

استراتيجية تكوين المورد البشري على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر

Human Resource Development Strategy in Local Communities in Algeria



غنوا أمال¹*

¹ جامعة وهران 2- محمد بن أحمد-، الجزائر،

ghennou.amel@univ-oran2.dz

تاريخ الإرسال: 2025/09/05 تاريخ القبول: 2025/11/10 تاريخ النشر: 2025/12/01

ملخص:

بما أن العامل البشري في الجماعات المحلية يتواجد في بيئة ديناميكية متغيرة، ما أصبح يتطلب تكوين الموارد البشرية في المجتمعات المحلية أمراً ضرورياً بسبب التفاعل المستمر بين البيئتين الداخلية والخارجية. ويتطلب النجاح المؤسسي التكيف مع التدفق المستمر للمعلومات والتكنولوجيا. لذلك، قامت الحكومة الجزائرية بتوجيه سياساتها نحو تعزيز وتنمية مواردها البشرية، خصوصاً في المجتمعات المحلية، من خلال إدخال برامج تكوينية ضمن المسارات المهنية للموظفين. يهدف هذا الاتجاه إلى تحسين الكفاءة والاحترافية والتكيف مع التغيرات العالمية. وهذا ما سيتم تسليط الضوء في هذه الورقة البحثية.

الكلمات المفتاحية: التكوين؛ المورد البشري المحلي؛ الجماعات المحلية؛ التوأمة؛ التعاون الدولي.

Abstract:

The dynamic interaction within both internal and external environments has made the presence of human resources in local communities indispensable. The continuous flow of information and technology requires adaptation in order to achieve institutional objectives effectively. The Algerian state has therefore directed its policies towards improving and developing its human resources, particularly at the level of local communities, by integrating training programs into the career paths of employees. This approach aims to enhance efficiency, professionalism, and alignment with global changes. This is what will be highlighted in this research paper.

Key words:

Formation; local human resources; local communities; twinning; international cooperation.

مقدمة:

تشهد الإدارة العامة، وبشكل خاص الإدارة المحلية، تقدماً نحو النجاح وتحقيق الأهداف المحددة بفضل مواردها البشرية الماهرة. يعتبر هذا المورد أحد العناصر الأساسية لتطوير الإدارة المحلية، حيث يتفاعل العنصر البشري مع جميع القطاعات، وتستند أنشطته الفكرية أو العملية السليمة إلى تحقيق أهداف جميع القطاعات المعنية بالمجتمعات المحلية. لذلك، استثمرت الدولة الجزائرية في هذا المجال ضمن برنامج إصلاحات الجماعات المحلية التي أطلقتها في بداية الألفية الجديدة، مما تحقق عبر مجموعة من البرامج والأساليب التي تم تبنيها لتطوير وتعزيز هذا المورد. تم تنظيم دورات تدريبية متنوعة لمختلف الفئات الوظيفية بما في ذلك المنتخبين المحليين نظراً لأن العنصر البشري يُعتبر أساس أي مشروع سواء كان حالياً أو مستقبلياً.

إن استثمار الموارد البشرية يمثل أهمية كبيرة بحد ذاته حيث من خلاله يمكن للمؤسسات الاستمرار والنمو وتحقيق ميزة تنافسية. أيضاً، يُنتج الاهتمام بالموارد البشرية ما يسمى برأس المال البشري أو الفكري، الذي يعتبر جوهر الموارد البشرية في المؤسسات. نتيجة لذلك، بدأت المؤسسات العالمية تولي اهتماماً متزايداً للمورد البشري استجابة للنجاحات التي حققتها النظريات التي قدمتها المدارس الحديثة. لذا، أصبحت تنمية وتكوين الموارد البشرية أساسية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها.

وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي أداء الفعاليات والأنشطة التي تتم بالتخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المؤسسة والموظف في نفس الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما، فإن نجاح إدارة التنمية المحلية مرهون بمدى فعالية تسيير وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات المعنية بالتنمية المحلية كما أن الأهمية الكبيرة للتنمية المحلية جعلتها تحتل مكانة مرموقة بالجزائر في جميع مراحلها ومحطاتها، إذ عملت هذه الأخيرة على تخصيص مبالغ مالية معتبرة لتنمية الموارد البشرية وعيا منها بأهمية العنصر البشري في العملية التنموية.

أهمية الموضوع: ترجع أهمية كون الجزائر 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.

إشكالية الموضوع:

- إلى أي مدى ساهمت استراتيجيات الدولة المتبعة في تكوين المورد البشري في ترقية وتنمية المجتمع المحلي والتنمية المحلية في الجزائر؟.

وللإجابة على الإشكالية استعنا بالمنهج الوصفي لتحليل البيانات والمعلومات مستعينين بأسقاطها على موظفي الجماعات المحلية في الجزائر، فالدراسة هي مكتوبة أقرب من أنها ميدانية مبرزين أهمية التكوين في تحقيق التنمية المحلية. وقسمنا المداخلة إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول

تحديد مفاهيم الدراسة

قبل الولوج في تحديد مفهوم تكوين المورد البشري المحلي، ضروري التطرق ومعرفة مجموعة المفاهيم كل على حدى.

