

دور الدولة في تامين المورد البشري للجماعات المحلية من خلال التكوين.

حاج ميهوب سيدي موسى عقيلة، أستاذ مؤقت، جامعة البليدة 2. طالبة دكتوراه سنة خامسة تخصص
رسم سياسة عامة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.

الملخص:

سعيًا لضمان السير الحسن لكل عمليات صنع وتنفيذ السياسات المحلية، يجب توفير كل المدخلات اللازمة من موارد مالية وتقنية وبشرية مؤهلة وذات كفاءة تكفي بالغرض، من أجل زيادة قيمة مضافة لأي فعل ينتج عن الدولة بشكل عام وعن الموظف بشكل خاص، هذا ما يتطلب مورد بشري مؤهل يخضع لتكوين في مساره الوظيفي، حيث يعتبر التكوين أمر أساسي في حياة وظيفة الموظف، هذا ما يكسبه القدر المطلوب من الملاءمة لرتبته.

إن الموظف في الجماعات المحلية متواجد ضمن بيئة داخلية وخارجية ديناميكية بفعل سرعة تدفق المعلومات والتكنولوجيا وتنوع الخطط التقنية، فهذا يستلزم تغذية أفكاره ومعلوماته بالقدر الذي يجعله مؤهلاً للتفاعل مع المستجدات ومرناً مع الأوضاع حتى يستطيع التأقلم بالشكل الصحيح الذي يرمي إلى تحقيق أهداف الوظيفة المنوطة به، ويتأتى ذلك من خلال التكوين، والجزائر على غرار الدول الأخرى تسعى دائماً إلى تحسين مستوى مواردها البشري خاصة في هذه العشرية، من خلال التكوين المدرج في المسار الوظيفي لموظفي الجماعات المحلية، وذلك يرجع إلى إرادة الدولة في تحقيق النوعية في المورد البشري وبصفة مستديمة، لذا جاء هذا المقال لتسليط الضوء على تكوين المورد البشري للجماعات المحلية وما سطرته الدولة في هذا الشأن من سياسة ترسم له خريطة طريق تحقق له هذا المسعى.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تكوين المورد البشري، الجماعات المحلية، الإدارة المحلية، تحسين المستوى.

Abstract:

In order to ensure the good conduct of all local policy-making and implementation processes, and all necessary inputs must be made from qualified, efficient and qualified financial, technical and human resources in order to increase the added value of any action produced by the country in general and by the employee in particular, This is what requires a qualified human resource subject to training in his career, because the training is very importante in employee job, and this earns the degree of suitability to function.

The employee in the local communities is inside in internal and external dynamic environment because of the speed flow of information, technology, and the diversity of technical plans, this necessitates feeding his ideas and information to the extent that he is qualified to interact with developments and to be flexible with the situation so that he can adapt properly to achieve the objectives of his job and All that is achieved through training.

Algeria, like other countries, has always sought to improve its human resources, especially in this in this decade of reforms in all fields through the training of local community employees, and this is due to the will of the country In order to achieve the quality of the human resource and in a sustainable manner. That way this article is intended to shed light on the training of the human resource of the local communities and the policy adopted by the country in this regard of a policy that sets out a road map to achieve this endeavor.

Keywords: Trainig , Local communities, Local administration, Improvement of level.

مقدمة:

تجد الإدارة العامة عموما والإدارة المحلية خصوصا طريقها نحو النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة عن طريق موردها البشري الكفؤ، ولأن هذا الأخير يعد من أساسيات وركائز الإدارة المحلية وتنميتها، كون أن العنصر البشري يتناغم مع جميع القطاعات وأن فعله المادي أو الفكري الصحيح والرشيد، أساس تحقيق مسعى كل القطاعات المرتبطة بالجماعات المحلية، هذا ما جعل الدولة الجزائرية تضعه في أجندة اهتماماتها في ظل سياسة الاصلاح للجماعات المحلية التي انتهجتها في بداية هذه الألفية، وقد تجسد ذلك من خلال مجموعة من البرامج والآليات التي اعتمدتها من أجل تطويره وتنمينه عن طريق مجموعة الدورات التكوينية التي برمجت لمختلف الأسلاك الوظيفية إلى جانب المنتخبين المحليين، ويرجع سبب اهتمام الدولة بهذا المورد كونه مقدمة أي عمل ومشروع آني أو مستقبلي ينتج عنه خدمة يستفيد منها المرتفقين.

في هذا الصدد يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي الإجراءات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية في سبيل تامين المورد البشري للجماعات المحلية؟

للإجابة على هذه الاشكالية يمكن طرح الفرضية التالية: تسعى الحكومة ضمن مخططاتها السنوية إلى مجموعة من الإجراءات الرامية لتحقيق جودة الأداء لموظفي الجماعات المحلية من خلال إدراج عنصر التكوين بمختلف أنواعه.

وسيتم التعرض من خلال هذا المقال ما تم إنجازه من تقدم في إطار تحقيق مبدأ تامين المورد البشري على مستوى الجماعات المحلية وذلك بالتعرض إلى البرامج التكوينية والمعنيون بالتكوين فيها، وذلك من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم تكوين المورد البشري في إطار الجماعات المحلية.

المحور الثاني: الأطر القانونية والتنظيمية لتكوين المورد البشري للجماعات المحلية بالجزائر.
المحور الثاني: استراتيجية الدولة في إصلاح المورد البشري للجماعات المحلية في الجزائر.

المحور الأول: مفهوم تكوين المورد البشري في إطار الجماعات المحلية.

إن فعالية أية كيان إداري وقدرته على تحقيق الأهداف المنوطة به يعتمد اعتمادا كليا على تحقيق الترابط والتمازج بين العناصر العضوية للعملية الإدارية بما تشمل من تخطيط وبرمجة وتنظيم وتوظيف وتوجيه ومتابعة دورية، وهي مكونات تعتمد بالدرجة الأولى على مورد بشري فعال قادر على بث الحياة في الهياكل التنظيمية من خلال مردود جهد إبداعي وابتكار لأفكار إيجابية نافعة مؤثرة في صنع و تنفيذ السياسة العامة بشكل يضمن لها الجودة والنجاعة، هذا ما يجعل كل أفراد المنظمة كلا موحدا يريد دائما الإبداع في عمله، لكن يتوقف ذلك على حسن انتقاء وتطوير المورد البشري، وعدم القيام بهذه العملية يجعل أي جهد في تطوير المنظمة سواء كان مادي أو مالي غير مجدي¹، ويرى ديوتارت لظاهرة التطور التكنولوجي التي تعرف تسارع كبير في مسارها وتأثيرها على الإدارة، أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي وذلك لن يتحقق فقط بالاعتماد على الأساليب الكمية² والأموال بقدر ما يعتمد على تحقيق جودته في تكوينه التكوين الملائم لمهام خدمته.

على حد قول **التجاني** الماحي في تعريف له الإدارة في مجملها العلاقات الانسانية، وفي جوهرها الناس، في غاياتها الانتاج، في مغزاها الالهام، في أسلوبها التعاون، في إدارتها الجماعة³. أي أنه يبين مدى أهمية العنصر البشري لكل إدارة ووظائفها وتسييرها.

1. تعريف المورد البشري للجماعات المحلية: هو مجموع الأشخاص من فئات العمال والموظفين المنتمين للوحدة المحلية والموزعين على مصالحها وأسلأكها ومرافقها المختلفة والمسند إليهم مهمة تسيير تلك المصالح والقطاعات ومباشرة الصلاحيات الملقاة على عاتق الوحدات المحلية، كما يجب اتصاف هذا المورد بشروط تتمثل في:

أ . **محلية المورد البشري:** أي أن تستقل الوحدات المحلية بمواردها البشرية إداريا من خلال سلطة تسييرها والتكفل بها لجهة محلية لا مركزية، وقانونيا أي أن تكون خاضعة إلى أنظمة قانونية خاصة بالجماعات المحلية.

ب . **كفاية المورد البشري عددا و نوعا:** أي أن تكون الموارد البشرية كافية لأجل الاضطلاع بالمهام المنوط بها وتسيير المصالح المحلية، وأن تكون ذو كفاءة وذلك بتمتعها بمؤهلات علمية وفنية وتقنية تناسب مهامها على المستوى المحلي لأجل التكيف وطبيعة المنطقة والعصر⁴.

