	--------------------	--------------------	-------------	--------------	----------------------	----------------



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: كمال زمر، المرجع السابق، ص 223.

تسمية المؤسسة:

السنة:

المرجع:

الجدول رقم 06

دورات التكوين بالخارج

الملاحظة	نتائج التكوين	مؤسسة التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	موضوع الدورة	الرتبة المعنية
----------	---------------	---------------	--------------------	--------------------	-------------	---------------	--------------	----------------

--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: كمال زمر، المرجع السابق، ص 224.

تسمية المؤسسة:

السنة:

المرجع:

الجدول رقم 07

دورات التكوين بالخارج

الملاحظة	تتويج الدورة شهادة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات	مؤسسة التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى أو تجديد المعلومات	الرتبة المعنية

--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: كمال زمر، المرجع السابق، ص 225.

تسمية المؤسسة:

السنة:

المرجع:

### الجدول رقم 08

حوصلة مختلف عمليات التكوين وتحسين المستوى

الاعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المتوقعة	عدد المناصب المفتوحة	عدد الموظفين و الأعوان العموميين	الرتبة المعنية	عمليات التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات
-----------------------------------	-------------------------	-------------------------	---	----------------	--

--	--	--	--	--	--

المصدر: كمال زمر، المرجع السابق، ص 228.

# الخاتمة

## الخاتمة

من خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين هو الدعامة الأساسية و الرئيسية لتنمية الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية، إذ يساهم في تحسين مستوى الموظفين و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و استخراج أقصى ما لديهم من طاقات و ذلك حتى تتمكن الإدارات والمؤسسات العمومية من تحسين خدماتها و الرقي بها و ذلك من اجل تقديم خدمة ذات جودة تنال رضا المنتفعين و المواطنين المتقدمين لطلبها.

أن تحسين الخدمة العمومية و الوصول إلى تحقيق المعايير الأساسية لجودة الخدمة العمومية ترتبط ارتباط وثيق بالتكوين و ذلك من خلال إتباع إستراتيجية عامة في هذا المجال و ذلك من خلال مختلف الخطوات المتبعة و ما النتائج المحققة في هذا المجال لخير دليل على ذلك من

خلال عدد الموظفين الكبير الذين تم تكوينهم ، كما أن التكوين في مجال الإدارة الالكترونية هي إستراتيجية فرعية من الإستراتيجية العامة لتحسين الخدمة العمومية وذلك بغية أعطى الخدمة العمومية بعد آخر من حيث الجودة و الوصول بها إلى المعايير الأساسية التي تعبر عن جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن و المنتفعين منها كما يظهر ذلك من خلال النماذج المقدمة في هذا المجال .

وكل هذا يؤدي في الأخير إلى تأكيد على الدور الذي يلعبه التدريب والتكوين بمختلف برامجهم وفي مختلف المجالات و على كل المستويات في تحسين الخدمة العمومية باعتباره آلية محورية و رئيسيه في تحسين الخدمة العمومية وتحقيق المعايير الأساسية في جودة الخدمة العمومية المقدمة إلى المواطنين و المنتفعين بها، غير انه لا ننكر وجود بعض الإشكاليات التي تظهر أو تقف في وجه تطبيق البرامج التكوينية الهادفة في الأساس إلى تحسين الخدمة العمومية.

### الاستنتاجات

أهم النتائج التي توصلنا إليها هي كالتالي :

- 1- تعتبر إستراتيجية التكوين في مختلف المجالات أسلوب جديد من أساليب العمل الإداري التي تهدف إلى تحسين الخدمة العمومية.
- 2- التكوين هو استثمار حقيقي في المورد البشري.
- 3- التكوين ضرورة حتمية و آلية ضرورية من اجل تحسين الخدمة العمومية .
- 4- اعتبار التكوين حق من حقوق الموظف له الحق في طلبه.
- 5- تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة يساهم في إنجاح العمليات التكوينية كما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة و هي تحسين الخدمة العمومية.
- 6- يعتبر التكوين في مجال الإدارة الالكترونية من البرامج الجديدة في مجال التكوين و التي لها دور هام في تحسين الخدمة العمومية.
- 7- يعتبر التكوين التحضري من المحور الأساسية التي تساهم في نجاح إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية.
- 8- يعتبر التكوين عن بعد من أساليب التكوين الجديدة التي تعتمد في هذا المجال من اجل تحسين الخدمة العمومية .

