

جامعة قاصدي مرراجع - ورقلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

عنصر، تنظيم سياسي وإداري.

من إعداد الطالب : لوزي ياسين

## دور التكوين الإداري في تنمية المورد البشري في الادارة المحلية "دراسة حالة بلدية أنقوسة 2013-2016"

نوقشت وأجيزت علنا يوم : 05/06/2016 م.

أمام الجنة المكونة من السادة

الصفة	جامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة ورقلة	حسان بن كادي
مشرفا ومحرر	جامعة ورقلة	د. عبد المؤمن مجدوب
مناقشنا	جامعة ورقلة	مسلم باباعربي

السنة الجامعية : 2015/2016



# شکر و تقدیر

نَحْمَدُ اللَّهَ عَلَى فَضْلِهِ وَعَطَائِهِ ، وَلَهُ نَسْجُدُ  
سَجْدَةِ الشَاكِرِينَ لِأَنِّي أَتَمَّتُ عَمَلِي هَذَا  
وَبِمَنَاسِبَتِهِ أَتَقْدُمُ بِخَالِصِ الشَّكْرِ وَالْعِرْفَانِ  
إِلَى أَسْتَاذِي الْمُحْتَدِمِ عَبْدِ الْمُؤْمِنِ مَجْدُوبِ  
الَّذِي كَانَ سَنْدِيُّ وَعُوْنَيْ فِي إِنْجَازِ هَذِهِ  
الْمَذْكُورَةِ وَإِلَى كُلِّ الْأَسَاتِذَةِ الْكَرَامِ ، وَشَكْرِ  
لِطَاقِمِ مَكْتَبَةِ كُلِّيَّةِ الْحَقُوقِ وَالْعِلْمَوْمِ  
الْسِّيَاسِيَّةِ بِجَامِعَةِ وَرْقَلَةِ وَإِلَى كُلِّ مَنْ  
سَاهَمَ أَوْ سَاعَدَ فِي إِنْجَازِ هَذِهِ الْمَذْكُورَةِ مِنْ  
قَرِيبٍ أَوْ بَعِيدٍ فَالشَّكْرُ لَكُمْ جَمِيعًا

ياسين لوزي

# إِهْدَاءٌ

إلى أغلى الناس علي أمي العزيزة ورحمة  
على روح أبي الطاهرة "أسكنه الله فسيح  
جنته" اللذان تعبا في تربيتي أهدي لكما  
عملي المتواضع هذا ، وإلى كل إخوتي  
وأصدقائي وزملائي وفقدم الله في حياتهم  
وإلى كل العائلة الكبيرة لوزي ، وإلى كل  
عائلة قسم العلوم السياسية بورقلة

ياسين لوزي

## ملخص الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تناول عملية التكوين والتدريب كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الإدارية التي هي أحد أهم العناصر المحورية في التنمية الشاملة، وذلك على مستوى الإدارة المحلية، وقسمت الدراسة إلى شقين :

شق نظري تناول فيه الباحث مفهوم التكوين الإداري وكل المصطلحات المتعلقة به والخصائص التي تميزه، وكيف يمكن استغلاله لتحقيق نتيجة ايجابية على الموارد البشرية، كما تم فيه التطرق إلى أهم النظريات الأساسية المتعلقة بعملية التكوين، ثم تم التطرق إلى خطوات التكوين وكيف يساهم في تنمية الإدارة المحلية.

أما الشق التطبيقي فتناول دراسة ميدانية حول واقع التكوين في الإدارة المحلية، ومدى تطبيقه على أرض الواقع في بلدية أنقوسة، ومدى تقييم فاعليته في تنمية الإدارة المحلية على مستوى هذه البلدية.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، التدريب، التقييم، تنمية الموارد البشرية، التنمية الإدارية، الإدارة المحلية.

## Summary:

This study deals with formation and training process, as on of the basic functions of human resource management and its role in the achievement of administrative development, which is one of the most critical elements in the overall development, at the local administration level, the study was divided into two parts:

Theoretical part where the seeker deals with the administrative formation concept . and all terms related to .and its characteristics that distinguish it, and how it can be exploited to achieve a positive result for human resources, as it addressed the most fundamental theories about the process of formation ,than addressed to the steps and how it contributes to the local administration development .

The practical port disuse domain study notch of formation in the local administration, and the extent of its application on the ground in Ngoussa municipality, and the extent to evaluate its effectiveness in the development of the local administration at the level of Ngoussa municipality.

Key words: formation , Training , evaluation , management development. the local administration.

# مقدمة

## مقدمة:

عرفت الإلادرة في وقتنا الحاضر عدلت تطورات من ناحية المعدات والأساليب المستخدمة في العمل وانعكست هذه التطورات على المفاهيم والتكنولوجيات الإدارية ،فقد أصبح العالم المعاصر قائما على الحركة والتغير والديناميكية وكذا اعتماده على العلم والتكنولوجيات الجديدة والانفتاح والتواصل ،فقد كان لتحول المفاهيم والتكنولوجيات الإدارية الحديثة تأثيرا واضحا على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة ،حيث تغيرت النظرة إلى العنصر البشري فأصبح يحظى باهتمام كبير من طرف الإلادرة باعتباره الداعمة الأساسية التي تستند عليها المنظمة ،فالعنصر البشري يعتبر مرجعا للفكر والتطوير والإبداع من خلال استغلال طاقاته وإمكانياته وتوظيف مهاراته وقدراته فهو يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد إذا ما تتوفرت ظروف العمل المناسبة .

وبالنظر إلى دوره الفعال فقد أصبحت المنظمة تهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل أكبر وكل هذا لن يكون إلا عن طريق التكوين ، الذي يعتبر من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتعتمد عليه الإلادرة لتطوير أدائها الوظيفي ،ولقد عرف التكوين أو التدريب اهتماما كبيرا من قبل مسيري الإدارات المتطرفة والحديثة انطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبانه في أي إدارة وكذا إيمانا بالدور الواضح الذي يحدثه على أداء الأفراد ،لذا أصبح التكوين من أهم الوظائف التي لا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها مهما كانت نوعية النشاط الذي تقوم به.

ولقد توسيعت دائرة التكوين في المنظمات إلى خارج المؤسسات وأصبح من واجب المسؤولين التوسيع مع التكنولوجيا والأساليب الحديثة .

وعملية التكوين في جانبها النظري ، فهي بدورها تحتاج إلى مجهود لتطبيق النظريات ميدانيا خاصة ما يعرفه هذا الجانب من تطورات ذات أهمية من حيث أنواع التكوين وأساليبه وما له من فوائد في كافة المجالات حتى يستغل بصفة موضوعية وفعالة في تحسين أداء الموظفين وإنقاذهما لعملهم فإنegan العمل هو ناتج ما تعلمه المتدرب ، وهو ما تعمل به الإلادرة الحديثة وما تسعى إليه الدول .

وباعتبار البلدية في الجزائر هي قاعدة الالامركزية وتمثل نواة الإلادرة المحلية فهي تضم موارد بشرية لا يأس بها تسعى إلى تطويرها وتنميتها وتطوير قدراتها ولقد قامت الدولة بعدة اجراءات وأصدرت عدة قوانين تنظم عملية تكوين الموظفين في كافة الإدارات المحلية ، وهو ما ساعد على ظهور قيادات محلية قادرة على تسيير شؤونها الخاصة كتعبير عن الالامركزية الإدارية .



## 1) أهمية البحث :

**الأهمية العلمية** : ترتكز على حاجة موضوع التكوين في الإدارة المحلية إلى إثراء خصوصا وأنه يتم تناول هذا الموضوع في جانبه النظري بشكل كبير مرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية والعمال المهنيين دون الموظفين في القطاع العمومي الغير ربحي .

**الأهمية العملية** : تكمن في تزايد حاجة الإدارة المحلية إلى تنمية أدائها وتطوير قدراتها ،ولن يكون ذلك إلا عن طريق تنمية الموارد البشرية بحكم أن أداء الإدارة الجيد يعكس جودة وكفاءة الأداء الوظيفي للموظف ،ومنه سنسلط الضوء على عملية التكوين على مستوى البلدية والتعرف على مدى أهميته بالنسبة للإدارة المحلية .

## 2) أهداف الدراسة : ويمكن تلخيصها في النقاط التالية

- تسلیط الضوء على الإطار العام لمفهوم التكوين الإداري ،ودور السياسات الحكومية المبذولة في سبيل ذلك ،من خلال تحلیل مفهوم التكوين والهدف منه وشرحه بصفة مبسطة .
- توضیح أساس العلاقة بين التكوین الإداري للموظف وتنمية الإدارة المحلية .
- محاولة الكشف عن النعائص والصعوبات التي تحیط بعملية التكوين في جانبه التطبيقي سواء من جانب الإدارة أو الموظفين .
- والهدف من الدراسة الميدانية هو تعزيز ودعم الدراسة النظرية من خلال دراسة واقع التكوين في بلدية أنقرة والتي هي بمثابة مثل ملموس لعملية التكوين على مستوى الإدارة المحلية .

## 3) أسباب اختياره .

تکمن أسباب اختيار هذا البحث المتعلق أساسا بتنمية الموارد البشرية في أهميته على المستوى النظري وكيف حاز على اهتمام كبير من طرف الباحثين ،ومن جهة أخرى اهتمام الإدارة بالتكوين في كل المستويات ،ويمكن تقسيم الأسباب إلى :

**أسباب ذاتية** : تکمن في الفضول العلمي للإطلاع على موضوع التكوين وفهمه من جانبه النظري وهل يتجسد هذا على مستوى الإدارة المحلية .

## أسباب موضوعية :

- الاهتمام الكبير بموضوع التنمية المحلية المستدامة والدور الذي تلعبه الجماعات المحلية في سبيل تحقيق ذلك ،ووضع تكوين الموارد البشرية كأحد أولويات التنمية .



- حاجة الموارد البشرية في الإدارة المحلية للتكوين لتحديد وتطوير معارفهم وتحقيق أداء أفضل بأحسن الكفاءات ،ولفت نظر المسؤولين لأهمية هذا الموضوع .

- معرفة حجم الاهتمام الذي تمنحه الإدارة المحلية للتكوين موظفيها وترقية أدائهم من أجل تحقيق نتائج عملية أحسن وكيف يساهم ذلك في تنمية الإدارة المحلية .

#### (4) الإشكالية :

حديثنا عن التكوين والتدريب في الإدارة المحلية مرتبطة بشكل كلي بالموظف العام وبمجرد تكييفه هذه الصورة يجعل دهن القارئ أو المستمع ينصرف إلى ذلك الشخص الذي ألم نظرياً وعلمياً بجميع المهارات التي تدخل في دائرة تخصصه إلا أنه بما أن الأمر نسبي وسيظل كذلك بالنسبة لكل جهد إنساني ،فإن الإشكالية تطرح نفسها متمثلة في جدوى التكوين والدور الذي يلعبه في تنمية الموارد البشرية .

منه نطرح الإشكالية الرئيسية :

إلى أي مدى يساهم التكوين الإداري في تنمية المورد البشري في الإدارة المحلية على مستوى بلدية أنقوسة ؟

#### التساؤلات الفرعية :

- ما هو التكوين أو التدريب الإداري وما مفهوم الإدارة المحلية ؟

- ما هي علاقة التكوين بالأداء الوظيفي في الإدارة ؟

- هل التكوين الإداري هو الوسيلة الوحيدة لتنمية الإدارة المحلية في بلدية أنقوسة ؟

- ما مدى أهمية التكوين بالنسبة للإدارة على مستوى بلدية أنقوسة ؟

#### (5) الفرضية الرئيسية :

التكوين عملية أساسية في تنمية الموارد البشرية ،وهي بمثابة استثمار مهم في تنمية أداء الإدارة المحلية لبلدية أنقوسة حاضراً ومستقبلاً .

#### الفرضيات الفرعية :

- يساهم التكوين في تحسين أداء الموظف ورفع كفاءته على مستوى البلدية .

- التكوين يلقى اهتماماً كبيراً من طرف إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

- تنمية إدارة بلدية أنقوسة مرتبطة بشكل كبير بالتكوين الإداري .

- التكوين عملية أساسية لتحقيق التنمية وهو ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية على مستوى البلدية .

#### 6) أدبيات الدراسة :

يعتبر موضوع التكوين من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في المجال الاقتصادي لما يحققه من مردود على مستوى الإنتاج والخدمات ونجد عدة دراسات وكتابات عن التكوين أو التدريب في مجال التسيير والاقتصاد أو العلوم التجارية أو في المجالات الصناعية والزراعية وبمجرد ربط الموضوع بالإدارة العمومية غير ربحية نلاحظ بأن الاهتمام بالتكوين يكون أقل من سابقه ، ومن الدراسات السابقة :

أ- شتاتحة عائشة ، وهي أطروحة دكتوراه بعنوان ، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية – مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط – جامعة الجزائر 3، سنة 2011 م ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الموارد البشرية وأصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي ، وتوجد علاقة قوية بين التدريب وتحسين الأداء في العمل وهو ما ينعكس على المنظمة .

ب- عبده عز الدين ، مذكرة ماجستير بعنوان ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر ، جامعة الجزائر عام 2002 ، ومن نتائجها حتمية وجود جهاز مركزي لتكوين وتدريب العناصر القيادية خاصة في ميدان التنمية ووضع مقاييس لاختيار المدربين والمتدربين ، وإنقان العمل هو نتاج ما تعلمه المتدرب وما تعمل به الإدارة وتسعى لتحقيقه من أجل كشف الأخطاء وتحقيق الإبداع ، ومن الناحية القانونية عدم التقييد بالتعليمات والتنظيمات وعدم احترام تطبيق القوانين.

ت- فضيل دليو ، مذكرة ماجستير بعنوان ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة) (جامعة الإخوة منتوري قسنطينة سنة 2006 ، من نتائجها ؛ اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب التكوين عن طريق المشرف المباشر ، لا تتفق وجود أساليب أخرى للتدريب فقد اعتمدت المؤسسة على تنويع أساليب التدريب داخل وخارج مكان العمل .

#### 7) المناهج والاقترابات المستخدمة :

المنهج الوصفي والتحليلي لوصف كل ما يتعلق بالتكوين وكيف يكون على مستوى الإدارة المحلية وتحليل وشرح وتفسير بعض الإحصائيات والتطورات في البحث ، بالإضافة إلى منهج دراسة الحال وهو المنهج الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ وحدة معينة أو دراسة



جميع المراحل التي مرت بها وذلك بهدف الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة، وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع أداء التدريب في الإدارة المحلية وبشكل خاص في البلدية، وهنا تم استخدام الوسائل الإحصائية لقراءة الأعداد وإحصائهما في شكل جداول إحصائية توضيحية وتقديرها.

#### ٨) أدوات البحث :

من أدوات البحث التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية المقابلة وذلك عن طريق مقابلة شخصية موجهة بين الباحث والجهات المسؤولة في المؤسسة بهدف الوصول إلى حقيقة و موقف يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واللإلاحة التي تعنى بمراقبة أو مشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها.

#### ٩) حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: اقتصرت حدود الدراسة على معالجة دور تكوين الموارد البشرية في إدارة بلدية أنقرة بولاية ورقلة، وكيف ساهم هذا التكوين في تنمية هذه الإدارة المحلية.
- الحدود الزمنية: اهتمت الدراسة بتتبع برامج التكوين في الإدارة، في فترة زمنية محددة بين سنتي 2013 و 2016 م، وذلك بسبب عدم توفر إحصائيات حول التكوين في البلدية قبل ذلك.

#### ١٠) صعوبات الدراسة :

نظراً لأهمية موضوع تكوين الموارد البشرية في الإدارة فقد ظهرت عدة مفردات إما تستخدم مرادفة للتقوين كالتدريب أو تصب في نفس السياق كالتعليم والتطوير والرسكلة والإعداد وغيرها كلها تهدف لتنمية الموارد البشرية، والتنمية الإدارية، ومن جهة أخرى صعوبة جمع المعلومات والإحصائيات في الدراسة الميدانية.

#### ١١) خطة الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، تناول الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري لعملية التكوين في الإدارة المحلية، مفهوم التكوين الإداري ونظرياته الأساسية وخطواته ثم تم التطرق لمفهوم التنمية الإدارية والإدارة المحلية وعلاقته بالتكوين الإداري.



أما الفصل الثاني :عنوان دور التكوين في تنمية الإدارة المحلية في بلدية أنقوسة 2013-2016.فتناول دراسة ميدانية لبلدية أنقوسة وواقع التكوين على مستوى هذه البلدية ومدى تقييم عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة وهل ساهم في تنمية أدائها وتحسين المردود الوظيفي للموظفين.



## الفصل الأول :

### الإطار المفاهيمي والنظري لعملية التكوين في الإدارة المحلية .

المبحث الأول : مفهوم التكوين الإداري

المبحث الثاني : النظريات الأساسية في التكوين .

المبحث الثالث : مراحل التكوين .

المبحث الرابع : تنمية الإدارة المحلية عن طريق التكوين

الإداري

**تمهيد :** يعتبر التكوين أو التدريب حقلًا غنيًا من حقول الدراسة في عدد من الأنشطة المتخصصة وأحد المداخل الأساسية في مجالات الإدارة مثل "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة الموارد البشرية" وفي "السلوك التنظيمي" وفي "التنمية الإدارية" وإن وظيفة التدريب الإداري أصبحت مهنة متخصصة لها أفرادها، وهم المدربون الذين يلعبون دور المخططين للبرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها، كما أن التدريب الإداري أصبح عملية دائمة ومستمرة تمارسها الإدارة بانتظام في الإدارات المعاصرة والحديثة وفي وقتنا الحاضر أصبح موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة، نظراً لما له من ارتباط مباشر بالأداء الوظيفي لأي إدارة فقد أصبح يحتل مكانة في أولويات عدد كبير من الدول وبشكل خاص الدول النامية، فهو أحد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفاءات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتعددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الاداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المؤسسة وأفرادها العاملين بها.

