

## تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث و واقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر- دراسة حالة مجلس المحاسبة-

Human resource training between the requirements of modern administrative  
thought and the reality of application in the public office - case study: the court  
of accounts-

ط. د. لسود فاروق<sup>1\*</sup> أ. علي عبدالله<sup>2</sup>

1- جامعة الجزائر 03 [ffaarook@yahoo.fr](mailto:ffaarook@yahoo.fr)

2- جامعة الجزائر 03 [abdallah.ali@hotmail.fr](mailto:abdallah.ali@hotmail.fr)

تاريخ الاستلام: 0000/00/00 تاريخ القبول: 0000/00/00

المخلص :

تعتبر تنمية كفاءات ومهارات المنظمة من أولى أولويات المنظمة، بل أصبحت تعد أحد أهم المقومات التي يقوم عليها نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، لذا نجد جل المنظمات في مختلف القطاعات تسعى إلى تبني عملية تنمية كفاءة ومهارات مواردها البشرية، وقطاع الوظيفة العمومية في الجزائر على غرار باقي القطاعات أدرك أهمية هذا العامل المهم في تسيير الموارد البشرية، لذا أقر وأوجب التكوين لجميع فئات موارده البشرية مستخدما العديد من الطرق و الوسائل محاولا التأقلم مع متطلبات الفكر الإداري الحديث، نجح في العديد من الخطوات ولكنه يظل بعيدا نسبيا عن الطرق والأساليب التي توصل لها الفكر الإداري الحديث.  
الكلمات المفتاحية : تنمية الكفاءات ، قانون الوظيفة العمومية ، تكوين الموظفين، مخطط التكوين.

### Abstract

The development of the competencies and skills of the organization is considered one of the Organization's top priorities and has become one of the most important elements upon which the success or failure of the organization in achieving its objectives.

---

\* ط. د. لسود فاروق ، المؤلف المرسل

Therefore, most organizations in various sectors seek to adopt the process of developing the efficiency and skills of their human resources.

The public sector in Algeria, like all other sectors, realized the importance of this important factor in the management of human resources, so it recognized and mandated the training of all categories of human resources using many methods and means trying to adapt to the requirements of modern management thought succeeded in many steps, but remains relatively far from Ways and methods reached by modern administrative thought.

**Keywords:** Competency development, Public Employment Law, formation, Configuration diagram.

#### مقدمة:

تعد وظيفة التكوين والتدريب في المنظمات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي، وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر (الشقاوي، 1985)، لذا وجب على المنظمة التي تسعى للبقاء والتطور أن تحاكي مجريات التغيرات في البيئة الخارجية خاصة ما تعلق بامتلاك وحسن استعمال للتكنولوجيات الحديثة، وهذا الأمر لن يتأتى إلا بمعرفة على ماذا نتدرب ومتى وكيف ومن ندرب؟.

وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المقال طارحين الإشكالية التالية: "هل يستجيب نظام التكوين المعتمد في الوظيفة العمومية لمتطلبات تنمية الكفاءات في الفكر الإداري الحديث؟، ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: إن نظام التكوين في الوظيفة العمومية يوافق متطلبات تنمية  
الكفاءات في المنظمات الحديثة.

الفرضية الثانية: إن نظام التكوين المعتمد في الوظيفة العمومية لا يتماشى  
ومتطلبات تنمية الكفاءات في الفكر الإداري الحديث.  
ولدراسة هذه الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بوضع الخطة  
التالية :

أولاً: تنمية الكفاءات من منظور الفكر الإداري الحديث؛  
ثانياً: واقع تنمية الكفاءات في قانون الوظيفة العمومية؛  
ثالثاً: دراسة حالة تنمية وتطوير الكفاءات بمجلس المحاسبة.  
معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمقابلة في  
الدراسة الميدانية.

#### 1- تنمية الكفاءات من منظور الفكر الإداري الحديث.

تعتبر تنمية الكفاءات حجر الزاوية في مقاربة تسيير المورد البشري باعتبارها  
بعداً جديداً فرضته المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بعد أن كان التركيز في  
السابق يهتم بالكم على حساب الكيف داخل المنظمة وهو ما يؤكد ( LE BOTERF ) "إن  
السوق وعمليات الإنتاج والأشكال الجديدة للمنظمات تفرض الكفاءة"؛ حيث لم  
يعد مضمون الكفاءات ذات مدلول بسيط أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة  
الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف فقط، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب،  
فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمنظمة على  
الانسجام، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية في نظام عملية تكوين الموارد  
البشرية، الذي يهتم بمجموع الإجراءات التي تعنى بتطوير مؤهلات الأفراد ومهارتهم،

تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف.

### 1-1 ماهية تنمية الكفاءات:

يتفق معظم الباحثين والمفكرين على أن العنصر الذي يحدث الفارق داخل المنظمة هو عنصر غير مرئي وهذا العنصر هو كفاءة الأفراد، لذا يتوجب على المنظمة التي تريد أن تكون في الريادة التحكم الفعال في هذا العنصر.

1-1-1 مفهوم تنمية الكفاءات : تعرف تنمية الكفاءات على أنها: " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار (التكوين، التوظيف، والتحفيز....) وسائل لتحسين أداء المؤسسة و ليست هدف في حد ذاتها"(Beirendonk, 2006, p. 34)؛ كما تم تعريفها على أنها: " هي الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لتنمية قاعدة كفاءتها، وبعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها "(مهديد وقبايلي، 2012)؛ كذلك تعرف تنمية الكفاءات على أنها:

" تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل ، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاقا لتنمية مجموعة العمل " (برحمومة وزغبة، 2010).

من خلال ما سبق نستخلص أن تنمية الكفاءات تمثل ذلك المزيج بين الطرق والوسائل والنشاطات، التي تساهم في الرفع من مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة، كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تتبناها المنظمة بغرض تنمية كفاءتها من أهمها: (سلامي، 2005، صفحة 136).

تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر – دراسة  
ط.د. لسود فاروق، د. علي عبدالله  
حالة مجلس المحاسبة -

- التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات بالاستناد إلى تجارب وخبرات المنظمة؛
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق  
المزج الأمثل للكفاءات؛

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية والضرورية لتطوير هذه  
العلاقات عبر الزمن.

1-2-1 مراحل تنمية الكفاءات: إن تنمية الكفاءات أشمل من التدريب الذي  
يهدف إلى الحصول على مؤهلات مفيدة، حيث تتمثل تنمية الكفاءات في تلك  
المواقف والسلوكيات التي تتبناها المنظمة لزيادة كفاءة أفرادها واكتشاف إمكانيات  
نموها، وتتمحور مراحل تنمية الكفاءات في أربع نقاط أساسية (مصنوعة، 2012):  
أ. إعداد مواصفات الكفاءات: كما في تحليل الوظائف توجد طرق كثيرة لتحليل  
الكفاءات و جمع المعلومات حول الكفاءات ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق  
نجد الملاحظة في الميدان، المقابلة الفردية والجماعية، استمارة الكفاءات، بطاقات  
الكفاءات.. إلخ؛

ب. تقييم الكفاءات: يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تنمية الكفاءات، لأنه  
يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات  
المتاحة بالمنظمة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط  
السنوي، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... إلخ؛

ج . تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير  
الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع الظروف والتحولات الحاصلة في البيئة  
الداخلية والخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت معقدة  
وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءتها، ومن الأساليب  
المستخدمة في هذا الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات؛

د. **تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تتحقق الفعالية في جهودها لتنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل نتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغير مهم لضمان السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للأفراد، والبعض الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

## 2-1 آليات تنمية الكفاءات:

بعد أن تعرفنا على مفهوم تنمية الكفاءات ومراحل تنميتها كان لزاما علينا التطرق لآليات العملية الكفيلة بتنمية الكفاءات.

### 1-2-1 تحليل احتياجات تنمية الكفاءات: يقصد بها التعرف على المشكلات

الحالية للأداء والسلوك وماهيتها، وتحديد احتياجات التنمية، والتدريب.

ويتم ذلك بواسطة: (simon L & autres, 2002, pp. 316,317).

أ. **طريقة التحليل العام:** وترتكز على الاعتماد على وجهات نظر كل من المنظمة، المهام، الأفراد.

ب. **طريقة تحليل المردودية:** تركز على الكشف عن الثغرات التي قد تحدث في أداء الفرد وتؤثر على مردوديته فهي تهدف إلى تحليل المردودية.

ج. **طريقة تحليل الكفاءات:** وترتكز على تحديد احتياجات الكفاءات ويتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات منها دورية الكفاءات.

تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر - دراسة  
ط.د. لسود فاروق، د. علي عبدالله  
حالة مجلس المحاسبة -

د. الأطراف الفاعلة في تحديد الاحتياجات التدريبية: هناك عدة أطراف تدخل في  
تحديد نوعية وحجم الاحتياجات التدريبية ( المحيط الخارجي، المحيط الداخلي،  
استراتيجية المؤسسة، عروض التدريب).

2-2-1 تنفيذ عملية تنمية كفاءات الأفراد: بعد تحديد الاحتياجات تقوم إدارة  
التدريب بتهيئة المتدربين وتوضيح مكونات البرنامج التدريبي، وتعتبر هذه المرحلة  
مرحلة مفصلية لكونها تؤثر على النتائج التدريب وتصل إلى تحديد مصير المؤسسة  
وتتضمن أساسا :

أ. مكونات البرنامج التدريبي (Alain , 2001, p. 198;200): ويتضمن أساسا (تحديد  
الأفراد المستهدفين، اختيار المدربين، تحديد طريقة التدريب، مستوى التعليم )  
ب. التعليم كداعم للتدريب : يعرف Jean-Marie Perlti التعليم بأنه: " الطريقة  
الموجهة نحو رفع قدرات التكيف مع كل من وسط العمل، المنصب، إنجاز المهام  
" (Jean-Marie, 1999, p. 17). إن التعليم باعتباره أبرز الطرق الداعمة لتحقيق  
أهداف التدريب يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وإدارة المعرفة للمتدربين وهنا يجب  
التركيز على (ماذا يتعلم الفرد ، متى نتعلم ، شروط التعلم ، نظريات التعلم).

ج. أهم طرق التدريب : هنا نود الإشارة إلى ان تصنيفات طرق التدريب الموجهة  
لتنمية الكفاءات تختلف حسب المتغيرات فمنها الرسمية وغير الرسمية ، ومنها  
حسب نوع الكفاءة المراد تنميتها والتي نوجزها في الطرق التالية: (BOTERF, 2000, pp. 316,317)

- الطرق التأكيديّة : وسميت كذلك لأنها مؤسسة على نقل المعلوم والمعارف من  
المدرّب إلى المتدرّب ونذكر منها: ( المساعدة، التدريب داخل المصنع، التريصات،  
الوصاية، الأعمال التطبيقية).

- الطرق الاستفهامية: تقوم هذه الطريقة على قاعدة " إذا أردت أن تتعلم فيجب أن تسأل " ونذكر منها (التدريب، التعليم الإلكتروني).

- الطرق الفعالة ( الإيجابية ): وسميت كذلك لأن نشاط المتدرب يعتبر في حد ذاته من مخرجات التعلم ولكونها تتكون من طرق استكشافية ( بيداغوجيا المشروع، التسجيل المرئي ).

- اختار الطرق التدريبية: يجب اختيار أحد الطرق التدريبية المذكورة أنفا وذلك بالإجابة على السؤال " ما هي أحسن طريقة تعتمدھا المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب؟ ".

1-2-3 تقييم عملية التدريب: وتعتبر أهم مرحلة لكونها يتم فيها تقييم البرنامج التدريبي لمعرفة مدى تأثيره على تنمية الكفاءات، ويتم تقييم عملية التدريب عبر الإجابة عن أربع أسئلة: (عبد الرحمان، 1998، صفحة 35).