على ضوء ما تقدم يمكن القول في دراستنا قد اجبنا على الإشكالية التي تم طرحها في مقدمة البحث :

أن التدريب و التكوين هو آلية محورية و رئيسية لتحسين الخدمة العمومية.

### التوصيات:

من خلا النتائج المتوصل إليها في نهاية هذا البحث ،نقدم مجموعة من التوصيات التي نام لان تساهم في تحسين مستوى التكوين لدى الإدارات و المؤسسات و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أهم التوصيات:

- 1- إعطاء التكوين أهمية أكبر من خلال تخصيص ميزانية أكبر لان التكوين استثمار حقيقي في المورد البشري و له الأثر البالغ في تحسين الخدمة العمومية.
- 2- تحسيس الموظفين بأهمية التكوين وضرورته لأنه السبيل الوحيد للرفع من مهارتهم الوظيفية و بالتالي تحسين الخدمة العمومية.
- 3- إعطاء الأولوية للتكوين للقاعدي و ألتحضري .
- 4- الاعتماد على التكوين عن بعد لما له من مميزات .
- 5- جعل التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية من البرامج الواجب تنفيذها بأسرع وقت ممكن لما له من تأثير على تحسين الخدمة العمومية.
- 6- إلزامية الاستثمار من قبل الإدارة والمؤسسات في ميدان التكوين.
- 7- ضرورة جعل التكوين عملية مستمرة و دائمة لمسائر التطور التكنولوجي.
- 8- تحسين الإطار المالي و التنظيمي للمكون .
- 9- ضرورة الانفتاح أكثر على التجارب التكوينية الأجنبية من اجل نقل الخبرات و المعارف.
- 10- ضرورة إشراك المعاهد و المؤسسات التكوينية الخاصة بتكوين الموظفين .

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### القوانين :

1/الدستور الجزائري المؤرخ في 28 نوفمبر 1996 المعدل بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016، الجريدة الرسمية رقم 14.

2/ الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المعدل والمتمم. والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية ، العدد 46.



- 3/ الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 ،المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية رقم 46.
- 4/ المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو 2014 ،يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما ،الجريدة الرسمية 2014،العدد 42.
- 5/ المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ،الجريدة الرسمية العدد53.
- 6/ المرسوم التنفيذي 13-137 المؤرخ في 10 أفريل 2013 يتضمن إنشاء و تنظيم و سير المركز الدولي لتكوين الفاعلين المحليين للمغرب العربي (سيفال -المغرب العربي)،الجريدة الرسمية 2013 ، العدد 21.
- 7/ القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتوى برامجه ،الجريدة الرسمية 2015،العدد51.
- 8/ القرار المؤرخ في 15 يوليو 2016 الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية الى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتوى برامجه ،الجريدة الرسمية 2017،العدد12.

### الكتب:

- 1/ السعيد مبروك ابراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،الإسكندرية،2012.
- 2/ العربي بلقاسم فرحاتي،تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، ،2012.
- 3/ احمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية(منظور القرن الحادي و العشرون) ،جامعة بنها،مصر،2000.
- 4/ بادي شوكة منصور،إدارة جودة الخدمة، دار الكنوز المعرفة العلمية ،عمان،الأردن،2008.
- 5/ حسين حمودة المهداوي،شرح أحكام الوظيفة العامة ،الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان،ليبيا،بنغازي،2001.
- 6/ حسين فنيش،دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية، دار بلقيس،الجزائر،2017.
- 7/ خضير كاضم احمد و آخرون،إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن،،2009.

