

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي

دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة

إشراف الأستاذة :
طبيي غالية

إعداد:
العبادي أحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	طاهر لعرج
مقرر	جامعة وهران	أستاذ محاضر قسم أ	طبيي غالية
عضوا مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر قسم أ	خياط آسيا
عضوا مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر قسم أ	سلطان عمرون صديق

سلطان

السنة الجامعية : 2013/2012

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزاتها وخصوصياتها و هي قطاع الوظيف العمومي، و من اجل هذا تخصصت الدراسة في معرفة هذا الأثر من خلال المنطلقات النظرية و البحث الميداني الذي قمنا به بالمدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، وهي عبارة عن كيان عمومي يسهر على تكوين مسيري قطاع الصحة بما فيها المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها وأحجامها.

و يشمل مجتمع الدراسة على 87 موظف ينتمون إلى قطاع الصحة و يزاولون عملهم كمسيرين للمؤسسات الاستشفائية من مختلف ولايات الجزائر، وقد استفادوا من دورة تكوينية أو أكثر وبصفة مستمرة أو متناوبة خلال الفترة الممتدة بين 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15، وتجاوزت مدة الدراسة 12 عشرة شهرا، و هذا بغية معرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية وإعطاء تقييم موضوعي لهذه العملية و امتدادها إلى ما بعد التكوين أي بعد بداية مزاولة الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني وظيفتهم بشكل اعتيادي، و قد احتوت الدراسة نوعين من التقييمات للتكوين، التقييم الساخن (مع بداية وأثناء تنفيذ العملية التكوينية)، التقييم البارد(بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني و مزاولة العمل).

و من اجل جمع البيانات و المعلومات و اختبار صحة فرضيات الدراسة، قمنا باستعمال أربعة أنواع من أدوات الدراسة: الاستبانة، المقابلة، الملاحظة، و المسح الوثائقي .

و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج و لعل من أهمها:

1. عدم وجود تسيير فعّال للهيكال الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، واقتصاره على الاسم دون الفعل.
2. عدم وجود تنسيق محكم بين العناصر المؤثرة في السياسة التكوينية على مستوى قطاع الصحة وهي : الوزارة الوصية، المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة و قطاع العمل(المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها).
3. وجود خلل فيما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية التي تريد أن تشارك في العملية التكوينية.

Résumé

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de formation sur le développement des ressources humaines dans le secteur de fonction publique. Ce travail de recherche tente de soulever cet impact en se basant sur la revue de la littérature ainsi que l'investigation sur le terrain au niveau de l'École Nationale de Management et Administration de la Santé ; une entité public qui s'occupe de la formation des gestionnaires du secteur de la santé y compris les établissements hospitaliers.

La population de l'étude est composée de 87 salariés appartenant au secteur de la santé et travaillant comme gestionnaires des établissements hospitaliers de différentes wilayas de l'Algérie. Les questionnés ont bénéficié d'une formation au cours de la période allant de 10/07/2011 jusqu'au 15/07/2012.

La durée de l'enquête est de plus de 12 mois et ce, afin de connaître l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines ainsi que pour donner une évaluation objective de ce processus et sa prolongation au-delà de formation c'est à dire après que les différents participants aux formations s'engagent réellement dans leurs postes de travail. L'étude regroupe deux types d'évaluations de la formation : l'évaluation à chaud (au début et pendant la mise en œuvre du processus de formation) et l'évaluation à froid (après la fin de la mise en œuvre du programme de formation et l'engagement dans le travail).

Afin de recueillir des données et d'examiner la validité des hypothèses de l'étude, nous avons utilisé quatre types d'outils: le questionnaire, l'entretien, l'observation et l'étude documentaire.

L'étude a révélé un certain nombre de résultats dont les plus importants sont :

1. Le manque d'une gestion efficace de la composition humaine des établissements hospitaliers.
2. L'absence d'une coordination entre les acteurs de la politique de formation au niveau du secteur de la santé: le ministère, l'Ecole Nationale de Management et d'Administration de la Santé et le secteur du travail (les différents établissements hospitaliers).
3. La présence de dysfonctionnements dans l'identification des besoins de formation chez les ressources humaines impliquées dans le processus de formation.

