

سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية

دولي لخضر

ldouli@yahoo.fr

جامعة بشار

الملخص :

إن الإدارة الجزائرية مثل أي منظمة أخرى ، تحسّن أدائها يركز على كفاءة موظفيها وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على وظائفهم وفقا لتغيرات البنية الداخلية والخارجية ، للوصول لهذا الهدف على الإدارة أن تهتم بالعامل التكويني كعنصر أساسي لمصاحبة هذا التحول معتمدة على مخطط تكويني يشارك جميع الفاعلين الذين لهم علاقة بالعملية التكوينية وخصوصا بجانبها المتعلق بإحصاء الاحتياجات التكوينية الفردية و الجماعية وفقا للنصوص القانونية و في إطار قانون الأساسي للوظيفة العمومية. وسنطرق في هذا المقال إلى المحاور التالية : ماهية التكوين وإطاره القانوني؛ قواعد وإجراءات سياسة التكوين ؛ أهمية مخطط التكوين في تجسيد السياسة التكوينية. الكلمات المفتاحية : الكفاءة ، التكيف ، مخطط التكوين ، قانون الأساسي للوظيفة العمومية.

مقدمة :

إن وظيفة الموارد البشرية في منظمة ذات طابع إداري تكتسي نفس الأهمية في منظمة إنتاجية لأن الإنتاج المادي من السلع و الخدمات لا يختلف عن الإنتاج الإداري الذي يقدم خدمة إدارية ذات طابع عمومي كل منهما يتطلب النجاح للوصول إلى أهدافه في ظل محيط تنافسي يحتفظ كل منهما بخصوصيته. نجد التطور المتتالي لوظيفة الموارد البشرية قد وصل بها إلى تغطية عدة مهام التي تتمثل على وجه العموم في سياسة التشغيل ، الأجور ، تسيير الحياة المهنية ، الإعلام و الاتصال ، العلاقات المهنية ، التكوين...

إن أهمية التكوين في الإدارة جعل منه وظيفة مستقلة في الهياكل التنظيمية الخاصة بالإدارة الجزائرية سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي و أهميته تتركز في أنه هو المسئول على جعل الفرد أكثر تكييفاً مع منصب العمل الحالي و المستقبلي وفقاً لمتغيرات بيئة المستجدة .

وهذه الأهمية تتأكد عندما تواجه الإدارة العمومية ومن ثم قطاع الوظيفة العمومي التحولات و التغيرات في البيئة الاقتصادية و الاجتماعية ، التي يجعلها تختار توجه العصرية الذي يحتاج إلى تطوير هياكلها و التسيير العقلاني لموادها البشرية وهذا لغرض الوصول لهدفها المتمثل في تقديم خدمة عمومية وفقاً لمعيار الجودة والمدة و التكلفة ، ما يجعل الإدارة العمومية مثلها مثل أي منظمة مطالبة بتحسين أدائها الذي يعتمد بصفة كبيرة على مهنية و مؤهلات مستخدميها ، و مقدرة على التكيف مع التطورات التي تفرضها

التغيرات البينية ، لهذا يجب عليها العمل على تنمية كفاءتهم الفردية و الجماعية لضمان فعاليتهم و أدائهم المرتقب¹، معتمدة على سياسة تكوين تقوم على عاملين مهمين وهما :

a الضوابط القانونية ؛

a تقنيات التسيير الحديثة.

إن الدور الكبير الملقى على عاتق الإدارة العمومية المتمثل في كونها تقدم خدمة عمومية لحجم من الزبائن متنوع من ناحية الجنس ، العمر ، الدوق، مما يجعل التعامل معه يسبقه دراسة وافية لرغباته وهذا ما يؤكد على أن عملية التكوين لأفراد العاملين في قطاع الوظيف العمومي أصبحت ضرورة أكثر من السابق في ظل تحولات بينية محلية وعالمية، ما يجعل ه مطالب بتوظيف موظفين شباب بمستوى تأهيلي متنوع عند هذا الحد بل عليه القضاء على النقص التكوينية التي يخلفها النظام التعليمي العام الذي لا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات الإدارة المهنية ، ولا يكون ذلك إلا عن طريق اعتماد التكوين المستمر داخل الإدارة الذي يجعله أكثر تحضيراً لمتطلبات منصب العمل ويساعد على تكوين حياته المهنية و ارتقاء في السلم الإداري وتحمل مسؤوليات و تحسين كفاءاته ، ما يجعلنا نتساءل عن ما هي أنجع الطرق و الأساليب لنجاح عملية التكوين في الوصول الإدارة إلى أهدافها التي أقيمت من أجلها وبالتالي ما مدى استعداد الإدارة لإعداد سياسة تكوينية خاصة بها مرتكزة على أسلوب وقواعد و إجراءات وطرق تعمل على تحقيق أهداف الإدارة العمومية على مدى القصير و المتوسط و الطويل وفقاً لتوجهات كبرى التي رسمتها سياسة التشغيل مسبقاً وفقاً لقانون الأساسي للوظيفة العمومية و للإجابة على هذه التساؤلات إستعنا بالمباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية التكوين وإطاره القانوني؛

المبحث الثاني: قواعد وإجراءات سياسة التكوين ؛

المبحث الثالث : أهمية مخطط التكوين في تجسيد السياسة التكوينية.

المبحث الأول : ماهية التكوين وإطاره القانوني:

في هذا المبحث سنتناول عدة تعاريف و مفاهيم خاصة بالتكوين وكذلك الخاصة بأهدافه وأدواته التسييرية في الإطار القانوني .

1- مفهوم التكوين :

ما يفهم لأول وهلة من كلمة تكوين هو اكتساب المعارف و المعلومات و الخبرات التي تساعد الموظف على إتقان عمله، لكننا نجد أن هذا النوع من التعارف غير المتخصصة تبسط العملية إلى درجة إهمال كثير من النواحي الضرورية وخصوصاً تلك المتعلقة بالعامل النفسي و الاستجابة.

في الدراسات المتخصصة نجد Sekiou و آخرون في كتاب "تسيير الموارد البشرية" يحاولون أن يكونوا أكثر دقة في تعريفهم للتكوين بقولهم أنه عبارة عن عملية نقل سلوكت و معارف إلى الأفراد لغرض

¹ A. Rahmani , IDARA , Revue de l'école Nationale D'administration N°1 Alger 1996 , p7.