- 8/ رعد عبد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9/ زين الدين بومرزوق ، الخدمات العمومية (بين تطبيقات النصوص القانونية والواقع) ، دار الكتاب العربي، الجزائر.
- 10/ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار النيل للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 11/ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 12/ سامح عبد المطلب، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 13/ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2000.
- 14/ عادل حرحوش صالح و آخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2006.
- 15/ علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002.
- 16/ علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، دار الهدى ، الجزائر، 2010.
- 17/ كمال زمور، تسير المستخدمين في الإدارات العمومية ، دار بلقيس، الجزائر، 2017، ص215.
- 18/ محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات ، دار طلييلة للنشر والتوزيع، الجزائر ، الطبعة 2016.
- 19/ محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 20/ محمد عبد الفتاح حافظ، الإدارة الالكترونية، دار الفتح للتجديد الفني، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 21/ مامون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
- 22/ محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري ، دار العلوم للنشر والتوزيع، سنة 2004.
- 23/ هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2010.

## أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

- 1/ ظريف نادية ، المرفق العام بين المصلحة العامة و هدف المرودية (حالة عقود الامتياز)، أطروحة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق بن عكنون ، جامعة الجزائر، 2011.
- 2/ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010/2009.
- 3/ ظريفي نادية ، تسير المرفق العام و التحولات الجديدة، مذكرة ماجستير ، فرع الدولة والمؤسسات العمومية ، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر ، 2008/2007.

## المجلات:

- 1/ العربي بوعمامة ، الاتصال العمومي و الإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ، ديسمبر 2014.
- 2/ المكي دراجي ، راشدة ميساوي ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية (دراسة لنموذجين قطاعين: العدالة-الداخلية والجماعات المحلية)، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، العدد 17.
- 3/ محمد بن اعراب، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسير التقليدي ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة سطيف، العدد 19، سبتمبر 2015.

## المواقع الالكترونية:

- 1/ الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات و عوامل نجاح التدريب، دراسة أكاديمية، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ، اطلاق عليه يوم 2018/02/05، على الساعة 18:00.
- 2/ أسماء فهمي ، تقييم البرنامج التدريبي، مقال، <https://hrdiscussion.com/hr58120.html> تم الاطلاق عليه يوم 2018/02/26، على الساعة 16:00.
- 3/ وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، أفاق التكوين، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاق عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.
- 4/ وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إحصائيات التكوين، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاق عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.
- 5/ وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، إستراتيجية التكوين، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاق عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.
- 6/ وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، شبكات التكوين ، <http://www.interieur.gov.dz> ، تم الاطلاق عليه 2018/03/15، على الساعة 15:00.

7/ ق و ، تكوين الإطارات ،مقال، صوت الأحرار،www.djazeiress.com،تم الاطلاع عليه في 2018/03/25،على الساعة20:00.

8/ سيد احمد،التكوين،الجزائر،<http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic>،اطلاع عليه يوم 2018/01/25،على الساعة 18:00.

9/ عبد الحميد مرابطي ، مدير الموارد البشرية والتكوين بوزارة الداخلية والجماعات المحلية،www.annasronline.com،تم الاطلاع عليه 2018/03/10،على الساعة10:00.

10/ م س،إصلاح البرامج التكوينية :مقال،المساء،www.djazeiress.com،تم الاطلاع عليه في 2018/03/25،على الساعة20:00.

11/ وكالات،www.ennaharonline.com، تم الاطلاع عليه 2018/03/10،على الساعة 10:00.

12/ وكالة الإنباء الجزائرية،التكوين ، مقال ،www.aps.dz/ar/algerie، تم الاطلاع عليه في 2018/03/25،على الساعة 15:00.