¹ - حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العملية. لبنان: دار الجيل، 1982، ص ص 7-11.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية، 2007، ص ص 33-34.

³ - المرجع نفسه، ص 54.

ولكي يكون المورد البشري ذات كفاءة وفعالية للمنظمة يجب أن يخضع للتكوين، وأن يخدم ذلك التكوين معايير المنظمة والوظيفة التي يشغلها الموظف، ومن هذا المنطلق يعتبر التكوين من أهم دعائم المورد البشري لأية منظمة، كما يأتي في أولويات المسار المهني للموظف العمومي، ذلك لما يوفره من تحسين في الأداء وتجديد المعلومات وتكييفه مع الوظيفة.

2. تعريف التكوين:

وعليه يعرف التكوين بأنه "عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد و الجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها وتحسين الأداء باستمرار".⁵ ويعرف أيضا "هو عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها".⁶

في حين يرى آخرون أن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية، لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبليا، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها".⁷

والتكوين بالنسبة لعدد من المسؤولين في المؤسسة هو "متغير للنشاط" كونه قابل ليولد وينتج تحسينات في الإدارات الفردية والجماعية وهو سبب وجوده في الأصل، وذلك بتوفير نموذجية وتصنيفية نشاطات التكوين التي تدعم من خلال معيارين هما الوضعية المهنية المعينة أي اتقان الوظيفة المشغولة، والتكيف مع الإجراءات الحديثة، وتغيير النشاط أو الحركية والمناقشات أيضا، بما يتكيف مع مستقبل التطورات، ومعيار "مستقبل وأفق النشاط"، أي الفترة التي خلالها لنا الحق انتظار النتائج التي تسمح بترابعية أهداف التكوين، كما يجب أن يكون لهذه النتائج آثار سواء على المدى القصير أو الطويل".⁸

اذن فالتكوين هو عملية منظمة مخططة ومستمرة لتطوير وتنمية القدرات وصقل معلومات المورد البشري لأجل تكييفه مع متطلبات المهام المنوطة به داخل المنظمة والتغيرات الجديدة في مضمون الوظيفة وعلاقات العمل، بما يحقق تجديد معلوماتهم وتحسين مستواهم وتحقيق كفاءة الأداء سواء كان ذلك حاليا أو مستقبلا، بما ينعكس على المنظمة بالإيجاب لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة و الموظف.

4 - عادل بوعمران، مبدأ استقلالية الجماعات المحلية معايير و ضوابط، مجلة الفكر البرلماني، (العدد 26)، مجلس الأمة، الجزائر، 2010، ص 108.

5 - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشية، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة، 2007، ص 125.

6 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية. عمان: ط2، دار وائل للنشر، 2005، ص 223.

7 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق الذكر، ص 244.

8 - جان- مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، تر: العميد الركن ديبيل جواد، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 136.

3. أهمية تكوين المورد البشري:

تتضح من خلال التعاريف السابقة الذكر أهمية تكوين المورد البشري في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة في تأدية الأدوار التي تقوم بها من خلال البرامج التكوينية المقدمة للموظف والتي تضيف على معلوماته وثقافته النقص وتزيد في عمله الأداء المتميز بما يحقق الجودة وتحقيق الأهداف المطلوبة منه. وعليه تكمن أهمية التكوين من خلال تحقيق الفوائد التي تعود على الموظف والمنظمة معا وهي كالتالي:

. التكوين الفعال يمكن أن يقلل من تكاليف التعلم في المجالات الفنية والإدارية، ويحسن الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي من حيث النتائج الشاملة والجودة والسرعة والإنتاجية، ويحسن المرونة التشغيلية بفضل التعددية المكتسبة.

. كما يجذب التكوين الأشخاص المناسبين من خلال إتاحة فرص التعلم والتطوير لهم وتحسين مهاراتهم، مما يترجم إلى مزيد من الرضا الوظيفي والمكافآت والتقدم الأسرع داخل المنظمة.

. التكوين يساعد المؤسسات على إدارة التغيير من خلال مساعدتهم على فهم الأسباب الكامنة وراء ذلك بشكل أفضل.

. يسهل تطوير ثقافة إيجابية للموظفين نحو العمل والمنظمة، من خلال تحسين الأداء وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمرتفقين⁹ كما يؤدي إلى فهم السياسة العامة للمنظمة وبالتالي تصويب أداء الموظف إلى هدف المنظمة بالتحديد.

. زيادة الانتاجية وتحسين الأداء التنظيمي الحالي والمستقبلي، وذلك بإمداد الموظف بالأفكار والمعلومات والخبرات والمهارات التي يحتاجها في عمله بصفة مستمرة، وبالتالي استطاعتهم تأدية المسؤوليات والواجبات على أكمل وجه.

. ضمان حاجات المنظمة من اليد العاملة في مختلف المستويات الوظيفية.

. المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المنظمة.

. تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالتكنولوجيا.¹⁰

. يساعد على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتكوينهم على كيفية التعلم.

. تمكين الفرد والمنظمة على كشف الثغرات وحل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل وحمايتها من

الوقوع في الأخطاء.

⁹ - Goran Vukovic et d'autres, La formation des fonctionnaires dans l'administration publique Slovene. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations, **revue internationale des sciences administratives**, I.I.S.A., (vol74), 2008, p697.

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-695.htm>

¹⁰ - ياسين ربوح، السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية بالجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، 2016، ص 394.

. بالإضافة إلى أن التكوين باعتباره المعيار الأساسي لضمان جودة الأداء الوظيفي الذي يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة و مصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى واستبعاد وجود تضارب بينهما¹¹.

. إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد و الابداع والتنافس الإيجابي بحثا عن التفوق والتميز أو مواكبة لمستجدات العصر أو إعدادا للمستقبل و متطلباته¹².

مما سبق نلاحظ أن جل هذه الفوائد تخدم الموظف والمؤسسة في نفس الوقت، فهي في مجملها تجعل التكوين أداة تطويرية ضرورية لازمة وتحديثية تلبي احتياجات الفرد والمؤسسة بشكل دوري يضمن لها تحقيق الأهداف.

ولنجاح عملية التكوين، يجب أن تتوفر معايير ومقاييس تتحكم في كيفية انتقاء الموظف الخاضع للتكوين والمؤطرين، وتتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

1. اختيار المدرب والموظف المعني بالتكوين اختيارا مدروسا ودقيقا.
2. اختيار الموقع التكويني، و وضع خطة دقيقة للتكوين المحلي والتكوين الخارجي.
3. اختيار البرنامج التكويني البسيط والمفيد في آن واحد والمواكب للعصرنة.
4. التأقلم مع الفروق الفردية للمتكوينين.
5. وضع التكلفة المخصصة للتكوين¹³.

4 . دواعي إصلاح و تنمية المورد البشري للجماعات المحلية في الجزائر: يعتبر العنصر البشري من حيث المبدأ موردا أساسيا من موارد الدولة، إلا أن هناك بعض الظروف التي قد تتحول به إلى واحد من أعبائها¹⁴ وذلك عندما يكون غير مؤهل نتيجة لسوء إدارة المورد البشري بالإضافة إلى:

_ فكرة الموارد البشرية دخلت في أدبيات المنظومة القانونية للجماعات المحلية في سنة 1995 حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردية الخاصة بوضعية الموظفين في إطار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (Plan G.R.H) لكن بقي هذا الإجراء وحيدا دون أن تستكمل الإجراءات الأخرى لفترة من الزمن، هذا ما جعل هذه المنظومة لا تستوفي بالغرض، في حين أن الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أسس التسيير الإداري،

¹¹ - محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري. مصر: الدار الجامعية، 2009، ص 619-620.

¹² - عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، مصر: ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية و بحوث و دراسات، 2010، ص 216.

¹³ - منصور بلرنب، «استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر»، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، 1988، ص 334.

¹⁴ - علي الدين هلال و نيفين مسعد، النظم السياسية العربية قضايا الاستمرار و التغيير. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2000، ص .