الوصول والاستجابة إلى احتياجات المنظمة¹، نجد أن هذا التعريف قد أعطى إلى التكوين بعدا متحركا بوصفه بالعملية أي أن الفعل ليس جامدا ولكن متحركا يتكون من عدة أفعال جزئية حتى يصبح كاملا و الشيء الثاني الذي يجب الإشارة إليه هو ربط عملية التكوين باحتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية، إذن التكوين لا يطلب لذاته وإنما يطلب للوصول لسد الفراغ الذي قد يصيب مناصب معينة في الإدارة سواء في الحاضر أو المستقبل.

وهناك تعريف آخر حاول أن يكون أكثر دقة من الأول بتعريف التكوين على أنه "مجموعة أعمال قادرة على جعل الفرد أو مجموعة أفراد في الوضعية المناسبة للقيام بكل كفاءة بوظائفهم الحالية والمستقبلية بهدف السير الحسن للمنظمة".²

في هذا التعريف تضاف مسألتين، المسألة الأولى تندرج تحت عبارة "الكفاءة" حيث يؤكد بطريقة أو أخرى بأن عملية التكوين إحدى العوامل الأساسية التي تساهم في تنمية الكفاءات لأنه ممكن لأي فرد عند دخوله الإدارة بكفاءة معينة قد لا تتناسب هذه الكفاءة مع احتياجات الإدارة أو بدرجة أقل، لذا مطلوب من عملية التكوين القيام بصيانة هذه الكفاءة كهدف أولي ثم تكميلها بما يتناسب مع أهداف الإدارة، والمسألة الثانية وهي عملية التخطيط لليد العاملة بذكر الوظائف المستقبلية وهذا يأخذنا للبعد التوقعي للموارد البشرية.

وهناك فريق ثالث يعطي للمصطلح نوعا من الشمولية أي أنه لم يكتفي بالمصطلح مجردا بل ربطه بالجانب النفسي والسلوكي للفرد بقوله بأنه "بأنه مجموعة من الأعمال والوسائل والطرق والبرامج بفضل تكاملها يتمكن العامل من تحسين معارفه وسلوكياته وتصرفاته وقدراته الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة وأهدافه في آن واحد".³

انطلاقا من التعريف السابق فإن الموظف في الإدارة لرفع أدائه في العمل يجب مراعاة فيه الجانب النفسي والسلوكي عند إخضاعه لعملية التكوين ليتمكن من رفع قدراته الذهنية مع ربطه بثقافة الإدارة، وكل ذلك يكون في إطار المخططات والبرامج وفقا لسياسة التكوين المعتمدة من طرف الإدارة.

2- الإطار القانوني لعملية التكوين :

من الناحية التاريخية فإن التكوين وتسييره في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري ومن ثم الإدارة الجزائرية لم يعطى العناية الكاملة إلا بعد صدور المراسيم التنفيذية التالية :

أ. المرسوم 69-52 المؤرخ في 12 ماي سنة 1969 الذي تضمن تدابير لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، إلا أن هذا المرسوم كانت فيه نقائص كثيرة نذكر منها :

- خالي من الجانب التحفيزي عند خروج المتكون من عملية التكوين ؛

¹ Sekiou et autres « Gestion des Ressources Humaines » Ed De Boeck ISBN , Paris , p362.

² Sekiou et autres , OB, ID ? P363.

³ Sekiou et autres , OP , CIT, p163.

- لم يرد فيه الجانب التخطيطي للتكوين وهو ما يسمى بالتسيير التوقعي للموارد البشرية.
- a المرسوم 87-209 المؤرخ في 8 سبتمبر 1997 و الذي تضمن فقط تنظيم التكوين في الخارج.
- a المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم وتجديد المعلومات كم أعطى لتسيير التقديري أهمية كبيرة.
- إن كل هذه المراسيم التنفيذية جاءت في إطار القوانين الأساسية للتوظيف العمومي المتتالية :
- a القانون الأساسي للعمال الذي صدر سنة 1969 ؛
- a القانون الأساسي للتوظيف العمومي الذي جاء عن طريق المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 .
- a الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن قانون الأساسي للتوظيف العمومي المعمول به حاليا و الذي أكد على الجوانب التالية :
- على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة من أجل :¹
- تحسين تأهيل الموظف في مهنته الحالية ؛
- الترقية المهنية للموظف؛
- تأهيل الموظف لمهام جديدة و مستقبلية.
- زيادة على ذلك نجده قد أستخدمت جهازا جديدا ممثل في المجلس الأعلى للتوظيفة العمومية الذي يتكفل بتحديد سياسة التكوين للموظفين و تحسين مستواهم.²
- وعليه فإنه في إطار وضع الملاح الكبرى نجد نفس القانون قد أكد على أمرين وهما :
- a الجانب التنظيمي للتكوين الذي حث على:
- تحديد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى ؛
- كفايات تنظيمه؛
- تحديد مدته وهي إما قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل وهذا على حسب خطط التكوين ؛
- تحديد وجبات الموظف أثناء التكوين .
- a الجانب التحفيزي للتكوين يشر إلى ترقية الموظف في الرتب وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة.

المبحث الثاني : قواعد وإجراءات سياسة التكوين :

إن نجاح عملية التكوين يظهر عند الوصول الإدارة إلى أهدافها التي أقيمت من أجلها و لا يتأتى ذلك إلا بإعداد سياسة خاصة بها مرتكزة على قواعد وإجراءات و طرق تعمل على تحقيق أهداف الإدارة

¹ المادة 104 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي.

² المادة 59 من الأمر السابق.

على مدى القصير و المتوسط والطويل وفقا لتوجهات الكبرى التي رسمتها سياسة التوظيف مسبقا و بالتالي إلى استمرارية التنظيم واستقراره¹ و التي تنحصر في :

a العمل على تكيف المستخدمين لتغيرات و التحولات التنظيمية التي تفرضها التطورات و التحولات البيئية.

a تحديد و التكفل بالابتكارات و التغيرات الواجب وضعها لضمان وصول الإدارة إلى أهدافها.

1- مكونات سياسة التكوين :

فإن نفس التشخيص الذي قيل عن التكوين في حد ذاته يمكن أن تشاركه فيه سياسة التكوين بأنها ليست هدفا في حد ذاتها و إنما الهدف منها ما تقدمه من مساهمة فعالة في نجاح التكوين ومن ثم أداء وفاعلية المنظمة² و إضافة إلى ذلك فإنها ليس نشاطا معزولا و إنما عاملا في تسيير وتنمية الموارد البشرية .