13/ [www.almaany.com/ar/dict/ar-ar](http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar)، تم الاطلاع عليه في 2018/01/20 على الساعة 20:00.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1/ jean ludovic,la situation du service publics de la fonction publique en France ,France.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
رئاسة الجمهورية  
الأمانة العامة للحكومة  
المديرية العامة للوظيفة العمومية  
الرقم 18/ك/خ/م/ع/ع/2009

8 1 جويلية 2009

السيدة والسادة رؤساء مفتشيات  
الوظيفة العمومية

الموضوع : كفايات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين  
و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعران العموميين.  
المرجع : - المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق  
بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، المعدل و المتمم.  
- التعليم رقم 3 المؤرخة في 31 مارس 2009 المتعلقة بالمناصب المالية  
المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار  
التكوين المسبق.  
- المنشور رقم 263/ك/خ/م/ع و ع/ المؤرخ في 9 أوت 1999 المتعلق  
بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى  
و تجديد المعلومات.  
المرفقات : نموذج للمخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد  
المعلومات للموظفين و الأعران العموميين.

يعتبر الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون  
الأساسي العام للوظيفة العمومية مرحلة هامة في المسار الشامل لعصرنة الإدارة  
العمومية و ترمين مواردها البشرية.

..../

الملحق: رقم (1) كفايات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين



..2/

و قصد تحقيق أهدافه، كرس القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، التدابير التي من شأنها تشجيع تحسين الكفاءات و المؤهلات، طبقا لمتطلبات إدارة عصرية و ناجعة.

و بموجب المادة 38 من القانون الأساسي العام، يعتبر التكوين حقا معترف به للموظف خلال مساره المهني، على غرار أيضا تحسين المستوى و تجديد المعلومات، بهدف تكييف الموارد البشرية مع تطور مهام الإدارة.

بالفعل، يعتبر التكوين الأداة المفضلة لتحسين فعالية عمل الإدارة في إطار الحكم الراشد.

تكون عمليات التكوين متنوعة و يمكن أن تأخذ أشكالا متعددة. غير أن أهمها تتمثل فيما يأتي :

- التكوين المتخصص، كما هو مكرس في القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين؛
- التكوين خلال فترة التربص، بعد التوظيف، و الموجه للتخضير لشغل وظيفة؛
- التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى.

يبقى و أنه بإمكان المؤسسات و الإدارات العمومية تنظيم أي دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات التي تراها ضرورية.

بالفعل، يتعلق الأمر بوضع سياسة حقيقية لتكوين الموظفين و الأعوان العموميين، تتماشى و متطلبات التسيير، المتجدد للموارد البشرية.

إن تكريس المخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات يهدف أساسا إلى تحقيق هذه الغاية.

و من ثمة، و حرصا على توسيع هذه الأداة التوقعية لتسيير و تقييم التكوين للمؤسسات و الإدارات العمومية المحلية، تهدف هذه التعليمات إلى تكريس المخطط غير الممركز السنوي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و تحديد مجال تطبيقه و محتواه و كذا كفايات إعداده و المصادقة عليه.

..1/

## 1- مجال تطبيق المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى

### وتجديد المعلومات :

بداية، ينبغي التذكير بأن "المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات" ، يشمل كافة عمليات التكوين و كذا دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات المبادر بها من طرف مختلف الوزارات أو الإدارات ذات إختصاص وطني، و التي تتمتع بإستقلالية التسيير.

يكتسي هذا المخطط طابعا قطاعيا، بالنظر إلى كونه يضم كافة العمليات المتوقعة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، سواء تعلقت بالموظفين التابعين للإدارة المركزية أو المحلية.

و في هذا الإطار، يسعى المخطط غير الممرکز السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات إلى تدعيم إطار التكوين هذا على مستوى المصالح غير الممركرة للدولة و إدارة البلدية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و المؤسسات العمومية ذات الطابع التكنولوجي و الثقافي و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي.

غير أن مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات الخاص بالمصالح غير الممركرة ، للمديريات الولائية ، يمكن أن يضم مختلف العمليات المتعلقة بها على مستوى مختلف المؤسسات العمومية تحت الوصاية .