التسيير المالي، وتسيير الموارد البشرية، وكلها تسيير تحت إشراف هذا المورد وما تحتاجه ليس التكوين فقط بل هي بحاجة إلى الرسكلة وتحسين المستوى وتجديد المعلومات¹⁵.

— تشير تقارير و دراسات عديدة إلى خطورة انتهاج أساليب التوظيف التي لا تعتمد على معايير الكفاءة والخبرة والجدارة والإنصاف، وهو ما انعكس على تقييم المواطنين لأداء الأجهزة الحكومية المحلية ومدى احساسهم بانتشار الفساد فيها¹⁶، وهو ما يجعل المواطن المستقبل للخدمة في حالة عدم الرضا هذا من جهة، كما سينعكس ذلك بالسلب على الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

— تطور تخصص تسيير الموارد البشرية والذي جلب معه مفاهيم وسياسات جديدة توجب على حتمية تحيين السياسات الخاصة بالمورد البشري في الإدارة المحلية الجزائرية.

— قلة الكوادر المتدربة على استخدامات التكنولوجيا داخل الأجهزة الإدارية، وضعف تناسق وتناسب معطيات التكوين العلمي المعاصر والإدارة¹⁷.

— ضعف البرامج التكوينية التي كانت مبرمجة لتكوين الموظفين بشتى رتبهم باستثناء بعض الرتب، وبذلك وجب على الدولة أن تقوم بتحيين تلك البرامج بما يخدم العصرية وادراج التخصص المطلوب، كل حسب وظيفته والمهام المنوط به والدبلوم المحصل عليه أي تخصصه والظرف المعاصر والوضع الكائن من مورد طبيعي أو مادي أو مالي، بالإضافة إلى دمج كل الرتب في برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

— السياسة الإصلاحية المنتهجة من طرف الدولة في جميع القطاعات التي أجبرتها على تكيف المورد البشري حسب التغيير الطارئ و المناهج الجديدة المتبعة في التسيير.

— التغيير وضرورة عصرية الإدارة المحلية وذلك بزيادة التأكيد على التكنولوجيا والاتصالات والكومبيوتر والاقتصاد في الكلفة وإعادة التنظيم واستخدام نظم المعلومات والعمليات الديناميكية، حيث لم يعد حجم المنظمة أو مقدار ميزانيتها وخدماتها دلالة على صحتها وقابليتها للاستمرار في العمل بنجاحة، بل إن التكاليف والفاعلية والتكيف للظروف البيئية والتجاوب مع متطلبات المجتمع المحلي أصبحت مهمة أكثر من ذي قبل وذلك لن يتأتى إلا بتوفير مورد بشري كفؤ¹⁸.

وعلى ضوء ما سبق فقد سعت الحكومة الجزائرية في إطار سياستها الإصلاحية للدولة بشكل عام وإصلاح الجماعات المحلية بشكل خاص، أن تأخذ المورد البشري، هذا العنصر المحوري لضمان أداء فعال لأية خدمة، على محمل الجد وتولي له بالغ الأهمية لتنميته وتنشيطه والوصول إلى المستوى المطلوب له، وتحقيق

15 - سعيد مقدم، تدخل في الندوة الفكرية و العلمية الخاصة بالإصلاحات المالية و الجباية المحلية. الجزائر: منشورات مجلس الأمة، 2004، ص 59.

16 - عصام عبد الفتاح مطر، الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره، الوثائق العالمية و الوطنية المعنية بمكافحته دور الهيئات و المؤسسات الحكومية و غير الحكومية في مواجهة الفساد. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2011، ص 433.

17 - علي محمد منصور، آليات نقل التكنولوجيا إلى هياكل الأجهزة الإدارية و دورها في إدارة التغيير من منظور الجودة الشاملة، في إدارة التغيير في الإدارات المحلية و البلديات. مصر: بحوث و أوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص 115.

18 - موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة و صنع السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية. الأردن: دار الشروق، 2004، ص 257.

أهدافها المسطرة في سياستها الخاصة بهذا الشأن، وذلك من خلال ما رسمته وقررت من سياسات وقوانين وتنظيمات وبرامج بهذا الخصوص والمحورين المواليين يبينان ذلك.

المحور الثاني: الأطر القانونية و التنظيمية لتكوين المورد البشري للجماعات المحلية.

في ظل المتغيرات الإدارية الواقعة وكثافة تدفق المعلومات وتطور النظم المعلوماتية والتكنولوجيا، أصبح لزاما على الإدارة المحلية أن تتكيف مع الوضع وتكيف موردها البشري بما يخدم أهداف المؤسسة والمواطن المستقبل لهذه الخدمة بما يتناسب وذلك التغيير، بحكم أن المورد البشري أساس نجاح صنع وتنفيذ السياسة العامة على حد قول مستشار الدولة السابق **بشير مصيطفى** أنه يجب أن يركز التنفيذ على الموارد البشرية قبل النصوص و المؤسسات¹⁹، وهذا لن يتأتى إلا بتثمينه من خلال التكوين الذي أصبح يعتبر حقا من حقوق الموظف في مساره المهني حسب (المادة 38) من الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية²⁰، بالإضافة إلى تحسين المستوى وتجديد المعلومات، بهدف تكيف الموارد البشرية مع تطور مهام الإدارة، هذا ما يدل على أن المشرع الجزائري قد أدرك أهمية تكوين المورد البشري بعد أن كان في القانون السابق يهتم فقط بالتعيين والفصل والأجور، فقد أصبح اليوم يهتم زيادة على ذلك بتثمين المورد البشري وزيادة قدراته عن طريق التكوين والتدريب وتحفيزه لبناء ثقة بينه وبين الإدارة والمواطن كون أن المورد البشري أساس نجاح عملية تقديم الخدمة العمومية له²¹.

وفي نفس السياق أكد التعديل الدستوري 2016 في (المادة 09)²² على تثمين المورد البشري لبناء اقتصاد البلد، كما نصت (المادة 44) من نفس التعديل أن الدولة تعمل على ترقية البحث العلمي وتثمينه خدمة للتثمين المستدامة للأمة²³ ما نستشفه من هذه المادة أنه قد أولت الدولة للمورد البشري كل الاهتمام للنهوض بالتثمين في كل المجالات بصفة عامة بما فيها الجماعات المحلية، هذا ما يدل على وعي الدولة لأهميته وضرورة الإصلاح وإدراك أن الظروف والمتغيرات تحتم على رسم سياسة خاضعة لمعايير الجودة والنجاعة من أجل الحصول على مورد بشري للجماعات المحلية يستطيع استيعاب حجم التغير الواقع ومواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية لترشيد التسيير المحلي وتقديم أفضل الخدمات للمواطن. ولأن المورد البشري محور العملية اللامركزية من خلال المهام المنوط به، حيث لا يمكن اعتماد أي سياسة لامركزية مستقرة وثابتة دون توافر الكفاءات البشرية الواعية للعملية اللامركزية والتكفل بها داخل الجماعات

19 - بشير مصيطفى، فساد يهدد استقرار دولتنا في الإصلاحات التي نريد مقالات في الاقتصاد الجزائري. الجزائر: جسور للنشر و التوزيع، 2012، ص126.

20 - رشيد خلوفي، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجزائر: كليك للنشر، 2011، ص 17.

21 - منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 5.

22 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 07 مارس 2016م، ص 7.

23 - المرجع نفسه، ص 11.

المحلية²⁴، كما لا يمكن الشروع في أي إصلاح آخر وفي أي جانب من الجوانب المتعلقة بالجماعات المحلية دون توفر الكادر الكفؤ من أجل استيعاب الإصلاح المرجو و تجسيده بالشكل الصحيح، لذا يتعين تهيئة المورد البشري وذلك باتخاذ إجراءات تسمح بترقيته في أدائه من خلال التكوين الذي يقوم بعملية تطويره بما يحقق أهداف الدولة الانمائية على المستوى المحلي وبما يخدم التناغم بين الإدارة المحلية و الإدارة المركزية.

لذلك أقر القانون الأساسي رقم 06-03 الخاص بالوظيفة العامة (المادة 104) أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة²⁵، إذ يلزم جميع المؤسسات العمومية أن تقوم بتكوين موظفيها لضمان تحسين مستواهم، وبذلك، يمكن اعتبار التكوين الأداة الأنسب لتحسين فعالية عمل الإدارة في إطار الحكم الرشيد.