المطلب الأول: أساسيات حول تعريف التكوين:

إن مصطلح التكوين لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة كالتكوين المستمر، التكوين المتواصل، التدريب...، وللإشارة فإن المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي وهو ترجمة للمصطلح الانجليزي (training)، بينما يستعمل مصطلح (التكوين) كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (formation). ولا بأس أن نشير إلى بعض المصطلحات التي تتشابه مع التكوين وهي التنمية، التطوير، التعليم:

الفرع الأول: تعريف التكوين :

يعرّف على أنّه "تعتبر عملية التعلم مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً، حيث تتم في وظائف يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بدقة، مما يساعد الأفراد على فهم القواعد والإجراءات التي توجه سلوكهم. لذلك، يُمكن اعتبارها عملية تعلم لسلسلة من السلوكيات المبرمجة".¹

يُعرف أيضاً بأنه "مجموعة من الأنشطة الإدارية والتنظيمية التي ترتبط بالاستمرارية، وتهدف إلى تحقيق تغيير في المهارات والمعرفة والسلوك لدى الأفراد حالياً ومستقبلاً. هذا التغيير يساعدهم على تلبية متطلبات وظائفهم أو تحسين أدائهم العملي والسلوكي بشكل أفضل".²

عرفه أيضاً "علي غربي" التكوين بأنه "قيمة مضافة، حيث عندما نمنح الرأسمال البشري قدرات إنتاجية ونعلمه المعرفة والمهارات والتقنيات فإننا نساعد على مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي. في هذه الحالة، نكون

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص148.

² علي يونس ميا وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009، ص06.

قد قمنا باستثمار فعلي. وفي هذا السياق، يشير الدليل العلمي للتكوين في المؤسسات الفرنسية إلى أن التكوين الجيد يُعتبر أفضل استثمار.¹ من هذا الشرح، نستنتج أن التكوين يمثل استثمارًا له فوائد تعود على الأفراد والمؤسسات

الفرع الثاني: تعريف تكوين المورد البشري المحلي:

هو مجموعة الأفراد من فئات العمال والموظفين الذين ينتمون للوحدة المحلية، موزعين على أقسامها وقطاعاتها المختلفة. هؤلاء الأفراد مُعينون لإدارة هذه الأقسام والمصالح ولديهم الصلاحيات المطلوبة من الوحدات المحلية. ومن الضروري أن يتسم هذا المورد بمجموعة من الشروط مثل:

أ/ محلية المورد البشري: يعني أن تكون الوحدات المحلية مستقلة بمواردها البشرية إدارياً من خلال سلطة تديرها وتتعامل معها لجهة محلية لامركزية. كما يجب أن تكون هذه الوحدات خاضعة لأنظمة قانونية خاصة تسري على الجماعات المحلية.

ب/ كفاية المورد البشري عدداً ونوعاً: يجب أن تكون الموارد البشرية كافية لأداء المهام المطلوبة وإدارة المصالح المحلية بشكل فعال. ويفترض في هذه الموارد أن تتمتع بكفاءات تتضمن مؤهلات علمية وفنية وتقنية تتناسب مع المهام على المستوى المحلي، وبما يتناسب مع متطلبات المنطقة والعصر.²

لتكون الموارد البشرية فعالة وكفؤة في المنظمة، يجب أن تخضع لعملية تدريب، ويجب أن يتماشى هذا التدريب مع معايير المنظمة والوظيفة التي يشغلها الموظف. بناءً على ذلك، يعد التدريب من الركائز الأساسية للموارد البشرية في أي منظمة، كما أنه يأتي في مقدمة أولويات المسار المهني للموظف الحكومي، لأنه يساعد في تحسين الأداء وتجديد المعلومات وتكييفها مع الوظيفة.

الفرع الثالث: النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية: (نموذج كيركباتريك للتدريب):

تقييم التدريب حسب نموذج كيرك باتريك يعد هذا النموذج هو الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتصنيف مناطق التقييم، فقد طور كيرك باتريك في النموذج الذي اقترحه مفهوماً لهيكل العمل، مما يساعد على تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، ويرى باتريك أنه من الممكن أن يتحول التقييم من مفهوم معقد جداً يصعب تحديد معالم الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: رد فعل ما ودرجة إعجاب المشاركين بالبرنامج

الخطوة الثانية: الحقائق والمبادئ والأساليب التي تم تعلمها

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 255.

² عادل بوعمران، "مبدأ استقلالية الجماعات المحلية معايير وضوابط"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 26، مجلس الأمة، الجزائر، 2010، ص 108.

الخطوة الثالثة: السلوك... ما التغيرات التي طرأت على سلوك العامل نتيجة لتدري؛

الخطوة الرابعة: النتائج ما النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تخفيض التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية... الخ.

يرى باتريك أن هذا التوضيح لمعنى التقييم يستطيع مديرو التدريب تحديد أهداف جهودهم في مجالات التقييم بدقة فمن الأفضل لهم معرفة طبيعة ما هم مقدمون عليه ومحدودية التفسيرات والاستنتاجات التي يمكنهم استخلاصها من عملية التقييم، وكلما أصبحوا أكثر خبرة ومهارة في معرفة إجراءات وتصميم عمليات التقييم فإنهم تدرجيا يصبحون قادرين على الحصول على نتائج ذات معنى قد تفيدهم مستقبلا في تصميم برامج التدريبية أفضل.

أولا :تقييم ردود الأفعال: يرى باتريك إن تعريف ردة الفعل وهي إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه، وبعبارة أخرى التقييم في إطار هذا الأسلوب قياس مشاعر المتدربين ومن الضروري التأكيد على أن هذا التقييم لا يتضمن قياس أي تعلم يمكن قد حدث، وسهولة قياس رد الفعل أدت إلى تنبيه من قبل عدد كبير من مديري التدريب كأسلوب رئيسي للتقييم، وتوجد بعض الارشادات لتقييم ردود الأفعال:-
تحديد الهدف من التقييم بكل دقة.