- المستوى الأول: ردة الفعل (هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟)،

- المستوى الثاني: التعلم (ماذا تعلموا ؟)،

- المستوى الثالث: السلوك ( هل غيروا سلوكهم بعد التدريب بناء على ما تعلموه؟)،

- المستوى الرابع: النتائج ( هل أثر ذلك إيجابيا على المؤسسة؟)؛

2- واقع تنمية الكفاءات في الوظيفة العمومية:

إن المورد البشري مهما كانت كفاءته ومؤهلاته العلمية وخبرته يظل بحاجة دائمة للتكوين وتجديد المعارف وتطوير المهارات، لذا نجد كل المنظمات مهما كان نشاطها تسعى دائما إلى تنظيم دورات تكوينية لمواردها قصد الحفاظ على كفاءتهم وضمان ديمومة عطائهم ، وقطاع الوظيفة العمومية على غرار باقي القطاعات أولى أهمية كبيرة للتكوين باعتباره السبيل الوحيد لتحديث وتطوير أداء الموارد البشرية.

## 1-2 مسار إصلاح منظومة التكوين في قطاع الوظيفة العمومية:

لقد مر إصلاح منظومة التكوين في قطاع الوظيفة العمومية بعدة محطات

أهمها:

- إنشاء لجنة وزارية مشتركة: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-146 (الجريدة الرسمية رقم 31، 2004)، تم إنشاء لجنة وزارية مشتركة برئاسة المدير العام للوظيفة العمومية، كلفت هذه اللجنة باقتراح عناصر السياسة الوطنية للتكوين وتحسين مستوى الموظفين، فهي بذلك تشكل إحدى أدوات توجيه منظومة التكوين.

- صدور الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية رقم 46، 2006، صفحة 03):

حيث أصبح التكوين بموجب هذه القانون حق وواجب في نفس الوقت :

▪ حق للموظف: حيث نصت المادة 38 من الأمر السالف الذكر على أن:

" للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية ".

▪ واجب على الإدارة: حيث نصت المادة 104 من الأمر السالف الذكر على أنه:

" يتعين على الإدارة تنظيم دورات تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة ".

- تكريس أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية : حيث نصت المادة 111 من الأمر السالف الذكر على ما يلي " يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر – دراسة  
ط.د. لسود فاروق، د. علي عبدالله  
حالة مجلس المحاسبة -

- إنشاء هيئات إشراف وتنسيق وتنظيم خاصة بالتكوين: فزيادة على اللجنة  
الوزارية المشتركة التي نص عليها المرسوم التنفيذي 04-146 (الجريدة الرسمية رقم  
31، 2004) الخاصة بالتكوين، يكون الإشراف كذلك على عملية التكوين من طرف  
كل من :

▪ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، الذي يحدد سياسة تكوين المورد البشري  
بالوظيفة العمومية.

▪ المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري التي تضمن تخطيط عمليات  
التكوين.

- إنشاء سلك خاص بالمدققين على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية:  
وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-239 (الجريدة الرسمية رقم 43 ، 2009،  
صفحة 05) ، حيث أسندت لهم مهمة المشاركة في جميع عمليات تكوين الموارد  
البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية.

- لا مركزية وعدم تمركز المخططات السنوية للتكوين: وهذا ما نلمسه من خلال  
المنشور المتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين  
وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين (المنشور رقم  
18 ك/خ/م ع وع، 2009).

- تطوير التكوين الإلكتروني: بناء على المنشور المتعلق بالتكوين عن بعد  
للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية (المنشور  
رقم 712/ك/خ/م ع وع ، 2010)، وقعت المديرية العامة للوظيفة العمومية  
وجامعة التكوين المتواصل على اتفاق إطار للتكوين عن بعد موجه لترسيم وترقية  
الموظفين المنتمون للأسلاك المشتركة ( سلك وزاري مشترك)، وقد كانت الانطلاقة  
الفعالية للاتفاق سنة 2011 ( حيث تم تكوين حوالي 2000 موظف).

تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر - دراسة  
ط.د. لسود فاروق، د. علي عبدالله  
حالة مجلس المحاسبة -

- **تكريس المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:** بموجب تعليمة السيد الوزير الأول المتعلقة بتخفيف إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية (التعليمة رقم 01، 2011)، كما أن المرسوم التنفيذي رقم 12-194 (الجريدة الرسمية رقم 26، 2012، صفحة 10) لاسيما المادة 02 التي تنص على أنه: " يجب أن تندرج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية المنصوص عليها في المادة الأولى أعلاه في إطار مخطط خماسي لتسيير الموارد البشرية ".

- إنشاء لجنة إشراف بخصوص المشروع المتعلق بتصميم وتطوير المنظومة المعلوماتية للموارد البشرية الخاصة بالإدارة العمومية: حيث تم إنشاء هذه اللجنة بموجب التعليمة الوزارية المشتركة المتضمنة تعيين أعضاء لجنة الإشراف على مشروع التعاون بين وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والمديرية العامة للوظيفة العمومية (التعليمة الوزارية المشتركة رقم 01، 2012)

2-2 مخطط تكوين الموظفين: إن عملية تنمية وتطوير الكفاءات داخل المنظمة تستوجب لا محالة البرمجة والتخطيط للتكوين كما تنص عليه مبادئ وأسس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وسعيا منه للالتزام بهذه المبادئ والأسس ألزم المشرع الجزائري الإدارات والهيئات العمومية إعداد مخطط سنوي أو متعدد السنوات وهو الأمر الذي أقره المرسوم التنفيذي رقم 96-92 (الجريدة الرسمية رقم 16، 1996، صفحة 05) وكرسه الأمر رقم 06-03 (الجريدة الرسمية رقم 46، 2006) في مادته 111 التي تنص على: " يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية، تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، تحدد كفايات تطبيقه عن طريق التنظيم ".