أنواع تكوين الموظفين: تأخذ عملية تكوين الموظفين في الجماعات المحلية عدة أشكال تتمثل في:

1. **التكوين المتخصص:** كما هو مكرس في القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين، وهو التكوين الذي يهدف لشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو للالتحاق بسلك عال أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة أو للتخضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

2. **تحسين المستوى:** هو تكوين قصير المدى يعنى به الموظفين أثناء أدائهم للخدمة، وهو يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، فهو يسمح للموظف باكتساب وتنمية معارفه وقدراته وسلوكياته المهنية أثناء أدائه للمهام وذلك من أجل إلمام أفضل للخدمة المنوطة به، ويكون ذلك بصفة مستمرة.

3. **تجديد المعلومات:** هو تكوين يساعد على التكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات، وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها²⁶، ويهدف أساسا لتكييف أداء الموظف مع المستجدات والتطورات التكنولوجية في العمل أو على المستوى التنظيمي كصدور قوانين وتنظيمات وإجراءات مختلفة عن سابقتها تنظم الوضع الجديد.

4. **التكوين التحضيري خلال فترة التربص:** ويكون بعد التوظيف، والموجه للتخضير لشغل وظيفة معينة، وقد نصت عليه المادة 84 من أمر 06-03، حيث يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينًا تحضيريًا

²⁴ - محمد عبدو بودربالة، الإصلاح الضريبي، في الإصلاحات المالية و الجباية المحلية، مجلة مجلس الأمة، المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر الأشهر، الجزائر، 2004، ص37.

²⁵ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 20 يوليو 2006، ص 10.

²⁶ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد رقم 16، الصادرة بتاريخ 06 مارس 1996، ص 6 (المادة 2).

لشغل وظيفته²⁷، وتكميلا لهذه المادة صدرت التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص
لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به²⁸، كما أن اهتمام صانع القرار بالموظف في الجماعات الإقليمية جعله يثمن التنظيم القانوني للتكوين وخصه بقرار مؤرخ في 14 يوليو سنة 2015 والذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، ومدته ومحتوى برامجه²⁹.

5. **التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى**، والذي نص عليه الأمر 06-03 في المادة 109، حيث تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة³⁰، و تنظمه تعليمية رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008 تحدد كيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية بما فيها موظفي الجماعات المحلية³¹، بالإضافة إلى قرار وزاري مشترك مؤرخ في 31 يوليو سنة 2016، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه³².

6. **التكوين بالخارج**: يستفيد منه الموظفون في الإدارات العمومية ومنها الجماعات المحلية، وينظم في حدود المناصب المفتوحة حسب حاجات القطاعات من التأطير والمتطلبات في مجال دعم الإمكانات العلمية والتكنولوجية للتنمية، وينظم هذا النوع من التكوين المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06 يوليو 2014 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج و تسييرهم، حيث جاء في المادة 36 من نفس المرسوم تنظم تداريب تحسين المستوى في الخارج لفائدة المستخدمين الإداريين و التقنيين في الإدارات و المؤسسات العمومية³³.

²⁷ - قانون رقم 06-03 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 10.

²⁸ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع المديرية العامة للوظيفية العامة و الإصلاح الإداري، تم الاطلاع عليه في 15 أبريل 2018 على الرابط التالي: http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp

²⁹ - ج.ج.د.ش، قرار مؤرخ في 23 ربيع الأول عام 1439 الموافق 12 ديسمبر سنة 2017، يتم القرار المؤرخ في 27 رمضان عام 1436 الموافق 14 يوليو سنة 2015 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، ومدته ومحتوى برامجه، الجريدة الرسمية، العدد رقم 05، الصادرة بتاريخ 30 يناير سنة 2018، ص 18.

³⁰ - قانون رقم 06-03 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 11.

³¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع المديرية العامة للوظيفية العامة و الإصلاح الإداري، تم الاطلاع عليه في 15 أبريل 2018 على الرابط التالي: http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp

³² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مشترك مؤرخ في 26 شوال عام 1437 الموافق 31 يوليو سنة 2016، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه، الجريدة الرسمية، عدد رقم 12، الصادرة بتاريخ 22 فبراير سنة 2017، ص 20.

³³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 06 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى بالخارج و تسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد رقم 42، الصادرة بتاريخ 9 يوليو 2014، ص 12.

7 . التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي: هو التكوين الذي يهدف إلى رفع كفاءة ومهارة

الموظف الذي سيتم تعيينه بمنصب عالي، وقد تطرقت إليه القوانين الأساسية الخاصة، ويخصص له جدول في المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين أو المخطط غير الممركز للتكوين.

8 . التكوين الأولي أو الأساسي: وهو تكوين لم تنص عليه النصوص القانونية المنظمة للتكوين ولكن

قد تطرقت له بعض القوانين الأساسية الخاصة، ويتم من خلاله إعداد الموظف فنيا لتولي مهام وظيفته، عن طريق المعاهد والمدارس التي تم انشاؤها لهذا الغرض، إذ يتلقى الفرد المعلومات النظرية وبرامج تعليمية خاصة تؤهلهم للقيام بالأعمال والوظائف الإدارية التي سيعينون فيها مستقبلا ونأخذ على سبيل المثال التكوين الذي يتلقوه تلامذة المدرسة الوطنية للإدارة، حيث هناك الكثير من خريجها يتعينون في إدارات الجماعات المحلية وهناك ومدارس ومعاهد التكوين المؤهلة وهي تضمن لخريجها التوظيف المباشر³⁴.

ومن أجل ذلك نجد أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية قد تصرف في هذا الشأن وقامت بإنشاء المديرية العامة للموارد البشرية، والمشرع الجزائري أكمل الدور وذلك بوضع القوانين التكميلية والمنظمة لتكوين موظفي الجماعات المحلية في سبيل تكريس سياسة محكمة خاصة بتأهيل وتطوير المورد البشري.

في هذا الصدد نجد أن أمر 06-03 قد بين التكوين بقوة القانون لكل موظفي الإدارات العمومية بما فيهم المنتمين لإدارة الجماعات المحلية المتمثل في التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص (المادة 84)³⁵، والتكوين التكميلي قبل الترقية (المادة 107) من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و إلى جانب ذلك يضيف نفس القانون تكوين من أجل تحسين المستوى وتجديد المعلومات (المادة 111) حيث يتعين على أي إدارة أن تقوم بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة (المادة 104) قانون الوظيفة العمومي، مما يعني أن الإدارة المحلية ملزمة على مهمة تكوين موظفيها.

وقد أفصح القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية صراحة على إلزامية التكوين للمنتخبين وذلك من خلال المادتين 38 و 39 حيث يعتبر الاستدعاء لدورات التكوين المنظمة للمنتخبين مبرر للغياب، كما يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه³⁶.

ولأن الجماعات الاقليمية قاعدة اللامركزية ويستوجب أن يكون موظفيها على قدر عال من المستوى والكفاءة والتأهيل لخدمة الشأن المحلي، لأنه متشعب الخدمات والميادين مما يستدعي إلى مورد بشري في كل التخصصات والمجالات، ويستطيع التكيف مع الظروف والبيئة المحلية مكان وظيفته، لذلك قام المشرع الجزائري على وضع قانون خاص بتسيير موظفي الإدارة المحلية والمتمثل في مرسوم تنفيذي رقم 11-

³⁴ - ياسين ربوح، مرجع سابق الذكر، ص 410-411.

³⁵ - رشيد خلوفي، مرجع سابق الذكر، ص 19.

³⁶ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 هـ الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 37، الصادرة بتاريخ 03 يوليو سنة 2011، ص 77-78.

334 مؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، والذي أكد على تنظيم الجماعات الإقليمية، وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحيين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة، بالمقابل يلزم موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها **(المادة 14)** وبالتالي فالتكوين ملزم على الطرفين.