الإهداء

الى أمي و أبي الغاليان،

الى زوجتي العزيزة،

الى ولداي عبد الله و يوسف عبد الصمد،

الى أختي زهرة، و كل أخواتي، إخواني و أهلي،

الى أصدقائي: يدا، الصافي، الهاشمي و أولاد علي،

شكر

احمد الله و اشكره أولا و أخيرا الذي بنعمته تتم الصالحات.

و بعدها أتوجه بشكري و تقديري و عرفاني الكبيرين الى :

نا الأستاذة: د.طبيي غالية ، التي تكرمت بالإشراف على هذا البحث، و لم تتوانى و لو

لحظة عن إعطائي أي معلومة أو توجيه يدعمني في مسيرة دراستي.

نا الى الأمين العام للمدرسة الوطنية للمناجنت الذي تعاون معي طوال فترة دراستي

الميدانية، والى أمينة المكتبة و كل موظفيها.

نا الى أساتذتي الأعزاء الذين أشرف بمناقشتهم لبحثي، و على كل الملاحظات

و التوجيهات التي تفيدني في استدراك أخطائي.

نا الى كل من ساندني و دعمني طوال فترة بحثي.

الصفحة	قائمة المحتويات
01	المقدمة العامة.....
02	المقدمة.....
03	الإشكالية.....
03	مبررات و أسباب اختيار البحث.....
03	أهداف البحث.....
04	الدراسات السابقة.....
05	فرضيات البحث.....
07	الإجراءات المنهجية للدراسة.....
07	منهج البحث.....
08	أدوات الدراسة و مصادر المعلومات.....
09	مصادر الدراسة النظرية.....
09	مصادر الدراسة الميدانية.....
11	صعوبات البحث.....
12	محتويات البحث.....
14	الفصل الأول:تسيير الموارد البشرية.....
15	المقدمة.....
16	المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية و التحديات التي تواجهه.....
16	المقدمة.....
16	1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.....
17	1-1- مرحلة الاستعداد(الرقيق).....
17	2-1- مرحلة أصحاب الحرف و الطوائف المهنية.....
18	3-1- مرحلة الثورة الصناعية.....
18	4-1- مرحلة الإدارة العلمية(1856 – 1915).....
19	5-1- حركة العلاقات الإنسانية(ما بعد عام 1920).....
20	6-1- مرحلة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980).....
22	أ- نظرية مدرسة النظم.....
22	ب- العولمة و التطور التكنولوجي و المعلوماتي.....
23	ت- التحولات في تركيبة القوى العاملة.....
23	7-1- مرحلة التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
25	2- تسيير الموارد البشرية.....
27	1-2- تحليل و وصف الوظائف.....
27	1-1-2- تعريف تحليل و وصف الوظائف.....
27	2-1-2- أقسام التحليل الوظيفي.....

28 2-2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
28 1-2-2- تعريف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
29 2-2-2- مراحل عملية التخطيط
31 3-2- الاستقطاب والاختيار والتعيين
31 1-3-2- الاستقطاب
32 2-3-2- الاختيار
33 3-3-2- التعيين
34 4-2- تقييم الأداء
35 5-2- نظام تعويض الموارد البشرية و تصميم نظام الأجور
36 6-2- التدريب وتنمية الموارد البشرية
36 7-2- صحة و سلامة العاملين و الأمن الصناعي
37 8-2- المسار الوظيفي
37 3- تحديات تسيير الموارد البشرية
39 الخاتمة
40 المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية
40 المقدمة
40 1- مفهوم الموظف العمومي
41 2- مفهوم الوظيفة العمومية
42 3- مراحل تطور مفهوم الوظيفة العمومية
44 4- إيديولوجيات نظام الوظيفة العمومية
45 1-4- إيديولوجية النظام المغلق للوظيفة العمومية
46 2-4- إيديولوجية النظام المفتوح للوظيفة العمومية
48 3-4- ايجابيات و سلبيات مختلف الأنظمة العالمية للوظيفة العمومية
50 5- المنطلقات النظرية لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية
50 1-5- نظرية الإدارة العامة
52 2-5- نظرية التنظيم البيروقراطي
55 6- التحول من مفهوم إدارة الأفراد في القطاع الخاص إلى إدارة شؤون الموظفين في القطاع الحكومي
55 7- الفرق بين الوظيفة العمومية ووظائف القطاع الخاص
57 الخاتمة
58 خاتمة الفصل الأول
60 الفصل الثاني: التكوين و تنمية الموارد البشرية
61 المقدمة
62 المبحث الأول: مدخل إلى التكوين
62 المقدمة