-تصميم استمارة التعليقات المكتوبة تتضمن الجوانب التي تم تحديدها بدقة في الخطوة السابقة.
-من أجل الحصول على ردود فعل واقعية فلا يطلب من المشاركين كتابة أسمائهم أو توقعاتهم على الاستمارة.
وفي الأخير إن المهم ليس الحصول على رد فعل فقط ولكن من المهم أن يكون هذا الرد ايجابيا، فمستقبل البرنامج يتوقف على رد فعل ايجابي، بالإضافة إلى ذلك أنه إن لم يتفاعل المشاركون بشكل محايد وإيجابي فمن المحتمل ألا يكون لديهم الدافع لتعلم بالإضافة إلى أن رد الفعل السلبي يعمل بالتأكيد على حد من إمكانية التعلم.

ثانيا :تقييم التعلم: من الضروري أن نتذكر دائما إن رد الفعل الايجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم، وقد عرف كيرك باتريك التعلم تعريفا يخدم مقالته وهو المبادئ والحقائق والمهارات التي تم فهمها واستيعابها من قبل المشاركين في البرنامج. وبعبارة أخرى ان التعلم لا يتسع ليشمل استخدام هذه المبادئ والحقائق والمهارات في مجال العمل، وقد وضع باتريك قواعد عدة لابد أن تؤخذ في الحسبان عند تبني طريقة لقياس مقدار التعلم التي حدثت وهي كالتالي:

-لابد من قياس مقدار ما تعلمه كل مشارك.

-لا ينبغي تبني أسلوب قبلي بعدي حتى يمكننا أن نعزو كل تعلم إلى البرنامج.

-قياس التعلم لابد ان يتم بطريقة موضوعية كلما كان ممكنا.

حيث أمكن لابد من المعالجة الاحصائية لنتائج التقييم من اجل البرهنة على التعلم بوساطة معاملات الارتباط او مستويات الثقة.

ثالثا: تقييم السلوك: يرى باتريك أن هناك احتمال وجود فرق كبير بين معرفة المبادئ والأساليب وبين استخدامها وتطبيقها في العمل، كما كتب كاتز الأستاذ في دار ماوث مقالا سنة 1951 أوضح فيه أن على أولئك الذين يريدون تغيير سلوكهم في العمل لابد أن تتوافر فيهم شروط أساسية خمسة:

-أن تكون لديهم رغبة في التحسين.

-لا بد من إدراكهم جوانب ضعفهم.

-يجب عليهم أن يعملوا في جو متسامح.

-الحصول على المساعدة من شخص ماهر ومهتم.

-الحصول على فرصة تجربة الأفكار الجديدة.

ويرى أيضا أن تقييم برامج التدريب عن طريق تقييم سلوك العمل أكثر صعوبة من تقييم رد الفعل والتعلم الموضحين سابقا.

رابعا: تقييم النتائج: يمكن أن يعبر عن أهداف معظم برامج التدريب من خلال النتائج مثل انخفاض التكلفة تحسين الكفاءة وتقليل الشكاوي زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة ورفع مستوى الروح المعنوية وتقليل عدد المستقبلين ومن زاوية التقييم فإنه من الأفضل تقويم البرامج التدريبية مباشرة من خلال النتائج المتوقعة والمرغوب فيها، وعلى أي حال هناك عدة عوامل معقدة تجعل من الصعب إذا لم يكن من المستحيل تقويم أنواع معينة من برامج التدريب من خلال النتائج لهذا فإنه من الأفضل أن يقوم مديرو برامج التدريب بالتقييم من خلال رد فعل والتعلم والسلوك بالرغم من ذلك هناك أنواع محددة من برامج التدريب يمكن بسهولة نسبية تقييمها عن طريق النتائج.

إن هذا المستوى أصعب بكثير من قياس المستويات الثلاثة السابقة وترجع هذه الصعوبة إلى أن التحسن والتطور الذي يحدث في المنظمة قد لا يعزى بالضرورة إلى تدريب والتطوير ويصعب عزل أثر عامل التدريب عن العوامل الأخرى كما يرى انه برغم من أهمية هذا المستوى من المستويات التقييم الأخرى الا أنه يعد أكثر المستويات إغفالا واهمالا من قبل الجهات القائمة بالتدريب¹.

عبد الغفور دادن، " تقييم التدريب حسب نموذج كيركباتريك وأثره على أداء العاملين: حالة مؤسسة الكهرباء والطاقت 1 المتجددة ولاية تشرت خلال سنة 2021"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص ص 556-557

المطلب الثاني: تعريف الجماعات المحلية: هناك العديد من التعاريف سنركز على ما يلي:

تُعرف بأنها أنشطة تهدف إلى تعزيز سلوك الأفراد، وتطوير مهاراتهم، مما يمكنهم من تحسين أنفسهم، ويساهم بشكل إيجابي في مجتمعاتهم، ويؤدي إلى تقدمها في مختلف القطاعات المحلية، بما في ذلك المؤسسات التعليمية وغيرها.¹ يمكن أن تكون الجماعات المحلية إما منتخبة أو معينة، وتقوم بأداء مهامها من خلال النقل أو التفويض. فهي تعني توزيع الوظائف الإدارية في الدولة بين الهيئات المركزية في العاصمة، والهيئات المحلية التي تعمل بشكل مستقل عنها. وبالتالي، تعتبر وسيلة لتنظيم الدولة تساهم في تحقيق اللامركزية الإدارية.²

أما في الجزائر فيطلق على الجماعات المحلية اسم البلديات والولايات، وتضم مجموعة سكانية معينة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون، وعبرة الجماعات المحلية ظهرت لأول مرة في الجزائر بمقتضى المادة 54 من قانون 1947/09/20 والتي تنص على أن: "الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات".