وفيما يخص مبادرة تكوين الموظفين تكون إما من الإدارة وإما بطلب من الموظف، عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة **(المادة 15)**³⁷، هذا ما يعني أن التكوين أمر حتمي ويكون بمبادرة من إحدى الطرفين، وجعله بمبادرة من الموظف هذا ما يفسر مرونة القانون وإعطاء للموظف فرصة الرقي وتحسين المستوى وتحسينه بقيمته وزيادة ثقته بالمنظمة وتوطيد علاقته بها وبعمله.

في المقابل لا ننسى أن الدولة قد اهتمت بالمورد البشري وتكوينه عقب الاستقلال، حيث أصدرت الدولة قرارات لإنشاء مراكز التكوين الإداري بهدف توفير الاطارات الوسطى، ثم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين الإطارات العليا، بموجب المرسوم رقم 64-155 الصادر في 17 أكتوبر 1964، إلى جانب ذلك إنشاء المراكز المهنية³⁸، بالإضافة إلى مراكز خاصة لتكوين موظفي الجماعات المحلية متمثلة في وهران، ورقلة، بشار، قسنطينة، الجلفة.

المحور الثالث: دور الدولة في تكوين المورد البشري على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر.

لتجسيد أرضية صلبة لإصلاح الجماعات المحلية قوامها المورد البشري، نجد أن الدولة قد ركزت تقريبا في كل برامجها ومخططاتها الخاصة بالإدارة المحلية على العنصر البشري والذي يعتبر مفتاح نجاح أي إصلاح، بحيث أولت للتكوين أهمية بالغة للسير قدما من أجل النهوض بموظفيها، وذلك يتبين من خلال الأنشطة المسجلة للتكوين و الرسكلة لصالح الإطارات المحلية الذي بينه تقرير الحكامة لسنة 2009 بالإضافة إلى مخططات و استراتيجيات نبينها فيما يلي:

1. تقرير الحكامة لسنة 2009:

— عمدت الدولة الجزائرية إلى إنجاز مؤسسات للتكوين وتنمية القدرات، وتسجيل برنامج جديد يرمي على إنجاز 6 مؤسسات إضافة إلى الخمس الموجودة التي سبق ذكرها.

— إطلاق برنامج تكوين متعدد الأطوار موجه للأمناء العاميين للبلديات ومدراء الإدارة المحلية والإطارات التقنية، وفي هذا الخصوص تم تكوين:

* 425 أمينا عاما.

* تكوين 1500 إطارا تقنيا وظفوا وعينوا على مستوى الجماعات المحلية.

³⁷ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011 سنة، الجريدة الرسمية، العدد رقم 53، الصادرة بتاريخ 28 سبتمبر سنة 2011، ص5.

³⁸ - منصور بلرنب، مرجع سابق الذكر، ص 44.

* تكوين مجموع المسؤولين عن الإدارة المحلية ورؤساء مكاتب الصفقات العمومية في مجال إدارة الصفقات العمومية وتسيير المشاريع.

* تكوين 157 مفتشا عاما ولائي.

* تكوين 535 رئيس دائرة.

_ تكوين 1541 رئيس بلدية، نظم في إطار 64 مجموعة بيداغوجية.

_ إطلاق خطط عمل جديدة قبل نهاية عام 2008 موجهة إلى 48 والي و 48 مديرا ولائي للتنظيم و 48 مسؤولا عن الإدارة المحلية و 48 مفتشا عاما ولائي وتكوين 6500 إطارا إداريا وتقنيا³⁹.

كما يتبين نية الحكومة وعزمها في تطوير مواردها البشري وذلك يظهر من خلال ما يتم إدراجه في برامجها ومخططاتها الحكومية المشكلة للسياسة العامة، فنجد:

2 . مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية ماي 2014: في فصله الأول المتعلق بتوطيد أركان دولة القانون وتعزيز الاستقرار وترقية الحوار الوطني، وفي عنصر ترقية الديمقراطية التشاركية واللامركزية أنه ستكون الجهود الرامية في هذا الإطار مرفوقة بتدابير تعزز الجماعات المحلية الإقليمية بالوسائل البشرية قصد تمكينها من أداء دورها بأكثر فعالية ولذلك سيتم في هذا الشأن تعزيز تأطير الجماعات المحلية وتحسينه وتعميم التكوين على المنتخبين المحليين والمستخدمين الإداريين للبلديات والإدارة العامة للولاية⁴⁰، بالإضافة إلى تحسين قدرات المصالح المحلية عبر التكوين، في مجال تحضير الميزانية وتنفيذها وتسيير النفقات العمومية واللجوء إلى عملية تدقيق الحسابات ومراجعتها⁴¹، كما أضافت وأكدت على ذلك، **التعليمية رقم 198** للوزير الأول مؤرخة في 13 أوت 2014 متعلقة ببرنامج التكوين والرسكلة وتحسين المستوى لفائدة مستخدمي الإدارة المركزية والإقليمية من خلال تكليف رؤساء كل القطاعات بما فيهم الجماعات المحلية بالمبادرة ببرنامج واسع للتكوين المتواصل لفائدة كل فئات الموظفين على المستوى المحلي، و أن يتم أدائه بصفة دائمة.

ولاستكمال ما جاء به مخطط الحكومة لسنة 2014 ومرافقة سياستها الإصلاحية ولغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تبنت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية استراتيجية تكوين للفترة 2015-2019 تتمحور على النقاط الآتية :

• **الاعتماد على التكوين القاعدي والتكوين التحضيري:** الاهتمام بتكوين الموظف يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسخ لديه لثقافة المرفق العام وثقافة الدولة كما أنه يسمح له باكتساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني.

³⁹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر، نوفمبر 2008 ص 421.

⁴⁰ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، ماي 2014، ص 6.

⁴¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر، الجزائر، نوفمبر 2009، ص 102.

• **تكوين الإطارات:** تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب ووظائف عليا دورا هاما في تنفيذ ونجاح السياسات و الإصلاحات إذ تقع على عاتقهم مهمة وضع حيز التنفيذ سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، لاسيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الاقتصادي للبعث بالتنمية المحلية. وعليه، فتكوين هذه الإطارات يعد محورا أساسيا ضمن استراتيجية تكوين القطاع.

• **الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي و التكوين المهني):** للاستفادة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات والتي من شأنها إثراء وتعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات، وعلى هذا الأساس، تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع:

• **وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

- جامعتي الجزائر 1 و 3.
- جامعة البليدة 2.
- جامعة المسيلة.
- جامعة التكوين المتواصل.
- جامعة ورقلة.

• **وزارة التكوين والتعليم المهنيين:**

- المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين.
- الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته.
- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.

• **مؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى:**

- المعد العالي للتسيير التخطيط،
- معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي،
- مركز تطوير الطاقات المتجددة.

• **انتهاج نظام التكوين عن بعد:** وذلك لتعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع، إذ تم إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي.

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 إطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول كدول الاتحاد الأوروبي (فرنسا، اسبانيا، هولندا) والصين وكندا⁴².

ومن بين الاتفاقيات الدولية الخاصة بالتكوين، فقد وقعت الجزائر وفرنسا في 30 جوان 2013 على برنامج عمل مشترك يحدد الآليات الكفيلة بتجسيد التعاون في مجال تكوين المكونين وإطارات ومستخدمي الجماعات المحلية، وقد تم التوقيع على هذا البرنامج من طرف وزير الداخلية والجماعات المحلية دحو ولد قابلية والوزيرة الفرنسية لإصلاح الدولة واللامركزية والوظيفة العمومية ماريليز لوبرانشي التي قامت بزيارة عمل الى الجزائر، و ذلك في سبيل التعاون الثنائي في عصنة الإدارة المحلية و المرافق العمومية⁴³، هذا ما يدل على أن الدولة أخذت التدابير اللازمة من أجل وضع مرجعية لسياستها المتخذة في مخططها لسنة 2014 و استراتيجيتها للتكوين بما يبرز نيتها في النهوض بالمورد البشري وجعل مستوى أدائه ذات جودة يرقى إلى المعايير الدولية، وفي المستوى المطلوب لتنفيذ السياسة المحلية.