**2-2-1 تحديد احتياجات التكوين:** نصت المادة الثالثة من المرسوم 96-92 (الجريدة الرسمية رقم 16 ، 1996) "بأنه ينبغي على الإدارات والهيئات العمومية تحديد احتياجاتها للتكوين بالنظر إلى التطور المرتبط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض، ويفهم من ذلك أن برمجة التكوين يجب أن تحدد بناء على دراسة مسبقة للاحتياجات، إن عملية تحديد الاحتياجات في مجال التكوين تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها عملية تنمية الكفاءات، فكلما تم التحديد الدقيق والسليم للاحتياجات كلما وضعت الإدارة اللبنة الأولى لتنمية المهارات فبدون التحديد الدقيق للاحتياجات تعتبر عملية التكوين هدرا للمال العام وضياعا للوقت لا غير.

**2-2-2 إعداد مخطط التكوين:** بعد تحديد احتياجات التكوين من طرف الإدارة العمومية تأتي المرحلة المالية والمتمثلة في رسم خطة لتلبية هذه الاحتياجات، حيث ألزم المشرع كل الهيئات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى بالتنسيق مع السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية (أنظر المادة 05 من المرسوم رقم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين)، كما أشار المشرع لعملية التسيير التقديري للتكوين في المادة الرابعة من المرسوم 96-92 (الجريدة الرسمية رقم 16 ، 1996) "على أنه: يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المنصوص عليه في المادة 03 السابقة في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية...."، كما حددت المادة نفسها محاور التكوين المذكورة أنفا.

بعد إعداد المخطط يتعين على الإدارة تقديمه للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية لدراسته من طرف لجنة التكوين وتجدر الإشارة أن دراسة مخطط التكوين لن يتم إلا بعد المصادقة أو دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث لا بد أن

تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر - دراسة  
ط.د. لسود فاروق، د. علي عبدالله  
حالة مجلس المحاسبة -

يكون الجدول رقم 07 الخاص بالعمليات التوقعية للتكوين وتحسين المستوى  
وتجديد المعلومات مطابقا لمشروع مخطط التكوين، حيث يجب أن تتضمن العملية  
التحضيرية خصوصا ما يلي:

- وضع البرنامج التكويني، أي تحديد المواضيع التي سيتم التدريب عليها والتي تحدد  
في ضوء الاحتياجات التكوينية.

- اختيار أسلوب وطرق التكوين المناسبة.

- تحديد ميزانية التكوين والمؤسسة التكوينية.

2-2-3 مضمون ومحتوى مخطط التكوين: يوفر المخطط القطاعي نظرة قطاعية  
شاملة للتكوين، بحيث يشمل على كافة عمليات التكوين وكذا دورات تحسين  
المستوى وتجديد المعلومات، حيث يتم إعداده سنويا ويتضمن مختلف العمليات  
المبرمجة بعنوان السنة المالية وهذه العمليات تتمثل في ما يلي:

- التكوين المتخصص: وهو كل تكوين محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية  
الخاصة قصد الالتحاق برتبة في طار التوظيف.

- التكوين الأولي: هو عبارة عن التكوين المنصوص عليه في القوانين الأساسية  
الخاصة قصد التعيين في منصب عالي.

- التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى حيث يعتبر هذا التكوين التكميلي  
محدد بموجب القوانين الخاصة قصد الترقية لرتبة أعلى.

- التكوين الاستثنائي قصد الإدماج في رتبة جديدة عند الاقتضاء: يتم في حالة  
الانتقال من أحكام قديمة إلى أحكام جديدة للقوانين الأساسية مثل التي شهدتها  
قطاع الوظيفة العمومية سنة 2008 أين تم تجديد القوانين الأساسية لكل  
القطاعات.

- التكوين بالخارج: وهو عبارة عن أي تكوين يندرج في إطار أحكام المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309 (الجريدة الرسمية رقم 56 ، 2003 ، صفحة 17).

ويتكون المخطط من ثمانية جداول يعنى الأول بدورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف، في حين خصص الثاني للتكوين الأولي أثناء فترة التبرص كما نصت عليه التعليمية المتعلقة بكيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص، لشغل بعض الرتب والأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية (التعليمية رقم 02، 2009)، حيث نصت هذه الأخيرة على أن دورة التكوين التحضيري اثناء فترة التبرص تفتح بقرار من السلطة المخول لها صلاحية التعيين بحيث يرسم المتربصون الذين تابعوا بنجاح التكوين وهذا وفق ما تنص عليه المادة 84 من الأمر 03-06 (الجريدة الرسمية رقم 46، 2006) "على أنه: يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته قضاء فترة تبرص مداتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل الوظيفة"، حيث تتولى اللجنة الادارية المتساوية الاعضاء (أنظر المادة 62 من الأمر 03-06 السالف الذكر) المختصة بالإعلان نهائيا عن ترسم المتربصين مع الأخذ بعين الاعتبار التقييم البيداغوجي للتكوين التحضيري اثناء فترة التبرص وكذا السلطة السلمية حول كيفية اداء خدمة المتربص.

أما الجدول الثالث فخصص لدورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى (التعليمية رقم 45، 2008)، في حين تم تخصيص الجدول الرابع لدورة التكوين قصد التعيين في المنصب العالي ، أما الجدول الخامس فخصص لعمليات التكوين بالخارج والجدول السادس يتعلق بعمليات تحسين المستوى والسابع بعمليات تحسين المعلومات ويعتبر الجدول الثامن جدول حوصلة عمليات التكوين المبرمجة خلال السنة (المنشور رقم 18 ك خ/م ع وع، 2009).