وعليه فإن سياسة التكوين تمتد إلى التسيير الفردي و الجماعي للموارد البشرية الذي عن طريقه نتعرف إلى الاحتياجات التكوينية وبعد معالجتها بالتكوين نصل إلى تنمية الكفاءات المهنية لمستخدمي الإدارة، فإن إعداد سياسة التكوين يجب أولا معرفة مكوناتها و محدداتها وعلاقتها مع مختلف سياسات أنشطة الموارد البشرية ، ومن بين مكونات سياسة التكوين نذكر:

a الأشخاص المتدخلون :الذين يتكونون من المتكون مرورا بالمسئول المباشر لمعرفة الاحتياجات التكوينية إنتهاءا بالمكون الذي يقوم بعملية التكوين.

a قيم وثقافة الإدارة : إن قيم وثقافة الإدارة يجب أن تجد مفرداتها وعباراتها عند إعداد سياسة التكوين مثلا يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز واضعا فوق كل اعتبار إرضاء المواطن وتقديم له الخدمة في أحسن الظروف؛

a الإطار التشريعي :عند إعداد سياسة التكوين يجب الأخذ بعين الاعتبار الإطار التشريعي (القوانين و المراسيم و المناشير المنظمة لعملية التكوين).

2- سياسة التكوين في إطار سياسة الموارد البشرية :

مختلف سياسات الموارد البشرية و التي تتمثل على وجه الخصوص : سياسة التوظيف ، سياسة الأجور ، سياسة الحركية و التسيير الحياة المهنية ، سياسة التكوين إلخ يجب أن تتلاقى في اتجاه نفس الأهداف لضمان الفاعلية و الأداء ولهذا عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد سياسة التكوين عليها أن تتحقق من التنسيق و الانسجام مع السياسات الأخرى المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية و المتمثلة فيما يأتي:

1-2 سياسة التسيير التوقعي للمواد البشرية :

يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين

¹ - ينظر عبد الغفار حنفي " إدارة الأفراد " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1989 ، ص165.

² Voir J.M peretti « Ressources humaines », Vuibert, Paris 1990, p404.

المستوى¹ ، وبالتالي فإن هناك علاقة بين سياسة التسيير التوقعي للموظفين وسياسة التكوين وهذا يكون عن طريق ما يلي:

a العلاقة التي تربط الموظف بمنصبه ومن ثم مدى احتياج هذا الموظف إلى التكوين ليتحكم في المنصب الذي يشغله حالياً؛

a الخصائص الحالية التي تملكها الموارد البشرية و المتعلقة بالسن ، الكفاءة المهنية ، الإقدامية ...الخ ومدى توافقها بالمناصب المستقبلية وعليه ماهي أهم الترتيبات المستقبلية الواجب إتخاذها من طرف مصلحة الموارد البشرية ؟

a في إطار سياسة الموارد البشرية المعتمدة على التسيير التوقعي ، يجب تعريف و تحديد الوظائف المستقبلية وما تتطلبه من كفاءة مهنية؛

a في حالة أن صاحب المنصب الحالي لا يمكن له التكيف مع المنصب المستقبلي سواء لعدم القدرة أو لعدم الرغبة، ماهو احتمال فقدانه منصبه ، وبالتالي هل توجد إمكانيات لدى الإدارة التي يعمل بها الاحتفاظ به وذلك بتوجيهه للقيام بعملية التكوين تمكنه من التكيف مع منصب آخر سواء داخل الإدارة التي يعمل بها أو في إدارة أخرى.

إنها مجموعة من تساؤلات ومحطات أساسية التي يمكن ترجمتها إلى أهداف وبالتالي إلى سياسة تكوينية تعتمد من طرف الإدارة.

2-2 علاقة سياسة الأجور بسياسة التكوين:

إن التغيرات المنتظرة من المتكون عند انتهائه من التكوين عن طريق نجاحه في تلقي المعلومات و الخبرات الجديدة يقابله مكافآت مادية أو معنوية أو الاثنين معا وهذا يدخل في الجانب التحفيزي الذي له أثر كبير في نجاح سياسة التكوين هذا من جانب ومن جانب آخر فإن سياسة الأجور تتأثر كذلك بالتكاليف ذات طابع تجري التي تتطلبها عملية تنشيط التكوين في حالة مشاركة إطارات الإدارة في تكوين المستخدمين.

2-3 علاقة سياسة التكوين بسياسة تقييم القدرات :

الطرق والأدوات المستعملة في تقييم قدرات الموظف ، يجب أن تأخذ في الحساب ما تضيفه عملية التكوين لقدرات الموظف أو عون الإدارة الأصلية من خبرات ومعارف ليصل لمتطلبات منصب العمل ولهذا نجد المادة 97 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية تؤكد على إخضاع كل موظف ، أثناء مساره المهني ، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية مرتكزا على معايير موضوعية. وعن طريق تقييم القدرات من طرف المسؤول المباشر لعون الإدارة وخصوصا عندما لا يصل إلى هدفه المسطر، يلجأ إلى طلب التكوين لفئة معينة لمجموعة من الأعوان.²

¹ A.Meignant, « Manager formation »Ed Liaisons, Paris 1997,p69

² Voir Michel Amiel, Francit Bounet et Joseph Jacobs « management de l'administration »Ed De Boeck et Larcier , Paris ,Bruxelles, 1998,p129.

2-4 علاقة سياسة التكوين بسياسة الإيصال الداخلي :

سياسة التكوين التي تريد تقليص خطر عدم تكيف المستخدمين أمام التطورات و التغيرات التقنية ، يمكن لها أن تستفيد من سياسة الاتصال الداخلي بشرط أن تكون فعالة وقادرة على نقل المعلومات المتوفرة المتعلقة بالتطورات التقنية و تأثيرها المحتمل على العمل وفي نفس الوقت فإن الرغبة في تنمية الحركية الداخلية عن طريق التكوين يستوجب معلومات منتظمة على المناصب الشاغرة مع مستوى الكفاءة المطلوبة وعليه يحفز وجود سياسة اتصالية تسهل إعداد مخطط تكويني فعال و ذلك عن طريق تسهيل تنقل المعلومات المتعلقة بإحصاء رغبات الموظفين و الاحتياج إلى التكوين من الأسفل إلى الأعلى مع ضمان مصداقيتها ولا يكون ذلك إلا بوجود كفاءة الاتصال و التي تحتوي على خصائص السرعة، الارتداد، التسجيل ، الكثافة، الرسمية و عامل التكلفة.¹

المبحث الثالث: أهمية مخطط التكوين في تجسيد سياسة التكوين

1- مفهوم مخطط التكوين

يعرف مخطط التكوين على أنه ترجمة عملية ومالية للاختيارات المتعلقة بالتسيير المنظمة والخاصة بالوسائل التي تخصصها في فترة معينة لغرض تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للمستخدمين.² نحاول أن نتوسع في هذا التعريف عن طريق فهم كل عبارة على حدا:

الترجمة العملية: يقصد بها إن مخطط التكوين يشمل على سلسلة من الأعمال والحركات، أهدافها هي النتائج المنتظرة ولذلك تكون دقيقة.