## المبحث الأول : مفهوم التكوين الإداري

يعتبر التكوين الإداري وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة وقد اهتمت الإدارات الحديثة بتربية مواردها البشرية وتكيفها مع التطورات الحاصلة في البيئة العالمية ،ونلاحظ توسيع في الاهتمام بالتكوين من خلال رصد خطط وبرامج مدققة ،وظهور عدة قوانين تهم بتنظيم هذه العملية ،كما تسطر الدول والمؤسسات مبالغ طائلة في سبيل انجاح هذه البرامج من خلال فتح مؤسسات متخصصة في التدريب أو فتح مكاتب ووظائف تهم بعملية التدريب داخل المؤسسة ،وفي هذا المبحث سنطرق لمفهوم التكوين في جانبه النظري وكيف يمكن استخدامه كأداة لتنمية الموارد البشرية .

### ❖ المطلب الأول :تعريف التكوين والمفاهيم المشابهة .

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مسيرة التطورات التقنية و اكتساب مهارات في مختلف المجالات و التخصصات فالتقنيات الحديثة لعلم الإدراة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية و تطويرها ،و التكوين هو أحد مداخلها والذي يمكن من المساهمة في تنمية الأداء الوظيفي في المؤسسة ؛و قبل التطرق لمفهوم التكوين الإداري ،توجب علينا إيضاح أهم المفاهيم والمصطلحات المشابهة والتي تحمل نفس المعنى و/أو تتشابه معه في خصائص متعددة .

#### أولا / المفاهيم المشابهة للتقوين

##### التكوين - التدريب :

اشتقت كلمة التكوين من الفعل FORMER (كون) ذات المصدر اللاتيني ،ولغويا يعني أحدث الشيء أي أوجده ،ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب ،لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتقوين formation ،ولابد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رابح العايب ،الموقع الإلكتروني <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic> تاريخ الإطلاع يوم 2016/4/6.

وعرف نور الدين حاروش التكوين (هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً وبهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وبهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات )<sup>1</sup> لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية ، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية ولاسيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح ، وأخيراً للاستجابة لمتطلبات العملاء ، لأن طلبات العملاء بالأمس ليست هي نفسها اليوم ولن تكون كذلك

**التدريب :** عرفه عمار بن عيشي بأنه " نشاط انساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد "<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر : يشمل التدريب ضرورة تعلم تلك الحلول التي يجري تدريسها وذلك بالقيام بهذه الأمور عملياً ، وهو ذو صلة أساساً بالمهارات <sup>3</sup>.

ومن هذه التعريفات يمكن القول بأن التدريب هو شكل من أشكال التكوين وعن طريقه تتمي وتكسب المعرف والقدرات الفنية والمهنية.

رغم الاختلاف اللغوي للمصطلحين (التكوين والتدريب ) إلا أنه لا يوجد فرق واضح من حيث استعمالهما من طرف الباحثين في تتميم الموارد البشرية ، فيستخدم أحد المصطلحين دون الثاني أو يستخدمان متزدران للدلالة على نفس المعنى .

### **التعليم - التدريب:**

التدريب هو عملية زيادة معلومات وخبرة ومهارات الفرد لأداء عمل معين ويقع العبء الأكبر في التدريب على المنظمة التي يعمل بها الفرد ، أما التعليم فهو يعني أساساً زيادة المعلومات العامة ودرجة الفهم والخلفية الثقافية بكل الظروف المحيطة بنا ويقع العبء الأكبر من هذه المهمة على المدارس والمؤسسات التعليمية الرسمية .

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic> تاريخ الإطلاع يوم 2016/4/6

<sup>2</sup> عمار بن عيشي ،اتجاهات التدريب وتقدير اداء الأفراد . دار أسماء للنشر والتوزيع ؛ عمان ، 2012 م ، ص 80 .

<sup>3</sup>j. coyle And others . Human Resource management . université of london . 2013.p 47.

والفرق بين التعليم في جانبه الأكاديمي والتدريب ليس دقيقاً واضحاً ، بل إن الفرق بينهما يمثل عملية الانتقال من التعلم إلى التخصص ، من المعلومات العامة والفهم العام إلى حالة المهارة النوعية ، القادرة على تنفيذ المهام والأعمال تنفيذاً سليماً ويمكن القول أن التدريب والتعليم كلاهما يستهدف تنمية الإنسان للوصول به إلى المستوى المرغوب من المهارة والمعرفة والتوجيه.<sup>1</sup>

أما (التعلم) كعملية مستمرة ترافق الفرد وتمسه في كل الجوانب الحسنة والسيئة فهو "التغيير الذي يطرأ على السلوك نتيجة خبرة سابقة وهذا يعني أن التعلم لا يتأتى إلا من خلال التجربة والخبرة الحياتية" لدى يعتبر التعليم من أهم المصطلحات التربوية لأنه يذكر المدرس بأن المتدربين يحضرون معهم عاداتهم السلوكية المكتسبة من بيئاتهم المختلفة والمتنوعة والتي يجب تغييرها وتصحيحها لتنلاءم مع ثقافة المنظمة.<sup>2</sup>

**الإعداد:** مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك ، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد ، ويبعداً الإعداد حيث ينتهي التعليم ، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد .

**إعادة التكوين أو الرسكلة:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة ، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة انتقالهم لفنين وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل .

**التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاطلين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية وظيفة أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويتمركز حول عملية التأقلم والتكيف في الوظيفة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ،التدريب الإداري . دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م ، ص 26.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ،التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2010 م ، ص 17.

<sup>3</sup> نور الدين ذيب ،دور تكوين الإداريين في التنمية المحلية للوصول إلى تنمية مستدامة (دراسة حالة مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة) مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014 م.ص 5.

ثانياً / تعريف التكوين الإداري .

لقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح ، وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة ، ويشير إليه في الفكر الإداري الفرنسي والإنجليزي بالتدريب التعرفي أو التدريب الإنضمامي للمؤسسة أو التدريب التوجيبي.<sup>1</sup>

**1- التدريب بمعنى training :** ويقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي ، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهارياً واتجاهياً (سلوكياً) بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات) .

**2- التدريب بمعنى formation :** (تكوين) والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى التغيير<sup>2</sup> وذلك لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة التغيير أي يكون قادراً على

**3- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما**

**4- ويعرف التدريب " هو عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم بهدف تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل ".<sup>3</sup>**

**5- يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة والتدريب هو تطبيق المعرفة ويمكن للأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ، و هو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج .**

**6- التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل .**

**7- ويعرفه البعض بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب أفضل في أداء أعمالهم الإدارية أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب "**

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيمى ، المختار حميدة ، دور التكوين في تطمين الموارد البشرية . مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 7 ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2005، م.

<sup>2</sup> حمدي رضا هاشم ، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب . الرأية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 م، ص 21.

<sup>3</sup> حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر . دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 16.

**8- ويعرفه أحد الخبراء في التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات ، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتجاجية عالية " <sup>1</sup>**

**9- يعرف الدكتور وصفي عقيلي التكوين على أنه "برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل اكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعرفة والمهارات" <sup>2</sup>**

تعريف إجرائي للتكوين يمكن تعريفه بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى رفع مهارات و المعارف الموظفين وتحسين وتغيير سلوكهم بما كانوا عليه قبل التكوين ، من أجل سد الاحتياجات ، وحل المشاكل التي تواجه العمل .

## ❖ المطلب الثاني : مبادئ وأنواع التكوين .

**أولاً : مبادئ التكوين :**لقد عد الدكتور عبد الرحمن توفيق ستة مبادئ أساسية يقوم عليها التكوين وهي محددة كما يلي :

**1- الهدف :**يجب أن يكون الهدف من التكوين محدد وواضح طبقاً للاحتجاجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقبلاً للتطبيق .

**2- الاستمرارية :**ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية لفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الوظيفي لفرد .

**3- الشمول :**حيث يجب أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهدف الوظيفي .

**4- التدرج :**فيبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً .

**5- مواكبة التطور :**حتى يكون التكوين مصدراً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل ، وبأحدث أساليب وتقنيات التكوين .

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، نفس المرجع ، ص 5.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic> تاريخ الإطلاع يوم 6/4/2016.

6- الواقعية وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتنااسب مع مستوياتهم<sup>1</sup>

## ثانياً : أنواع التكوين

### 1) أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

#### أ) توجيه الموظفين الجدد :

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتأثير المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة ، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد ، تهيئة الموظفين الجدد للعمل ، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وتحتفل المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات ، والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق .

#### ب) التكوين أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن تقوم المشرفين المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين مما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثراً من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومهام المشرف عليه ، ويعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتطلب كفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.<sup>2</sup>

#### ت) التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات :

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتقنيات وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة .

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق ، مهارات أخصائي التدريب . مركز الخبرات المهنية للادارة "بميك" ، الجيزة ، 2005 م ، ص 104.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي ، نفس المرجع ، ص 86.

وتعزف المهارات بأنها عبارة عن مجموع ثلاثة أنواع من المعارف ؛ معارف نظرية ، وممارسات (خبرة ) ، وبعد سلوكى ، معبأة أو قابلة للتعبئة ، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن .<sup>1</sup>

**ث) التكوين بغرض الترقية والنقل :**

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف .

**ج) التكوين للتهيئة على التقاعد :**

في المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد .<sup>2</sup>

**2) التكوين حسب نوع الوظائف :**

**أ) التكوين المهني أو الفني :**

ينطوي التكوين المهني على اعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة انواع من الأعمال المتعلقة ببعض ، أي يكون الغرض من التكوين إلمام الفرد بحرف معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة .

وقد أصبح التكوين المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الالامام بحرف معينة

**ب) التكوين التخصصي :**

ويشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين ، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Jean marie peretti .Dictionnaire des ressources humaines ;Vuibert ,paris,1999 ,p58.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي ،نفس المرجع ،ص 86 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية ؛ الإسكندرية ، 2001 ، ص 324 .

ت) التكوين الإداري :

ويتضمن هذا التكوين المعارف المهارات الإدارية والإشرافية الالزمة لتقديم المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا ، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ، واتخاذ القرارات ، وتجهيز وقيادة وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال ويختلف التكوين الإداري عن غيره من أنواع التكوين الأخرى بتركيزه على الموظف وببيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة ، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد وتنمية مهارات التخطيط .

3) أنواع التكوين حسب مكانها

أ) التكوين داخل المنظمة :

يعرف التكوين الداخلي على انه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة .

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة ، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الإشراف على تفيذها وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل ، وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعرفات والمهارات الالزمة لأداء العمل ، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلقط المهارات الالزمة لأداء العمل منه .

ب) التكوين خارج المنظمة :

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة .

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تكوين متخصصة ) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تكوين تدعمها الدولة أو الجامعات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي ، نفس المرجع ، ص 87 .

### ❖ المطلب الثالث : أهمية التكوين .

أهمية التكوين ترجع إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من وراء التكوين وهي:

- 1) يعمل التكوين على تعديل سلوك الأفراد والجماعات لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه . و تربية معرفة افراد التنظيم ( مثل معرفة تاريخ المنظمة وتنظيم سياستها وأهدافها ونظم وإجراءات العمل فيها) ومهاراتهم وقدراتهم ( مثل : المهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنمية الشعور بالمسؤولية ) واتجاهاتهم ( مثل : الاتجاه لتنمية الرغبة والدافع على العمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء ) في مجالات اعمالهم .
- 2) يخلق التكوين علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد ، وهذا ما يولد بالتالي انتماء الفرد إلى المنظمة .
- 3) يساعد التكوين في عملية تخطيط القوى العاملة وتمييتها حيث إن عملية التنمية الشاملة ترتكز أساسا على كفاءة القوى العاملة باعتبارها أحد عناصر الإنتاج الهامة ، وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والنهوض بمستوى حياة الفرد والمجتمع .
- 4) يعمل التكوين على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامهم أبواب المستقبل وهذا يؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية للفرد.<sup>1</sup>
- 5) تصحيح الرؤية أو التأكيد عليها أو توضيحيها .
- 6) توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- 7) يمكن عن طريق التكوين التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي مؤسسة .
- 8) إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين وإتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب خبرات جديدة .
- 9) رفع مستوى الكفاءة الإدارية والإنتاجية .
- 10) التزويذ بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، نفس المرجع ، ص 10.

<sup>2</sup> حمدي رضا هاشم ، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب . الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 م.ص 25.

#### ❖ المطلب الرابع : أهداف التكوين .

في ضوء التصور بأن التكوين غاية تسعى المنظمة لتحقيقها من جهة وبأنه وسيلة لتحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة من جهة أخرى ، فإنه قد تم تصنيف أهداف التكوين إلى ثلاثة مجموعات أساسية وهي كالتالي :

##### أ) أهداف التكوين العادية (روتينية) :

تعني الأهداف التدريبية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر ، ويضم هذا النوع من التكوين " التدريب التوجيهي أو التمهيدي " حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمنظمة التي سيعملون بها وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها ، وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم وواقع التنظيم في المنظمة ، والشروط العامة للخدمة كالمりتبات والترقيات والإجازات وساعات العمل ونظام التقاعد وغيرها من المعلومات المتعلقة بأعمالهم وبالمنظمات التي سيعملون بها .

والجدير بالذكر أن هذا النوع من التكوين لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرامج فترتكز تحديد الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تكوينهم وكذلك فإن ارتباط هذا النوع من الأهداف بالواقع التنظيمي واستناده عادة على مؤشرات تتعلق بالأداء المعتاد للأعمال يجعل أهميتها التدريبية تأتي في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

وهي بذلك لا تمثل مجهدًا غير منتج بل هي تحقق فائدة ولكنها تساعد التنظيم في المقام الأول على البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة دون أن تحقق نتائج غير عادية ومبكرة ترفع مستوى الأداء في التنظيم .

##### ب) أهداف التكوين لحل المشكلات : <sup>1</sup>

وهي تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (أفراد المنظمة ) في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء ، ويتم ذلك عن طريق اعداد وتكوين أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات ، وتطبيق الوسائل العلمية المتقدمة في علاجها .

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، نفس المرجع ، ص 11 .

وفي ضوء هذا التصور فإن البرامج التكوينية التي تستهدف تخلص المنظمة من مشكلات تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية عن الأنماط المقررة ، هي بطبيعة الحال أفضل من تلك البرامج التكوينية التي تقتصر أهدافها على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة وبهذا فإن الأهداف التكوينية لحل المشكلات تعلو الأهداف العادبة أو الروتينية.

#### ت) أهداف التكوين الإبتكارية (إبداعية ) :

تعتبر الأهداف التكوين الإبتكارية أعلى مستويات المهام التكوينية حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج ، وتخفيض تكاليف التكوين ، وتحتاج الأهداف الإبتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادبة (إبداعية أو إبتكارية ) ترفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها .

والفرق بين الأهداف التكوينية لحل المشكلات والأهداف التكوينية الإبتكارية هو أن الأولى تقتصر على حل المشكلات وتستهدف إعادة التوازن للتنظيم والتغلب على مصادر انحراف الأداء عن الأنماط العادبة المقررة ، بينما تستهدف الأهداف الإبتكارية إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والخروج بها من أسر المعتاد والمأثور .<sup>1</sup>

### ❖ المطلب الخامس : أساليب التكوين .

تعتبر الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته الفعلية للعمل أفضل طريقة للتقوين رغم أنها لا تمتاز بالرسمية وتأخذ وقتا طويلا بالإضافة إلى أنها قد تكسب الموظف مهارات وخبرات خاطئة وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتقوين يمكن تقسيمها إلى قسمين التقوين داخل مكان العمل والتقوين خارج مكان العمل .

أولاً : **أساليب التقوين في مكان العمل** : وما يميز هذا النوع من التقوين أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي وتشرف المنظمة على تنفيذ البرنامج التكويني بشكل مباشر ومن أهم هذه الأساليب :

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، نفس المرجع ، ص 13.

**(1) تعليمات العمل :**

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يتعين على الموظف تطبيقها خلال تدريبيه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة وبموجب هذا الأسلوب تكون مهمة المدرب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها ،ثم العمل على تصحيح الانحرافات وهذا من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية ،وإعطائه التوجيهات الازمة لتفادي الوقوع في الأخطاء.

**(2) المساعدة الإشرافية :**

بموجب هذا الأسلوب يتم تكوين الموارد البشرية في نفس مكان عملهم ،وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي ،ويكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء ،وعلى ذلك يتم التدريب بموجب أسلوب المساعدة الإشرافية في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية ،فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب ،والرئيس المباشر هو نفسه المدرب .

وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة لتكوين داخل المؤسسة ،ويراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية بحيث يتم تزويدها بنفس المعدات ،وأن يكون لها نفس التصميم ،وتستخدم هذه الحالة عندما يزيد عدد الأفراد المراد تكوينهم دفعة واحدة وبسرعة كبيرة .

ويتضح من هذا الأسلوب أنه يشبه سابقه إلى حد ما ،باستثناء أن المدرب هنا هو الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون مسؤول آخر ،هذا بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني .<sup>1</sup>

**(3) التدوير الوظيفي :**

نعني بهذا الأسلوب التكويني نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من الوظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة وباتصال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مغایرة فهو يكتسب الخبرات والمهارات الازمة ،ومن شأن هذه

<sup>1</sup> محمد الصالح قريشي ،تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية" مذكرة ماجستير ،تخصص تنمية وتسخير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة ،2005 م.ص 57

الحركة بين الوظائف أن توسيع من آفاقه العملية ، وأن تعطي للمورد البشري مرونة أكثر وتحصل من خبراته ومهاراته المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل نفس المنظمة .