المطلب الثالث: عوامل إصلاح وتنمية المورد البشري للجماعات المحلية في الجزائر:

يعتبر العنصر البشري، من حيث المبدأ، مصدراً مهماً بالنسبة للدولة، لكن هناك بعض الحالات التي يمكن أن تجعلهم عبئاً عليها. يحدث ذلك عندما يكون الأفراد غير مؤهلين بسبب سوء تنظيم إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى:

- بدأت فكرة الموارد البشرية تدخل في الوثائق القانونية للجماعات المحلية عام 1995. في هذا العام، صدر المرسوم التنفيذي رقم 95-126 بتاريخ 29 أبريل 1995 والذي كان يهدف إلى إصدار ونشر بعض القرارات التنظيمية والفردية التي تتعلق بوضع الموظفين ضمن الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية. لكن استمر هذا الإجراء دون أن تكتمل الإجراءات الأخرى لفترة طويلة، مما جعل هذه المنظومة لا تستوفي بالغرض. وبالرغم من ذلك، تعتمد الموارد البشرية على أسس التسيير الإداري، التسيير المالي، وتسيير الموارد البشرية. وكل هذه العناصر تحتاج إلى إشراف، وإضافة إلى التكوين يتطلب الأمر أيضاً إعادة هيكلة وتحسين الكفاءات وتحديث المعلومات.³

1 عبد الحق فراحي، "دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من مقاولات البناء والتشييد"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سيدي بلعباس، 2011، ص. 173

2 عثمان علي، "دور الجماعات والمجتمعات المحلية في التسيير والتنمية بولاية خنشلة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الأرض و التهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2008، ص. 25.

3 سعيد مقدم، تدخل في الندوة الفكرية والعلمية الخاصة بالإصلاحات المالية والجباية المحلية، الجزائر: منشورات مجلس الأمة، 2004، ص. 59.

-تشير دراسات وتقارير متعددة مدى خطورة استخدام أساليب توظيف لا تعتمد على معايير الكفاءة والخبرة والجدارة والعدالة. هذا الأمر أثر سلباً على تقييم المواطنين لأداء المؤسسات الحكومية المحلية وأيضاً على شعورهم بوجود الفساد فيها¹. نتيجة لذلك، يشعر المواطن المستفيد من الخدمات بعدم الرضا مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء الوظيفي.

- تطور تخصص تسيير الموارد البشرية جلب أفكار وسياسات جديدة، مما يستدعي ضرورة تحديث السياسات المتعلقة بالموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر.

-هناك قلة في عدد الأفراد المدربين على استخدام التكنولوجيا في الأجهزة الإدارية. كما أن هناك نقص في التوافق بين التكوين العلمي المعاصر وإدارة العمل².

-البرامج التدريبية المتاحة لتعليم الموظفين بمختلف رتبهم ضعيفة، ما عدا لبعض المستويات. لذا، يجب على الدولة تحديث هذه البرامج لتكون متناسبة مع متطلبات العصر وتلبية للاختصاصات الضرورية حسب الوظائف والمهام المحددة. بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات التي يمتلكها الأفراد والظروف الحالية المتعلقة بالموارد الطبيعية أو المادية أو المالية. كما يجب دمج جميع الرتب ضمن برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

-السياسة الإصلاحية التي تتبناها الحكومة في مختلف المجالات فرضت عليها إعادة تنظيم المورد البشري لتناسب التغيرات المستجدة والمناهج الحديثة في الإدارة.

-التغيير وضرورة تحديث الإدارة المحلية يأتي من الحاجة إلى التركيز على التكنولوجيا، الاتصالات، الكمبيوتر، تخفيض التكاليف، إعادة التنظيم، واستخدام نظم المعلومات والعمليات الديناميكية. فلم يعد حجم المنظمة أو ميزانيتها أو عدد خدماتها مؤشراً كافياً على قدرتها على الاستمرار بفعالية. الأهم الآن هو تقليل التكاليف، الفعالية، القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي وهذا يتطلب توفير موارد بشرية كفؤة³.

¹ عصام عبد الفتاح مطر، الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره، الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحته دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مواجهة الفساد، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2011، ص 433.

² علي محمد منصور، آليات نقل التكنولوجيا الى هياكل الأجهزة الإدارية ودورها في إدارة التغيير من منظور الجودة الشاملة، في إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، مصر: بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص 115.

³ موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الأردن: دار الشروق، 2004، ص 257.

ووفقاً لذلك، سعت الحكومة الجزائرية ضمن سياستها الإصلاحية العامة وخاصة في مجال إصلاح الجماعات المحلية إلى التركيز بجدية على المورد البشري باعتباره الحلقة لضمان تقديم خدمات فعالة. تم منح هذا المورد أهمية كبيرة من أجل تطويره وتعزيزه للوصول إلى المستويات المطلوبة وتحقيق الأهداف التي وضعتها الحكومة في سياستها، وذلك من خلال السياسات والقوانين والتنظيمات والبرامج التي تم تحديدها.