الاختيارات التسيير الخاصة بالوسائل التي تخصصها : إن اختيارات التسيير هي من اختصاص مدير المنظمة أو المسير، وتكون وفقا لأسبقيات التي من المفروض أن تكون واضحة.

الوسائل المخصصة: هي الوسائل المالية بما فيها ذلك الوقت، والوقت هنا المقصود به نسبة الغيابات التي لها علاقة بالتكوين.

في الفترة المعنية: مخطط التكوين في أغلب الأحيان إما سنوي أو متعدد السنوات.

تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للمستخدمين: التكوين ليس هدفا لذاته و إنما هو وسيلة لأجل الوصول بتلك الأعمال و الحركات التكوينية إلى اكتساب الأشخاص والمجموعات كفاءات التي هم في حاجة إليها لتحسين أدائهم ومن ثم تلبية رغبات زبائنهم وخلق جو اجتماعي مناسب و تطوير حياتهم المهنية.

وبعضهم يلخص تعريف مخطط التكوين على "أنه التعبير الملموس لسياسة التكوين للمنظمة".³

وبالتالي يكون على النحو التالي:

- تنمية كفاءات المستخدمين و بالتالي تنمية وتحسين الخدمة العمومية التي تتكفل بها قطاعات الوظيفة العمومي.

¹ أحمد ماهر " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" دار الجامعة الإسكندرية، 1999، ص 362.

13-Alain Meignant, OP.Cit P221

14- Jean Pierre Citeau, « Gestion des ressources humaines », Ed Armand Colin, Paris 2000, P117

- يلخص مجموعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات التي تعمل تحت إشراف الوظيفة العمومي.
 - يلخص مجموعة الوسائل المخصصة للوصول إلى تلك الأهداف المادية و البشرية.
 - تحديد المدة الخاصة بالتكوين (سنوية أو متعددة السنوات) وهذا وفقا للتشريع المعمول به.
- 2- مخطط التكوين في إطار قانون الوظيفة العمومي الجزائري.

1-2 الإلتزامات القانونية المعمول بها

من الناحية التاريخية فإن التكوين و تسييره في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري لم يعطى العناية الكاملة إلا بعد صدور المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 3 مارس سنة 1996 الذي أعطى لتسيير التقديري للموارد البشرية أهمية كبيرة و ذلك بأنه أوجب على المؤسسات و الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات أما قبل هذا التاريخ فإن كل المراسيم و القوانين لم تعطي أهمية للجانب التخطيطي للتكوين.

حسب المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم وخصوصا المادة 3 من هذا المرسوم التي تقول أنه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وعليه تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر بالالتحاق بالوظائف العمومية أو التكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم ذات الأولوية بالنظر إلى التطور والترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية والمخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض.

وفي نفس المرسوم يلزم المؤسسات والإدارات العمومية بأنه يجب أن يكون على مستوى مديرية الموارد البشرية تسيير تقديري لهذه الموارد و يترجم هذا التسيير التقديري بالقيام بوضع مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات.

وفي نفس المرسوم وخصوصا في مادته الرابعة يحدد محتوى المخطط الذي يجب أن يشمل على عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في قطاع النشاط المعني وهي كالتالي:

- التكوين المتخصص الذي يحصل في دورات طويلة المدى تفوق سنة واحدة وتساهي ثلاثة (03) سنوات أو تقل عنها وهذا يتعلق بالمخططات متعددة السنوات.
- تحسين المستوى الذي يحصل في دورات متوسطة المدى يكون بين (6) أشهر وسنة واحدة وهذا يتعلق بمخطط سنوي.
- تجديد المعلومات التي يحصل في دورات قصيرة المدى تقل على سنة أشهر أو تساويها ويدخل كذلك في المخطط السنوي ولهذا يجب على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم تشمل التوقعات في أنواع التكوين المذكورة أعلاه وأهدافها تكون كالتالي:

أ- التكوين المتخصص المشروط في القوانين الأساسية لبعض أسلاك الموظفين من أجل:¹

- شغل منصب عمومي للمرة الأولى،
- التحاق بسلك عالي أو رتبة عالية للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة،
- التحضير للمسابقات والامتحانات العمومية.

ب- دورات تحسين المستوى التي تهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين

وإثرائها وتعميقها وضبطها.

ج- عمليات تجديد المعلومات التي من شأنها أن تسمح بالتكيف مع الوظيفة الجديدة نظرا لتطور

الوسائل والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.

بهذا الصدد، لا بد من التوضيح أنه يمكن أجاز عمليات التكوين المتخصص للموظفين وتحسين مستواهم

وتجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب في شكل متناوب أو متواصل باستثناء التكوين المتخصص لشغل

وظيفة عمومية للمرة الأولى والذي لا يمكن أن يتم إلا في شكل متواصل².

وكذلك فإن المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد

معلوماتهم ينبغي أن يحدد فيها كذلك:³

- عدد المناصب المطلوب شغلها،
- عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين،
- مناصب التأهيل المعنية بالتكوين،
- مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن عملية التكوين.

2-2 الرقابة القانونية:

قبل أن يصبح المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات نافذا وجازا للتطبيق يجب أن يكون

مصادقا عليه وعملية المصادقة تشترك فيها المؤسسة أو الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالتوظيف

العمومي وبنفس الشكل يتم أو يعدل المخطط السنوي أو المتعدد السنوات.⁴

أما فيما يخص الرقابة فتقوم بها المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي عقب كل سنة

مالية بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين وتحسين

المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

فإن الجانب المهم الذي بدونه لا يمكن للمؤسسة أو الإدارة العمومية أن تقوم بإعداد المخطط

القطاعي السنوي والمتعدد السنوات، ويتمثل في جمع الاحتياجات التكوينية الفردية ومن ثم الجماعية

15 - منشور رقم 263/كخ/م ع و غ/99 للمؤرخ في 9 لوت 1999.