إذا بمحض هذا الأسلوب التكويني تتنظم حركة تنقلات متعددة ومؤقتة بين الوظائف بحث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية ، وبذلك فهو يكتسب خبرات إضافية تمهد له الطريق لاستلام وظائف قيادية كونه تدرّب على معرفة عالم المنظمة بشكل شامل ، وليس على جزء واحد أو أجزاء محددة منها .

ويشترط في استخدام أسلوب التنقل بين الوظائف أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات فيما بينها ، ولابد لنجاحه أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب ، وخاصة خلال الفترة الأولى من التكوين وهي فترة استلامه للوظيفة ويتبع ذلك عملية تقييمية مستمرة للأداء ، وهذا بهدف تصحيح الأخطاء

#### 4) الإدارة المتعددة :

يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تكوين وتنمية رجال الإدارة فقط ، ويتم بمحضه استدعاء الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة وإشراكهم في عملية تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا ، وبمعنى آخر يقوم هذا الأسلوب التدريبي على عملية إشراك مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور داخل المنظمة ، وتسمح هذه الطريقة للمسؤولين في المستويات الأدنى من الإدارة من الاحتكاك وهذا بعرض إكسابهم القدرات الالزامية لاتخاذ القرارات وكذا لتهيئتهم لشغل مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي .<sup>1</sup>

ثانياً : **أساليب التكوين خارج مكان العمل** : تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تتفد بعيداً عن موقع العمل الأصلي حيث يتم تدريبيه في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي ، سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التكوين المتخصصة ، وتختلف الأساليب التدريبية من حيث يمكننا أن نميز بين البرامج المقيمة والتي يبقى خلالها المتدرب بعيداً عن عمله ، وغير المقيمة حيث يلتحق المتدرب بمقر التكوين في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله وفي هذا الإطار يمكن عرض أهم أساليب التكوين خارج مكان العمل كما يلي :

<sup>1</sup> محمد الصالح قريشي ، نفس المرجع ، ص 76 .

**(1) المحاضرة :**

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية ، والتي تهدف أساساً إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين ، ويتميز هذا الأسلوب بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد ، وتعد المحاضرة طريقة مثل لنقل تجارب المحاضرين ، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات ، وسواء جاءت المحاضرات تلقائياً أو سبق الإعداد لها بشكل جيد ، فإنه يتبع على المدرب أن يتتأكد من أن المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور وكذا في مستوى التعليمي والوظيفي ، كما أنه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة ، والعمل على تحفيزهم وإثارة اهتمامهم ، فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية إيجابية ، ومن خلال تقديم متوازن ومتزن من المدرب لنفسه ولل موضوع وإشعار المتدربين بقربه ومنهم .<sup>1</sup>

ورغم أنها تكون القاعدة الأساسية للتقديم والعرض ، إلا أن أسلوب المحاضرات لا يحظى بسمعة طيبة بين خبراء التدريب ، وهذا لكونه لا يستخدم المشاركة والنقاش إلا نادراً ، ولذا فإنه لضمان استيعاب المتدربين لمحتوى المحاضرة يجب إدراج المشاركة والنقاش ، وهذا بطرح أسئلة عليهم أو الإجابة عن تساؤلاتهم ، إلا أن هذا التوجه السلبي العام من قبل المدربين اتجاه أسلوب المحاضرة ، لا ينفي فيحقيقة الأمر الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب ، لذا يتبع على العامل استخدامه إلى جانب الأساليب الأخرى .

**(2) دراسة الحالات :**

أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التكوين ، وتهدف إلى تعزيز وتدعم طاقات اتخاذ القرار لدى متذبذبي القرارات على مستوى المنظمة . وتعرف دراسة الحالة بأنها " موقف يمثل مشكلة حقيقة أو افتراضية تستخدم لعرض وتوضيح عمليات اتخاذ القرارات " ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وكذا حلولها البديلة ، وتعتبر الحالات المطروحة عن المشاكل التي يمكن أن تصادفها المنظمة ، وهذا في مجالات مختلفة كالتنظيم ، وإدارة الموارد البشرية ....

لدراسة الحالات فاعلية كبيرة في توفير ردود الفعل لدى المتدربين ويمكن الاستفادة من ردود الأفعال في اثراء المعلومات وتوضيح الموقف أو المشكلة وفي تشكيل وجهة نظر لدى المتدرب وأيضاً في تجميع وتوليف العديد من ردود الأفعال المتضاربة ؛ تعطي الحالات وضوحاً لمواضف

<sup>1</sup> محمد الصالح قريشي ، نفس المرجع ، ص 77

الحياة العملية الفعلية في المنظمة وبنفس طريقة حدوثها وبشكل عام فإن الحالات تعتبر باللغة التأثير لأنها تستمد من واقع خبرات الممارسات الفعلية .

وتشير البحث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات ،كما أنها قد لا تناسب بعض الدارسين من الذين لا يتوفرون على أرضية مقبولة من المعرفة النظرية ،ولذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية ،وإنما بصورة مكملة .

### 3) البريد الوارد :

يعتمد أسلوب البريد الوارد على محاكاة الواقع ،ومن خلاله يجد المتدرب سلة من السلال المستخدمة في مكاتب المديرين ،فيها من الكتب الرسمية والمذكرات والرسائل والتقارير إضافة لموافقات آلية محتملة ،وهي تشبه إلى حد ما الحالات التي يواجهها المدير خلال يوم من أيام العمل ويطلب من المتدربين اتخاذ الإجراءات المطلوبة بصدق كل حالة من الحالات في وقت قصير ،ويعد هذا الأسلوب تمرينا على المرونة ،وواقعية التفكير ،والاندماج في الموقف ،واتخاذ القرار الناجح .<sup>1</sup>

### 4) المباريات الإدارية :

في أسلوب المباريات الإدارية يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين ،تمثل كل منهما إدارة منظمة ما وتقدم لكل مجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقا عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها ،لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأدوار بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد فيها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة .

يتم تقسيم المباراة إلى عدة جولات ،يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء البيانات المعطاة لها باتخاذ قرارات معينة ومراجعة قرارات سابقة ،وتعديل بعض القرارات في حالة اعطائها بيانات غير متوقعة ،ليتم بعد ذلك تقييم النتائج وذلك باستخدام أسلوب تقييم محدد مسبقا .

وعلى ضوء ما تم تحصيله من نتائج تتولى كل مجموعة دراسة جديدة وهكذا إلى أن تنتهي الجولات المحددة ليتم بعدها إعلان المجموعة الفائزة ؛ومن مزايا هذه الطريقة التدريبية :

- تمكين المشاركين من التفكير .
- محاكاة المراحل المختلفة لاتخاذ القرار .
- مقارنة مختلف البدائل (الخيارات) .

<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين ،التدريب الإداري المبني على الجدارة (التدريب حسب الطلب) . مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ،أبوظبي ،2014 م ،ص 89 .

- إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمر في المدى الطويل.
- فهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المنظمة ، حيث ينظر إلى تسيير المنظمة ككل وليس كل مصلحة على حدى .

يعتبر إذن أسلوب المباريات الإدارية وسيلة في تنمية قدرات الموظف في مجال السياسات الإدارية الإستراتيجية والتخطيطية في المنظمة ، كما تسمح للإطارات والمسؤولين على اتخاذ القرار بسرعة والتكيف مع العمل في جماعة .

#### 5) تمثيل الأدوار :

وفي طريقة تمثيل الأدوار يتناول المدربون بحث بعض المشاكل تقريرياً بالطريقة نفسها التي تتبع في دراسات الحالات ، ماعدا أن هناك عدداً من الأشخاص يلعبون أدواراً مختلفة ، وعادة ما يعطى الأفراد في هذه الطريقة بياناً مختصراً عن نوع الدور الذي سوف يقومون به <sup>1</sup>

يتيح تمثيل الأدوار للمتدرب أن يمارس رد الفعل في مواقف الصراع وغيرها من المخاطر الكامنة في واقع الحياة العملية مع الاحتفاظ بالعديد من مظاهر عملية التفاعل ؛ ومن هنا يمكن الوقوع في الأخطاء مع ملاحظتها وتجريب الاستجابات البديلة ، وبمعنى آخر فإن تمثيل الأدوار يسمح بتجريب طرق مختلفة للسلوك في موقف معين .

يمكن اختيار الأدوار بحيث تكون مخالفة لمواقف الحياة الواقعية بما يزيد من خبرة المتدرب ويعمق من رؤيته ونظرته لحقيقة السلوكيات الفردية ؛ فعلى سبيل المثال يقدم المدرب والمتدرب على تمثيل مواقف مصطنعة وذلك من خلال تبادل الأدوار لتبذل عملية المحاكاة والتحليل بين الفردين والتي من أهدافها تطوير وتنمية مهارات المتدرب ، أضف إلى ذلك أن تمثيل دور المرؤوس من قبل الرئيس يسمح لهذا الأخير باختبار أحاسيس وتجارب المرؤوس ، وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز روح التعاون والانسجام بين الرجلين ، وبما يسمح لهما بالتوافق على توضيح أو وضع المبادئ الإدارية السليمة . <sup>2</sup>

#### 6) المؤتمرات :

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين ، له أهميته بالنسبة لكافه أعضاء المؤتمر وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة ؛ وتم الاستفادة من هذا الأسلوب

<sup>1</sup> باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية . دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 . ص 135

<sup>2</sup> محمد الصالح قريشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرون على ضوء معارفهم وخبراتهم ، والمؤتمرات بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات لأن المشاركين فيها يكون لهم دور فعال في المقابلات وهذا من خلال المشاركة التشفوية .

يعتمد هذا الأسلوب على خبرات ومعلومات أعضاء المؤتمر ، ويتولى مهمة توجيه المناقشات رئيس المؤتمر الذي يحاول توضيح العناصر الأساسية للموضوع والمشكلة المطروحة ؛ ويرتبط نجاحه بدرجة إسهامات الأعضاء ، وتعتمد قيمته التدريبية على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض .

وللاستفادة من المؤتمر يجب أن يضم موضوعا واحدا وألا يتجاوز عدد المتدخلين 15 مشاركا ويكونون على مستوى عال من التعليم في ميدان تخصصهم ولديهم خبرة وكفاءة علمية .

#### 7) تدريب الحساسية :

بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية خاصة بين المتدربين في أماكن محددة وفي فترات زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقدير سلوك وآراء بعضهم البعض بصرامة تامة ، كما يتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة ؛ بمعنى آخر أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب التدريبي هو مناقشة السلوك ، ومن خلال اللقاءات المتكررة يقوم المتدربون بتقييم سلوك بعضهم بصرامة ، والهدف الأساسي من ذلك هو اقناع المتدربين بتعديل سلوكهم إذا كان غير سليم ، ويرتكز هذا الأسلوب على جوانب مثل العلاقات الإنسانية وزيادة حساسية الفرد تجاه سلوك الآخرين ... ، لذلك فليس هناك مادة تدريبية محددة بل ترك الحرية كاملة للمتدربين في تحديد المادة التدريبية ؛ وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ، وتوجيهها نحو هدفاً أصلي .<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن هناك عدة أساليب لتكوين والإدارات اختيار الأسلوب الأمثل لكل فئة وفق ما تراه مناسبا فلا يوجد أسلوبا يصلاح الاعتماد عليه واستخدامه بصفة عامة لكل فئات الموارد البشرية ، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة .

<sup>1</sup> محمد الصالح قريشي ، نفس المرجع ، ص 80 .

## المبحث الثاني : النظريات الأساسية في التكوين .

لقد حظيت العمليات التعليمية والتدريبية باهتمام كبير من العلماء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة وخاصة في ميادين علم النفس الذي يعتبر علم دراسة الفرد والذي يتصل في موضوعاته اتصالاً مباشراً بالشخصية الإنسانية وبوسائل وطرق التعامل معها وتطويرها حتى أن هذه الاهتمامات قد أسفرت عن بناء فرع مهم من فروع علم النفس أطلق عليه (علم النفس التعليمي)<sup>1</sup> ولما كانت عملية التكوين في كل سياقاتها عملية تعليمية فإنه يمكن مقاربة ما انتهى إليه الباحثون في مجالات التعليم إلى ما يحتاجه المدربون في مجالات التكوين . وبملاحظة أهم المساهمات البحثية في هذا المجال نستطيع أن نصنف مجمل هذه المساهمات في عدة نظريات رئيسية أهمها :

### ❖ المطلب الأول : النظريات السلوكية :

ويرى أصحاب هذه النظريات أن العملية التعليمية أو التدريبية ليست إلا عملية تشكيل علاقات ترابطية بين المتغيرات أو المثيرات من ناحية وبين الاستجابات السلوكية من ناحية أخرى وغالباً ما تتحقق عملية التعلم المطلوبة عندما يصبح المثير (المثير) قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها فتظهر الاستجابة بمجرد بروز المثير في بيئه الشخص المرغوب في تعليمه أو تدريسه وتخفي باختفائه ، هذا مع ملاحظة اختلاف درجة قوة المترابطات ونوعيتها باختلاف الأوضاع والمواضف التي تحدث فيها وباختلاف درجة تكرارها ومن أشهر المساهمات "بافلوف" في فكرته المسمة الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي ومساهمات "سنكر" في فكرته المسمة الاشتراط الإجرائي أو البياني أوفي فكرته التي جسدها بالتعاون مع "ثورندايك" حول معدلات أو مكيفات السلوك .

وبغض النظر عن التفاصيل المتعلقة بكل فكرة أو مساهمة من هذه المساهمات إلا أنه يمكن إجمال أبرز المبادئ التدريبية التي تقدمها هذه النظريات فيما يلي :

1) المؤثر والاستجابة : يخضع السلوك الإنساني لتأثيرات البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية التي يعيش فيها الأفراد ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك تفاعلي ولا يمكن فصله عن هذه المؤثرات ويستجيب لها

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف ،التدريب وتنمية الموارد البشرية ، زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 م ، ص 71 .

2) مبدأ التعزيز : وهذا يعني أن السلوك الإنساني يزداد تعزيزاً وترسخاً بازدياد خصوص الأشخاص المعنيين بالمؤثرات المحددة وبتكرار وانتظام استجابتهم لها ، وكلما تعزز السلوك كلما ازدادت التوقعات بتكرار وقوعه

3) مبدأ تعديل السلوك : إن جميع مقومات الشخصية و منظومتها ، وبالتالي المنظومات المحددة للسلوك قابلة للتعديل والتغيير إذا ما تم احداث تعديلات أو تغييرات في المتغيرات أو الشروط (المثيرات) التي كانت تحدد السلوكيات السابقة ، وتزداد هذه العملية نجاحاً وفاعلية كلما تم وضع جدول أو برنامج منظم وقائم على حسابات دقيقة وشاملة لما يجب احداثه من تعديلات أو تغييرات في المؤثرات المعنية .

4) مبدأ انتماء السلوك : ينتمي السلوك الإنساني إلى حد كبير إلى منظومة الحاجات الإنسانية وكلما تمكن المدربون من ربط برامجهم مع هذه المنظومة لدى المشاركين كلما أمكنهم تعزيز السلوكيات المطلوبة وتعديل وتغيير السلوكيات غير المرغوبة

5) مبدأ الأثر : إن السلوك المكتسب يقوى ويضعف بحسب ما يترتب على أدائه من آثار على المتعلم أو المتدرب ، فكلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو الكفاءة ... كلما دفع الأشخاص المعنيين إلى المزيد من التعلم والتقدم وتكرار السلوكيات التي أدت بهم إلى النجاح والعكس بالعكس .

6) مبدأ الاستعداد : أن أفضل التعلم يحدث عندما يكون الفرد أكثر استعداداً لاستقباله وتقبله وتأثر الاستعدادات عادة بقدرات الأشخاص وسعة آفاقهم وتلمسهم لآثار التدرب والتعلم وإدراكيهم لأهمية ذلك على مسار حياتهم الوظيفية أو العامة .<sup>1</sup>

## ❖ المطلب الثاني : النظريات العقلية (المعرفية الإدراكية) .

أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية ومن أشهر هذه النظريات :

- نظرية التطور المعرفي - جان بياجيه .
- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي - روبرت جانبيه .
- نظرية الجشطالت والخبرة ، أو نظرية الاستبصار - سورتايمير وتولمان .
- نظرية التمثيل - جيروم بروز .

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف ، نفس المرجع ، ص 72 .

- نظرية المنظم التمهيدي – او زيل

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية والتدريبية :<sup>1</sup>

- 1) مبدأ التعلم : التفاعل المباشر مع موضوع التعلم ، ومع مثيرات البيئة .
- 2) مبدأ اشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعليم لتحقيق عمليتي الملائمة والتمثيل .
- 3) مبدأ التدرج في التعلم : من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والمنظم .
- 4) مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال )، وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم .
- 5) مبدأ دورة الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم مما يؤثر في دافعية المرء نحو التعلم المنشود .
- 6) مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسى في التعامل واكتساب المعرف ومهارات .
- 7) مبدأ التدرج في التعلم : من الاشارة إلى الكلمة إلى المفهوم إلى المبدأ إلى حل المشكلات .
- 8) مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي : الانطلاق من الكليات ( التعميمات ) إلى التفاصيل والجزئيات .
- 9) مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث من الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات – الطريقة الاستقرائية .
- 10) مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشروط والعناصر الازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم ، ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوفرة وتفاعله معها ، يمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري .

<sup>1</sup> نجم العزاوي ، التدريب الإداري . دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ؛ عمان ، 2006 م ، ص 84 .