المبحث الثاني:

برامج ومخططات الدولة الجزائرية لتكوين المورد البشري على مستوى الجماعات المحلية.

نرى أن الحكومة قد أولت اهتماما كبيرا في جميع برامجها وخططها المتعلقة بالإدارة المحلية على العنصر البشري، والذي يعد عنصرا أساسيا لنجاح أي عملية إصلاح. وقد وضعت مجموعة من القوانين والقواعد التي تنظم ذلك، ومنها:

المطلب الأول: الأطر القانونية والتنظيمية لتكوين المورد البشري للجماعات المحلية في الجزائر.

في ظل التغيرات الإدارية المستمرة وكثافة تدفق المعلومات وتطور التكنولوجيا وأنظمة المعلومات، أصبح من الضروري على الإدارة المحلية أن تتلاءم مع الظروف الراهنة وتكيف موظفيها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واحتياجات المواطن المستفيد من هذه الخدمة. يعد المورد البشري عنصراً أساسياً في نجاح تنفيذ السياسات العامة كما أشار المستشار السابق للدولة بشير مصيطفى ينبغي التركيز على الموارد البشرية قبل الاهتمام بالنصوص أو المؤسسات.¹ ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تعزيز هذا المورد عبر التكوين الذي أصبح يُعتبر حقاً للموظف في مسيرته المهنية وفقاً للمادة 38 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الذي يوافق 15 يوليو 2006 يشمل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.² كذلك تحسين المستوى وتحديث المعلومات، بهدف مواءمة الموارد البشرية مع تطور مهام الإدارة. يدل هذا على أن المشرع الجزائري أدرك أهمية تكوين المورد البشري بعد أن كان التركيز في القانون السابق منصباً فقط على التعيين والفصل والأجور. انطلقت اليوم القوانين لتعزيز تطوير المورد البشري وزيادة مهاراته عبر التدريب والتكوين، وتحفزه لبناء علاقة ثقة مع الإدارة والمواطن، حيث أن المورد البشري يعتبر أساس نجاح عملية تقديم الخدمة العمومية له.³

¹ بشير مصيطفى، فساد يهدد استقرار دولتنا في الإصلاحات التي نريد مقالات في الاقتصاد الجزائري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012، ص 126.

² رشيد خلوفي، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجزائر: كليك للنشر، 2011، ص 17.

³ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 05.

في هذا السياق، أشار التعديل الدستوري لعام 2016 في المادة 09 إلى أهمية المورد البشري في تطوير اقتصاد البلاد. كما نصت المادة 44 من نفس التعديل على أن الدولة تسعى لترقية البحث العلمي وتثميته من أجل تحقيق التنمية المستدامة للأمة¹. ومن خلال هذه المادة، يمكن أن نستنتج أن الحكومة تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري لتنمية جميع المجالات، بما في ذلك المجتمعات المحلية. وهذا يدل على إدراك الدولة لأهمية هذا المورد وضرورة الإصلاح، فضلاً عن فهمها أن التغيرات والظروف الحالية تستدعي وضع سياسات تتماشى مع معايير الجودة والفعالية الهدف هو ضمان وجود مورد بشري في المجتمعات المحلية يمكنه التكيف مع التغيرات الحديثة ومواكبة التطورات التقنية والمعرفية، مما يعزز الإدارة المحلية ويقدم خدمات أفضل للمواطنين

ولأن المورد البشري هو جوهر العملية اللامركزية حيث تلعب المهام الموكلة له دوراً حيوياً، فلا يمكن أن تكون هناك سياسة لامركزية قادرة على الاستمرار في العمل ما لم تتوفر الكفاءات البشرية المستعدة للقيام بهذه العملية داخل الجماعات المحلية²، علاوة على ذلك، لا يمكن البدء في أي نوع من الإصلاحات المتعلقة بهذه الجماعات المحلية من دون وجود الأفراد المؤهلين الذين يستوعبون الإصلاح المطلوب وينفذونه بالشكل الصحيح. ولهذا من الضروري تعزيز قيمة المورد البشري، وذلك من خلال اتخاذ خطوات تسمح بترقيته في أدائه عن طريق التكوين الذي يساعد على كفاءته ويحقق الأهداف التنموية للدولة على المستوى المحلي بما يخدم التناسق بين الإدارة المحلية والإدارة 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 جديدة³، إذ يجب على كافة المؤسسات العمومية أن تركز على تكوين موظفيها لضمان رفع مستواهم. ومن هنا، يمكن اعتبار التكوين أداة فعالة لتحسين كفاءة عمل الإدارة في سياق الحكم الرشيد. كما يتضح من المادة 109 من ذات القانون فإن أي ترقية من مستوى إلى مستوى أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01-16 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ 07 مارس 2016، ص 07.

² محمد عبدو بودريالة، "الإصلاح الضريبي في الإصلاحات المالية والجباية المحلية"، مجلة مجلس الأمة، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر الأشهر، الجزائر، 2004، ص 37.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر بتاريخ 20 يوليو 2006، ص 10.