16 - نفس المرجع السابق.

- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 للمؤرخ في 3 مارس 1996.

18 - المرسوم السابق.

وللقيام بهذه المهمة تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة تكوين لتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

وفي هذا الإطار تقوم اللجنة بإعداد قائمة الموظفين المدعويين لإتباع دورة التكوين وفقاً للشروط التنظيمية والقانونية الأساسية لكل مؤسسة وإدارة عمومية، كذلك فإن هذه اللجنة من صلاحياتها تحديد المقاييس الخاصة بالانتقاء والتي يجب أن تكون متعلقة بـ:

1- المؤهلات المهنية للمعني بالتكوين،

2- التقويم المهني للموظفين المعنيين.

وفي الأخير فإذا رجعنا إلى الأمر المؤرخ بـ 15 جويلية 2006 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وفي فصله الخامس الخاص بالتكوين وفي المواد 104 و105 نجده بحث الإدارة على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، ولقد ذكرنا هذا الأمر في هذا المقام لأنه يعتبر المصدر الرئيسي لرقابة القانونية ومنه تنبثق مجموعة المراسيم التنفيذية المتعلقة بالقوانين الأساسية لمجموعة قطاعات الوظيفة العمومية.

2-3 الجانب المتعلق بالمصادقة على ميزانية المخططات القطاعية:

طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 إن أهمية هذا المرسوم التنفيذي تكمن في أنه أول من أعطى أهمية كبيرة للتكوين وخصوصاً في جانبه التحفيزي هذا من الناحية ومن ناحية أخرى فقد ألزم المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي أي التخطيط للموارد البشرية بصفة عامة وللتكوين بصفة خاصة وكذلك المنشور رقم 01/ك خ / و.م.م.!! وع/ المؤرخ في 6 جوان 1998 والمتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. إن أهمية هذا المنشور تكمن في الجانب العملي عند إعداد المخططات في المصالح التابعة لقطاع الوظيفة العمومي، يجب أن تصادق مصالح العامة للوظيفة العمومي على هذه المخططات بعد دراسة العمليات التوقعية المتصلة بتنظيم دورات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات الموزعة على سنة أو عدة سنوات مالية.

وبناء على ما سبق وطبقاً لتعليمات الوزارة المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30 نوفمبر 1995 والمتعلقة بإنشاء وتحويل وتجديد المناصب المالية، وحرصاً على ضمان المشاورة الوثيقة في هذا المجال بين مصالح الوظيفة العمومي ومصالح الميزانية، تكون المخططات المشار إليها موضوع دراسة ضمن لجنة تضم:

a المدير الفرعي للتكوين: رئيساً،

a ممثل المديرية الفرعية للمسابقات والامتحانات،

a ممثل المديرية الفرعية للتفتيش وتدقيق الحسابات،

a ممثل وزارة المالية،

a ممثل الإدارة المعنية.

ويمكن أن تستعين اللجنة المختصة، عند الحاجة بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته قصد إنارتها في أعمالها (أستاذ، رئيس مؤسسة تكوين).

و في نفس السياق، ينبغي التوضيح أن اللجنة المختصة تتكلف لا سيما بـ:

- دراسة الأهداف التوقعية الناتجة عن المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار وعلى وجه الخصوص الاعتمادات المالية التي يمكن تخصيصها لهذا الغرض.
- السهر على مطابقة العمليات المبرمجة والشروط القانونية والتنظيمية السارية المفعول والتي تحكم مختلف أسلاك الموظفين.
- التأكد من احترام النسب القانونية للموظفين الأجراء عند تنظيم دورات تكوين.
- التأكد من وجود الأطر القانونية لتنظيم التكوين المتخصص المبرمج (القرارات - الإطار الذي يضبط التكوين - مؤسسات التكوين المؤهلة - برامج التكوين ومدة التكوين).
- الفصل في ملائمة الدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات المبرمجة (أثارها على المصلحة - حجم الموافقت الإجمالي - البرامج - أمكنة سيرها - عدد المترشحين المقبولين).
- التأكد من التطابق بين مخطط تسيير الموارد البشرية ودورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المنصوص عليها في المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين خلال السنة المقصودة.

- دراسة حسب نفس الكيفيات والإجراءات، مقترحات التعديل للمخططات المصادق عليها.
- على أية حال، لا يمكن للمخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أن تغطي أكثر من ثلاثة سنوات مالية.

على إثر أشغال اللجنة المختصة وبعد المصادقة على هذه المخططات والتأثير عليها قانونا من طرف مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومي والإدارة المعنية، تصبح العمليات المبرمجة بعنوان سنة أو عدة سنوات مالية تنفيذية وتؤدي إلى تحقيق مجموع التدابير الملحقة والتي تنتج عنها، ومن بينها فتح مناصب مالية لأجل الملائمة وتنفيذ تدابير الترقية أو الزيادات المنصوص عليها في هذا الإطار.