### ❖ المطلب الثالث : النظريات الإنسانية الكلية .

أنت هذه المدرسة النفسية لتكميل ما بدأته النظريات السابقة (السلوكية والمعرفية) (في سعيها لتقدير عمليات التعلم والتدريب ، وبدأ أصحاب هذه النظرية يطرحون افكارهم المتصلة بالتعليم والتدريب في الستينيات من هذا القرن تحت شعار ( التربية التقدمية) أو "المدرسة الإنسانية" .

وهي نظريات مكملة للنظريات السابقة -السلوكية والمعرفية -في التعلم والتدريب وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومتراقبة وتفاعل في أحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية والفردية ، فالتعليم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان وأعضاءه وعقله وتهله للتكيف والنجاح ، ومن أهم رواد هذه النظريات كارل روجرز ، جوني ديوبي في نظريات :

- التأثير الاجتماعي
- البرجماتية (النفعية )
- الدافعية
- الخبرة والاستكشاف

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية والتدريبية :

- 1- الإنسان يكتسب قيمة من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والانسانية التي يتكون منه مجتمعة (المركز ، الدور ، السلوك )
- 2- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقضي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل
- 3- توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب
- 4- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب.
- 5- العمل على ايجاد الترابط بين اهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة
- 6- التعلم عن طريق ممارسة العمل
- 7- النظرية والتطبيق في العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب <sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم العزاوي ، نفس المرجع ، ص 85 .

8- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا - الرزم التعليمية . الحقائب التدريبية التعليم المبرمج  
الحاسب الإلكتروني في البرنامج التدريبي

9- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتربوية نحو كل انسان (العقل  
الجسم ، الروح ، الوجدان )

**❖ المطلب الرابع: نظريات تعليم الكبار .**

يتميز الراشدون عن الأطفال في سمات كثيرة ينبغيأخذها بعين الاعتبار في تصميم أي نشاط أو  
برنامج موجه لهم ، ومن أبرز هذه السمات وأهمها ما يلي :

1) امتلاك القدرة على التفكير النقدي المستقل دون الحاجة إلى حواجز خارجية .

2) الميل للاستقلالية والقدرة على العمل المستقل .

3) امتلاك أهداف شخصية خاصة بهم تعمل على توجيههم ذاتيا .

4) توقع نتائج سريعة لما يقومون به من أعمال .

5) القدرة على تحمل المسؤولية ، لذا ينبغي تشجيعهم وتوكيلهم بأعمال وسلطات ذات مسؤولية  
محددة .

6) التوجه الواقعي والميل للاهتمام بمشكلات العمل الحاضرة والقائمة أكثر من المستقبلية .

7) الاعتداد بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي ، وهذا ما يفسر الحساسية ضد الملامة والانتقاد .

8) شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدافعية ، ولذلك ينبغي تبني العقل والمنطق  
في تقديم النقد البناء لممارساتهم ، وفي مناقشة الأمور معهم .

9) القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة ، وعلى التصرف ( الثقة بهذه القدرة واستخدام أسلوب  
حل المشكلات في التدريب ) .

10) امتلاك تجارب واتجاهات خاصة اكتسبوها وتبناوها على مر السنين ، وتأثر في تفكيرهم  
وتصير فائهم وموافقهم تجاه العمل والمهنة .

11) الاهتمام بالتقدير المادي أكثر من الاهتمام بالنمو والتطور الشخصي ، أي بالجوانب العاطفية  
والاجتماعية والأخلاقية في شخصياتهم .

12) الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني ( الدورات التدريبية ، متابعة الدراسة والتحصيل  
حضور المؤتمرات .. إلخ ) .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاصف عبد المعطي ، نفس المرجع ، ص 78 .

#### ❖ المطلب الخامس : نظرية ديناميات الجماعة .

وتوظيفها في العملية الإدارية عند تصميم برامج التدريب والتعليم ويقصد بديناميات الجماعة تلك العلاقات والشروط السيكولوجية المتقابلة التي يحقق افراد الجماعة بواسطتها ادراكا مشتركا ،يقوم على القيم المشتركة ،ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم افراد الجماعة أما أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم برامج التدريب فهي :

1) ضرورة بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتهي لها الجماعات المختلفة وربما المجتمع

المعني الذي يحيط بها

2) ضرورة خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليه ،ويتحقق ذلك بإشراك المتدربين في تحديد هذه الأهداف وإيضاحها والاتفاق عليها قبل تبنيها ،وربط هذا التوجه والفلسفة العامة المشتركة ليصبح قيمة أساسية من القيم التي تتم الدعوة لها والعمل من أجلها .

3) ضرورة الاحتفاظ بخطوط تواصل واتصال واضحة وثابتة من أعلى إلى أسفل ،ومن أسفل إلى أعلى ،وفي المستوى الأفقي كذلك ،ويتحقق هذا من خلال المشاركة في المناقشة ،والأساليب المختلفة لإدارة الحلقات ،وتتنظيم الاجتماعات الإدارية ونشاطات التدريب ،وهذا يتطلب اتقان مهارات الاتصال والتواصل المختلفة اللغوية وغير اللغوية منها ،مع حرص المدربين على جميع مهارات الاتصال وعلى تفهم وتقدير مشكلات المتدربين وحاجاتهم المهنية والخاصة .

4) ضرورة توفير مناخ من الثقة والتسامح والمودة بين قادة الأنشطة والمتدربين (بين المعلم والمتعلم ) وبين المدير والمرؤوسين والذين يعملون معه .

5) ضرورة تبني الانفتاح والاستعداد لنقل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية وذلك لتوفير امكانية الخروج بأفكار ووجهات نظر مشتركة بعيدا عن التعصب والتشنج والتمسك بالأراء والموافق ،وهذا يتطلب حسن الإصغاء ،وإتقان مهارات التواصل

6) المحافظة على الروح المعنوية للجماعة ،وإشاعة روح الفريق تشجيعا لتماسك جماعات المعلمين /المتدربين

7) ضرورة العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد الجماعة دونما تحيز أو تمييز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عساف عبد المعطي ،نفس المرجع ،ص 80 .

### المبحث الثالث : مراحل التكوين .

يقوم المسؤولون عن التكوين بالمنشأة بإعداد برامج التكوين الازمة للعاملين بالمنشأة والتساؤل هنا كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها؟

وهنا لا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التكوين يمكن أن يطبق في جميع المؤسسات إذ يتاثر برنامج التكوين بعدة عوامل متعلقة بظروف المؤسسة ، إلا أنه من ناحية إعداد هذه البرامج وتنفذها بصفة عامة تمر بمراحل معينة أهمها :

#### ❖ المطلب الأول : إعداد خطط وبرامج التكوين

##### • جمع وتحليل المعلومات :

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التكوين بالمنشأة بجمع مجموعة البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سلية تعني باحتياط العاملين تتناسب مع ظروف وإمكانيات المنشأة ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرات على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي ، وجود مشاكل في الاتصالات ، انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، انخفاض معدلات الأداء الفعلية زيادة معدل دوران العمل ، استحداث الأساليب والطرق الجديدة في العمل .

##### • تحديد احتياجات التكوين :

تعرف حاجة التكوين أو التدريب بشكل عام بأنها "فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها ، سواء في المهارات أو المعرف أو السلوكيات والتصرفات من جهة أخرى.<sup>1</sup>

يعرفها البعض على أنها " مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكيهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات ظاهرة لازمة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشاكل التي تعرّض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرّقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات

<sup>1</sup> لمين علوطي ، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة . أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ؛ تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2008 م.ص 274

إذا الاحتياجات التدريبية تعبّر عن الأفراد المطلوب تدريّبهم لمواجهة المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، وتحديد هذه الاحتياجات يتم بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء بالمؤسسة ويتم تقييم هذه الاحتياجات على ثلاثة مستويات :

- على المستوى المؤسسي .
- على مستوى المجموعات أو المستوى المهني .
- على المستوى الفردي .<sup>1</sup>

ومن هذه النقاط السابقة تتضح عدة أسباب للتدريب على المسؤول عن التدريب تحديد حاجة الموظف لهذا التدريب ، وتتضح تحديد الحاجات التدريبية من خلال الجدول التالي :

**جدول رقم ( 01 ) يوضح بعض أسباب التدريب وطرق تحديدها.**

طريق تحديد الحاجة التدريبية	سبب التدريب
أ) تخطيطقوى العاملة ( اعداد و زمن) ب) تحليل الوظيفة والمهارات لتحديد محتوى التدريب	1- التدريب الأولى لحديثي التعيين *التدريب الوظيفي
أ) قياس العمل (يدوي /كتابي /إداري ) ب) تقييم العاملين (مهني /إداري )	2- تحسين الأداء
أ) الأوجه الشخصية /تخطيط المسار الوظيفي ( والتقييم )	3- زيادة التنمية (التكبير الوظيفي ( الترقية )
ب) أوجه الوظيفة /الخطيط المتابع وتحليل الوظيفة .	
المتغيرات في محتوى الوظيفة وطرقها وإجراءاتها التي تتبّأ بها الإدارة من قبل /تحليل الوظيفة	4- إعادة التدريب
أ) قياس مباشر /مسح الإتجاهات ب) الاستنتاج من السلوك / الدوران / الغياب /الأداء.... .	5- تغيير الإتجاهات
معدل التغيير والاستجابة البيئية يتطلب قدرًا كبيرًا من المرونة والتكيف الداخلي أ) نظم الاستخبارات لضبط ورصد التغيرات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ب) أساليب التشخيص المستخدمة في التطوير التنظيمي	6- النمو والتغيير التنظيمي
القرارات الإدارية : مثل العلاقات الصناعية والأمن الصناعي	7- تنفيذ السياسة والمتطلبات القانونية

<sup>1</sup> باري كشواي ، مرجع سابق ، ص 122.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق ، مهارات أخصائي التدريب . مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمباك" ، الجيزة ، 2005 . ص 28

- تصميم برامج التكوين :

تصميم برنامج التكوين هو تحديد الموصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي ، حتى يكون عند تنفيذه قادراً على تحقيق احتياجات التكوين ، أي ارضاء العميل وتحقيق الجودة الشاملة وتنفذ عملية التصميم منهجاً تابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة ، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة تصبح هي مدخلات المرحلة التالية<sup>1</sup>.

وتعتبر عملية تصميم البرامج التكوينية ترجمة فعلية للأهداف التي يسعى التكوين الإداري لتحقيقها وتنص على تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية<sup>2</sup> :

- اختيار اسم للبرنامج يعكس محتوياته و مجاله وال الحاجة التدريبية التي يخدمها .
- تحديد الهدف من البرنامج التدريبي ، أي ما الذي نريد أن يكتسبه المشاركون من معارف ومهارات وأنماط سلوكية أي أن الهدف هو النتائج النهائية المتوقعة من البرنامج .
- تحديد الجمهور المستهدف الذي يخدمه البرنامج على ضوء نظام تحديد الاحتياجات التدريبية .
- حصر موضوعات محتوى البرنامج التدريبي أي الموضوعات الرئيسية والفرعية .
- ترجمة المحتوى إلى عدد من الساعات وتوزيعها على الأيام وتحديد فترات الراحة والتوقف وإجراءات الافتتاح والختام .
- بعد أخذ رأي المديرين المعينين والجهات المختصة ، يتم تحديد ميعاد عقد البرنامج وأين يعقد ومن الذي يقوم بتنفيذها .
- تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يجب أن يتلاءم مع هدف المادة التدريبية ومستوى المشاركين في البرنامج التدريبي والتسهيلات.

<sup>1</sup> نبيل حمادي ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها باستراتيجية التدريب ، ملتقى علمي ووطني حول ، استراتيجيات التدريب في ضل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاھر ، سعيدة ، يوم 10 و 11 نوفمبر 2009.

<sup>2</sup> حسين يرقى ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك . رسالة دكتوراه ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 213.

## ❖ المطلب الثاني : تنفيذ برامج التكوين :

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع ان هذه المرحلة مهمة وخطيرة ،فيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم .

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل : قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع برنامج التكوين كأن يكون برنامجاً لقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتكوين المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك .

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج :

- 1) التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم .
- 2) التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد .
- 3) توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية .
- 4) إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد .
- 5) التعرف على خبرات وطلعات المدربين .
- 6) التعرف على توقعات المشاركين وملحوظاتهم عن سير البرنامج .
- 7) دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها .<sup>1</sup>

وتنفيذ برنامج التكوين يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التكوين والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج

- 1) الجدول الزمني للبرنامج : يتضمن عدد أيام البرنامج ، عدد الجلسات في كل يوم وזמן بداية ونهاية كل جلسة ، موعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام .
- 2) مكان التكوين قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخلياً بالمنظمة ، وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهذا تتولى وحدة التكوين بالمنظمة ، أو مركز التكوين التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التكويني ، ويتميز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة وكذلك امكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج وقد يتم تنفيذ البرنامج التكويني خارجياً في مراكز التكوين المتخصصة وهو ما يعرف بالتكوين الخارجي

<sup>1</sup> عمار بن عيشي ، مرجع السابق ، ص 126 .

ويمتاز هذا التكوين بتوافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التكوين الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تكوين واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .

3) المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج : يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب ، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكيد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجريها .<sup>1</sup>

### ❖ المطلب الثالث : تقييم التكوين .

إن مرحلة تقييم التكوين تهدف إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية مع الأهداف التي حددتها المؤسسة سلفا في برامجها التكوينية ، وقياس نتائج التكوين بأساليب سلوكية ، أي من خلال المراقبة والتسجيل المستمر لنتائج التكوين بانتظام من خلال متابعة سلوكيات المتدربين بعد عودتهم من التكوين وممارستهم لوظائفهم .

ويهتم المدراء بقياس وتقييم نتائج التكوين ، كونها تكشف لهم القيمة الفعلية التي نتجت عن التكوين وقد يعطي بالفعل الفائدة المرجوة منه عندما يحصل المدراء على أجوبة واضحة وموضوعية للأسئلة التقييمية التالية لتدريب للباحثين (مولن وساكيت) :

- هل أحدث التدريب تغييرا ؟
- هل أتى التغيير نتيجة التدريب ؟
- هل ساهم التدريب إيجابيا بتحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة منه ؟
- هل يمكن حدوث نفس التغيير في حال وضعت المؤسسة مشاركين جدد في نفس البرنامج التدريبي ؟

وتعتمد عملية التقييم أيضا على مؤشرات فاعلية البرنامج التدريبي وهي :

<sup>1</sup> عمار بن عيشي ، نفس المرجع ، ص 128 .

**(1) أهداف التكوين :**

ونقصد بها توافق أهداف التكوين مع الأهداف الكلية للمؤسسة ، فالهدف الأساسي من التكوين هو تحصين الأداء ، وعلاج المشكلات ، والمعوقات التي تؤدي إلى تدهور مردود العمل ، وهذا لا يتم إلا من خلال تشخيص السبب الرئيسي لهذا الانخفاض ، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات الالزمة للأداء الجيد ، وفي هذه الحالة ، لن يكون للتكوين أي فائدة ، ففاعلية البرنامج ونجاحه مرتبطة بضرورة توافق الأهداف التكوينية المبرمجة مع الحاجة الحالية والمستقبلية.

**(2) تكلفة التكوين :**

قبل البدء في أي برنامج تكويني لابد من احتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تكوينيا ، وكذا تكلفة البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل ، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبا للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده ؛ هناك عوائد متعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير فحسابها ليس بالسهولة التي تكون عليها الفوائد الخاصة بالمهارات والقدرات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية . لكن لابد من الأخذ بهذا المعيار فالبرنامج الناجح هو الذي تزيد فيه الفوائد عن التكلفة .

**(3) درجة نجاح التكوين عند التنفيذ :**

يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر وضوحا وشمولية فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريسي ودرجة توافقها مع الحاجات التدريبية ، وكذا الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد تبقى هناك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع ومن هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التكوين للفرد والمؤسسة ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة الداعمة للتغيير .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير بن دريدى ،استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ،الحوافر (دراسة ميدانية بالمدبرية الجهوية نقل الكهرباء – سونلغاز عنابة) ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسخير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010 م،ص115.

## المبحث الرابع :تنمية الإدارة المحلية عن طريق التكوين الإداري.

تحتل الإدارة المحلية مكانة بارزة في التقسيم الإداري وتعتبر تجسيداً للامركزية ولسلطة وممارسات الدولة بما أنها تقاسم معها معظم وظائفها على المستوى المحلي وعلى هذا الأساس ولضمان السير الحسن لهذا الجهاز الإداري المحلي ،ولتحقيق أهدافها ،سعت الدولة إلى تنمية الأداء الوظيفي لهذه الإدارات وذلك بوضع إطار قانوني لتنمية الموارد البشرية ،عن طريق التكوين لتحسين المستوى والأداء ،وهذا من أجل تحقيق تنمية الإدارة المحلية التي هي جزء وقاعدة للتنمية الشاملة .

### ❖ المطلب الأول :مفهوم التنمية الإدارية .

أولاً / التنمية :يعد بوجين ستيلي من بين الكتاب الأوائل الذين استعملوا هذا المصطلح حين اقترح خطة "تنمية العالم " حيث جاء في تقرير اللجنة التحضيرية للأمم المتحدة للعلوم والتكنولوجيا من أجل التنمية أن التنمية ليست مرادفة لمجرد النمو وإنما تتضمن عبارات عديدة تتعلق برفاهية الإنسان والهدف منها تلبية حاجيات الأفراد في مختلف المجالات ومواكبة التغير والتطور لهذا الأخير .<sup>1</sup>

التنمية لغة :تعني الزيادة والانتشار وهي عملية توالد ذاتي وحركة داخلية تتبع من الذات وبصورة مستقلة دائماً ،ولا تكون كذلك إذا كانت تتم بمؤثر خارجي وكما يقول هلال العسكري "فإن النما يعني أن الشيء يزداد حالاً بحال من نفسه ،لا بإضافة شيء إليه ،فالنبات ينمو ويزيد ولا يقال لمن أصاب ميراثاً أنه قد نما ماله .