### 3- دراسة حالة تنمية وتطوير الكفاءات بمجلس المحاسبة:

يعتبر مجلس المحاسبة هيئة عمومية تعني بالرقابة البعدية للمال العام ويعتبر أعلى هيئة لرقابة على المال العام، وقد وقع الاختيار على هذه الهيئة لتكون محل دراسة حالة لكون مجلس المحاسبة يعمل في إطار خطة استراتيجية منذ سنة 2011 (الخطة الإستراتيجية)، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع السادة الأمن العام ومدير الإدارة والوسائل لمجلس المحاسبة ، بالإضافة إلى استغلال المعلومات الموجودة بموقع المجلس حيث تم التوصل إلى ما يلي :

- من ضمن أهداف مجلس المحاسبة الاستراتيجية عملية تنمية كفاءات المجلس، حيث نصت الخطة الاستراتيجية في الهدف المتعلق بتنمية الكفاءة المهنية على " إن سعة مجال الرقابة وتعدد الاختصاصات وتوقعات الأطراف ذات العلاقة جعلت من تطوير الكفاءات المهنية الأولوية الكبرى لمجلس المحاسبة، حيث تم إدراج عملية تنمية الكفاءات بالمجلس ضمن الأهداف الاستراتيجية، حيث حظى التكوين بهدف استراتيجي تحت عنوان " تطوير سياسة تكوين تتلاءم مع احتياجات الجهاز " ، وتم تقسيم هذا الهدف إلى أهداف فرعية:

- تحديد الاحتياجات فيما يخص التكوين على المدى القصير و المتوسط،
- تحديد سبل و وسائل التكوين،
- إعداد مخطط للتكوين متعدد السنوات و مخطط التكوين السنوية،
- إجراء تقييم دوري لنشاطات التكوين؛

- إن عملية تنمية وتطوير الكفاءات بمجلس المحاسبة حازت نصيبها من الاهتمام لا من حيث التنظيم القانوني أو من حيث الواقع العملي ، حيث أسند النظام الداخلي لمجلس المحاسبة مهمة إعداد وتنفيذ برنامج تكوين قضاة مجلس المحاسبة إلى قسم خاص يطلق عليه قسم تقنيات التحليل والرقابة ، كما أضاف له مهمة تقييم نتائج

التكوين دوريا، وسعيا منه لتحقيق ما ورد من أهداف في الخطط الاستراتيجية قام مجلس المحاسبة بما يلي (مقابلة مدير الإدارة والوسائل، 2018):

3-1 تحديد احتياجات التكوين: سعيًا منه لمعرفة المستوى الحقيقي لمورده البشري قام المجلس بإعداد بيان للسيرة الذاتية نموذجي لجميع مستخدميه، حتى يتسنى له استغلال كفاءاته أحسن استغلال وذلك من خلال وضع هذه السير الذاتية تحت تصرف إدارة المجلس من أجل الرجوع لها في حالة وقوع شغور منصب ما أو للمشاركة في الندوات والدورات التكوينية، كما قامت إدارة المجلس بتوجيه استفسار إلى كل أعوان الرقابة (قضاة، مدققين ماليين) من أجل التحديد الدقيق لمستوى التحكم في تقنيات وآليات التدقيق وكذا الخبرات المكتسبة في مجال التدقيق وهذا لتسطير برنامج تكوين قصير ومتوسط وطويل الآجال، وتم تشكل لجنة لدراسة نتائج الاستبيان حيث تمخض على ذلك إعداد مشروع خطة خماسية 2017-2021 تم توزيعها على قضاة ومدققي المجلس من أجل إثرائها وابدأ الملاحظات قبل اعتمادها.

3-2 محتوى البرنامج الخماسي للتكوين: حسب ما جاء في مقدمة الخطة الخماسية للتكوين فإن التكوين ينصب على 07 محاور أساسية و هي :

- تكوين مهني : ويضم ثلاث مستويات ( قضاة ومدققين، كتاب الضبط، موظفي الإدارة) ولكل صنف أو مستوى تم إعداد مجموعة من التكوينات حسب حاجة كل فرد ومثال ذلك مستوى القضاة والمدققين تم برمجة تكوينات في مجال ( المحاسبة العمومية بالنسبة للمؤسسات والجماعات المحلية، المحاسبة العمومية، التحليل المالي، طرق التدقيق)، حيث يتم اختيار المتكويين حسب النقص الذي يعاني منه كل قاضي أو مدقق هذا من جهة وحسب الغرفة التي ينتهي إليها. وال حال كذلك بالنسبة لموظفي الإدارة.

## - تكوين في إدارة الأعمال ويضم هذا النوع من التكوين تنشيط الغرفة وكيفية

قيادة فريق عمل، تسيير مشروع، طرق التواصل.

- التحكم في تقنيات الإعلام الآلي و المكتبي : حيث يشمل هذا التكوين على تزويد

جميع منتسبي الجهاز خاصة (القضاة والمدققين) بالمبادئ الأساسية في الإعلام الآلي.

- معرفة المحيط المهني : قصد تمكين منتسبيه من الفهم العميق لمهمة المجلس

وكيفية أداء مهامه ، تم تخصيص محور خاص بالتعريف بالمحيط المهني.

- التكوين في اللغات قصد تمكين منتسبيه من التحكم في اللغات الأجنبية قام

مجلس المحاسبة بإبرام اتفاقية مع مركز تكثيف اللغات التابع لوزارة التعليم العالي

قصد إجراء تكوين طويل المدى (عدة مستويات).

- التكوين السريع : يخصص هذا التكوين للمستجدات من القوانين ومواضيع

الساعة مثل (رقابة المعطيات الكبرى ، الرقابة في ظل التسيير بالأهداف).

3-3 أهم التكوينات التي أجراها المجلس لأعوان الرقابة :سعيها منه لتنمية وتطوير

كفاءة منتسبيه خاصة في ما يتعلق باكتساب المهارات في مجال الإعلام الآلي واللغات

الأجنبية حرص المجلس على برمجة دورات تكوينية في مجال المعلوماتية واللغات.

## ▪ التكوين في الاعلام الآلي:

- سنة 2010 تمّ تكوين 146 قاض و مدقق (غرف وطنية وإقليمية) في الإعلام الآلي

(Word, Excel, Access, power point) بجامعة التكوين المتواصل.