من الجانب الشكلي ، يتم تسجيل ذات العمليات لحساب كل مؤسسة معنية . من جهة أخرى ، و عندما تكون هناك هيئة إدارية ذات طابع جهوي ، تتميز بسلطة التسيير طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 يتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، يمكن أن يكتسي المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعدا جهويا ، و بالتالي جمع مختلف العمليات المبرمجة بعنوان مختلف الإدارات التابعة لمجال إختصاصها الإقليمي.



## 2- محتوى المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات :

يعتبر المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات متكاملان. و يهدف هذا التكامل إلى إعطاء إنسجام كلي لمسار التكوين على مستوى كافة الإبارة.

يكون المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات سنويا و في محتواه ينبغي أن يتضمن المخطط مختلف العمليات المبرمجة بعنوان :

- التكوين المتخصص، باعتباره أي تكوين محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الإلتحاق برتبة في إطار التوظيف ؛

- التكوين أثناء التربص، باعتباره أي تكوين أولي محدد بموجب القوانين الأساسية قصد التحضير لشغل وظيفة، بعد التوظيف؛

- التكوين الأولى المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي ؛

- التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى، باعتباره أي تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى؛

- التكوين بالخارج، باعتباره أي تكوين يندرج في إطار أحكام المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج.

يجب أن تدرج دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات أيضا ضمن العمليات المبرمجة.

و فيما يخص شكله و محتواه، يجب أن يستجيب المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للنموذج المرفق بالملاحق و أن يتضمن مختلف الجداول كما هي محددة لهذا الغرض.

..5

### 3- إعداد المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات :

يجب أن يحدد المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، لا سيما ما يأتي :

- طبيعة و مدة العمليات المبرمجة (التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات)؛
- الرتب و مناصب الشغل المعنية و كذا عدد المناصب المالية الخاصة بها؛
- مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن التكوين.

بعد المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات طبقا للنموذج المرفق بالملحق، و يتكون من ثمانية (8) جداول :

\* سبعة (7) جداول مخصصة لتحديد ما يأتي:

- دورات التكوين المتخصصة المتعلقة بالتوظيف؛
- عمليات التكوين الأولي أثناء فترة التربص؛
- دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى؛
- التكوين الأولي قصد التعيين في المناصب العليا ،
- التكوين بالخارج؛
- دورات تحسين المستوى؛
- دورات تجديد المعلومات.

\* جدول رقم 8 كحوصلة لكافة العمليات المبرمجة .

يجب أن تدرج برامج التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في حدود الإعتمادات المتوفرة بعنوان السنة المالية المعنية و المناصب المالية المخصصة لهذا الغرض.

..00

..6

#### 4- العلاقة بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط غير المركز للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات :

يجب أن يكون هناك تطابق وثيق فيما يخص المناصب المالية بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المخطط غير المركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

و فيما يخص التكوين قبل الترقية بالنسبة للموظفين الناجحين في الإمتحان المهني أو المتبولين عن طريق الترقية الإختيارية طبقا للأحكام القانونية الأساسية، و عندما تمتد فترة التكوين إلى ما بعد السنة المالية ينبغي الإبقاء على المنصب المالي المخصص أصلا للترقية طبقا لأحكام التعليم رقم 3 المؤرخة في 31 مارس 2009 المشار إليها أعلاه .

ينبغي التوضيح بعدم إمكانية تسجيل أية عملية تكوين مهما كانت طبيعتها دون توفر المناصب المالية الضرورية للتكفل بمنتوج التكوين.

#### 5- العلاقة بين المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى وتحديد المعلومات و المخطط غير المركز للتكوين و تحسين المستوى وتحديد المعلومات :

بالنسبة لعمليات التكوين بالخارج، كما هو مكرس في المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المذكور أعلاه ، فإن دورات التكوين لفائدة الأساتذة و الباحثين تسجل في المخطط غير المركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات .

إن اعتماد عمليات التكوين و تحسين المستوى بالخارج يتوقف على تقديم وثائق مثبتة، مثل منح عرض التكوين، محضر إنتقاء المجلس العلمي و البيداغوجي للإدارة المستخدمة ، محضر إجتماع اللجان الخاصة المنظمة من طرف الندوات الجهوية ، الأقدمية المطلوبة و قائمة إسمية للمستفيدين من التكوين في الخارج مؤشر عليها من طرف اللجنة الوطنية للتكوين و تحسين المستوى بالخارج.

..//



بالمقابل تسجل دورات التكوين و تحسين المستوى بالخارج لفائدة موظفي الإدارات و المؤسسات العمومية في المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات .

و فيما يخص دورات التكوين المتخصص لمدة تفوق السنة و التي يتم تحديد المناصب المالية الخاصة بمنتوج التكوين بصفة توعفية في المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، المصادق عليه، ينبغي التوضيح بأنه في حالة إستيفاء هذا الشرط، يمكن تسجيل هذه العمليات في المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ، بهدف السماح بمتابعة عملية التكوين و اعتماده، وفق الإجراءات و الأشكال المعمول بها، على مستوى المؤسسة التي تم إجراء التكوين المتخصص على مستواها.

## 6- كفاءات المصادقة على المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى

### و تجديد المعلومات :

يعرض المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات على المصالح المحلية للوظيفة العمومية منذ بداية السنة المالية قصد المصادقة. و يرفق إجباريا بعرض الأسباب يبرر العمليات المبرمجة و كفاءات التطبيق المحددة لهذا الغرض.

تتم المصادقة على المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بالإشتراك بين رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص محليا و الممثل المؤهل للمؤسسة أو الإدارة المعنية.

و تجدر الإشارة إلى أن المخطط يتم أو يعدل حسب نفس الأشكال و الإجراءات.

## 7- إعتناء عمليات التكوين :

يجب أن تكون كل دورة تكوين متخصص أو تكوين أولي، كما هي محددة في القوانين الأساسية الخاصة، عند إستكمالها، محل أعداد محضر يتضمن قائمة الناجحين.

..8

يجب أن يرفق المحضر الممضي من طرف رئيس مفتشية الوظيفة العمومية و ممثل الإدارة المعنية، بكشف النقاط الممضي قانونا من طرف رئيس المؤسسة التي جرى بها التكوين.

### 8- تقييم عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات :

عند نهاية كل سنة مالية، تشرع المصالح المختصة للوظيفة العمومية في إجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط غير المركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بالتنسيق مع ممثل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

من شأن هذا التقييم أن يسمح لا سيما بإثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة و اقتراح التدابير الكفيلة بمعالجتها.

و عليه، يبقى على عاتق مسؤولي تسيير الموارد البشرية إتخاذ كافة التدابير الضرورية بهدف وضع حيز التنفيذ هذا الإطار التنظيمي، طبقا للإجراءات و الكيفيات المحددة بموجب هذا المنشور.

و بالنظر إلى أهمية هذه العملية و إنعكاساتها على مسار تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية، أدعو السيدة و السادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية إلى إيلاء عناية خاصة لتطبيق تدابير هذا المنشور و ضمان نشره.

عن الأمين العام للحكومة  
وبتفويض منه  
المدير العام للوظيفة العمومية

ج. عوشي



نموذج المخطط غير المرکز للتكوين  
و تحسين المستوى و تحريك المعلومات

تحديد تسمية الإدارة :  
السنة:  
المرجع: القانون الأساسي .....

## الجدول رقم 1

دورات التكوين المخصصة في إطار التوظيف


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



تحديد تسمية الإدارة :  
السنة:  
المرجع: القانون الأساسي .....

## الجدول رقم 2

### التكوين الأولي أثناء فترة التربص

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتربين	الرتبة المعنية
						



تحديد تسمية الإدارة :  
السنة:  
المرجع: القانون الأساسي .....

### الجدول رقم 3 دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى


ملاحظات	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة م	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة 1-م	تتويج دورة التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المرشحين	الرتبة المراد شغلها	الرتبة الأصلية



تحديد تسمية الإدارة :  
 السنة:  
 المرجع: القانون الأساسي ..... .