وفي نفس السياق وتجسيدا لاستراتيجية التكوين التي قامت بها وزارة الداخلية والجماعات المحلية نجد أيضا، أنه قد تم تنظيم دورات تكوينية لفائدة إطارات الجماعات المحلية في مجال التسيير والتحليل الماليين من أجل تعزيز الكفاءات المهنية لمواردها البشرية والاتقان المستمر لمؤهلاتها، وذلك بالتعاون مع مكتب الخبرة والدراسات SPGR بفرنسا، حيث أقيمت أربع دورات تكوينية، وقد تمت هذه الدورات حسب الرزنامة الآتية:

. الدورة الأولى من 12 إلى 16 فبراير 2017 على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة.

. الدورة الثانية من 05 إلى 09 مارس 2017 على مستوى مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية

بالجلفة.

. الدورة الثالثة من 02 إلى 06 أفريل 2017 على مستوى مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية

بورقلة.

. الدورة الرابعة من 27 إلى 31 أوت 2017 على مستوى مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية

بوهران⁴⁴.

⁴² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف التكوين، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تم الاطلاع على الموقع يوم: 2018/03/10 على الساعة 15:00.

<http://www.interieur.gov.dz>

⁴³ - أسماء أ/ وكالات، التوقيع على برنامج عمل جزائري فرنسي في مجال إطارات الجماعات المحلية، موقع النهار ONLAIN 2013/03/06. تم الاطلاع عليه في: 2018/04/10، على الساعة: 15:00.

<https://www.ennaharonline.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D9%82%D9%8A%D8%B9-%D8%B9%>

⁴⁴ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دورات تكوينية لفائدة إطارات الإدارة المركزية و الجماعات المحلية في مجال التسيير و التحليل الماليين، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تم الاطلاع على الموقع في: 2018/04/10 على الساعة 16:30.

<http://www.interieur.gov.dz>

بالإضافة إلى إبرام عدة اتفاقيات بشأن التكوين بالخارج طويل المدى و قصير المدى نذكر منها: منح دراسية للاستفادة من دورات تكوين قصيرة المدى بهولندا لفائدة الموظفين⁴⁵، و تكوين بلاهاي تحت عنوان الحكامة المحلية⁴⁶، ودورات تكوين طويلة المدى مثل منحة ماستر باليابان⁴⁷ والهند في مجال الاتصال والإعلام الآلي⁴⁸، وتكوين بدولة كوريا الجنوبية في مجال المناجمنت العمومية و إصلاح القطاع العام و سياسة التطوير الوطني للبلدان الافريقية و إدارة الجماعات المحلية.⁴⁹

وفي إطار وضع حيز التنفيذ استراتيجية التكوين، نظمت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية العديد من دورات التكوين لفائدة مستخدمي الإدارة المحلية والمنتخبين المحليين (الولاية و البلدية)، تمثلت في:

1. دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية:

وكان ذلك تبعا لتعليمات السيد وزير الداخلية و الجماعات المحلية لجميع الولايات بتعليمات تقتضي بالعمل على إعداد برامج تكوين لصالح مستخدمي الجماعات المحلية، في جميع الرتب والأسلاك و في جميع الميادين ذات الصلة بتسيير الشؤون المحلية مثل: المالية المحلية، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، المنازعات، في هذا الإطار، تم تكوين ما لا يقل عن 20853 موظف سنة 2015 و 5859 سنة 2016.

2. تنظيم دورات تكوين لفائدة موظفي الإدارة المحلية: مست كل من:

. الأمناء العامين للولايات: وكانت على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة و خصت 48 أمين عام ولاية.

. رؤساء المجالس الشعبية و الولائية: تم تنظيم هذه الدورة التكوينية على مستوى ولاية سطيف بمشاركة 48 مجلس شعبي ولائي.

. مفتشي الولايات: وكانت على مستوى المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) لفائدة 43 مفتش ولاية الذين تم تعيينهم جدد⁵⁰.

. تكوين المساعدات الاجتماعية في الإدارة المحلية: تم تنظيمه بالتنسيق مع وزارة التضامن والأسرة وقضايا المرأة لفائدة 96 مساعدة اجتماعية بمعدل مساعدتين اجتماعيتين لكل ولاية.

. تكوين المكلفين بالأرشفة على مستوى الإدارات المحلية: وهو موجه لصالح 991 مشارك.

⁴⁵ ج.ج.دش، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، ارسال رقم 0007787 المؤرخ في 2017/09/28.

⁴⁶ ج.ج.دش، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، ارسال رقم 00307 المؤرخ في 2018/01/15.

⁴⁷ ج.ج.دش، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، ارسال رقم 0007897 المؤرخ في 2017/10/02.

⁴⁸ ج.ج.دش، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، ارسال رقم 0008068 المؤرخ في 2017/10/09.

⁴⁹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ارسال رقم 00001296 المؤرخ في 2018/03/06.

⁵⁰ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ملف التكوين، مرجع سابق الذكر.

. تكوين المكلفين بمتابعة مشاريع الطاقات المتجددة: تم تكوين 116 إطار من الإدارة المحلية (إطارين من كل ولاية والولايات المنتدبة بالجنوب) في مجال الطاقات المتجددة وهذا بالتعاون مع مركز تطوير الطاقات المتجددة، وتكلف هذه الأطارات بمتابعة وبحث مشاريع تطوير استغلال الطاقات المتجددة على مستوى ولاياتهم.

. **تكوين الأمناء العاميين للدوائر:** انطلقت هذه الدورة التكوينية سنة 2015 وسمحت بتكوين 250 أمين عام دائرة إلى غاية نهاية سنة 2016 بالمعهد العالي للتسيير والتخطيط والمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ببشار، وهران، ورقلة، وتهدف إلى تعزيز كفاءات الأطارات في مختلف المجالات خاصة المالية، تخطيط ومتابعة المشاريع، تسيير الأملاك التسيير الحضري، المنازعات الإدارية الصفقات العمومية وتسيير المخاطر، ومكافحة الفساد، وهذه الأخيرة تم تنظيمها من طرف المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالتعاون مع الهيئة الوطني للوقاية من الفساد ومكافحته. وعلى مستوى البلديات فقد تم إطلاق برامج لتكوين كل الموظفين والاطارات تمثلت في:

1. تكوين المنتخبين:

. **رؤساء المجالس الشعبية البلدية:** لرفع مستوى الأداء اللامركزي في البلديات، تم تنظيم ثلاث دورات تكوين لفائدة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي، في إطار تامين دور المنتخب المحلي في التنمية المحلية و التسيير بغية تقوية دوره كأول مسؤول في البلدية، وكان ذلك في 16 نوفمبر 2014⁵¹، أما رؤساء هذه العهدة فقد تم تخصيص دورات تكوينية لفائدتهم حيث انطلقت يوم 11 مارس 2018 و امتدت تسعة 09 أسابيع بالتناوب على دورتين، و قد تم وضع برنامج يحتوي على 8 مقاييس مقسمة كما يلي:

المقياس الأول: تنظيم و سير البلدية، يومين.

المقياس الثاني: المالية المحلية، خمسة أيام.

المقياس الثالث: برامج التنمية المحلية، يومين.

المقياس الرابع: الصفقات العمومية، ثلاثة أيام.

المقياس الخامس: تسيير الموارد البشرية و الوظيفة العمومية، يومين.

المقياس السادس: المنازعات، يومين.

المقياس السابع: الحالة المدنية و تنقل الأشخاص، خمسة أيام.

المقياس الثامن: تسيير المخاطر والوقاية منها، يومين⁽⁵²⁾.

⁵¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ملف التكوين، تم الاطلاع على الموقع في: 2018/03/10 الساعة 15:00.

<http://www.interieur.gov.dz>

⁵² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تكوين المنتخبين المحليين، ارسالية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، المديرية العامة للموارد البشرية التكوين و القوانين الأساسية مديريةية التكوين، رقم 01252 المؤرخة في 04 مارس 2018.

وما يلاحظ عن هذه المقاييس أنه قد تم التطرق إلى العديد من المواضيع التي تضطلع بها البلدية ولكن لم تتطرق إلى مواضيع المتعلقة بالنظافة، وهو موضوع جد مهم تساهم فيه البلدية بشكل مباشر، أما بالنسبة للفترة المحددة للدورة التكوينية تبدو غير كافية مقارنة بالمواضيع المدرجة ودرجة استيعابها من طرف المنتخبين خاصة هؤلاء الذين ليس لديهم فكرة عن المجال.