- سنة 2018 تمّ تكوين 100 قاض و مدقق من طرف المديرية الفرعية للإعلام الآلي

لمجلس المحاسبة (تكوين داخلي) على تقنيات التواصل التشاركي بين هياكل المجلس

(partage / al fresco).

▪ التكوين في اللغة الإنجليزية: عدد المتكونين في اللغة الانجليزية من سنة 2014

إلى غاية بداية سنة 2019 (59 متعلم).

تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر - دراسة  
حالة مجلس المحاسبة - ط.د. لسود فاروق، د. علي عبدالله

▪ بالنسبة للتدريب وتحسين المستوى بالخارج: إضافة لبرنامج التكوين المسطر من طرف مجلس المحاسبة يستفيد قضاة ومدققي مجلس المحاسبة من عدة برامج سنوية للتدريب وتحسين المستوى من طرف المنظمة الدولية للأجهزة العليا لرقابة المالية والمحاسبة وكذا المنظمة العربية للأجهزة العليا لرقابة المالية والمحاسبة تتمحور هذه البرامج حول مختلف المواضيع المتعلقة بمجال الرقابة حيث يبين لنا الجدول التالي عدد المستفيدين من دورات التدريب بالخارج.

جدول رقم 01 : عدد القضاة و المدققين المستفيدين من دورات التكوين و التدريب بالخارج  
(دون احتساب الزيارات المرتبطة ببرنامج التوأمة )

| السنة | عدد القضاة | عدد المدققين |
|-------|------------|--------------|
| 2013  | 17         | 5            |
| 2014  | 21         | 3            |
| 2015  | 19         | 2            |
| 2016  | 12         | 6            |
| 2017  | 29         | 3            |
| 2018  | 37         | 7            |

المصدر: مديرية الإدارة والوسائل لمجلس المحاسبة

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن هناك نسبة لا بأس بها تتراوح ما بين 10% و15% سنويا من إجمالي أعوان الرقابة يستفيدون من دورات التدريبية في الخارج.

▪ مكتبة المجلس: لمجلس المحاسبة مكتبة مركزية بالمقر الرئيس للمجلس، بالإضافة إلى ملحقة بكل غرفة إقليمية، تحتوي هذه المكتبة على مجموعة ثرية من المراجع التي يحتاج لها القاضي في مجال عمله، وسعيا منه لتوفير المراجع التي يحتاج لها القضاة والمدققين قامت إدارة المجلس بتوزيع قائمة من المراجع تضم عشرات العناوين على قضاة ومدققي المجلس من أجل تحديد المراجع التي يحتاجون لها وعلى أساس ذلك يتم تحديد المراجع التي سيتم اقتنائها، إضافة لوضع رابط

إلكتروني تحت تصرف مستخدمي المجلس يمكن لكل فرد من المجلس الإطلاع على  
كل المراجع التي تتوفر عليها المكتبة .

### 3-3 نشاطات أخرى ذات صلة بتنمية المهارات:

إضافة لبرامج التكوين المسطرة من طرف إدارة مجلس المحاسبة قام المجلس بتوفير  
العديد من الوسائل وإنجاز مشاريع كلها تهدف إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي المتعلق  
بتنمية مهارات وكفاءة منتسبيه والمفصلة على النحو التالي :

- استخدام التكنولوجيا: سعيًا منه لاستخدام التكنولوجيا المعلوماتية وتطبيقها في  
نشاطاته قام مجلس المحاسبة بتنظيم دورة تدريبية لدى جامعة التكوين المتواصل  
لجميع قضاة ومدققي المجلس قصد تطوير وتنمية مهارات التحكم في تقنيات الإعلام  
الآلي وبالمقابل قام بتزويد كل القضاة والمدققين بجهاز حاسوب محمول وتم إنشاء  
أرضية رقمية خاصة بالمجلس وتم إنشاء حساب خاص لكل قاضي يمكن من خلاله  
الولوج إلى هذه الأرضية الإلكترونية، هذه الأخيرة التي تعتبر فضاء لتبادل المعارف  
بين منتسبي المجلس وكذا وسيلة للاتصال الرقمي وتحتوي على جميع الدلائل التي  
يحتاج إليها القاضي أثناء تأدية مهامه الرقابية .

- مشروع التوأمة (كلمة رئيس مجلس المحاسبة، 2018): سعيًا منه لتطوير قدراته  
المهنية وتحسين أداء موارده البشرية قام مجلس المحاسبة في سنة 2015 بعقد  
شراكة في إطار توأمة مؤسساتية مع تجمع أوروبي مكون من مجلس المحاسبة  
الفرنسي ومحكمة الحسابات البرتغالية والمدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا حيث تم  
اختيارهم بعد طلب عروض الذي أطلقه الاتحاد الأوروبي وكان الهدف من التوأمة  
المؤسساتية هو جلب أفضل الممارسات الأوروبية إلى مجلس المحاسبة من خلال  
الارتقاء بها إلى المعايير الدولية في مجال التدقيق، ومن أجل تحقيق هذا الهدف الهام  
ركزت التوأمة المؤسساتية على أربعة محاور رئيسية في شكل نتائج إلزامية وهي:

**النتيجة الأولى:** تمكين المجلس من الوسائل الضرورية لعمله.

**النتيجة الثانية:** إعادة ترتيب الوظيفة القضائية لجعلها أكثر كفاءة وأقل استهلاكاً للموارد.

**النتيجة الثالثة:** إضفاء ملائمة أكبر للتقرير التقييبي لمجلس المحاسبة حول المشروع التمهيدي لقانون ضبط الميزانية.

**النتيجة الرابعة:** تحسين الرقابة على نوعية تسيير الهيئات الخاضعة لرقابة مجلس المحاسبة.

ولتحقيق هذه النتائج تم إعداد برنامج عمل لمدة سنتين تم الانطلاق فيه بتاريخ 2016/01/02 وتم الاختتام بتاريخ 2018/04/25 تم خلال هذه الفترة عقد العديد من الورشات في شتى المجالات أشرف عليها فريق من الخبراء، حيث مس التكوين في إطار التوأمة جميع قضاة ومدقي مجلس المحاسبة.