62	1- مفهوم التكوين
64	2- المصطلحات المرادفة للتكوين
64	1-2- العلاقة بين التعليم والتكوين
65	2-2- تجديد المعلومات
65	2-3- هل التكوين هو نفسه التدريب؟
66	3- الأهداف التكوينية
68	4- العناصر و المؤشرات الداعية للتكوين
69	5- أنواع التكوين
69	1-5- التكوين من حيث الأهداف
70	2-5- التكوين أثناء الخدمة
73	3-5- التكوين قبل الالتحاق بالعمل
73	6- مبادئ التكوين
75	7- مراحل التكوين
75	1-7- تحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية
78	2-7- مرحلة تخطيط التكوين
79	3-7- مرحلة تنفيذ التكوين
82	4-7- مرحلة تقييم التكوين
83	الخاتمة
84	المبحث الثاني : دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
84	المقدمة
84	1- مفهوم تنمية الموارد البشرية
85	2- العلاقة بين التكوين و تنمية الموارد البشرية
86	3- علاقة التكوين مع تنمية كفاءة الموارد البشرية
87	4- أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية
89	5- تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الأهداف التكوينية
90	6- مستويات تقييم فعالية برنامج التكوين
96	7- حساب العائد من التكوين (حساب أثر التكوين)
100	8- مخاطر الاستثمار في الموارد البشرية (تنمية الموارد البشرية)
100	9- علاقة التكوين بباقي وظائف تسيير الموارد البشرية
100	1-9- علاقة التكوين بالتحفيز
101	2-9- علاقة التكوين بالرضا الوظيفي
101	3-9- علاقة التكوين بالترقية و نظام الرواتب
102	4-9- علاقة التكوين بصحة و سلامة العاملين و الأمن الصناعي

102 الخاتمة
104 خاتمة الفصل الثاني
105 الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري
106 المقدمة
107 المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري
107 المقدمة
108 1. قطاع الوظيفة العمومية
111 1-1- التعداد الوطني للوظيفة العمومية
111 1-1-1- توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل
112 2-1-1- توزيع تعداد الوظيفة العمومية بحسب قطاعات النشاط
113 3-1-1- توزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب مستويات التأهيل
114 2. تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري
114 1-2- التوظيف
115 1-1-2- شروط التوظيف
115 2-1-2- المبادئ الأساسية لسياسة التوظيف في الوظيفة العمومية
116 2-2- فترة تربص الموظف العمومي
117 3-2- تسيير المسار المهني للموظفين
117 4-2- عملية تقييم أداء الموظف العمومي
118 5-2- تكوين الموظف العمومي
118 6-2- نظام التحفيز و الراتب
119 1-6-2- الأوسمة الشرفية و المكافآت
119 2-6-2- الراتب
122 3-6-2- الترقية
123 3. المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كإستراتيجية فعالة في التسيير التقديري في قطاع الوظيفة العمومية
124 الخاتمة
125 المبحث الثاني: تكوين الموظف العمومي في الجزائر
125 المقدمة
125 1. واقع التكوين في الجزائر
127 2. واقع التكوين المهني في الجزائر
127 1-2- مراحل تطور قطاع التكوين المهني
128 2-2- مؤسسات قطاع التكوين المهني
129 3. تكوين الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي

130	1-3- أنواع أعمال التكوين.....
130	2-3- أهداف أعمال التكوين.....
132	3-3-المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات.....
138	4-3- اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المعنيين بدورة التكوين.....
139	5-3- دورات التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات.....
142	6-3- تحفيز العملية التكوينية.....
144	7-3- المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.....
150	8-3- العلاقة التي تربط بين المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات و المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....
153	9-3- العلاقة التي تربط بين المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات و المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات.....
155	10-3- التأشير على عمليات التكوين.....
155	11-3- تقييم عمليات التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات.....
156	12-3- صعوبة قياس عائد التكوين(اثر التكوين) في قطاع الوظيف العمومي.....
156	الخاتمة.....
157	الخاتمة الفصل الثالث.....
158	الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.....
159	المقدمة.....
160	1. أداة الدراسة.....
160	1-1- الاستبيان.....
161	1-1-1- كيفية إنشاء و تطوير الاستبانة.....
162	2-1-1- مجتمع البحث.....
162	3-1-1- صدق الاستبانة.....
162	أولاً: الصدق الظاهري و المحتوى (صدق المحكمين).....
163	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي(البنائي):.....
164	4-1-1- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).....
165	5-1-1- كيفية توزيع الاستبانة :.....
165	2-1- المقابلة.....
166	3-1- الملاحظة و المسح الوثائقي.....
167	المبحث الأول: تقديم المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة
167	المقدمة.....
167	1. تعريف عام للمدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.....
168	2. هدف المدرسة.....
168	3. السياسة التكوينية المنتهجة من قبل المدرسة.....

169	4.	مهام المدرسة.....
170	5.	التنظيم و العمل.....
170	1-5-	مجلس التوجيه.....
172	2-5-	المدير العام.....
173	3-5-	المجلس العلمي.....
174	6.	التنظيم الداخلي للمدرسة.....
174	أ -	الأمانة العامة.....
176	ب -	مديرية التكوين الأولي المتخصص.....
177	ج -	مديرية التكوين المتواصل و البحث.....
180	7.	النشاطات التربوية للدراسات و البحث.....
182	8.	الوسائل التي تتوفر عليها المدرسة.....
182	أ -	الوسائل المادية(العينية).....
184	ب -	الوسائل البشرية.....
185	9.	التسيير المالي للمدرسة.....
185	1-9-	ميزانية المدرسة.....
185	2-9-	الموارد البشرية المكلفة بالحاسبة.....
185	3-9-	منهجية التدريس و التكوين.....
186	10.	تقييم مستوى الطلبة الملتحقين بالمدرسة من اجل التكوين الأولي المتخصص.....
187		الخاتمة.....
188		المبحث الثاني: تحليل المعطيات و اختبار الفرضيات.....
188		المقدمة.....
188	01-	التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها.....
189	1-1-	خصائص عينة الدراسة.....
190		توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للجنس.....
191		توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل التعليمي.....
192		توزيع أفراد المجتمع حسب العمر.....
192		توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية.....
193		توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة الاجتماعية.....
194	2-1-	عرض نتائج الدراسة.....
195	1-2-1-	تحليل المحور الأول : إدارة الموارد البشرية.....
196	2-2-1-	تحليل المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.....
197	3-2-1-	تحليل المحور الثالث: موضوعات البرامج التكوينية.....
198	4-2-1-	تحليل المحور الرابع: مكوّن برنامج التكوين.....
199	5-2-1-	تحليل المحور الخامس: المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين.....