2. التكوين الخاص بالإطارات:

. **الأمناء العامين للبلديات:** نظمت ثلاث دورات تكوينية لفائدة 1541 أمين عام للبلدية، في ميدان تسيير الموارد البشرية، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية والمالية المحلية، وذلك كان بتاريخ 21 سبتمبر 2014 لمدة 4 أيام.

. **تكوين في مجال التسيير المالي للبلديات:** انطلقت هذه الدورة التكوينية يوم 12 فيفري 2017 لفائدة 125 أمين عام بلدية موزعين على خمس دورات، وذلك في مجال التسيير المالي للبلديات الذي أشرفت عليه الوكالة الفرنسية للتنمية.

3. التكوين الخاص بمستخدمي البلديات:

. **تكوين المكلفين بالصفقات العمومية على مستوى البلديات:** انطلقت الدورة التكوينية الخاصة بالصفقات العمومية في ماي 2014 لفائدة 1541 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى البلديات و تمكينهم من تعزيز معارفهم في هذا المجال.

. **تكوين في مجال التسيير التقني والحضري:** تم إطلاق الدورة التكوينية الأولى سنة 2016 لفائدة 74 مهندس، وامتدت سنة 2017 لتشمل 175 مهندس، تهدف هذه الدورة لتعزيز كفاءات المهندسين في المجالات المرتبطة بالتسيير الحضري للمدن.

. **تكوين المتصرفين الموظفين حديثا:** تم إطلاق هذه الدورة التكوينية سنة 2017، وخصت إلى يومنا 411 متصرف بلدي موظف حديثا.

. **التكوين في مجال الحالة المدنية:** تم إجراء دروة تكوينية سنتي 2015 و 2016 لفائدة 1541 رئيس مكتب مكلف بالحالة المدنية على مستوى البلديات.

. **التكوين في مجال تسيير الأرشيف:** تم إطلاق دورة تكوينية سنة 2015 لمدة 05 أيام.

. **تكوين المكلفين بالاستقبال و التوجيه في الإدارة المحلية:** برمجت بتاريخ 16 نوفمبر 2014 لفائدة 930 مكلف بالاستقبال والتوجيه التابعين للإدارة الإقليمية، بهدف تحسين نوعية استقبال توجيه المواطنين على مستوى البلديات⁵³.

. **التكوين لفائدة بعض الرتب التابعة للإدارة الإقليمية في إطار التكوين أثناء فترة التبرص و قبل الترقية:** مست مجموع عمليات التكوين التي تم إطلاقها في إطار هذا التكوين طبقا للقانون الأساسي الخاص

⁵³ - ج.ج.د.ش، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ملف التكوين، مرجع سابق الذكر.

بالموظفين المنتمين لأسلاك الجماعات الإقليمية بما فيهم سلك الملحقين الإقليميين، وسلك الأعوان، وسلك المحاسبين، حيث انطلقت في أكتوبر 2015 وسمحت بتكوين 11.457 موظف متربص من مجموع 13.515 موظف معني بهذا التكوين.

. تكوين أعوان الشبابيك المكلفين بملفي رخصة السياقة وبطاقات ترقيم المركبات: تم تنظيم الدورة التكوينية سنة 2016 لفائدة 5724 عون شباك، بهدف مرافقه مشروع تخفيف إجراءات تسليم رخص السياقة وبطاقات ترقيم المركبات لاسيما تحويل تسيير هذه الملفات إلى البلدية، و تم تنظيم هذه الدورة التكوينية على مستوى الولايات.

. تكوين الأعوان المكلفين بصيانة المساحات الخضراء: تم تنظيم الدورة لفائدة 3355 عون مكلف بصيانة المساحات الخضراء التابعين للبلديات⁵⁴.

وفي إطار الشراكة التعاونية لتكريس مبدأ الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية الذي نص عليه دستور 2016، نجد برنامج "كابدال"⁵⁵ حيث بادرت الحكومة الجزائرية بمشروع تعاون مع الاتحاد الأوروبي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية، وقد شرع في تنفيذه ابتداء من الثلاثي الثاني لعام 2018 وعلى مدى 18 شهرا، حيث جاء في مضمونه مخطط تكوين الفاعلين المحليين في مجال "الحكامة المحلية التشاركية" لفائدة الفاعلين المؤسساتيين المحليين، منتخبين وإطارات الإدارة المحلية والنساء المنتخبات لتنمية قدراتهم في الحوار والعمل المشترك، وذلك بالنسبة للبلديات النموذجية العشر في انتظار تعميم مضمون المشروع على جميع بلديات الوطن.

وسيدعم المخطط التكويني هذا بدعائم تكوينية و وسائل بيداغوجية وكذا أدلة مرجعية (دليل الحكامة المحلية التشاركية) تستعمل من طرف الفاعلين المحليين في عملهم اليومي في مرحلة ما بعد التكوين، هذا ما يجعل أمر التكوين ذات مرجعية موحدة محققا للهدف المطلوب، بالإضافة إلى أن هذا البرنامج يضمن تكوين نظري وعلمي للفاعلين المحليين للبلديات النموذجية بمراقبة من خبراء دوليين.

خاتمة:

من خلال ما سبق ذكره يتأكد لنا أن المورد البشري للجماعات المحلية ركيزة أساسية سعت الحكومة الجزائرية ولازالت تسعى في تأمينها وتطويرها بما يخدم المصلحة العامة للدولة والمواطن، في إطار سياستها التصحيحية للإدارة المحلية بجميع جوانبها، من خلال تحقيق خدمة ذات جودة مكيفة حسب ما تم عصرنته

⁵⁴ - ج.ج.دش، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، حصيلة برامج التكوين المخصصة لفائدة المنتخبين المحليين و مستخدمي البلديات خلال العهدة الانتخابية السابقة، تم الإطلاع على الموقع في 2018/05/21، على الساعة 11:15.

<http://www.interieur.gov.dz>

⁵⁵ - كابدال برنامج دعم قدرات الفاعلين المحليين في التنمية " ديمقراطية تشاركية و تنمية محلية"، و هو عبارة عن شراكة ثلاثية مبتكرة من أجل الديمقراطية التشاركية و التنمية المحلية بين وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية و وفد الاتحاد الأوروبي بالجزائر و PNUD.

من إدارة وخدمة وأساليب وتكنولوجيا، جعلت المورد البشري للجماعات المحلية محور اهتمام الحكومة في مخططاتها المتعددة السنوات وبرامجها السنوية، وفي إطار ذلك رسم صانع القرار استراتيجية خاصة بالتكوين لمدة زمنية أرادت فيها الدولة أن تحصل محصول بشري يكفي بغرض لعصرنة و إصلاح الجماعات المحلية، كونها الفاعل الرسمي لتنفيذ السياسة العامة على المستوى المحلي، وبالتالي فالدولة تنظر إلى المورد البشري للإدارة المحلية الورقة الراحبة لتحقيق سياستها الإصلاحية و أن تكييفه مع الوضع لا يتم سوى بالتكوين الفعال لكل موظفيها وإطاراتها بالإضافة إلى منتخبها المحليين، وعلى هذا الأساس تم تجسيد دورات تكوينية لهم وفي عدة مجالات تبينت من خلال البرامج والمواضيع المختلفة، التي تم التطرق إليها أثناء التكوين إذ يمكن القول أنه قد تم التطرق لكل المجالات التي تختص بها مصالح الجماعات المحلية.