## الجدول رقم 4

دوره التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	المنصب العالي المراد شغفه	الرتبة الأصلية
							

تحديد تسمية الإدارة :  
السنة:  
المرجع: القانون الأساسي .....

## الجدول رقم 5 عمليات التكوين بالخارج

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



تحديد تسمية الإدارة :  
السنة:  
المرجع: القانون الأساسي .....  
.....

## الجدول رقم 6

### عمليات تحسين المستوى

ملاحظات	الدورة	توزيع الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية دورة	بداية دورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المعنية



تحديد تسمية الإدارة :  
السنة:  
المرجع: القانون الأساسي .....  
.....

## الجدول رقم 7 عمليات تجديد المعلومات

ملاحظات	توزيع الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية دورة	بداية دورة	مدة الدورة	عدد المتدربين	موضوع تجديد المعلومات	الرتبة المعنية



تحديد تسمية الإدارة :  
السنة:  
المرجع: القانون الأساسي ..... .

## الجدول رقم 8

### جدول حوصلة

الإعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المقترحة	عدد الموظفين و الأعران المعنيين	الرتب المعنية	عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
				دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
				التكوين الأولي أثناء فترة الترتيب
				دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
				دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي
				عمليات التكوين بالخارج
				عمليات تحسين المستوى
				عمليات تجديد المعلومات
				المجموع





FROM :

FAX NO. :

Oct. 25 2007 02:12:41 P1

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تحديد تسمية المؤسسة أو الإدارة  
العمومية

قرار أو مقرر  
(حسب الحالة)

يتضمن فتح دورة تكوين تحضيري أثناء فترة التبرص لشغل  
رتبة .....

- إن ( ذكر السلطة المخول لها صلاحية التعيين).
- بمقتضى المرسوم رقم 66-14 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المعدل و المتمم ؛
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ؛
- بمقتضى (تحديد مراجع النص التنظيمي المنشىء للمؤسسة التكوينية) ؛
- بمقتضى التعليم رقم 2 المؤرخة في 3 يناير 2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات أو الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به ؛
- بمقتضى القرار أو المقرر (حسب الحالة) المتضمن تعيين (الإسم و اللقب) ..... بصفة متبرص في رتبة .....
- بمقتضى الإتفاقية رقم ..... المؤرخة في ..... المبرمة مع (تحديد المؤسسة التكوينية) الموضحة للشروط و الكيفيات العملية لإجراء و تنظيم التكوين ؛

الملحق: رقم (2) قرار فتح دورة تكوينية

FROM :

FAX NO. :

Oct. 25 2007 02:12AM P2

## بقر ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقاً لأحكام التعلية رقم 02 المؤرخة في 3 يناير 2009 المذكورة أعلاه، تفتح دورة التكوين التحضيرية أثناء فترة التربص لشغل (تحديد الرتبة أو الرتب حسب الحالة).

**المادة 2 :** يتم إجراء التكوين على مستوى (تحديد المؤسسة التكوينية). طبقاً للاتفاقية رقم..... المؤرخة في..... المذكورة أعلاه.

**المادة 3 :** تطلق الدورة التكوينية بتاريخ..... لمدة..... يتم التكوين بشكل (تحديد الشكل التناوبي أو المتواصل).

**المادة 4 :** تلحق قائمة المترشحين المقبولين للتكوين التحضيرية أثناء فترة التربص لشغل رتبة أو رتب (حسب الحالة) بهذا القرار أو المقرر.