كما استفاد عدد كبير من القضاة والمدققين من دورات تكوينية في الخارج لدى كل من مجلس المحاسبة الفرنسي ومحكمة الحسابات البرتغالية حيث تم تحقيق الأهداف المحددة بنسبة كبيرة وسجلت نتائج ملموسة بعد سنتين من العمل المشترك تميز بتبادل مكثف للخبرات مكنت من تنفيذ العديد من الأعمال المقررة في الخطة الإستراتيجية للمجلس وكذا مخطط عملها التنفيذي، حيث أثمرت عملية التوأمة على إعداد جملة من الدلائل المهنية.

**الخاتمة:** إن تحسين وتجويد الخدمة العمومية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة ومهارة القوائم بتقديمها، وهو الأمر الذي حملته المشرع على عاتقه حيث ما فتئ ان يقدم إصلاحات في ما يتعلق بعملية التكوين، وذلك بغيت مسايرة ومواكبة ما توصل له الفكر الحديث من مقاربات ونظريات وصولاً إلى تكريس إجبارية التكوين والاستفادة منه في تحسين الأداء، ولا أدل على ذلك هو إلزامية وضع مخططات قطاعية

للتكوين، حيث أصبح التكوين حق وواجب بعد صدور الأمر رقم 03-06 ( الجريدة الرسمية رقم 46، 2006)، حق بالنسبة للموظف حيث نصت المادة 38 من الأمر المذكور أعلاه " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

و واجب على الإدارة حيث نصت المادة 104 من نفس الأمر على أنه: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، وهو الأمر الذي لمسناه في الهيئة محل الدراسة حيث سجلنا امتلاك هذه الأخيرة لسياسة تكوين جيدة ووسائل وآليات تستجيب لمتطلبات تنمية الكفاءات وفق متطلبات الفكر الإداري الحديث، حيث سجلنا في هذا الصدد ما يلي:

- قام مجلس المحاسبة بإعداد خطة خماسية للتكوين وذلك بعد دراسة دقيقة لاحتياجاته.
- إن مجلس المحاسبة منخرط في المنظمات الدولية والعربية التي تعنى بالمجال الرقابي والمحاسبي هذا الأمر مكنه من الاستفادة سنويا من دورات تدريبية في الخارج يشارك فيها عدد معتبر من الدول حيث يمكن القضاة والمدققين من التعرف على خبرات مختلف دول العالم.
- يحرص مجلس المحاسبة على استخدام المعلوماتية حيث قام في هذا الصدد بتزويد جميع القضاة والمدققين بأجهزة حاسوب محمولة وإنشاء أرضية رقمية، بالإضافة لاستفاد كل القضاة من دورة تكوينية في مجال المعلوماتية.
- كما نظم مجلس المحاسبة دورات تكوينية طويلة المدى في اللغة الأجنبية لتحسين مستوى القضاة في هذه اللغة.

■ يملك المجلس مكتبة غنية بالمراجع ويعمل دائما على إثرائها بالمراجع الجديدة والحديثة.

■ كما قام بإجراء مراجعة النظير التطوعية التي مكنته من تحديد مكامن الخلل في ما يتعلق بتسيير المورد البشري وهو الآن بصدد معالجتها نقطة بنقطة.

■ كما نظم في إطار الشراكة مع الإتحاد الأوروبي مشروع توأمة مع مجلس المحاسبة الفرنسي والبرتغالي، هذا المشروع الذي مكن جل إن لم نقل كل القضاة من المشاركة في ورشات عمل أدارها خبراء أجانب وأستفاد العديد من القضاة من زيارات عمل لمجلس المحاسبة الفرنسي والبرتغالي قصد التعرف عن قرب على طريقة عمل هذه الأجهزة ونقل الخبرات لزملائهم، وقد أثمر مشروع التوأمة بإصدار مجموعة من الدلائل التي يحتاج لها القاضي في مختلف المهام المنوطة به. ورغم ذلك توجد بعض النقائص التي تصاحب عملية تنمية وتطوير المورد البشري بمجلس المحاسبة مثل :

- بالنسبة لتكوين القضاة الجدد: يستفيد القضاة الجدد من دورة تكوينية بمقر المجلس لمدة شهر يسهر على إدارتها فريق من المدربين إلا أن مدة التكوين تعتبر قصيرة جدا حيث تقدر بشهر في حين يستفيد بالمقارنة المدققين الماليين الجدد من سنة تكوين بالمدرسة الوطنية للإدارة.

- بالنسبة لتكوين تحسين المستوى في اللغات: قام المجلس بعقد اتفاقية مع مركز تكتيف اللغات التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل تكوين القضاة والمدققين الماليين في اللغة الإنجليزية إلا أنه يعاب على هذا التكوين عدم التحديد الدقيق لمستوى كل قاضي في اللغة الإنجليزية وتدريبهم مع بعضهم رغم تفاوت المستويات، بالإضافة إلى أن عملية التكوين اختيارية بالنسبة للقضاة وتم فتحها مرة واحدة بحيث أن القضاة الجدد لم يستفيدوا من هذا التكوين.

- بالنسبة للدورات التكوينية بالخارج: على الرغم من إنشاء لجنة توكل لها مهمة دراسة طلبات الترشح للمشاركة في هذه الدورات إلا أننا سجلنا غياب معايير دقيقة في اختيار القضاة الراغبين في الاستفادة من الدورات التدريبية بالخارج. وأخير يمكننا القول بأن إدارة المورد البشري بالمجلس المحاسبة تستجيب في مواطن عدة لمتطلبات الفكر الإداري الحديث في ما يتعلق بتنمية كفاءته. لكن ينقصه الضبط والتنظيم، أما في ما يتعلق بقطاع الوظيفة العمومية ورغم إنشاء لجنة وزارية مشتركة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-146 (الجريدة الرسمية رقم 31، 2004) والتي كلفت باقتراح عناصر السياسة الوطنية للتكوين وتحسين مستوى الموظفين، إلا أنه في الوقت الراهن زاد هذا المشكل حدة وتعقيد نظرا للتوظيف الغير عقلاني و غير المبني على خطة توقعية للتوظيف.