وما يلاحظ من خلال استراتيجية تكوين المورد البشري للجماعات المحلية أن سير العملية قد انطلقت خلال بداية هذه العشرية تزامنا مع تجسيد الإصلاحات السياسية التي أتى بها رئيس الجمهورية و تثمينا لها، و ذلك إدراكا من الدولة على أن أية إصلاح لن يتأتى دون إصلاح و الاهتمام بالمورد البشري على مستوى الجماعات المحلية باعتباره أساس تنفيذ السياسة العامة المحلية و نجاح عملية الإصلاح، ولكن ما يعيب على هذه الاستراتيجية أنها تسير ببطء، حيث أن هناك الكثير من الموظفين لم يخضعوا للتكوين في بعض الأسلاك و في بعض المناطق حقيقة، ويمكن إرجاع ذلك إما لعدم كفاية ميزانية الإدارة المحلية وعدم احتمالها لتغطية تكاليف تكوين موظفيها أو عدم إيجاد المكان المناسب لتنظيم الدورات التكوينية، هذا إن كانت مبادرة التكوين من طرفها، هذا من جانب، كما نلاحظ من جانب آخر أن عملية تكوين موظفي الجماعات المحلية كانت قائمة منذ البداية كما هو مكرس في القوانين الأساسية المسيرة للوظيفة العمومية و المورد البشري، إلا أن الإصلاحات الأخيرة التي قامت بها الحكومة الجزائرية، قد أضافت نقلة نوعية وأعطت فرصة ونفس جديد للتنمية وتحسين أداء المورد البشري للجماعات المحلية، من خلال تطوير البرامج التكوينية و التوسع في مواضيعها، ولازالت في طريق تطويره من خلال استمرارية تنظيم الدورات التكوينية بمختلف أنواعها سواء داخل الوطن أو خارجه، و لا يمكن على أية حال الحكم على هذه السياسة و هي في طور التنفيذ.

قائمة المراجع:

قائمة الكتب:

¹ - الطيب حسن أبشر ، التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العملية. لبنان: دار الجيل

، 1982.

² - الهييتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية. عمان: ط2، دار وائل للنشر، 2005.

³ - حديد محمد موفق ، الإدارة العامة هيكله الأجهزة و صنع السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية

الأردن: دار الشروق، 2004.

- ⁴ _ حمود خضير كاظم و كاسب الخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة، 2007.
- ⁵ - خضير الكبيسي عامر ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، مصر: ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية و بحوث ودراسات، 2010.
- ⁶ - خلوفي رشيد، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجزائر: كليك للنشر، 2011.
- ⁷ - عبد الفتاح مطر عصام ، الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره، الوثائق العالمية و الوطنية المعنية بمكافحته دور الهيئات والمؤسسات الحكومية و غير الحكومية في مواجهة الفساد. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2011.
- ⁸ - مارك لوغال - جان، إدارة الموارد البشرية، تر: العميد الركن د.نبيل جواد. الأردن: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 2008.
- ⁹ - محمد أبو النصر مدحت، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية، 2007.
- ¹⁰ - محمد إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري. مصر: الدار الجامعية، 2009.
- ¹¹ - محمد منصور علي، آليات نقل التكنولوجيا إلى هياكل الأجهزة الإدارية و دورها في إدارة التغيير من منظور الجودة الشاملة، في إدارة التغيير في الإدارات المحلية و البلديات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
- ¹² - مصيطفى بشير ، فساد يهدد استقرار دولتنا في الإصلاحات التي نريد مقالات في الاقتصاد الجزائري. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012.
- ¹³ - مقدم سعيد ، تدخل في الندوة الفكرية و العلمية الخاصة بالإصلاحات المالية و الجبائية المحلية. الجزائر: منشورات مجلس الأمة، 2004. ¹⁴ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- ¹⁵ - هلال علي الدين و مسعد نيفين، النظم السياسية العربية قضايا الاستمرار و التغيير. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2000.
- النصوص القانونية و الوثائق الرسمية:
- ¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 07 مارس 2016.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427هـ الموافق 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة بتاريخ 20 يوليو 2006.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد رقم 37، الصادرة بتاريخ 03 جويلية سنة 2011.

⁴ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 06 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى بالخارج و تسييرهما، **الجريدة الرسمية**، العدد رقم 42، الصادرة بتاريخ 9 يوليو 2014.

⁵ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، **الجريدة الرسمية**، العدد رقم 16، الصادرة بتاريخ 06 مارس 1996.

⁶ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011 سنة، **الجريدة الرسمية**، العدد رقم 53، الصادرة بتاريخ 28 سبتمبر سنة 2011.

⁷ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 23 ربيع الأول عام 1439 الموافق 12 ديسمبر سنة 2017، يتم القرار المؤرخ في 27 رمضان عام 1436 الموافق 14 يوليو سنة 2015 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، و مدته و محتوى برامجه، **الجريدة الرسمية**، العدد رقم 05، الصادرة بتاريخ 30 يناير سنة 2018.

⁸ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مشترك مؤرخ في 26 شوال عام 1437 الموافق 31 يوليو سنة 2016، يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية و مدته و محتوى برامجه، **الجريدة الرسمية**، عدد رقم 12، الصادرة بتاريخ 22 فبراير سنة 2017.

⁹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 23 ربيع الأول عام 1439 الموافق 12 ديسمبر سنة 2017، يتم القرار المؤرخ في 27 رمضان عام 1436 الموافق 14 يوليو سنة 2015 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، و مدته و محتوى برامجه، **الجريدة الرسمية**، العدد رقم 05، الصادرة بتاريخ 30 يناير سنة 2018.

- ¹⁰ _ ج.ج.د.ش، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ارسال رقم 0007787 المؤرخ في 2017/09/28.
- ¹¹ _ ج.ج.د.ش، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ارسال رقم 00307 المؤرخ في 2018/01/15.
- ¹² _ ج.ج.د.ش، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ارسال رقم 0007897 المؤرخ في 2017/10/02.
- ¹³ _ ج.ج.د.ش، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ارسال رقم 0008068 المؤرخ في 2017/10/09.
- ¹⁴ _ ج.ج.د.ش، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، ارسال رقم 00001296 المؤرخ في 2018/03/06.
- ¹⁵ _ ج.ج.د.ش، **تكوين المنتخبين المحليين**، ارسالية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، المديرية العامة للموارد البشرية التكوين و القوانين الأساسية مديرية التكوين، رقم 01252 المؤرخة في 04 مارس 2018.

تقارير و مخططات رسمية:

- ¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال **الحكامة**، الآلية الافريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر، نوفمبر 2008.
- ² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال **الحكامة**، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر، نوفمبر 2009.
- ³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، **مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية**، ماي 2014.

أطروحات جامعية:

- ¹ - ياسين ربوح، السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية بالجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، 2016.
- ² - منصور بلرنب، «استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر»، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، 1988.

المجلات:

- ¹ - بوعمران عادل، مبدأ استقلالية الجماعات المحلية معايير و ضوابط، مجلة الفكر البرلماني، العدد 26، الجزائر، مجلس الأمة، 2010.

² - محمد عبدو بودربالة، الإصلاح الضريبي، في الإصلاحات المالية و الجباية المحلية، مجلة مجلس الأمة، المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر الاشهار، الجزائر، 2004.

مواقع إلكترونية:

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف التكوين، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، تم الاطلاع على الموقع يوم: 2018/03/10 على الساعة 15:00 على الرابط التالي:
<http://www.interieur.gov.dz>

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع المديرية العامة للتوظيف العامة و الإصلاح الإداري تم الاطلاع عليه في 15 أفريل 2018 على الرابط التالي:

http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، حصيلة برامج التكوين المخصصة لفائدة المنتخبين المحليين و مستخدمي البلديات خلال العهدة الانتخابية السابقة. تم الإطلاع على الموقع في 2018/05/21، على الساعة 11:15 على الرابط التالي:
<http://www.interieur.gov.dz>

⁴ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دورات تكوينية لفائدة إطارات الإدارة المركزية و الجماعات المحلية في مجال التسيير و التحليل الماليين، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية. تم الاطلاع على الموقع في: 2018/04/10 على الساعة 16:30 على الرابط التالي:
<http://www.interieur.gov.dz>

⁵ - أسماء أ/ وكالات، التوقيع على برنامج عمل جزائري فرنسي في مجال إطارات الجماعات المحلية، موقع النهار ONLAIN 2013/03/06. تم الاطلاع عليه في: 2018/04/10، على الساعة: 15:00 على الرابط التالي:

<https://www.ennaharonline.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D9%82%D9%8A%D8>

⁶ - Goran Vukovic et d'autres, La formation des fonctionnaires dans l'administration publique Slovene. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations, **revue internationale des sciences administratives**, I.I.S.A, (vol74), 2008, p697.

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page695.htm>