**المادة 5 :** يكلف (ذكر الصفة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر (حسب الحالة).

توقيع السلطة المخول لها صلاحية التعيين



## الفهرس العام

## الفهرس

### الفهرس

7-2.....	مقدمة
	الفصل الأول ماهية التدريب والتكوين
9.....	تمهيد
10.....	المبحث الأول: مفهوم التدريب والتكوين
10.....	المطلب الأول: تعريف وأهمية التدريب والتكوين

المطلب الثاني: أنواع التدريب والتكوين.....	19
المطلب الثالث : دوافع وأهداف التدريب والتكوين.....	23
المبحث الثاني: طرق التكوين وعوامل نجاحه، والنظام المعمول به في الجزائر.....	26
المطلب الأول: طرق و أطراف التدريب والتكوين.....	26
المطلب الثاني: تحديات وعوامل نجاح التدريب والتكوين.....	30
المطلب الثالث: النظام المعمول به في الجزائر.....	33
المبحث الثالث: مراحل إعداد البرنامج التكويني.....	41
المطلب الأول:تحديد الحاجات التكوينية.....	41
المطلب الثاني:تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.....	44
المطلب الثالث:تقييم البرنامج التكويني.....	47
خلاصة الفصل.....	50

### الفصل الثاني دور التكوين في تحسين الخدمة العمومية

تمهيد.....	52
المبحث الأول:مفهوم الخدمة العمومية.....	53
المطلب الأول:تعريف الخدمة العمومية و مبادئها.....	53
المطلب الثاني:أنواع الخدمات العمومية.....	55
المطلب الثالث:معايير جودة الخدمة العمومية.....	57
المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية.....	59
المطلب الأول:التكوين القاعدي وتكوين الإطارات.....	59
المطلب الثاني:الانفتاح على القطاعات المكونة وعلى التجارب الأجنبية.....	63
المطلب الثالث:تقييم إستراتيجية التكوين لتحسين الخدمة العمومية.....	65
المبحث الثالث:التكوين في مجال الإدارة الالكترونية كإستراتيجية فرعية لتحسين الخدمة العمومية.....	78

78.....	المطلب الأول:من حيث فعالية منظمات الخدمات العمومية.....
79.....	المطلب الثاني:من حيث ترشيد الخدمات.....
80 .....	المطلب الثالث:تقيم إستراتيجية التكوين في مجال الإدارة الالكترونية.....
84.....	خلاصة الفصل.....
85.....	الجداول والأشكال.....
95.....	الخاتمة.....
99.....	الملاحق.....
119.....	قائمة المراجع.....
126.....	فهرس الجداول و الأشكال.....
128.....	الفهرس .....

## فهرس الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية والتكوين و القوانين الأساسية	86
02	مخطط توقعي لتنظيم التكوين،تحسين المستوى وتجديد المعلومات	87
03	دورات التكوين التخصص بعنوان التوظيف	88

89	التكوين الأولي إثناء فترة التربص	04
90	دورة التكوين الأولى قصد التعين في المنصب العالي	05
91	دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في الرتبة الجديدة	06
92	دورات التكوين بالخارج	07
93	دورات التكوين بالخارج	08
94	حوصلة مختلف عمليات التكوين وتحسين المستوى	09

## ملخص:

أن التدريب و التكوين يعتبر ركيزة أساسية في التنظيم الإداري نظر لما له من اثر على الأداء الوظيفي وذلك من خلال النتائج المترتبة عن البرامج التكوينية بما تحتويه هذه البرامج وبما تهدف إلى تحقيقه باختلاف الطرق التكوينية التي يعتمد عليه المكونين، ومن اجل تحسين الخدمة العمومية و الوصول إلى تحقيق المعايير الأساسية في هذا الجانب تبنت السلطات العامة إستراتيجية التكوين و ذلك من اجل الرقي بالخدمات العامة المقدمة للمواطنين حيث أن هذه الإستراتيجية تقوم على عدو محاور أساسية حيث تعطى أكثر جودة للخدمات العمومية.

## *Résumé*

Cette formation est un pilier fondamental de l'organisation administrative, compte tenu de l'impact sur l'exécution du travail et des conséquences des programmes de formation , y compris ces programmes et ce qui vise à réaliser différentes méthodes de composition sur lesquelles les deux composantes Atteindre les normes de base A cet égard, les autorités publiques ont adopté la stratégie de formation afin d'améliorer les services publics fournis aux citoyens, puisque cette stratégie est basée sur l'ennemi des axes principaux où plus de qualité est donnée aux services publics