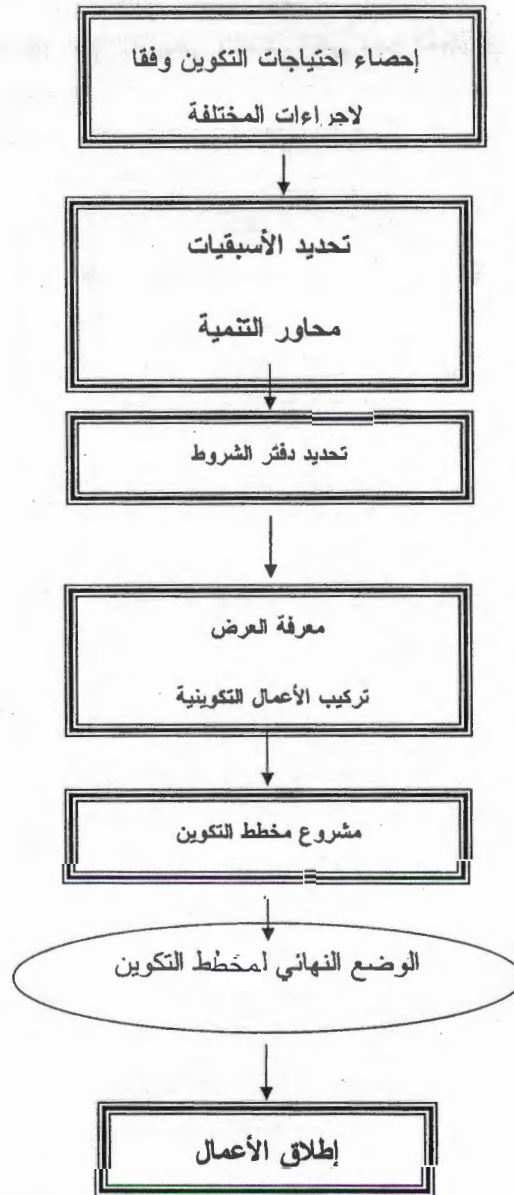
3- سياسة إعداد مخطط التكوين

إن إعداد المخطط التكويني يمر بعدة مراحل وكل مرحلة لها سياستها وإجراءاتها الخاصة بها تحددها خصوصية المنظمة وطبيعة نشاطها وتعدد مصالحها ونوع التسيير المتبع فيها، أما من ناحية التوجهات الكبرى والتي تخضع لتسلسل المنطقي فإن إعداد المخطط التكويني في مؤسسة ذات طابع نتاجي لا يختلف كثير عن الإدارة العمومية التي يشرف عليها التوظيف العمومي لأن كليهما يطلب مخطط تكويني مبني على احتياجات تكوينية حقيقية تعكس مشكل كفاءة معينة¹.

19- Voir Annick Cohen « Toute la fonction ressources humaines », Ed. Dunod Paris , 2006 , P 264.

مراحل إعداد مخطط التكوين تمر في أغلب المنظمات بالمراحل التالية وحسب المخطط التالي:

الجدول



Source : Jean Pierre Citeau , OP,CIT , P 118.

- هل كل أصحاب المناصب معنيون بعملية التكوين ؟
- ما هي أهمية التغيرات المحتملة ؟
- هل هذه التغيرات تسير وفقاً لما يريده الفاعلين ؟
- ما هو موقف الفاعلين اتجاه التغيرات المحتملة واتجاه التكوين ؟

ونذكرهم بالتسلسل التالي:

أ - الأشخاص الذين سيكونون:

- ما هو مستوى قلقهم؟
 - ما هي التغيرات التي يطمنونها ؟
 - ما هي نظرتهم إلى التكوين؟
- إذا كان مستوى التكيف بالقدر الكافي يمكن تقبل التغير بسهولة وعليه إن الوضعية الحالية لا يمكنها أن تبقى كما هي.

ب - المسؤول المباشر:

- ما هو مستوى قلقه؟
 - هل يرى ضرورة للتغيير؟
 - ما هو التغير الذي يطمناه؟
 - ما هي نظرتة إلى التكوين؟
- فإن نظرتهم إلى التكوين وموقعهم اتجاه التغير يؤدي بهم إلى التحرك ايجابياً اتجاه مساعدتهم، و يمكن أن يلعب كمكبج إن كانت التطورات لا تسير في الاتجاه الذي يطمونه وبالعكس إذا اقتنعوا بفائدة التغيرات المدرجة بقائمة التغيرات في قطاعهم يكون لهم دور المحرك بالنسبة لمستخدميهم.

ج - الإدارة:

- كيف يتم إشراكها بصفة عادية؟
- ما هي رؤيتها اتجاه التكوين؟
- هل نريد أن نستعمل التكوين كوسيلة لتغيير؟

د - الشركاء الاجتماعيين:

- هل يقبلون التغيرات المرتقبة؟
- كيف يعتبرون التكوين؟
- ما هو موقفهم العادي - خصوصاً علاقتهم مع رب العمل؟

2- الأشخاص المعنيون بإعداد مخطط التكوين:

إن الأجوبة على الأسئلة السابقة تستخدم كدليل لاختيار إستراتيجية معينة التي عن طريقها يعين الفاعلون في إعداد مخطط التكوين ويمكن نذكرهم كالتالي¹:

1- Voir P. Romelaer « Gestion des ressources humaines », Ed. Armand Colin Paris , 1993 , P 180 à 182.

2-1 مستوى المديرية العامة للإدارة :

على مستوى المديرية العامة تتخذ القرارات الإستراتيجية للإدارة، من بينها المصادقة على الاختيارات المتعلقة بالتكوين والتي اقترحت من طرف مسؤول التكوين، والمديرية لا ينتهي عملها عند المصادق فقط بل تساهم في بعض الأعمال مثل :

a متابعة الأعمال التكوينية عن طريق أحد ممثلها،

a أثناء الاجتماعات الإعلامية تذكر بأهمية الأعمال التكوينية،

a المشاركة عند افتتاح التريصات وعند نهايتها.

2-2 مسؤول المصلحة:

إن إحصاء الاحتياجات الجماعية لقطاع من القطاعات الذي هو من اختصاص وتحت مسؤولية المسؤول المباشر للأشخاص المعنيين بعملية التكوين ويساعده في ذلك مجموعة العمل التي تكون تحت قيادته وعند تحويل هذا الاحتياج إلى خط من خطوط المخطط التكويني من طرف مسؤول التكوين، من الأحسن أن يستشار المسؤول المباشر في ذلك.

يوجد هناك طريقتين لبناء مخطط التكوين وسنرجع إليه فيما بعد بالتفصيل :

1. الطريقة الصاعدة : من المصالح إلى المديرية العامة للمصادقة عليه.

2. الطريقة النازلة : من المديرية العامة إلى المصالح لإبداء رأيهم فيه.

2-3 الشركاء الاجتماعيين :

تعطي سياسة التكوين للشركاء الاجتماعيين دوراً ذا أهمية إستراتيجية يتعلق بالسلم الاجتماعي وفي بعض أنواع التكوين يعطي لهم دور عملي وخصوصاً يتعلق بثقافة للإدارة والأدوات الفكرية القاعدية.

2-4 المتكئون:

تشارك هذه الفئة في جمع الاحتياجات الخاصة بقطاعهم وبالتالي تساهم في بناء المخطط التكويني القطاعي الخاص بهم، ويبين لهم عند إعداد مخطط التكوين الأسبقيات التي ستأخذ بعين الاعتبار.