أما اصطلاحاً :فهناك عدة تعريفات للتنمية وسوف نتطرق لأهمها :

أشهر تعريف للتنمية والذي استقر في الأذهان لفترة طويلة هو تعريف الأمم المتحدة الذي يرى بأن التنمية هي عبارة عن "مجموعة من الوسائل والطرق التي تستخدم من أجل توحيد جهود الأهالي والسلطات العامة بهدف تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في المجتمعات القومية والمحلية ،والعمل على خروج هذه المجتمعات من عزلتها بشكل إيجابي في الحياة القومية ،وتسمم في التقدم العام للبلاد".

<sup>1</sup> وفاء معاوي ،الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر .رسالة ماجستير ،قسم العلوم السياسية ،جامعة باتنة ،2010 ،ص 52.

أما محمد الجوهرى فيعرف التنمية بشكل عام كعملية تغيير ثقافي ديناميكى ووجه تتم في إطار اجتماعي معين ، وترتبط بازدياد عدد المشاركين من أبناء الجماعة في دفع هذا التغيير وتوجيهه وكذا في الانقاض بنتائج وثماره <sup>1</sup>

ثانيا / الإدارة :

هناك أكثر من تعريف للإدارة ، يعكس كل منها وجهة نظر مختلفة ومدارس إدارية مختلفة ومنها التعريفات التالية :

(1) علماء النفس :تعريف الإدارة على أنها "فن التعامل مع البشر" أو "تحقيق النتائج بواسطة الآخرين" .

(2) علماء الاجتماع :اعتبروا الإدارة من وجهة نظرهم "نظاما اجتماعيا هادفا يضم مجموعة من الأفراد يعملون وفقا لتحقيق هدف واحد مشترك"

(3) رجال الأعمال والممارسون :وهم الأشخاص الذين وجدوا أنفسهم يمارسون الإدارة بنجاح دون تعلم أو دراسة أصولها ، ويعتبرون الإدارة بأنها "فن الرجل الموهوب" وأن المدير الناجح "يولد ولا يصنع"

(4) المهندسون :ويعتبرون من أوائل الممارسين للإدارة والمساهمين في تطويرها من الناحية العلمية ويعتبرون الإدارة بأنها "عملية اتخاذ قرارات بالاستعانة بالنمذج الكمية والأدوات والأساليب الرياضية الناسبة"

(5) علماء الإدارة : ركز على الوظائف الإدارية حيث اعتبروا أن الإدارة "تخطيط وتنظيم وتوجيه كافة عناصر المشروع والرقابة عليها لتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية"

من التعريفات السابقة قدم الكاتب التعريف التالي (الإدارة هي نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفاعلية باستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية محيطة).<sup>2</sup>

• مستويات الإدارة :

- الإدارة العليا :رسم السياسات والإستراتيجيات والتطوير التنظيمي واتخاذ قرارات وخطط استراتيجية .

<sup>1</sup> ليلي عماره ، دور المجتمع المدني في التنمية السياسية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية ، جامعة محمد خضر بسكرة ، 2013 ، ص 26 .

<sup>2</sup> محمد المحمدي الماضي وأخرون ، مقرر دراسي حول أساسيات الإدارة (1)؛ كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1999 م . ص 17 .

- الإدارة الوسطى : همة وصل بين الإدارة العليا وال مباشرة وقع على عاتقها الاتصال والتوجيه والتوضيح والتفسير .

- الإدارة المباشرة : وضع الخطط والبرامج التنفيذية ممارسة رقابة وإشراف مباشر على اتمام العمل .

• الوظائف الإدارية :

لقد تبلورت نظرة علماء الإدارة نحو أربع وظائف أساسية هي : (الخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ) وهناك من يضيف وظائف أخرى وهي (تهيئة القوى البشرية - الإبتكار والإبداع ) .<sup>1</sup>

ثالثا / التنمية الإدارية :

إن كلمة التنمية الإدارية administrative développement لها مفهومان عند كثير من الكتاب أما المفهوم الأول فيرى أصحابه أن التنمية الإدارية مرتبطة بتنمية النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي بالدولة ، وذلك لتأثير وعلاقة هذا النظام بالكفاءة الإدارية لجهاز الدولة التنفيذي ويرى أصحاب هذا الاتجاه وعلى رأسهم فريد ريجز بأنه يصعب تحقيق تنمية الإدارة بدون تنمية شاملة في المجتمع والمؤسسات الأخرى بالدولة ، أي انهم يربطون التنمية الإدارية بالنظام السياسي القائم بالدولة ويطالبون بضرورة التوازن في القوة بين المؤسسات الإدارية والمؤسسات السياسية من جهة وضرورة الاهتمام بعامل التخصص والتنسيق كأحد العوامل الأساسية بالعمل الإداري من جهة أخرى .

أما الاتجاه الآخر فيقتصر أصحابه التنمية الإدارية على زيادة كفاءة الإداريين من الناحية الفنية فقط ولا يربط أصحاب هذا الاتجاه التنمية الإدارية بالتنمية السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية في الدولة ، وترى هذه الفئة من الكتاب وعلى رأسهم إدوارد وايدنر بضرورة التركيز على تنمية الإدارة في الدول النامية دون اشتراط تنمية المؤسسات الأخرى بالدولة ، لأنه عندما يكون الجهاز الإداري قويا ومتطورا فإنه يكون قادرا على تنمية القطاعات الأخرى بالدولة .<sup>2</sup>

وهناك العديد من التعريفات تكاد تتعدد بتنوع الباحثين في موضوع الإدارة المحلية أهمها :

- تعريف الدكتور عامر القبيسي ( إن التنمية الإدارية تعني الجهد الذي تبذله الدول النامية في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها في محاولاتها للإسراع في تقديمها الزراعي والصناعي

<sup>1</sup> محمد المحمدي الماضي وأخرون ، نفس المرجع ، ص 26 .

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 313 .

- والتعليمي والاجتماعي ، وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البريرقراطية لتحقيق هذا التقدم )
- ويعرفه الدكتور أسامة عبد الرحمن بأنها عملية التطوير في التنظيمات والأساليب والوسائل وزيادة القدرات الإدارية
- ويعرفها الدكتور محمد عبد الرحمن الطويل بأنها تلك الجهد التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيا وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك ايجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمعاونين معها ، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتناثر به ، وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف.<sup>1</sup>
- وتعرف أيضا التنمية الإدارية بأنها "هي ذلك التغيير الذي يمس المجتمع وينقله من وضعه الحالي إلى وضع أفضل ، التنمية الإدارية هي عملية حضارية شاملة ترتكز على قدرات ذاتية راسخة ومتطرفة وتشمل في تعريفها على ثلاثة اتجاهات هي : الهيكل الوظيفي ( التنظيم والاتصال والتفاعل والتكامل بين الوظائف...) ، الإجرائي (القوانين واللوائح والاتفاقيات ...) ، السلوكي (تنمية الأفراد وتحسين علاقتهم بالوظيفة والعمال الآخرين والإدارة )<sup>2</sup>

ويمكن اختصار عناصر التنمية الإدارية في :

- 1) التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة .
- 2) الاختيار السليم للعاملين بالجهاز الإداري .
- 3) التدريب العلمي والعملي للعاملين على أساليب وطرق الإدارة الحديثة .
- 4) توفير الإشراف والتوجيه والحوافز المناسبة للعمل الإداري .
- 5) إتباع أساليب علمية لتقدير الأداء وتحديد مدى فاعلية الانجازات التي يحققها الموظفون .
- 6) توفير المناخ المناسب للعمل الإداري وتهيئة إمكانات التنفيذ المستمر لعاملين في هذا المجال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص 315.

<sup>2</sup> طارق عبد الحي علاوة ، إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر . مذكرة ماستر ، تخصص تنظيمات سياسية وادارية ، جامعة فاصدي مرباح ورفلة ، 2013. ص 24.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق الذكر ، ص 317.

## ❖ المطلب الثاني : التنمية الإدارية على المستوى المحلي

### مفهوم الإدارة المحلية :

تعتبر الإدارة المحلية صورة من التنظيم الالامركزي ،تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية من خلال إدراكيها لحاجاتها ،والتي ظهرت في أوائل القرن التاسع عشر ،وتتطلب الالامركزية شرطين هما وجود شؤون محلية تختلف عن المصالح القومية ومنح هذه الإدارة شخصية قانونية واستقلال مالي بالإضافة إلى إنشاء هيئات محلية منتخبة مهمتها الإشراف على إنجاز تلك المصالح المحلية وإشراف الحكومة على أعمال تلك الهيئات .<sup>1</sup>

### أولا/ تعريف الإدارة المحلية :

عرف مفهوم الإدارة المحلية تعددًا في تعريفه فكل باحث قد تعريفا وفق وجهة نظره واستناداً للمعطيات المعرفية والبيئة الاجتماعية والسياسية التي ينتمي إليها ومن بين هذه التعريفات :

- عرفها الفقيه الفرنسي والين بأنها "نقل سلطة اصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعندين "

- وعرفها جون شيرك بأنها "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة إضافة للأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية "

- وعرفها علي السفلان بأنها "نظام إداري يقوم على فكرة الالامركزية الإقليمية إذ يقسم الإقليم إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية".

- وعرفت أيضاً بأنها "فرع من فروع الإدارة العامة للدولة ،يهتم بالمشاركة في إدارة الشؤون العامة في كل إقليم بمعرفة ممثلي عن المجتمع المحلي "<sup>2</sup>

### ثانيا/ أركان الإدارة المحلية :

#### • الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة :

إذا كان من واجب الدولة الإشراف على تسيير شؤون الدفاع والقضاء والمرافق الإستراتيجية ذات الطابع الوطني ممثلة في جهازها المركزي ،فإنه من الأنسب أن ترك بعض الأعمال مثل (النقل

<sup>1</sup> لخضر عبيد ،المجموعات المحلية في الجزائر .ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1985 م ،ص 08.

<sup>2</sup> عائشة بن طالب ،الإصلاحات الإدارية في قانون البلدية رقم 11-10 دراسة حالة بلدية الجلفة .مذكرة الماستر ،تخصص تنظيم سياسي وإداري ،جامعة قاصدي مرباح ورقة، 2013 م، ص 19-20.

وتوزيع المياه ،والنظافة ،والصحة ،والتعليم ..) لتسير محليا وذلك انطلاقا من فكرة أن أبناء المنطقة أعلم بشؤونهم وشؤون اقليمهم وتطبيقا لفكرة توزيع الاختصاص هذه تتولى الأجهزة المركزية القيام بمهام معينة أصطلاح على تسميتها بالمهام الوطنية كشئون الدفاع والأمن والخارجية ،ورسم السياسات العامة في مجالات مختلفة تاركة بقية المهام لتسير وتدار من طرف الأجهزة المحلية .

- الاعتراف بوجود هيئات محلية أو مصلحية مستقلة :

يقصد بهذا الركن استقلال الهيئات المحلية عن السلطة المركزية في تسيير شؤونها وفق ما خول لها القانون ،ومنها هذا حق اتخاذ القرارات وتسيير شؤونها عن طريق الجهاز الإداري المحلي ويقتضي توفر هذا الركن الاعتراف للإدارة المحلية بالشخصية المعنوية ،ويتمثل الاستقلال القانوني للهيئات الالامركزية الإدارية جوهر الاختلاف بين الالامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري .

- خضوع الإدارة المحلية لوصاية السلطة المركزية :

رغم الصالحيات التي تتمتع بها الإدارة المحلية من ادارة ذاتية لشئونها المحلية دون الرجوع للسلطة المركزية ،ورغم توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية للدولة و الأشخاص العامة القانونية الأخرى كالمجموعات المحلية ؛إلا أن هذا الاستقلال لا يصل إلى حد الانفصال المطلق أو اعدام العلاقة بين الدولة وهذه الهيئات المحلية بل تظل العلاقة قائمة بموجب الوصاية الإدارية ،ويقصد بها مجموعة السلطات التي يقررها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات الالامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة .<sup>1</sup>

ثالثا / الأسباب والأهداف الإدارية لوجود الإدارة المحلية :

- الأسباب الإدارية :من أهم الأسباب الإدارية لظهور الإدارة المحلية باعتبارها

جزءا من الهيكل الإداري العام للدولة ،وبصفتها مؤسسات دستورية مميزة يمكن تحديد الأسباب الإدارية التالية :

- التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية وتركيزها على الأعمال الإدارية المهمة.
- زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع والابتكار وإكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات .
- ضمان سرعة الإنجاز بكفاءة وفاعلية ،والحد من الروتين بتبسيط الإجراءات .

<sup>1</sup> عمار بوضياف ،الوجيز في القانون الإداري ،ط 2 .جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2007 م ،ص 45 .

- استخدام أساليب إدارية مختلفة عن تلك التي تطبقها الإدارة المركزية تراعي الظروف والعوامل المحلية مما يرفع من كفاءة العمل.
- **الأهداف الإدارية للجماعات المحلية :** يعتبر نظام الجماعات المحلية وسيلة ملائمة لتقريب الإدارة من المواطن وتقديم الخدمات والإشراف على إدارتها ومن هذه الأهداف ما يلي :
  - القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية ، حيث تنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ، برقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات .
  - تحقيق الكفاءة الإدارية عن طريق تخصيص إطارات محلية لتسهيل شؤونها .
  - خلق روح التنافس بين وحدات الجماعات المحلية ، ومنح فرصة للإدارات المحلية للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض كنتيجة لذلك .
  - تقرب المستهلك من المنتج ، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها ويقيّمونها ويشتركون في تحسينها وتمويلها .<sup>1</sup>

• **علاقة الإدارة المحلية بالتنمية الإدارية :**

تعتبر الإدارة المحلية القاعدة الأساسية للتنمية الشاملة المستدامة ، أما التنمية الإدارية فهي عنصر مهم في عملية التنمية الشاملة ، ومن خصائص التنمية الإدارية أنها :

- شمولية لكل القطاعات في المجتمع ، وعملية مستمرة ترافق وتبني المستجدات
- التنمية الإدارية مهنة وختصاص الإدارة المحلية ، وترتبط بالتنمية الشاملة في شتى المجالات بل يجب أن تكون سابقة لها .
- يساهم فيها كل المستويات الإدارية والقطاعات .
- التوسيع والالتزام بالتدريب في الإدارة بدأ من المستويات العليا.<sup>2</sup>

كما أنه على الإدارة المحلية أن تسهر على ضمان استمرارية وظائفها الأساسية لوضع خطة تنظيمية محكمة وهي :

- **الخطيط :** ويقصد به اتخاذ قرارات خاصة بالمستقبل بتحديد الأهداف والوسائل الازمة لتحقيقها.

<sup>1</sup> باديس بن حدة ، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي . مذكرة ماجستير ؛ تخصص ادارة الجماعات المحلية ، جامعة فاصي مرباح ورفلة ، 2011 . ص 31 .

<sup>2</sup> رفيق بن مرسل ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001 - 2011 . مذكرة ماجستير ؛ تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية ، جامعة مولود معمري ، تizi وزو ، 2011 م . ص 30 .

- التنظيم : وهي التنسيق بين أفراد أو عدة وظائف لتحقيق هدف مشترك ، وجوهر التنظيم هو (ال التقسيم والتخصص - التنسيق والتكمال ) .
- التوجيه : من خلال توجيهه جهود الأفراد نحو أهداف المنظمة وتشمل هذه الوظيفة الاتصال والتحفيز ، وإدارة الصراعات ، وحل المشكلات .
- وظيفة الرقابة : تمارس الدولة عملية الرقابة على الجماعات المحلية بصفتها صاحبة الوصاية عليها ، وتعمل الرقابة على التأكد من أن ما يتم تنفيذه يسير وفق ما هو مخطط وتحديد الانحرافات .<sup>1</sup>

ومن خلال هذه الوظائف الأساسية للإدارة يتضح بأن التنمية الإدارية عملية مهمة تساعده في تحسين أداء الإدارة المحلية وتحقيق أهدافها ، فكلما كانت الإدارة متقدمة وتملك قوى بشرية مميزة كلما صارت أكثر فاعلية في تحقيق وظائفها .

### ❖ المطلب الثالث : علاقة التنمية الإدارية بالتكوين الإداري

يهدف التكوين والتنمية الإدارية إلى رفع كفاءة العاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو أعمالهم ، ومناقشة الموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية وتوفير وسائل إدارية متقدمة وتنمية قدرات الموظف على استخدام هذه الوسائل في تحسين أدائه ومن خلال استبيان وبناءً على موازنة المؤسسة والمصادر المتوفرة يوصى بتحضير خطة سنوية للتنمية الموارد البشرية وتطوير وسائل العمل .<sup>2</sup>

وبما أن التنمية الإدارية تعنى برفع قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بعناصر العملية التسخيرية من تخطيط وتنظيم ورقابة ، وزيادة قدرة هؤلاء الإداريين في التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالشكل المطلوب ، فإن التكوين هو الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق هذه الأهداف ويعتبر استثمارا ناجحا لمعظم المنظمات .

ومنه يتضح بأن التنمية الإدارية تركز بشكل كبير على تنمية العنصر البشري فالتكوين الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن

<sup>1</sup> محمد المحامي الماضي وأخرون ، نفس المرجع ، ص 26 .

<sup>2</sup> أحمد بن حمو ، أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة العمومية في الجزائر "دراسة حالة موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة مذكرة ماستر ؛ تخصص تنظيم سياسي وإداري ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013 م ، ص 18 .