وعموما يمكننا القول: إنه بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة في إلزامية التكوين من الناحية النظرية القانونية، إلا أن التكوين في الإدارات العمومية يظل بعيدا عن الأهداف والاستراتيجية المرسومة له، لكون نفقات الدولة في مجال التكوين ضعيفة مقارنة بالنفقات الأخرى، فالتكوين لم يكن ينظر له كعامل من عوامل التغيير وأداة من أدوات عصرة الوظيفة العمومية فقد كانت الاعتمادات المخصصة لذلك لا تمثل سوى 0,07% من ميزانية التسيير و 0,11% من توقعات الإنفاق على الموظفين (شرنون، 2014، صفحة 06). وهذا لا ينفي ذلك الجانب الإيجابي لعملية التكوين والتي بدأنا نرى ثمارها في بعض الإدارات العمومية والتي أعطت المكانة الحقيقية للتكوين، لذا يمكننا القول: بأن تسيير عملية التكوين مازالت تعاني من عجز استراتيجي ومهني يجب تداركه من أجل إعطاء المكانة اللازمة لهذا العنصر الجوهري في عملية التسيير المورد البشري.

## المراجع والمصادر.

- 1- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة بتاريخ 19 يوليو 2006 .  
أ- المراسيم الرئاسية:  
1- المرسوم الرئاسي رقم 309-03 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج ، الجريدة الرسمية رقم 56 الصادرة بتاريخ 17 سبتمبر 2003.  
ب- المراسيم التنفيذية:  
1- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية رقم 16 الصادرة بتاريخ 06 مارس 1996.  
2- المرسوم التنفيذي رقم 04-146 المؤرخ في 19 ماي 2004 المتضمن إنشاء اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 31 الصادرة بتاريخ 19 ماي 2004.  
3- المرسوم التنفيذي رقم 09-239 المؤرخ في 22 جويلية 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 43 الصادرة بتاريخ 22 يوليو 2009.  
4- المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 26 الصادرة بتاريخ 03 ماي 2012 .  
التعليمات:  
1- التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المتعلقة طرق وكيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الرتب والأسلاك ، المديرية العامة للوظيفة العمومية.  
2- التعليم رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المتعلقة بكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص، لشغل بعض الرتب والأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.  
3- التعليم رقم 01 المؤرخة في 11 أفريل 2011 المتعلقة بتخفيف إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية، الوزارة الأولى.

تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر – دراسة  
ط.د. لسود فاروق، د. علي عبدالله  
حالة مجلس المحاسبة -

4- التعليم الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 02 أوت 2012 المتضمنة تعيين أعضاء لجنة  
الإشراف على مشروع التعاون بين وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والمديرية العامة  
للوظيفة العمومية المتعلقة بتصميم وتطوير ونشر المنظومة المعلوماتية للموارد البشرية في الإدارة  
العمومية.

#### المناشير:

- 1- المنشور رقم 18 /ك /خ/ م ع و/ع/ 2009 المؤرخ 2009/07/18 للمديرية العامة للوظيفة  
العمومية المتعلقة بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين  
المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين ، المديرية العامة للوظيفة العمومية
- 2- المنشور رقم 712/ك /خ /م ع و ع / 2010 المؤرخ في 19 ماي 2010 المتعلق بالتكوين عن بعد  
للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، المديرية العامة للوظيفة  
العمومية .

#### 1- قائمة المراجع:

##### الكتب:

- 1- عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، سنة 1985،  
ص 09.

- 2- عبد الرحمان توفيق ، تقييم التدريب "المردود والعائد على الاستثمار البشري"، موسوعة  
التدريب والتنمية البشرية ،مركز الخيرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر 1998، ص 35 .

##### الملتقيات العلمية:

- 1-برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة  
التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول  
تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة ورقلة 21.22 فيفري 2010.
- 2-مهديد فاطمة الزهراء وقبايلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز  
بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في  
تنافسية المؤسسات ,جامعة بسكرة 21, 22 / 02 / 2012 .

تكوين المورد البشري بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية بالجزائر – دراسة  
ط.د. لسود فاروق، د. علي عبدالله  
حالة مجلس المحاسبة -

3- مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ،  
مداخلة في ملتقى الدوالي السابع " الصناعة التأمينية ، الواقع العملي وأفاق التطوير – تجاري  
الدول- " ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، أيام 03 و 04 ديسمبر 2012 .

4- شرنون محمد (مدير مركزي للوظيفة العمومية) ، مداخلة بعنوان التكوين في الإدارة العمومية  
الجزائرية ، الوضع الحالي والتوقعات ، ملتقى رؤساء مفتيشيات الوظيفة العمومية ، الجزائر ،  
يوم 15 مارس 2014 ، ص 06.

الأطروحات:

1- سلامي يحيى ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية  
للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 03 ، 2005 ،  
ص 136.

المجلات:

1- النشرة الإعلامية الداخلية لمجلس المحاسبة ، العدد 20 ، جوان 2018 .

المواقع الإلكترونية:

1- الموقع الرسمي لمجلس المحاسبة على الرابط : <https://www.ccomptes.dz/ar> / تاريخ الإطلاع  
على الرابط 2018/12/15.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alain Meignant , Manager la formation, édition liaison, paris, France ,2001.p 198-200.
- 2- Guy le Boter ,construire les compétences individuelles et collective, édition organization ,Paris, 2000.p 34 :127-137.
- 3- Jean-Marie Perlti, Dictionnaire des ressources humaines ,édition vuibert,paris,France,1999, p 17 .
- 4- Lou Van Beirendonk ,Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition de boeck, Belgique, 2006.
- 5- Shimon L .Dolan et autres , l'agestion des ressources humaines ( tendance enjet pratiques actuelles ) , 3éme édition, édition village mondiale,canda,2002 , p 316-317.