من هذا الأمر على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة¹

في المادة 131 من قانون البلدية، نجد أيضا أن "عمال المؤسسات والمصالح البلدية يستفيدون من التكوين الذي يساعد على رفع مستوى أدائهم وفقاً للتشريعات والأنظمة السارية." بينما تشير المادة 104 من نفس القانون إلى أنه "يجب على الإدارة تنظيم دورات تكوينية وتحسين مستمر لمستوى العاملين وذلك لضمان تطوير مؤهلات الموظف وترقيته في العمل، وكذلك إعداده للمهام الجديدة."²

في قانون موظفي الجماعات المحلية، تشير المادة 14 إلى أن إدارة الجماعات الإقليمية يجب أن ترتب بشكل دائم دورات تكوينية تهدف إلى تحسين المستوى وتجديد المعرفة للموظفين، وذلك بهدف تحديث معلوماتهم وتعزيز كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة. ويجب على الموظفين في الإدارة الإقليمية أن يشاركوا في الدورات التكوينية التي تم اختيارهم لأدائها. كما تنص المادة 15 على أن موظفي إدارة الجماعات الإقليمية يمكن تدريبهم إما بناءً على مبادرة من الإدارة أو بناءً على طلب الموظف، إذا كان التدريب يتماشى مع مصلحة الإدارة.³

يتضمن تكوين الموظفين في البلدية مجموعة من السياسات والخطط المركزية التي تهدف إلى تحسين الأداء في الإدارة المحلية، وذلك من خلال أنواع مختلفة من التكوين. تم تحديد هذه الأنواع في التعليم رقم 18 الصادرة في 18 يوليو 2009، وهي تشمل: التكوين المتخصص ضمن عملية التوظيف، التكوين الأولي خلال فترة التبرص، التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى، التكوين الأولي للتعين في المناصب العليا، التكوين في الخارج، عمليات تحسين المستوى، وتجديد المعلومات.⁴ كما يعكس ذلك نية الحكومة وإرادتها في تطوير مواردها البشرية، وهو ما يظهر واضحاً من خلال إدخال هذه الخطط في برامجها الحكومية التي تشكل السياسة العامة.

¹ الأمر 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة.

² قانون رقم 11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية.

³ مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق ل 20 سبتمبر سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

⁴ المديرية العامة للتوظيف العمومية، التعليم رقم 18 مؤرخة في 18 جويلية 2009 كفايات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين.

المطلب الثاني: استراتيجية التعاون في مجال تكوين موظفي وإطارات الجماعات المحلية:

من بين الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتكوين، قامت الجزائر وفرنسا بالتوقيع على برنامج عمل مشترك في 30 يونيو 2013 يحدد هذا البرنامج الآليات اللازمة لتعزيز التعاون في مجال تكوين المكونين وإطارات ومستخدمي الجماعات المحلية. وقع عليه وزير الداخلية والجماعات المحلية الأسبق دحولو قابلية، والوزيرة الفرنسية لإصلاح الدولة واللامركزية والوظيفة العمومية ماريليز لوبرانشي، والتي قامت بزيارة عمل إلى الجزائر وذلك لتطوير التعاون الثنائي في عصرنة الإدارة المحلية والمرافق العمومية.

هذا يدل على أن الحكومة قد اتخذت الخطوات الضرورية لوضع إطار عمل لسياستها لعام 2014 واستراتيجيتها التكوينية، مما يوضح عزمها على تطوير الموارد البشرية وجعل أداؤها يتوافق مع المعايير الدولية المطلوبة لتنفيذ السياسة المحلية. في سياق مشابه، وضمن تحقيق استراتيجية التكوين التي وضعتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية نجد أيضاً أنه تم إجراء دورات تكوينية لصالح موظفي الجماعات المحلية في مجالي التسيير والتحليل المالي، وذلك لتعزيز المهارات المهنية للموارد البشرية وتحسين كفاءاتها بشكل مستمر، وذلك بالتعاون مع فرنسا، تم تنظيم أربع دورات تكوينية، وإجراء هذه الدورات تم وفقاً لـ SPGR مكتب الخبرة والدراسات حسب الجدول الزمني التالي:

- الدورة الأولى من 12 إلى 16 فبراير 2017 في المدرسة الوطنية للإدارة .
- الدورة الثانية من 05 إلى 09 مارس 2017 في مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية في الجلفة .
- الدورة الثالثة من 02 إلى 06 أبريل 2017 في مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية في ورقلة .
- الدورة الرابعة ستحدث من 27 إلى 31 أوت 2017 في مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية في وهران .

تبعاً لتعليمات السيد وزير الداخلية و الجماعات المحلية، فإن دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية مست جميع الرتب و الأسلاك 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.

بالإضافة إلى ذلك، تم توقيع عدد من الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين خارج البلاد، سواء على المدى الطويل أو القصير. منها: منح دراسية للموظفين للاستفادة من دورات تدريبية قصيرة في هولندا، وتكوين في لاهاي حول الحكامة المحلية، ودورات تكوين طويلة المدى مثل منحة ماستر في اليابان والهند في مجال الاتصال والاعلام

الآلي، وتكوين في كوريا الجنوبية في مجال المناجمنت العمومية وإصلاح القطاع العام، بالإضافة إلى سياسة التنمية الوطنية للدول الإفريقية وإدارة الجماعات المحلية.¹

الفرع الأول: اتفاقيات في إطار التعاون اللامركزي: في هذا السياق، تعمل وزارة الداخلية والجماعات المحلية على إنشاء علاقات تعاون لا مركزي تفيد الجهات الفاعلة، وتتولى أيضاً تعزيز وتطوير الشراكات والتبادلات. يتمثل هذا التعاون من خلال توقيع اتفاقيات بين الجماعات المحلية والدول الأجنبية، ومن بين هذه الاتفاقيات نذكر:

1- اتفاقيات التوأمة والتعاون اللامركزي الموقعة: تنقسم هذه الاتفاقيات إلى نوعين حسب القارة،

وحسب البلدان:

- أحسب القارات: تنقسم الاتفاقيات حسب القارة كما هو موضح في الجدول:

الجدول (1): اتفاقيات التوأمة والتعاون القارية

القارات	اتفاقيات التوأمة والتعاون اللامركزي الموقعة
إفريقيا	18
آسيا	60
أروبا	06
أمريكا	02
المجموع	86

المصدر: موقع وزارة الداخلية، التعاون الدولي/ <https://www.interieur.gov.dz/>

يتبين من الجدول وجود تنوع في مجالات التعاون القاري، حيث يشمل ذلك أربع قارات ويحتوي على 86 اتفاقية تعاون. القارة الأوروبية حصلت على أكبر نصيب من هذه الاتفاقيات، وهذا يعود إلى وجود الكثير من الدول المتقدمة فيها وعلاقة الجزائر الجيدة بتلك الدول، كما أشرنا في العنصر السابق بشأن الاتفاقيات مع فرنسا وإسبانيا وإيطاليا. أما القارة الإفريقية فاحتلت المركز الثاني بـ 18 اتفاقية، ويرجع ذلك إلى العلاقات القوية التي تجمع الجزائر مع الدول الإفريقية، بالإضافة إلى دور الجزائر كجزء من هذه القارة. كما أن هناك عدد كبير من الدول العربية التي تنتمي إلى الجامعة العربية، والقارة الإفريقية تعمل أيضاً ضمن إطار التعاون

¹ المرجع نفسه، ص ص 441-442.

الإفريقي مما يعزز من وجود اتفاقيات متعددة بين الدول. جاءت قارة آسيا في المرتبة الثالثة بـ 06 اتفاقيات، وأخيراً، كانت القارة الأمريكية في المرتبة الأخيرة مع 02 اتفاقية.

ب- حسب البلدان: (هذا التصنيف يضم الاتفاقيات والتوأمة والتعاون اللامركزي بين الجماعات المحلية ونظيرتها من بلدان العالم).

تسعى الجزائر إلى إقامة شراكات تعاون تهدف إلى تعزيز إدارات الجماعات المحلية، من خلال العمل مع نظرائها من الجماعات المحلية الأجنبية. تتم إجراءات تنفيذ هذه البرامج والتوأمة من خلال إرسال موظفين إلى البلدان الأخرى بهدف تبادل المعرفة والخبرات حول إدارة الأزمات والمخاطر، بالإضافة إلى الأمور الأمنية والتكنولوجية. أو تكون العكس عبر استقبال بعض البعثات من المورد البشري في الجزائر. من الملاحظ أن هناك تنوعاً كبيراً في الاتفاقيات الدولية وهو ما أولته وزارة الداخلية والجماعات المحلية أهمية كبيرة لرفع كفاءة موظفيها في الإدارات المحلية.

بالإضافة إلى ذلك، قامت الوزارة بتركيز الجهود على تحسين كفاءة المورد البشري في الإدارات المركزية، وهو ما يتعارض مع العدالة في توزيع الموظفين عبر مختلف الإدارات. تشمل هذه الشراكات 21 دولة، ومن بين الدول التي تتعاون مع الجماعات المحلية الجزائرية نجد فرنسا وتونس والجمهورية الصحراوية. بينما يتفاوت عدد الاتفاقيات مع باقي الدول لتكون إما اتفاقية واحدة أو اثنتين أو ثلاث اتفاقيات فقط¹.

الفرع الثاني: التعاون الجهوي والدولي: تسعى دائما وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى إبرام اتفاقيات وعلاقات تعاون مع مختلف المنظمات الأجنبية والدولية نذكر منها:

-التعاون ضمن الجمعية الإقليمية والمحلية الأورومتوسطية: الهدف من هذا التعاون هو إشراك السلطات المحلية في تنفيذ الشراكة الأورومتوسطية والمشاركة في اكتساب الخبرة المتعلقة بالتنمية الإقليمية والمحلية، وتوجد أربع مقاعد من مجموع 42 مقعداً.

-التعاون عبر الندوة الإفريقية حول اللامركزية والتنمية المحلية: تركز هذه الندوة على تبادل التجارب الإدارية المتعلقة باللامركزية والحكم المحلي والتنمية، وتشارك فيها المنظمات الحكومية الإفريقية المعنية بالإدارة والتمويل والدعم الفني للجماعات المحلية.

-التعاون ضمن منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة: تشكل منظمة المدن والحكومات المتحدة المنظمة العالمية الرئيسية للمدن والمدن المتوأمة وقد أسست في مايو 2004، وتشارك الجزائر في هذا النشاط

¹ محمد خنافيف، التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية" عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر: 2014-2019 والتعاون الدولي"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2020، ص ص78-

من خلال ثماني مجالس شعبية محلية، وهي: أدرار، الجزائر الوسطى، عنابة، الأبيار، حيدرة، سيدي محمد، سطيف، وتيزي وزو.

-التعاون في إطار منظمة المدن والحكومات المتحدة الإفريقية¹.