هناك اطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة تنظيم وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ،مرجع سابق الذكر ،ص 3.

## خلاصة الفصل :

يعتبر التكوين مسؤولية هامة من مسؤوليات تسيير الموارد البشرية تعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات المتعددة و الأساليب المتطرفة لأداء أعمالهم ، وهي عملية ذات أهمية بالغة ضمن استراتيجيات تنمية و تطوير قدرات المؤسسة و لكي تحقق هذه العملية النجاعة و الفعالية المطلوبة يجب على القائمين بها الأخذ بعين الاعتبار المبادئ و الأسس النظرية المذكورة في هذا الفصل ، كما يتوقف نجاح التكوين على عملية التخطيط و التصميم السليمين للبرامج التنموية مع ضرورة الاهتمام بعملية التقييم حتى يسهل على المؤسسة إدراك الأخطاء و تصحيحها ، وعلى هذا الأساس يتعين على الإدارة بذل المزيد من المجهودات واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها رفع جودة أداء العاملين وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للإدارة .

## الفصل الثاني :

**دور التكوين في تنمية المورد البشري في  
الإدارة المحلية ببلدية أنقوسة 2013-2016.**

**المبحث الأول : التعريف ببلدية أنقوسة و هيكلها التنظيمي .**

**المبحث الثاني : واقع التكوين في بلدية أنقوسة بين سنتي  
2013- 2016 .**

## تمهيد :

كتب جمال أوكيلي في جريدة الشعب يوم 27/09/2014 مقال تحت عنوان "تحدي الإدارة المحلية" جاء فيه (تحرص وزارة الداخلية والجماعات المحلية على أن يكون ملف التكوين من ضمن أولوياتها المدرجة في برنامجها الشري الذي يراهن على العنصر البشري في ترقية الأداء الإداري بما يتماشى مع التوجه القائم على تحسين الخدمة العمومية في كامل التراب الوطني وهذا التكوين لا يستثنى أحدا، كل الأعوان والموظفين مطالبين بأن يطلعوا على المعلومات الجديدة التي تخص الإدارة في كل جوانبها المتعلقة بالتسهيل، وأن يواكبوا عملية الانتقال إلى آفاق تعتمد على الفعالية والجدوى سواء تعلق الأمر بالتحكم في التغييرات التي طرأت على جواز السفر البيومترية أو بطاقة التعريف البيومترية أو الجانب المالي في البلديات، وتقنيات إدارة المواعيد الانتخابية وغيرها من المسائل الهامة جدًا في هذا الشأن خاصة الإعلام الآلي).<sup>1</sup>

وعليه فإن مسار التكوين هذا، يزداد انتشارا عبر كامل البلديات والولايات ففي كل مرة يستدعي العديد من الإداريين إلى المشاركة في دورات تدريبية أو ملتقى أو أيام دراسية لمنح كل المعنيين المزيد من المعطيات الجديدة المتعلقة باختصاصهم، وكيفية العمل على إيجاد الحلول الفورية عند عرض قضايا معينة على مسؤولي المرفق العمومي، بالإضافة إلى الإطلاع الواسع على المراسيم الصادرة في الجريدة الرسمية والحاملة للقوانين الجديدة وكذلك معرفة التعليمات.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني <http://www.djazairess.com/echchaab/40366> تاريخ الإطلاع 12/03/2016.

## المبحث الأول التعريف بالبلدية وهيكلها التنظيمي :

البلدية هي قاعدة اللامركزية ومن أهم المؤسسات التي يبني عليها النظام الاجتماعي وهي أصغر التقسيمات الإدارية للإدارة المحلية في الجزائر ؛ وتعتبر الخلية الأساسية في التنظيم المحلي ، كما حازت على اهتمام كبير من طرف المشرع الجزائري .

تم تنظيم البلدية عن طريق أول قانون بلدي صدر بموجب الأمر رقم 24-67 مؤرخ في 18 جانفي 1967 م ، ومن أجل تدعيم هذه الإدارة اللامركزية قامت السلطة المركزية بمنح هذه الخلية الأساسية في الإدارة المحلية عدة سلطات وامتيازات جعلت منها وسيلة فعالة في إدارة وتسوية الشؤون المحلية ، ومن المزايا الأساسية في الإدارة المحلية فتح المجال أمام المواطنين للمشاركة في تسيير شؤونهم الخاصة وبناء إدارة بقدرات محلية ، يتم على مستوىها تنمية وتكوين عناصر وإطارات بشرية في مختلف المجالات ، والمشرع من ناحيته ركز على فتح المجال أمام جميع الموظفين دوبي الكفاءات والشهادات وحث على التكوين وتحسين المستوى كأمر ضروري للسير الحسن للعمل والتطور الوظيفي للموظف .

### ❖ المطلب الأول : التعريف ببلدية أنقوسة :

#### (1) نشأة البلدية :

تعتبر من البلديات الناجمة عن التقسيم الإداري لسنة 1984 بموجب القانون رقم 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد<sup>1</sup> بحيث كانت قبل هذا التاريخ تابعة لدائرة سidi خوبلد وبشرت العمل بعد نتائج تنصيب المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 19/12/1984 المنبثق عن الانتخابات المحلية ليوم 13/12/1984 وبدأت الأشغال فيها بتاريخ 01 جانفي 1985 م ، ثم رقبت إلى مقر دائرة سنة 1991 م .

#### (2) الموقع والمساحة :

انقوسة بلدية تابعة لدائرة انقوسة ولاية ورقلة وتقع شمال ولاية ورقلة على بعد 20 كلم تقريبا يحدها شمالا العالية والججدة وجنوبا ورقلة وسidi خوبلد وشرقا بلدية حاسي بن عبد الله

<sup>1</sup> قانون رقم 84-09 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 يتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد .

وتقع بين دائري عرض (31°-32°) شمال ، وخطوط الطول (4°-5°) شرقا ، و تربع بلدية أنقوسة على مساحة قدرها 2740 كم<sup>2</sup>.

### (3) السكان :

يسكن بلدية أنقوسة 16581 نسمة ،حسب نتائج الإحصاء العام الخامس للسكان و الإسكان 2008 ويبلغ معدل الكثافة السكانية بأنقوسة حوالي 06 نسمة/كلم<sup>2</sup> يتركز أغلب السكان في التجمع الرئيسي أنقوسة ،أما التجمعات الثانوية فالكثافة السكانية ضعيفة جداً نظراً لنقص عدد السكان بها و شساعة المساحة وت تكون بلدية أنقوسة من ثلاثة تجمعات رئيسية للسكان و هي: أنقوسة مقر البلدية ،البور وأفران بالإضافة إلى عدة مناطق ثانوية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أطلس العالم للحدود الإدارية للبلديات ،المجلد رقم 02؛تطبيقاً لأحكام القانون 84-09 المؤرخ في 04 فبراير 1984(المعدل)  
ص 32..17.

<sup>2</sup>المديرية التقنية المكلفة بالسكن والشغل ،المنشور رقم 527-30 ،الإحصاء العام الخامس للسكان والإسكان 2008 ،ورقة 2009 .م.

## ❖ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي بلدية أنقوسة .

### ✓ شرح الهيكل التنظيمي بلدية أنقوسة :

مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي : هو المسؤول عن رئاسة دار البلدية وينتخب من طرف المواطنين القاطنين بالبلدية ومن مهامه الإشراف على جميع المجالات المسندة إليه ، ويشرف على جميع المصالح المتواجدة بالبلدية ، ويدعمه أربعة نواب <sup>1</sup> :

ويحوي على ثلاثة لجان رئيسية وهي :

- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية
- لجنة التهيئة العمرانية والتعهير
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية

مهامه : ومن مهامه الإشراف على جميع المجالات منها الاجتماعية والتربية ، توفير المدارس وانجاز قاعات صحية للعلاج ، ومن الناحية الثقافية بناء قاعات الترفيه ودار الشباب وإنشاء ملاعب لممارسة الألعاب المختلفة ، ومن الناحية الاقتصادية تأجير العقارات كالمساكن ومن الناحية الإدارية الإطلاع على البريد الوارد وتوجيهه إلى المصالح والإمضاء على الوثائق الصادرة من المصالح واستقبال المواطنين والتحضير لاجتماعات .

وتضم بلدية أنقوسة أربع مصالح رئيسية وهي مصلحة الأمانة العامة ، مصلحة التقنية ، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة ، مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية . <sup>2</sup>

1- مكتب الأمين العام : يحل في المرتبة الثانية بعد الرئيس ويشرف على عدة مصالح .

أدوار الأمين العام أهمها:

- جمع مسائل الإدارة العامة القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- القيام بتنفيذ المداولات ومحاضر المجلس الشعبي البلدي .
- تبليغ السلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة .
- تحقيق اقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ومراقبتها .

اللجان :

لابد للمجلس الشعبي البلدي أن يكون من بين أعضائه لجان دائمة أو مؤقتة قصد دراسة القضايا التي تهم البلدية لاسيما في المجالات التالية :

\*الاقتصاد والمالية

\*التهيئة العمرانية والتعهير

\*الشؤون الاجتماعية والثقافية

<sup>1</sup> مداولات المجلس الشعبي البلدي ، رقم 68 / 2013 ، جلسة استثنائية يوم 28 / 07 / 2013 ، تضمنت الهيكلة الجديدة لبلدية أنقوسة .

<sup>2</sup> نفس المرجع .

تشكل اللجان بمداولات المجلس الشعبي البلدي وتعد اللجنة نظامها الداخلي وتصادق عليه ،ويمكن لرئيس اللجنة أن يستعين بأي شخص يستطيع بحكم اختصاصه أن يقدم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة

**1-1 مصلحة الأمانة العامة :** تعتبر الجهاز الإداري الرئيسي لتنظيم البلدية وهذه المصلحة يشرف عليها سكرتير يقوم باستقبال المواطنين والرد على المكالمات الهاتفية ،تقوم هذه المصلحة بتحرير الجلسات والمداولات الخاصة بالمجلس الشعبي البلدي ،كما يقوم بتحرير القرارات والمقررات الخاصة بجميع المصالح البلدية وبعد التوثيق والمراقبة ترسل إلى المؤسسات المعنية عن طريق البريد أو الموظف المكلف من طرف البلدية .

#### 2-1 مكتب المستخدمين :

هذا المكتب خاص بالموظفين العاملين بالبلدية حيث يترأسه المسؤول المكلف بتسهيل المستخدمين العاملين في المنشأة ويكون قادرا على تحمل المسؤولية ويكون لديه الخبرة المهنية .

#### مهامه

- السهر على سير مستخدمين مصالح البلدية وذلك بانضباط موظفي المؤسسة .
- تحرير بعض قرارات التعيين في حالة اضافة عمال
- مراقبة سير أعمال العمال .
- تسوية الوضعية الإدارية لموظفي البلدية .
- ضمان السير الحسن والخدمة
- السهر على ضمان الموارد البشرية للبلدية <sup>1</sup>

**1-3 مكتب الأرشيف :** هو عبارة عن مكان تحفظ فيه الملفات والمستندات القديمة غير المستعملة ويكون تحت مسؤولية الكاتب العام وهذه المحفوظات تنقسم إلى قسمين :

- مستندات متابعة أي قابلة للاستعمال .
- مستندات نسبة استعمالها قليلة .

**1-4 خلية الإحصاء :** نصبت من طرف الوالي بناء على أمر من وزارة الداخلية والجماعات المحلية تحت رقم 1411 بتاريخ 12 ماي 2008 ،وذلك بهدف تصميم منظومة الإعلام الجغرافية لكل ولاية وهي أداة فاعلة في يد السلطات المحلية وهي تسير بتكليف رئيس البلدية ويشرف عليها اطار جامعي مرفق بتقني سامي في الإعلام الآلي .

يعلم هذا المكتب بإحصاء المجالات التالية :السكن ،السكان ،الصحة ،التعليم ،الشغل ،الطرقات ،الفلاحة ،الري ،المنشآت القاعدية ،الشؤون الاجتماعية ،ويتم هذا الإحصاء في كل ثلاثة سنويات.

**2- المصلحة التقنية :** وتعتبر من أهم المصالح الموجودة في البلدية حيث تضم كل الشؤون الخاصة بالتعهير والبناء والصيانة ومخطط التنظيم وله دور فعال ونشيط ويتمثل في تنمية ومتابعة مختلف

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين ،السيد محمد مهدي ،بلدية أنقوسة.

المشاريع وكذا التنسيق بين مختلف المصالح التقنية الخارجية أو بعبارة أخرى هي التي تعطي الضوء الأخضر لأي مشروع في البلدية

**1-2 مكتب التعمير والبناء** : من أهم مهامه إعداد رخص البناء والهدم ورخص التجزئة ،والحرص على تطبيق المخطط التوجيهي للهيئة ،وكذا مخططات شغل الأراضي ،متابعة مخالفات التعمير ومتابعة فرق الأشغال التابعة للبلدية

**2-2 مكتب الصيانة وحظيرة السيارات** : ويهم بصيانة المؤسسات العمومية التابعة للبلدية وإعداد مخطط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث ،برمجة الإنارة الريفية .

**3-2 مكتب الأشغال الجديدة** : ويقوم بمتابعة المشاريع التنموية الخاصة بالبلدية ،تعبيد الطرق والإشراف على المقاولين ،مراقبة أشغال البناء والطرق العمومية <sup>1</sup> .

**3- مصلحة التنظيم والشؤون العامة** : وهي مصلحة مهمة متواجدة في البلدية وتشمل الشؤون العامة منها المنازعات والتنظيم والوقاية والنظافة والحالة المدنية وتسجيل المواطنين للخدمة الوطنية والانتخابات ،وإحصاء السكان ومتابعة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية ويشمل عدة مكاتب منها :

**3-1 مكتب الفلاحة والوقاية** : ويهم هذا المكتب بإحصاء طلبات المواطنين المتعلقة باستصلاح الاراضي في اطار حق الامتياز وكذلك احصاء عدد فلاحين المنطقة وإعداد بطاقات لهم ،أما من الناحية الوقائية يهم بنظافة الأحياء والطرقات العامة وكذلك القيام بفحص وتحليل مياه الشرب وزيادة على ذلك مراقبة المواشي وال محلات التجارية والأسواق ،والمطاعم المدرسية والحماية المدنية وتقديم الشهادات لأصحاب المياه والصهاريج .

**3-2 مكتب السكن** : ويهم بدراسة الطلبات المتعلقة بالسكن وكذلك إرشاد وتوجيه المواطنين إلى مختلف أنواع السكن والوثائق التي يحويها كل ملف .

**3-3 مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية** : ويقوم هذا المكتب بإحصاء الشباب الذين بلغت أعمارهم 18 سنة لغرض أداء الخدمة الوطنية وأما بخصوص الحالة المدنية فيهم بدراسة أحوال المجتمع من الناحية الشخصية والعائلية واستخراج مختلف الوثائق والمطبوعات مثل (شهادة الميلاد وبطاقة عائلة شخصية وبطاقة الحالة المدنية وتسجيل عقود الزواج والمواليد والوفيات ،وعقود البيع والشراء....).

**3-4 مكتب الانتخابات والإحصاء والشؤون الاجتماعية والثقافية** : يتكلف بهذا المكتب المسؤول المكلف بإدارة الشؤون المتعلقة بالانتخابات سواء كانت رئاسية أو دستورية أو محلية ،وكذلك القيام بالمراجعة السنوية والاستثنائية للقوانين وزيادة على ذلك متابعة ملف الجمعيات من حيث التأسيس أو التجديد .

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس المصلحة التقنية ،السيد ابراهيم بن روبينة ،بلدية أنقوسة.. 06/2016 م .

3-5 مكتب النشاط الاجتماعي : وهو مكتب جديد النشأة كان من قبل تابع لمكتب الشؤون الاجتماعية بالنسبة للمنحة الجزافية للتضامن ، أما منحة المنفعة العامة كانت تابعة إلى مكتب المستخدمين وبعد ادخال تعديلات في نظام النشاط الاجتماعي (المنحة الجزافية للتضامن -منحة المنفعة العامة) (كما حدثت من مهامه ما يلي :

- تنظيم وتأطير الورشات ذات المنفعة العامة .
- متابعة البرامج المتعلقة بالمساعدات الاجتماعية للمنحة الجزافية للتضامن و منحة المنفعة العامة .
- تنفيذ القرارات وتعليمات ومحاضر المداولات .
- ترتيب ملفات المستفيدين وإحصاء الطلبات .
- دراسة البريد الوارد والبرقيات والرد عليها .
- إعداد قوائم المستفيدين من المنح .<sup>1</sup>

4- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية : تعتبر من أهم المصالح الدائمة تقوم بدراسة القضايا الاقتصادية والمالية للبلدية خاصة منها المتعلقة بالمشاريع وتضم المكاتب التالية :

4-1 مكتب المحاسبة : ويعتبر الجهاز الرئيسي للمصلحة فهو يقوم بتسجيل نفقات وإيرادات البلدية ويساهم في انجاز المشاريع وتسديد أجور العمال في البلدية .

4-2 مكتب الممتلكات والتجهيزات : ويحتوي هذا المكتب على قسم الممتلكات وقسم الحظيرة وقسم التجهيز ولمعرفة ممتلكات البلدية المنقولة والعقارية لابد من سجل يحتويها ، ويعرف هذا السجل ب: سجل الجرد للأموال المنقولة والعتاد من مهامه :

- إعداد طلبات اعتمادات الدفع للوضعيات التي تسدد في إطار التنمية للبلاد .
- إعداد طلبات الوضعيات المالية والمادية للمشاريع .
- تسوية الوضعيات وتسديد الفواتير للمقاولين .
- إعداد طلب الشراء للوازム المطلوبة .
- تسجيل العتاد المجرد في بطاقة الجرد .
- تتبع المحلات والسكنات التابعة للبلدية .