3- المرور من الاحتياج إلى المخطط:

عند الانتهاء من عملية إحصاء الاحتياجات المتعلقة بالتكوين ترتب تلك الاحتياجات من طرف مسؤول التكوين على شكل مجموعات متماثلة تمكن من تحويل الاحتياجات الفردية إلى جماعية التي تعبر عن أفعال تكوينية في مخطط التكوين، و يجب التأكد قبل ذلك من مبدأ التوافقية مع الوسائل المتاحة لدى المنظمة وإلا فيجب إخضاعهم إلى عملية الأحكام مع تلك الوسائل و لتوضيح ذلك سنتطرق إلى الخطوات التالية:

3-1 دمج الاحتياجات:

3-1-1 الاحتياجات الفردية:

إن مخطط التكوين لا يجب أن تسجل فيه أعمال تكوينية متشابهة ومتكررة في الهدف و الفترة الزمنية، لأنه يؤدي بدون أدنى شك إلى الزيادة في التكلفة وعدم المراقبة الجيدة وتشتيت الأعمال التكوينية، لذا فإن للإدارة تلجأ إلى طريقة دمج الاحتياجات.

إن عملية دمج الاحتياجات الفردية تجرى أولاً على مستوى المصلحة لغرض تجميع كل الاحتياجات الفردية وتكون مرتبة إلى أنواع متجانسة، وبعد ذلك يقام نفس العمل على مستوى المديرية العامة لجميع المصالح التابعة لها.

2-1-3 الاحتياجات الجماعية:

نفس الملاحظة السابقة فإن مخطط التكوين الخاص بالإدارة لها فروع ومديريات، كل فرع له احتياجاته الخاصة ومخطط تكوين قطاعي خاص به، لذا عند إعداد مخطط التكوين الشامل لكل المنظمة يجب إدماج الاحتياجات الجماعية. إن تجميع الاحتياجات المتمثلة يخضع لنفس الإجراء لدمج الاحتياجات الفردية وبعد ذلك يقيم عدد الدورات المتوقعة لإجراز مخطط التكوين.

ففي كلتا الحالتين، يمكن أن نطرح مشكل فعالية التكوين عند المزج بين الاحتياجات المتمثلة الآتية من مختلف القطاعات ولذا يجب وضع سياسة اتصال تتكفل بربط الفئات المستهدفة من عملية التكوين وهذا لضمان نقل الخبرات المكتسبة لبضعهم البعض ولا يمكن الوصول إلى ذلك في حالة وجود مجموعتين أو أكثر لهم أهداف مختلفة ولا يمكن المرور من الاحتياج إلى مخطط التكوين إلا إذا استعملنا هذين الأسلوبين:

2-3 ترجمة الاحتياج إلى خط من خطوط التكوين:

إن مخطط التكوين يحتوي على عدة خطوط وكل خط يحتوي على معلومات مختلفة عن الخط الآخر وهذه المعلومات تتعلق بنوعية التكوين، الفترة الزمنية، المكون، الوسائل المالية، مكان التكوين... إلخ. وبالتالي إنه بعد دمج الاحتياجات المتمثلة يجب تسجيلها في خط من خطوط مخطط التكوين وهذا ما يسمى بترجمة الاحتياج.

وبالإضافة لما سبق توجد ثلاثة طرق لبناء مخطط التكوين مبنية على الأسلوب التسييري من جهة وسياسة اتصال تربط مابين كل أطراف الإدارة سواء أفقياً أم عمودياً وسنذكرها فيما يلي:

الطريقة الأولى: إعداد مخطط التكوين من الأسفل إلى الأعلى.

إن إعداد مخطط التكوين من الأسفل إلى الأعلى في الإدارة يعتمد على وجود سياسة تسيير وفق النظام اللامركزي المبني على مشاركة أدنى المستويات في السلم الإداري في إعداد وتحديد الاحتياجات التكوينية للمنظمة باستعمال طريقة إحصاء الاحتياجات بشكل فردي ثم تجمع وترتب إلى مجموعات متجانسة لتصبح احتياجات جماعية على المستوى المركزي مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة الضرورية سواء كانت بشرية أو مادية للقيام بهذا العمل بكل دقة ومصداقية، ويمكن أن تأخذ المراحل التالية:

المرحلة الأولى: إبلاغ كل الإطارات المهيكلة عن طريق تعليمية توضح الاتجاهات وأهداف المنظمة سواء لسنة واحدة أو لسنوات عدة (أقصى تقدير 3 سنوات).

المرحلة الثانية: القيام بعملية تشريح وتحليل للمناصب وما تطلبه من كفاءات مهنية سواء الحالية أو المناصب المستقبلية وتقييم الموجود من كفاءات لدى المستخدمين كل حسب منصبه وذلك لتحديد الاحتياجات التكوينية سواء الفردية أو الجماعية.

المرحلة الثالثة: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية ووضع الأسبقيات لأن لا يمكن للإدارة أن تلبي كل الاحتياجات في آن واحد وذلك لوجود صعوبات مالية أو بشرية أو قانونية ومن ثم إعداد مخطط تقديري على مستوى كل القطاعات أو الهياكل اللامركزية.

المرحلة الرابعة: تجمع هذه المخططات وفق خطوط تكوينية متماثلة في مكوناتها على مستوى المركزي لتصبح مخطط تكويني شامل لكل الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار أسبقيات الإدارة المركزية والسياسة الشاملة.

المرحلة الخامسة: المصادقة على مخطط التكوين والميزانية التقديرية من طرف الإدارة المركزية.

المرحلة السادسة: تنفيذ المخطط، وهذه المرحلة لا تأتي إلا بعد برمجة الأعمال التكوينية ووسائل الإنجاز المختلفة.

الطريقة الثانية: إعداد مخطط التكوين من الأعلى إلى الأسفل.