خاتمة:

ما يمكن أن نستنتجه من هذه الدراسة هو الأهمية البالغة للعنصر البشري، الذي يعد الدعامية الأساسية لنجاح المؤسسات والإدارات، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف وتقديم خدمات أفضل للمجتمع. انطلاقاً من هذا، تقوم وزارة الداخلية والجماعات المحلية بدعم الجهود الرامية لتعزيز المورد البشري من خلال توسيع شبكة المؤسسات التكوينية التابعة للقطاع، والتي ستخدم الجماعات المحلية وخاصة البلديات. تم إطلاق دورات التكوين عن بعد عبر المنصة الرقمية للقطاع، كما يتم تعزيز المورد البشري من خلال التعاون الدولي وهو أمر في غاية الأهمية. يتم ذلك من خلال إنشاء توأمة أو توقيع اتفاقيات دولية بين وزارة الداخلية وبعض الدول أو الجماعات المحلية ونظيراتها. تحرص الجزائر على التعاون الدولي كما تم توضيحه سابقاً من خلال تنوع هذا التعاون، والذي يتضمن تبادل البعثات للمورد البشري بين الجانبين، باختلاف مدتها من مهمة إلى أخرى، بهدف تبادل الخبرات.

يتضح من خلال استراتيجية تعزيز المورد البشري للجماعات المحلية أن العملية قد بدأت منذ بداية هذه العقد، بالتزامن مع تنفيذ الإصلاحات السياسية التي حققها الرئيس السابق، رحمه الله. جاء ذلك إدراكاً من الدولة بأن أي إصلاح لا يمكن أن يتحقق دون الاعتناء بالمورد البشري في الجماعات المحلية، حيث إنه يعد أساس تنفيذ السياسات العامة المحلية ونجاح عمليات الإصلاح. ومع ذلك، يُلاحظ أن هذه الاستراتيجية تتقدم ببطء لذا نقترح التوصيات التالية:

-التوصيات : كما يمكننا عرض اقتراحات هذه الدراسة في مايلي:

- يجب على الحكومة الجزائرية أن تتبنى استراتيجيات تكوين تهدف إلى تطوير الموارد البشرية في جميع الوزارات والهيئات، وخاصة في الإدارات العمومية المحلية، لضمان وجود موظف عمومي كفء قادر على تحقيق التميز في عمله.

-من المهم أن تركز البرامج والاستراتيجيات التكوينية على كيفية استخدام الموظف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى اعتماد أحدث الأساليب في التكوين، خصوصاً مع توجه العالم نحو اقتصاد المعرفة، وعدم الاعتماد فقط على الطرق التقليدية.

-من الضروري إعادة تقييم سياسة التكوين وتبني خطة تضمن الاستفادة من خبرات الموظفين، خاصة أولئك الذين حصلوا على تكوين سابق في عملية تدريب الزملاء الآخرين، مما يساعد على تقليل التكاليف وتوفير الوقت.

قائمة المراجع:

-بالعربية:

1/ الموثائق الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر بتاريخ 20 يوليو 2006.
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.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01-16 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ 07 مارس 2016.
5. قانون رقم 11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية.
6. مرسوم تنفيذي رقم 11- 334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق ل 20 سبتمبر سنة 2011 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
7. الأمر 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.
8. المديرية العامة للوظيفة العمومية ، التعليم رقم 18 مؤرخة في 18 جويلية 2009 كفايات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين.
- 2/ الكتب:
- 9 . دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2003.
10. مصيطفى بشير، فساد يهدد استقرار دولتنا في الإصلاحات التي نريد مقالات في الاقتصاد الجزائري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012.
- 11 . مطر عصام عبد الفتاح ، الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره، الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحته دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مواجهة الفساد، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2011.
12. مقدم سعيد ، تدخل في الندوة الفكرية والعلمية الخاصة بالإصلاحات المالية والجبائية المحلية، الجزائر: منشورات مجلس الأمة، 2004.
13. منصور علي محمد ، آليات نقل التكنولوجيا الى هياكل الأجهزة الإدارية ودورها في إدارة التغيير من منظور الجودة الشاملة، في إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، مصر: بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
14. موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الأردن: دار الشروق، 2004.

15. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
16. نائف البرنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
17. سلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
18. خلوفي رشيد، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجزائر: كليك للنشر، 2011.
19. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 3/ الدوريات والمجلات العلمية:
20. بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر. العدد السابع، 2009.
21. بوعمران عادل، "مبدأ استقلالية الجماعات المحلية معايير وضوابط"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 26، مجلس الأمة، الجزائر، 2010.
22. بودريالة محمد عبدو، "الإصلاح الضريبي في الإصلاحات المالية والجباية المحلية"، مجلة مجلس الأمة، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر الأشهر، الجزائر، 2004. . ميا علي يونس وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البري في سلطنة عمان)"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009.
23. دادن عبد الغفور، "تقييم التدريب حسب نموذج كيركباتريك وأثره على أداء العاملين: حالة مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة ولاية تقرت خلال سنة 2021"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 07، العدد 02، 2022.
24. سيدي موسى عقيلة حاج ميهوب، "دور الدولة في تامين المورد البشري للجماعات المحلية من خلال التكوين"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، العدد الرابع، المجلد الثاني، سبتمبر 2018.
25. خنافيف محمد، التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية" عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر: 2014-2019 والتعاون الدولي"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2020.
- 4/ الأطروحات والرسائل العلمية:
26. عليلي عثمان، "دور الجماعات والمجتمعات المحلية في التسيير والتنمية بولاية خنشلة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الأرض والتهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2008.
27. فراحي عبد الحق، "دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من مقاولات البناء والتشييد"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سيدي بلعباس، 2011.
28. قريشي محمد الصالح، "تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 5/ المواقع الالكترونية الاكاديمية:
- 29- موقع وزارة الداخلية، التعاون الدولي: <https://www.interieur.gov.dz> / تاريخ الاطلاع: 2020/12/11 على الساعة 14:58.