هناك حلقة وصل بينه وبين مكتب الوسائل العامة ومكتب الصفقات تحت إشراف مصلحة المحاسبة

4-3 مكتب الصفقات : ومن مهامه .

ملء جدول الوضعية المالية والمادية لمشاريع التجهيز والاستثمارات العمومية المملوكة من طرف البلدية .

- ترتيب المشاريع المنجزة والتي مازالت قيد الإنجاز .
- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها .
- تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها .

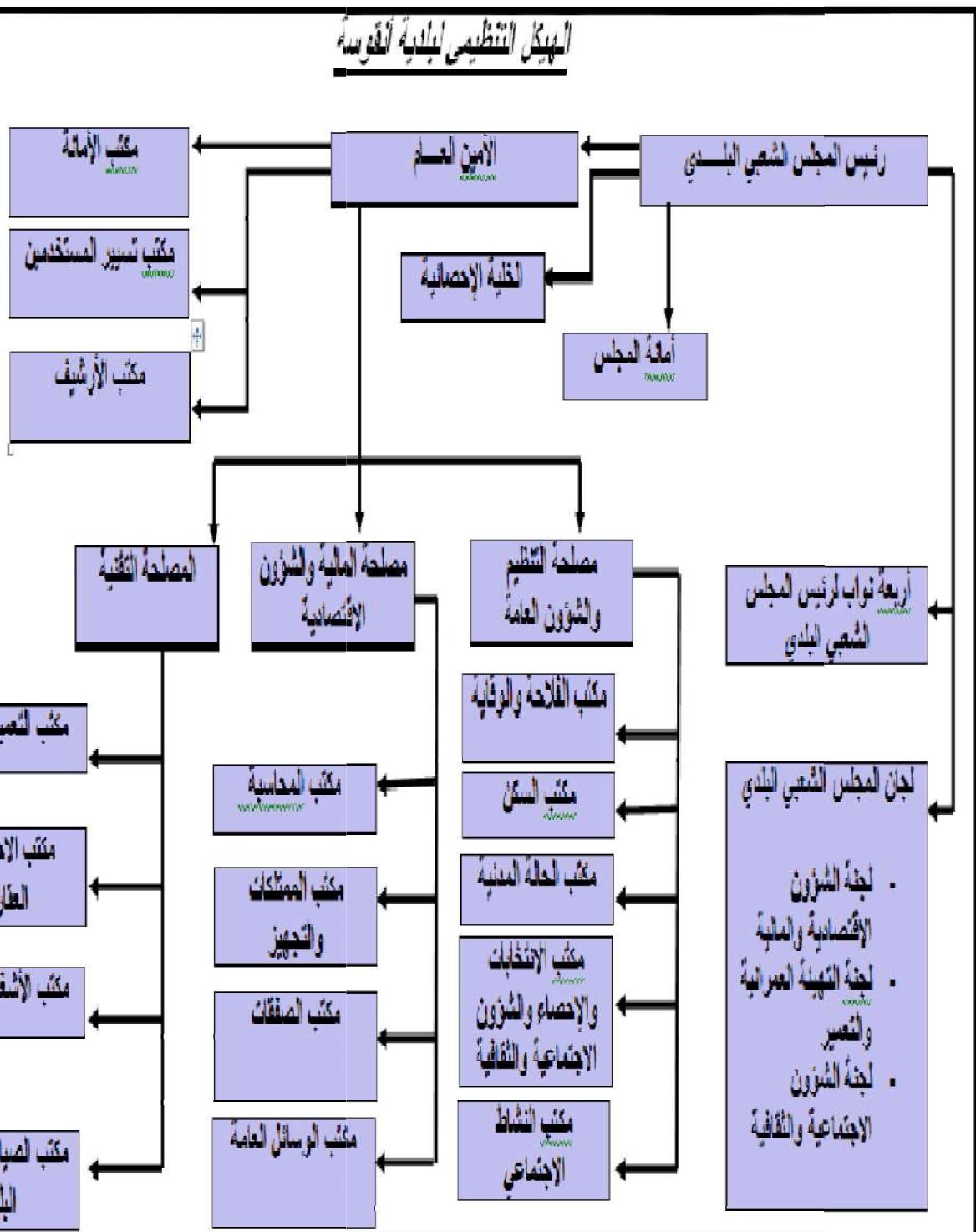
<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة ، السيد عيساني الأخضر ، بلدية أنقوسة .. 6/2016 م.

- ضمان أمانة لجان فتح وتقدير العروض وكذا الصفقات العمومية .
- تحضير دفاتر الشروط للصفقات والاتفاقيات .
- تحضير المحاضر المختلفة للصفقات .
- الإعلان عن المناقصات .
- مسح السجلات المختلفة :فتح الأظرف ، تحليلها ، والصفقات .
- سحب وإيداع دفاتر الشروط .

وإصدار عدة وثائق أهمها إعلان عن المناقصة -إشهار -استدعاءات .

4-4 مكتب الوسائل العامة : ويقوم هذا المكتب بتوفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للمؤسسة والمتمثل في توفير الأدوات المكتبية والتجهيزات وكذا مواد البناء واللوازم الكهربائية وقطع غيار السيارات وتسخير السيارات والشاحنات ل القيام بالمهام الإدارية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية ، السيد عبد المجيد كماسي ، بلدية أنقوسة ، 06/ 2016 م.



الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لبلدية أنقوسة .

❖ المطلب الثالث : مكتب تسيير المستخدمين .

تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية مهمة وحساسة في كل الإدارات وبحيثنا عن التكوين فإن المصلحة المكلفة بتكوين الموارد البشرية في البلدية هي ،مصلحة الأمانة العامة ،بواسطة مكتب تسيير المستخدمين (مكتب تسيير الموارد البشرية ) .

**مكتب تسيير المستخدمين في البلدية :**

إن هذا المكتب خاص بالموظفين العاملين بالبلدية حيث يترأسه المكلف بتسيير المستخدمين العاملين في المنشأة ويكون قادرا على تحمل المسؤولية ويكون لديه الخبرة المهنية وقد كلف بذلك متصرف إداري رئيسي ومن مهامه الأساسية متابعة المسار المهني للموظف منذ توظيفه حتى انهاء علاقته مع الإدارة .

**ومن مهامه**

- السهر على سير مستخدمين مصالح البلدية وذلك بانضباط موظفي المؤسسة .
- تحرير بعض قرارات التعيين في حالة اضافة عمال .
- مراقبة سير أعمال الموظفين والعمال في مختلف المصالح .
- تسوية الوضعية الإدارية لموظفي البلدية .
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتجديد معلوماتهم .
- ضمان السير الحسن والخدمة الجيدة للإدارة .
- اصدار قرارات الترقية حسب أقدمية كل عامل والقانون الخاص بالترقية.
- السهر على ضمان الـ <sup>1</sup>كم المناسب من الموارد البشرية للبلدية .

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد ،أحمد مدانى ، رئيس مصلحة المستخدمين ،بلدية أنقوسة.

## المبحث الثاني : واقع التكوين في بلدية أنقوسة بين سنتي 2013- 2016 .

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى إبراز بعض النقاط التنظيمية والنصوص القانونية لعملية التكوين وتحسين المستوى وكيف تمثلت في واقع هذه البلدية ثم نقدم تقييما لواقع التكوين ومدى أهميته في هذه الإدارة وهل أدى الغرض الذي وضع لأجله .

### ❖ المطلب الأول : الإطار القانوني للتكوين في الإدارة المحلية .

وضع المشرع الجزائري جزءا واضحا في قانون الأساسي العام للوظيفة العامة عن التكوين وتحسين المستوى وعلى هذا الأساس نصت المادة 104 من الأمر رقم 06-03 أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ،قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة ،ونلمس أهميته من جهة أخرى كما جاء في المادة 109 من نفس القانون أنه توقف 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 المطلوبة .<sup>1</sup>

كما نجد في المادة 131 من قانون البلدية أيضا "يستفيد مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية من التكوين وتحسين المستوى طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما " . وفي المادة 104 من نفس القانون ورد "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ،قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية ،وتأهيله لمهام جديدة " .<sup>2</sup>

أما في قانون موظفي الجماعات المحلية فذكرت المادة 14 " تنظم إدارة الجماعات الإقليمية وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحيين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة وعلى موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعينهم لأدائها . وذكرت المادة 15 أنه يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية إما بمبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة .<sup>3</sup>

يشمل تكوين الموظفين على مستوى البلدية سياسة وخطط مركزية تهدف إلى رفع مستوى الأداء في الإدارة المحلية

<sup>1</sup> الأمر 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوز سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

<sup>2</sup> قانون رقم 11-10 مؤرّخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 ينبع بالبلدية .

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

من حيث أنواع التكوين وتحسين المستوى هناك أنواع مختلفة حددتها التعليمية رقم 18 مؤرخة في 18 جويلية 2009 م وهي : التكوين المتخصص في إطار التوظيف ، التكوين الأولي أثناء فترة التربص ، التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى ، التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي ، التكوين بالخارج ، عمليات تحسين المستوى ، عمليات تجديد المعلومات <sup>1</sup>

الهدف منها ، ورد في المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 تسمح أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بما يلي <sup>2</sup> :

- التكوين المتخصص .

شغل منصب عمومي للمرة الأولى

الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة بالتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية

- تحسين المستوى :

تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظف وإثرائها وتعديقها وضبطها

- تجديد المعلومات :

التكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها .

وبحسب المادة 3 من نفس المرسوم يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات لهذا الغرض ، وتقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتنظيم وتنسيق هذه العمليات وفق الاحتياجات والأولوية والميزانية المخصصة لهذا الغرض ، وهو ما وضحته المديرية العامة للوظيفة العمومية ، في التعليمية رقم 18 مؤرخة في 18 جويلية 2009 م الموضحة لكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير المركزة للتكنولوجيا وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين . (أنظر المحقق رقم 2)

يحدد تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسات والإدارات العمومية حسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 96-92 ب:

- قرار السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلال المشتركة .
- قرار وزاري مشترك بين الوزير المعنى والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلال الخاصة .

<sup>1</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية ، التعليمية رقم 18 مؤرخة في 18 جويلية 2009 م كيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير المركزة للتكنولوجيا وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين .

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 يتعلق بتكنولوجيا وتحسين مستوى وتجديد معلوماتهم .

كما بينت المادة 14 من نفس المرسوم مدة التكوين وتحسن المستوى وتجديد المعلومات على النحو الآتي :

- ✓ دورات قصيرة المدى 6 أشهر فأقل
- ✓ دورات متوسطة المدى من 6 أشهر إلى سنة
- ✓ دورات طويلة المدى من سنة إلى 3 سنوات <sup>1</sup>

## ❖ المطلب الثاني : تكوين موظفي البلدية بين 2013- 2016 .

يمثل العدد الكلي لعمال البلدية 324 عامل ، منهم 79 موظف في الإدارة المحلية للبلدية من بينهم 28 موظف غير مرسم .

وفي هذه السنة (2016) تم اختيار 25 موظفا بغرض تجديد معلوماتهم (الرسكلة) لكن وبسبب عدم توفر المناصب تم قبول 11 موظفا فقط ، و 02 تم تكوينهم بغرض الترقية ورغم ذلك فقد شهدت هذه السنة ارتفاعا في تكوين الموظفين بستة أضعاف مما كان عليه في السنين الماضيتين 2014 - 2015 وهو ما يوضحه الجدول رقم(02) <sup>2</sup>

جدول رقم (02) يبيّن عدد الموظفين الذين تم تكوينهم منذ 2013 م .

الغرض من التكوين	رتبة الموظف	عدد الموظفين	السنة
X	X	X	2013 م
تجديد المعلومات	عون إدارة إقليمي	02	2014 م
الترقية	عون إدارة رئيسي	01	2015 م
الترقية	عون مكتب بلدي	01	
الترقية	ملحق إدارة رئيسي	02	2016 م
تجديد المعلومات	عون إدارة رئيسي	01	
تجديد المعلومات	عون إدارة إقليمي	03	
تجديد المعلومات	عون مكتب إقليمي	04	
تجديد المعلومات	عون حفظ البيانات	01	
تجديد المعلومات	ملحق إدارة إقليمي	02	

المصدر : من اعداد الطالب استناداً لوثائق من أرشيف بلدية أنقوسة

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 96-92 ، مصدر سابق الذكر.

<sup>2</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين السيد محمد مدانى ، بلدية أنقوسة.

ويتم تخصيص نفقات التكوين من ميزانية البلدية حسب الاحتياجات ، أما اختيار الموظفين للتكوين فهو حسب احتياجات كل مصلحة ، بحيث أن نسبة الموظفين الذين يختارون للتكوين هي 30% لكل مصلحة كحد أقصى . وتكون مدة التكوين حسب ما يقرره مركز التكوين ، أما علاقة الموظف بعمله فهي مرتبطة ببرنامج التكوين ففي أغلب الحالات يستمر الموظف في أداء وظائفه في الأوقات التي لم يتم فيها برمجة حصة تكوينية أي تكوين تناوبي أو مستمر .

ومن المراكز الوطنية التي تهتم بعملية تكوين وتدريب الموظفين العموميين :

- مراكز التكوين والتمهين بورقة.
- المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بورقة.
- جامعة التكوين المتواصل بورقة ، وكليات الجامعات في بعض التخصصات .

ويتم ذلك بموجب اتفاقية بين البلدية ومركز التكوين .

و بالنسبة لتحسين الخدمة العمومية ونظرا للتغييرات التي طرأت على مستوى الإدارة خاصة جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية والخدمات التي تم ربطها بشبكات الإنترنت فقد نظمت الولاية ملقيات وأيام دراسية ودورات تكوينية كلما طرأ جديد قصد التعلم وتجديد المعلومات وفي كل مرة يستدعي عدد من الموظفين خاصة مكتب الحالة المدنية الذي يستفيد موظفوه من دورات تدريبية وأيام دراسية بين الفترة والأخرى .<sup>1</sup>

### ❖ المطلب الثالث :تقييم عملية التكوين على مستوى البلدية .

يعتبر التكوين عملية أساسية في تنمية أداء الإدارة والزيادة من فاعليتها من كل النواحي وذلك بتقنية الأفراد وطرق العمل والخدمة وتحسين مردود العمل .

نلاحظ بأن برامج التكوين كانت منعدمة قبل سنة 2014 لكن وفي نفس السنة تم فتح منصبين للتكوين قصد تجديد المعلومات .

وكان السبب في عدم وجود عمليات التكوين هو عدم الإهتمام بعملية التكوين من طرف الإدارة والموظفي أنفسهم ، كما أن الدولة كانت تقدم التكوين عن طريق مراكز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية (C F A) ، ودون تقييم أي حواجز مما جعل الموظفين يمتنعون عن متابعة برامج التكوين وهو ما يفسر عدم وجود أي تكوين في سنة 2013 .<sup>2</sup>

وفي سنة 2015 وبعد انتهاء سياسة التقشف تم توقيف التوظيف ومعظم برامج التكوين ما عدا الموظفين الجدد الذين فازوا بمناصب مالية ، أرسلت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 29 سبتمبر 2015 ، برقية ترخيص فيها لولاة الجمهورية إجراء تكوينات خاصة للموظفين الجدد الذين فازوا بمناصب مالية جديدة والذين هم في فترة تربص قبل ترسيمهم في مناصبهم وعلى وجه

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين ، السيد محمد مهدي ، بلدية أنقوسة يوم 24 أفريل 2016.

<sup>2</sup> نفس المصدر .

الخصوص موظفو البلديات والهيئات الإقليمية<sup>1</sup> وهو ما يفسر وجود منصبين فقط للتكوين قبل الترقية .

وبخلاف السنوات السابقة فإن سنة 2016 شهدت فتح منصبين للتكوين قصد الترقية و 11 منصباً لتجديد المعلومات .

ومنه سيتم تقييم عملية التكوين في البلدية من خلال بعض العناصر الخصائص وهي:

#### - أهميته :

قد كان السبب في ارتفاع الاهتمام بالتكوين في السنوات الأخيرة هو تنفيذاً لمخطط عمل الحكومة الهدف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية و الشفافية ، حيث قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة وسعيها إلى توفير اليد العاملة المؤهلة لهذه المشاريع.

#### ومن أهم الإنجازات لسنة 2014

رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات و ملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية و الدوائر القنصلية به .

إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.

وقد ساعد ذلك على تطوير الإدارات البلدية وتنمية أدائها .<sup>2</sup>

#### - أنواع التكوين في البلدية :

نلاحظ بأن أنواع التكوين من حيث مكانها والتي يعتمد عليها هي التكوين خارج المؤسسة ، سواء كان فني أو تخصصي ، وحسب مرحلة العمل نجد التكوين المتخصص في إطار التوظيف التكوين الأولي أثناء فترة التربص ، التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى ، التكوين الأولي قصد التعين في المنصب العالي ، عمليات تحسين المستوى ، عمليات تجديد المعلومات.

#### - أساليب التكوين :

التكوين في مكان العمل لا يسير وفق خطط واضحة بل إنه يعتمد على التوجيه من طرف المشرفين وتعليمات العمل ، أما التكوين خارج مكان العمل فتحكم فيه المؤسسات والمعاهد المكلفة بالتكوين من طرف الدولة بالإضافة إلى منح التكوين في الخارج وتعتمد هذه المؤسسات على تلقين الدروس التعليمية ودراسة الحالات والمحاضرات بالإضافة إلى تربصات ميدانية وأيضاً يتم استخدام أسلوب

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/257186.html> تاريخ الإطلاع يوم 2016/04/03.

<sup>2</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين السيد محمد مهدي ، بلدية أنقوسة.