هذه الطريقة نجدها تستعمل في نظام تسييري مركزي، لا يعتمد على المشاركة والمساهمة لباقي المصالح المركزية وكانت مستعملة في الإدارة العمومية حتى جاء المرسوم التنفيذي رقم 96-92 الذي ذكرناه عندما تكلمنا على الالتزامات القانونية وأهمية هذا المرسوم نجدها في أنه أعطى للمصالح اللامركزية المبادرة في التسيير التوقي للعمال وخصوصا المواد المتعلقة بالتكوين المادة الثالثة والرابعة. وتشمل هذه الطريقة على عدة مراحل نذكرها كالتالي:

المرحلة الأولى: إن مسؤول التكوين على مستوى المركزي، يقوم في هذه المرحلة بتحديد ومعرفة أهداف وتوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة وعناصر التغيير المطالبة بها في مدة لا تتعدى 3 سنوات، ويمكن أن تكون عناصر التغيير متعلقة بالتقنيات المستعملة في مناصب العمل والتطورات التكنولوجية التي تفرضها البيئة الخارجية أو تلك المتعلقة بالقيم الثقافية والفكرية للإدارة، وكل من الأهداف والتوجهات وعناصر التغيير تترجم إلى خطوط عريضة في مخطط التكوين.

المرحلة الثانية: يتم إتزال تلك الخطوط العريضة لمخطط التكوين المعدة من طرف الإدارة المركزية إلى المصالح المختلفة لإعطاء التفاصيل اللازمة في بعض بنود المخطط ليكون أكثر تطبيقا على الأرض الواقع مثل عدد العمال الذي تتوفر فيهم شروط الترشيح إلى التكوين، النقص الموجود على مستوى مناصب العمل سواء من الناحية العددية أو النوعية.

المرحلة الثالثة: إعداد مخطط التكوين على مستوى المديرية المركزية بعد أخذها بعين الاعتبار للمعلومات الصاعدة من المصالح اللامركزية ويصبح بصورته النهائية وقابل لإنجاز بعد المصادقة عليه ومصاحبه بإعداد الميزانية لسنة واحدة أو متعددة السنوات.

الخاتمة :

على ضوء ما سبق نجد أن السياسة التكوينية المعتمدة في الإدارة الجزائرية لقد استمدت معالمها و أطرها من القوانين و المراسيم المنظمة لها وفي نفس الوقت من القواعد والتقنيات المعتمدة في

المؤسسة الاقتصادية في مجال التكوين هذا من الجانب النظري أما الجانب التطبيقي وممارسة التسيير العمومي في هذا المجال فإننا نجد النقص التالي :

a لا يوجد إحصاء لاحتياجات التكوين من طرف الهياكل القاعدية للإدارة ، وإن وجد فإنه لا تعطى له الأهمية بالقدر الذي يجعل الاحتياجات حقيقية تعكس الأهداف المنتظرة وذلك نابع إما من طلبات التكوين التي تستجيب إلى الاحتياجات الحقيقية أو لعدم وجود صرامة في اختيار الأفراد للتكوين ،

a عدم كفاية الموارد المالية الموجهة للتكوين مقارنة بالمعايير المعتمدة حيث يوجد 1% إلى 6% في إدارات لدول بنفس الأهمية¹

a إن الجانب التنظيم و العملي حاليا للمدرسة الوطنية للإدارة لا يستجيب إلى احتياجات الإدارة و من أسباب ذلك نقص في المكونين المتخصصين وعدم ملائمة الركائز البيداغوجية بالتكوين الإداري المستمر.

ولتفادي هذه العوامل وبالتالي الوصول بالتكوين إلى الأداء والفاعلية المطلوبتين يجب على مخطط التكوين في إطار سياسة تكوينية شاملة أن تأخذ بعين الاعتبار بمايلي :

a ملائمة احتياجات التكوين مع مواصفات كل منصب ووظيفة ،

a العمل على وضع الموارد المالية الضرورية لتغطية مصاريف التكوين ،

a تحفيز أعوان الإدارة الذين شاركوا في عملية التكوين عن طريق ترقية في منصب أعلى ،

a إعداد عقد خاص بالأداء مع المدرسة الوطنية للإدارة.²

المراجع باللغة العربية

- (1) أحمد ماهر " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية الإسكندرية 1999.
- (2) عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " دار النشر الجامعية الإسكندرية 2002 .
- (3) عبد الغفار حنفي " إدارة الأفراد " دار النشر الجامعية الإسكندرية 1989 .

المقالات و المجلات :

- (1) المدرسة الوطنية للضرائب " مجلة المالية " أكتوبر 2001 العدد رقم 0 و 01 .
- (2) المدرسة الوطنية للإدارة " مجلة الإدارة " المجلد 6 العدد رقم 1 سنة 1996.

القوانين والمراسيم و تعليمات ومناشير :

- (1) المرسوم رقم 69 - 52 المؤرخ في 25 صفر عام 1389 الموافق لـ 12 مايو سنة 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة و الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.
- (2) المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال والمؤسسات والإدارات العمومية .
- (3) المرسوم التنفيذي رقم 90 - 334 المؤرخ في 27 أكتوبر سنة 1990 المتضمن القانون الأساسي للعمال التابعين للأسلاك الخاصة للإدارة المكلفة بالمالية.
- (4) المرسوم رقم 87 - 209 المؤرخ في 14 محرم عام 1408 الموافق لـ 2 سبتمبر 1987 والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما .
- (5) المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق لـ 3 مارس سنة 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد المعلومات.

¹ Voir la lettre de la D.G.I numéro spécial, Avril 2006, p08

² Voir B. Aimen « A Quoi forme l'ENI et comment accéder » Revue de l'ENI, Juin 2001, N°00, p6.

- (6) أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1425 الموافق لـ 15 فبراير سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- (7) تعليمية وزارية مشتركة رقم 253 المؤرخة في 17 جويلية 1999 المتعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية.
- (8) منشور رقم 263 المؤرخ في 09 أوت 1999 يتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلوما

المراجع باللغة الأجنبية :

- (1) Alain Meignant « Manager la formation » Ed. Liaison, Paris 1997.
- (2) Annick Cohen « Toute la fonction ressource humaines » Ed. Dunod Paris 2006.
- (3) J.M Peretti « Gestion des Ressources humains » Ed. Vuibert Paris 2003.
- (4) J.P Citeau « Gestion des ressources humains, principes généraux et cas pratiques » Ed. Armant colin Paris 2002.
- (5) Michel Amiel, François Bonnet et Joseph Jacobs « Management de l'administration » Ed De Boeck et Larcier, Paris Bruxelles 1998.
- (6) L.Sekiou et autres « Gestion des ressources humains » Ed. de Boeck ISBN Montréal 1993
- (7) P. Romelaer « Gestion des ressources humains » Ed. ARMAND Colin Paris 1993.
- (1) Revue des IDARA « Revue de l'école nationale d'administration » N° 01 Alger 1996.