الملقيات والأيام الدراسية للتلقين التعليمات الجديدة ، وكلها وسائل تبدو فعالة لكن لن يكون ذلك إلا عن طريق ممارسة هذه الدروس النظرية للتدريب على توظيفها في العمل

- **تقييم البرامج التكوينية :**

تعتمد إدارة البلدية على التقييم البيداغوجي لمؤسسات التكوين بحيث أن النجاح في التكوين هو حصول المتدرب على علامة 10 من 20 أو أكثر ، أو حصوله على تقدير (حسن جدا / حسن /متوسط /دون المتوسط )، وتمنح للمتكوين شهادة تكوين ، أو شهادة تمرین للذین تابعو دورۃ تحسین المستوى أو تجديد المعلومات .<sup>1</sup>

وهو ما يجعل التقييم مرتبًا بالتكوين في جانبه النظري أكثر من التطبيقي بحيث لا نستطيع الحكم على مدى نجاح التكوين في تحقيق أهدافه .

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين السيد محمد مدانی ، بلدية أنقوسة.

## خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل عرضاً للمؤسسة محل الدراسة وهي بلدية أنقرة، وتطرقنا إلى تعريفها وشرح هيكلها التنظيمي وحاولنا الوقوف على عملية التكوين حسب التشريع والنصوص القانونية التي تنظمه ثم تطرقنا إلى واقع التكوين على مستوى البلدية وهل ساعد على تنمية الأداء في الإدارة وهو ما تم التطرق له من خلال التقييم لعملية التكوين، ومن خلاله يتضح بأن عملية التكوين تساهم بشكل إيجابي في تنمية الإدارة المحلية وهو الأمر الذي جعل الاهتمام به يتزايد في السنوات الأخيرة، فكلما زاد الاهتمام بتنمية الإدارة المحلية كلما زاد التركيز على العنصر البشري باعتباره ركيزة أساسية للتنمية، ولتحقيق ذلك على مستوى الإدارة كان لابد من تسطير البرامج وتسخير التقنيات والوسائل الضرورية لتكوين الأفراد القادرين على تسخير مهاراتهم ومعرفتهم من أجل تحقيق التنمية على مستوى الإدارة لمواكبة التغيرات التي تحملها البيئة الخارجية وخاصة المحلية.

# الخاتمة

في ختام الموضوع وعلى ضوء ما سبق ،يمكن القول بأن التكوين في الإدارة المحلية هو عملية متواصلة تحكمها المستجدات والظروف المختلفة لوظائف لا متناهية للإدارة ،وفي ظل البيئة التي توجد فيها هذه الإدارة فإن التغيير والتطور وكل المؤثرات الخارجية تؤثر بشكل أو بأخر سلبيا أو إيجابيا على البيئة الداخلية لهذه الإدارة ،ومن أجل التأقلم مع جميع هذه المؤثرات كان لابد من خلق سبل فعالة في التكوين لتنمية أداء هذه الإدارات وهو ما تم توضيحه في الفصل النظري إذ أن الإدارة المحلية هي القاعدة التي من خلالها يمكن تحقيق التنمية الشاملة المستدامة وكلما كانت الجهد أكثر في تعميمها ،كلما زادت الفاعلية والتأقلم وتحقق الغرض من هذه الإدارة ،فالتكوين هو أحد المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية ويهتم بتنمية الأفراد من كل النواحي العلمية والسلوكية والمهارات ،وتوصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى الاستنتاجات والملحوظات التالية :

## الاستنتاجات :

وبناءا على الفرضيات السابقة يتضح بأن علاقة التكوين بالتنمية الإدارية هي علاقة وطيدة فالاهتمام بتكوين الأفراد والسعى لإكسابهم الخبرة والمهارات والسلوك الإيجابي هي استثمار تستفيد منه الإدارة على المدى البعيد و تستغل هذه القدرات لإنجاز أعمالها ،فالتكوين يحضر الأفراد ويسهم قدرات على القيادة واتخاذ القرارات الصحيحة وبأكثر سرعة وفاعلية .

ومن ناحية تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة ،فيكتسب الموظف مهارات جديدة تمكنه من العمل بأحسن الطرق مثلما أشرنا في الجانب التطبيقي فالتطوير في وسائل العمل وتطبيق القوانين والتغيرات التي تحدث على مستوى الإدارة يتطلب كفاءات بشرية تشغيل هذه التكنولوجيا وتسخر لها لتحقيق السرعة والكفاءة في الخدمة .

تنمية الإدارة المحلية مرتبطة بشكل كبير بتنمية الموارد البشرية لكن لا يمكن إهمال العناصر الأخرى مثل إصلاح التنظيمات والقوانين ،وتبسيط الإجراءات والأساليب الإدارية ،والتطوير في هيكل العمل وجعله أكثر فاعلية ،فمهما كان الفرد مكونا و Maher في عمله فإن الإجراءات البيروقراطية وبيئة العمل هي التي توجه سلوكياته وتقييد أفكاره .

ومن ناحية أهمية عملية التكوين بالنسبة للإدارة والفرد ،الإدارة تسعى إلى جذب أفضل العناصر وتكوينهم لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية في أداء وظائفها وتصريف أموالا في سبيل ذلك ،وهو لصالح الإدارة ويخدم الموظف في حد ذاته من خلال تمكينه من أداء وظائفه بسهولة واتخاذ القرارات

بسراقة ، وخدمه أيضا في تحسين مستوى ، وزيادة الدرجات والترقية إلى رتب أعلى ولكن وعلى الرغم من أن الإدارة تولي أهمية كبيرة للتكوين إلا أنه في حال واجهتها مشاكل مالية فإن ميزانية التكوين من أول النفقات التي يتم التنازل عنها لسد العجز ، كما أثنا نلاحظ من خلال الدراسة الميدانية بأن التكوين لم يأخذ نصيبه الذي يجعل منه أداة للتغيير ، بل كان لسد حاجات معينة مثل الترقية وتجديد المعلومات .

ومن خلال تقييم التكوين في بلدية أنقوسة رصدنا بعض النقاط يجب الإهتمام بها أكثر وعدم اهملها مثل :

فتح مجال أكبر لإدارة الموارد البشرية في وضع تخطيط التكوين وفق ما تراه مناسبا لتلبية حاجات العمل على مستوى البلدية وجعل الإجراءات القانونية أكثر مرونة .

وضع خطط مستقبلية للتكوين والتدريب على المشاريع وطرق العمل والأنظمة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية قبل تفيذها لتفادي ضياع الوقت والتأخير في الإنجاز .

وضع معايير وخطط لتقييم التكوين فلا تكتفي إدارة البلدية بالتقدير البيداغوجي الذي تقوم به المؤسسات المشرفة على التكوين بل يجب أن تحرص على ذلك بنفسها فالتقدير يساعد على التخطيط مستقبلا لتفادي الوقوع في نفس الأخطاء .

قلة الدورات التكوينية المبرمجة مقارنة بعدد الموظفين في البلدية ، وبالتالي محاولة توفير مناصب أكثر للتكوين وتحسين المستوى .

منح حواجز أكثر للتشجيع على متابعة التكوين وتحسين المستوى حتى تصبح ضمن ثقافة الموظف وطموحاته لتنمية قدراته ومهاراته الفردية وعدم الالكتفاء بما تقدمه الإدارة فقط .

# الملاحق



الملحق رقم (1) الموقع الجغرافي لبلدية أنقوسة <sup>1</sup>

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : .....

دائرة : .....

بلدية : ..... السنة .....

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم: 11/334 المؤرخ في: 20/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية

## الجدول رقم: 08

الاعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المفتوحة	عدد الموظفين والأعوان المعينين	الرتبة المعنية	العمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف	—	—	—	—
دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى	—	—	—	دورات التكوين الأولى أثناء فترة التربص
دورات التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي	—	—	—	—
عمليات التكوين بالخارج	—	—	—	—
عمليات تحسين المستوى	—	—	—	—
عمليات تجديد المعلومات	—	—	—	—
المجموع	—	—	—	—

الملحق رقم (2) نموذج المخطط غير المركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليمية رقم 18 مؤرخة في 18 جويلية 2009 م كيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير المركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين .

# قائمة المراجع

## الوثائق الرسمية:

- (1) الأمر 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العامة.
- (2) قانون رقم 11-10 مؤرّخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية .
- (3) قانون رقم 84-09 مؤرّخ في 02 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 يتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد .
- (4) مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرّخ في 22 شوال عام 1432 الموافق ل 20 سبتمبر سنة 2011 ،يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .
- (5) المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرّخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديده معلوماتهم .
- (6) المديرية العامة للوظيفة العمومية ،التعليمية رقم 18 مؤرّخة في 18 جويلية 2009 م كيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة لتكوين وتحسين المستوى وتجديده المعلومات للموظفين والأعوان العموميين .
- (7) مداولات المجلس الشعبي البلدي ،رقم 68 / 2013 ،جلسة استثنائية يوم 28 / 2013 / 07 ،تضمنت الهيكلة الجديدة لبلدية أنقرة .
- (8) المديرية التقنية المكلفة بالسكن والشغل ،المنشور رقم 30-527 ،الإحصاء العام الخامس للسكان والإسكان 2008 ،ورقة ،2009م.
- (9) أطلس العالم للحدود الإدارية للبلديات ،المجلد رقم 02؛تطبيقاً لأحكام القانون 09-84 المؤرّخ في 04 فبراير 1984(المعدل ) .

## الكتب:

- (10) الصيرفي محمد عبد الفتاح ،التدريب الإداري ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان 2009م.
- (11) العزاوي نجم ،التدريب الإداري ،دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2006 م .
- (12) الطعاني حسن أحمد ،التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة ،عمان ،الأردن ،2012 .
- (13) بوضياف عمار ،الوجيز في القانون الإداري ،ط 2 ؛ جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر 2007م.
- (14) بن عيشي عمار ،اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان 2012 م .
- (15) هاشم حمدي رضا ،التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ،الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2013م.
- (16) حسنين أحمد جابر ،التدريب الإداري المبني على الجدار (التدريب حسب الطلب) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ،أبوظبي ،2014 م .
- (17) ياغي محمد عبد الفتاح ،التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ،دار وائل للنشر ،عمان 2010 م.
- (18) كشواي باري ،إدارة الموارد البشرية ،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2006 .

- (19) ماهر أحمد ،إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية ؛الإسكندرية ،2001 م.
- (20) عبيد لخضر ،المجموعات المحلية في الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1985م،
- (21) عساف عبد المعطي ،التدريب وتنمية الموارد البشرية ،زهران للنشر والتوزيع ،عمان 2012 م .
- (22) عقيلي أحمد وصفي ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ،بيروت ،2002 م.
- (23) توفيق عبد الرحمن ،مهارات أخصائي التدريب ،مركز الخبرات المهنية للادارة "بميك الجيزة ،2005 م .

المذكرات :

- (24) بن مرسلی رفیق ،الأسالیب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001- 2011 ،مذكرة ماجستير ،تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية ،جامعة مولود معمري ،تیزیوزو ،2011 م .
- (25) بن دریدی منیر ،استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ،الحوافز (دراسة ميدانية بالمدیرية الجھویة لنقل الکهرباء - سونلغاز عنابة ) ،مذكرة لنیل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسییر الموارد البشریة ،جامعة منتوري قسینطینیة ،2010 م .
- (26) بن حدة بادیس ،الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي ،مذكرة ماجستير ،تخصص ادارة الجماعات المحلية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2011 .
- (27) بن طالب عائشة ،الإصلاحات الإدارية في قانون البلدية رقم 11- 10 دراسة حالة بلدية الجلفة ،مذكرة ماستر ،تخصص تنظيم سياسي وإداري ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2013 م .
- (28) بن حمو أحمد ،أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة العمومية في الجزائر "دراسة حالة موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة" ،مذكرة ماستر ،تخصص تنظيم سياسي وإداري ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2013 م .
- (29) دنبری لطی ،إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسکة الحدیۃ وحدة صيانة عتاد السکة الحدیۃ بسیدی مبروک - قسینطینیة) مذكرة لنیل شهادة الدكتوراه ،تخصص تنمية وتسییر الموارد البشریة ،جامعة منتوري قسینطینیة 2011 م .
- (30) یرقی حسین ،استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك ،رسالة دكتوراه ،تخصص تسییر ،جامعة الجزائر ،2008 م .
- (31) معاوی وفاء ،الحكم المحلي الرشید كآلية للتنمية المحلية في الجزائر . رسالة ماجستير ،قسم العلوم السياسية ،جامعة باتنة ،2010 .
- (32) عمارۃ لیلی ،دور المجتمع المدني في التنمية السياسية ،مذكرة لنیل شهادة الماستر ،تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية ،جامعة محمد خیضر بسکرة 2013 م .
- (33) علاوة طارق عبد الحی ،إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر ،مذكرة ماستر ،تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2013 .
- (34) علوطی لمین ،أثر تکنولوجیا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،أطروحة لنیل شهادة دكتوراه ،تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2008 م .

- (35) ذيب نور الدين ،دور تكوين الإداريين في التنمية المحلية للوصول إلى تنمية مستدامة (دراسة حالة مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة ) مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ،جامعة قاصدي مرباح ورقة ،2014 م.
- (36) قريشى محمد الصالح ،تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ،مذكرة ماجستير ، تخصص تنمية وتسخير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة ،2005 م.

#### التقارير والمجلات :

- (37) الماضي محمد المحمدي وآخرون ،مقرر دراسي حول ،أساسيات الإدارة (1)، كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،1999 م.
- (38) إبراهيمى عبد الله ،حميدة المختار ،دور التكوين في تثمين الموارد البشرية ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 7 ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2005 م.
- (39) حمادي نبيل ،ملتقى علمي وطني حول ، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإستراتيجية التدريب ،استراتيجيات التدريب في ضل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسخير جامعة مولاي الطاهر ،سعيدة ،يوم 10 و11 نوفمبر 2009.

#### مراجع أجنبية :

- 40) j. coyle And others , Human Resource management ; université of London .  
2013.
- 41) Jean marie peretti .Dictionnaire des ressources humaines ;Vuibert ,paris,1999 .

#### الموقع الإلكتروني :

- (42) رابح العايب ،الموقع الإلكتروني http://formationdz.freealgeria.com/t19- topic . تاريخ الإطلاع يوم 2016/4/6 م.
- (43) الموقع الإلكتروني https://ar.wikipedia.org/wiki ، تاريخ الإطلاع ، يوم 2016/04/21 م.
- (44) الموقع الإلكتروني http://www.djazairess.com/echchaab/40366 تاريخ الإطلاع 2016 / 03 / 12 م.

# فهرس المحتويات

## فهرس الأشكال والجداول

ص 26	يوضح بعض أسباب التدريب وطرق تحديدها.	جدول رقم ( 01 )
ص 53	يبين عدد الموظفين الذين تم تكوينهم منذ 2013 م .	جدول رقم ( 02 )
ص 49	الهيكل التنظيمي بلدية أنقوسة	الشكل رقم (01)

## الفهرس العام

الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير   الإهداء
/	ملخص البحث
أ_ و	مقدمة
39 _01	الفصل الأول : الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التكوين في الإدارة المحلية.
17 _02	المبحث الأول : مفهوم التكوين الإداري.
02	المطلب الأول : تعريف التكوين والمفاهيم المشابهة.
06	المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التكوين .
09	المطلب الثالث: أهمية التكوين .
10	المطلب الرابع : أهداف التكوين .
12	المطلب الخامس : أساليب التكوين
24 _19	المبحث الثاني : النظريات الأساسية في التكوين .
19	المطلب الأول : النظريات السلوكية.
20	المطلب الثاني : النظريات العقلية.
22	المطلب الثالث : النظريات الإنسانية الكلية.
23	المطلب الرابع : نظريات تعليم الكبار .
24	المطلب الخامس : نظرية ديناميات الجماعة .
30 _25	المبحث الثالث : مراحل التكوين .
25	المطلب الأول: إعداد خطط وبرامج التكوين
28	المطلب الثاني: تنفيذ برامج التكوين
29	المطلب الثالث: تقييم التكوين

<b>40_31</b>	<b>المبحث الرابع :تنمية الإدارة المحلية عن طريق التكوين الإداري</b>
<b>31</b>	<b>المطلب الأول :مفهوم التنمية الإدارية .</b>
<b>35</b>	<b>المطلب الثاني : التنمية الإدارية على المستوى المحلي .</b>
<b>38</b>	<b>المطلب الثالث :علاقة التنمية الإدارية بالتكوين الإداري .</b>
<b>59_41</b>	<b>الفصل الثاني : دور التكوين في تنمية المورد البشري في الإدارة المحلية ببلدية أنقوسة 2013-2016.</b>
<b>50-42</b>	<b>المبحث الأول : التعريف ببلدية أنقوسة و هيكلها التنظيمي .</b>
<b>42</b>	<b>المطلب الأول : التعريف ببلدية أنقوسة .</b>
<b>44</b>	<b>المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية أنقوسة.</b>
<b>49</b>	<b>المطلب الثالث :مكتب تسيير المستخدمين .</b>
<b>59_51</b>	<b>المبحث الثاني :واقع التكوين في بلدية أنقوسة بين سنتي 2013- 2016 .</b>
<b>51</b>	<b>المطلب الأول :الإطار القانوني للتكوين في الإدارة المحلية .</b>
<b>53</b>	<b>المطلب الثاني :تكوين موظفي البلدية بين 2013- 2016 .</b>
<b>54</b>	<b>المطلب الثالث :تقييم عملية التكوين على مستوى البلدية .</b>
<b>58</b>	<b>الخاتمة</b>
<b>/</b>	<b>الملحق</b>
<b>/</b>	<b>قائمة المراجع</b>
<b>/</b>	<b>فهرس المحتويات</b>