200 تحليل المحور السادس: وسائل الإيضاح و الأساليب المستخدمة في التكوين
201 تحليل المحور السابع: المشاركون في برنامج التكوين
202 تحليل المحور الثامن: الاستعمال الزمني للبرامج التكوينية
203 تحليل المحور التاسع: تسهيلات برنامج التكوين و خدمات
204 تحليل المحور العاشر: التنظيم و الإشراف على برنامج التكوين
205 اختبار و تحليل فرضيات الدراسة
205 الفرضية الأولى: إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية تسيير بشكل علمي و تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها
207 الفرضية الثانية: التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم
208 الفرضية الثالثة: تتوفر المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة على الشروط المادية، و العلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية
211 الخاتمة
212 خاتمة الفصل
213 الخاتمة العامة
216 نتائج الدراسة
219 التوصيات والاقتراحات
220 حدود البحث
220 أفاق البحث
222 قائمة المصادر والمراجع
234 الملاحق

رقم الجداول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ايجابيات وسلبيات الأنظمة العالمية للتوظيف العمومي.	49
02	الفرق بين التكوين و التعليم	64
03	مبادئ التكوين	74
04	مستويات التقييم لكبيرك باتريك	91
05	نماذج تقييم وقياس عائد التدريب المكملة لنموذج كيرك باتريك.	94
06	معلومات حول العامل احمد	99
07	التحولات القانونية و التنظيمية التي طرأت على المديرية العامة للتوظيف العمومي منذ الاستقلال إلى غاية اليوم.	110
08	توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل لسنة 2010.	111
09	توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب قطاعات النشاط لسنة 2010.	112
10	التوزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب مستويات التأهيل لسنة 2010	113
11	شبكة الاستدلالية لمرتببات الموظفين التي تخص رتبة متصرف إداري	121
12	منتج و مدة التكوين حسب المستوى.	128
13	الجدول رقم 05 من المخطط القطاعي:دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة.	136
14	الجدول رقم -06- من المخطط القطاعي:دورات التكوين بالخارج.	136
15	الجدول رقم -07- من المخطط القطاعي: عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات.	136
16	الجدول رقم -08- من المخطط القطاعي: حوصلة مختلف عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.	136
17	الجدول رقم 01 من المخطط غير الممركز: دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف.	146
18	الجدول رقم 02 من المخطط غير الممركز : التكوين الأولي أثناء فترة التربص	146
19	الجدول رقم -03- من المخطط غير الممركز : دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.	148
20	الجدول رقم -04- من المخطط غير الممركز : دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي	149
21	الجدول رقم -05- من المخطط غير الممركز : عمليات التكوين بالخارج.	149
22	الجدول رقم -06- من المخطط غير الممركز : عمليات تحسين المستوى.	149
23	الجدول رقم -07- من المخطط غير الممركز : عمليات تجديد المعلومات.	149
24	الجدول رقم -08- من المخطط غير الممركز : جدول الحوصلة.	149
25	الجدول رقم -04- من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.	153

164	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي يتضمنها كل محور مع الدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور.	26
165	معاملات ثبات الدراسة باستعمال معامل الارتباط ألفا كرونباخ.	27
170	أعضاء المجلس التوجيهي	28
171	مهام المجلس التوجيهي.	29
181	برنامج التكوين بالمدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة لسنة 2011.	30
185	ميزانية المدرسة.	31
189	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للبيانات الشخصية.	32
195	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.	33
196	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.	34
197	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثالث: موضوعات البرامج التكوينية.	35
198	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الرابع: مكوّن برنامج التكوين.	36
199	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الخامس: المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين.	37
200	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور السادس: وسائل الإيضاح و أساليب المستخدمة في التكوين.	38
201	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور السابع: المشاركون في البرنامج التكويني.	39
202	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثامن: جدول برنامج التكوين.	40
203	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور التاسع: تسهيلات برنامج التكوين و خدماته.	41
204	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور العاشر: التنظيم و الإشراف على برنامج التكوين.	42
205	نتائج تحليل الفرضية الأولى.	43
207	نتائج تحليل الفرضية الثانية.	44
208	نتائج تحليل الفرضية الثالثة.	45

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	تكامل الأهداف التكوينية وفق التصنيف الرباعي لأهداف التكوين.	01
78	أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية.	02
80	تحديد أهداف البرنامج التكويني.	03
98	اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية.	04
109	المخطط العام لمديرية الوظيفة العمومية.	05
112	توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل لسنة 2010.	06
113	توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب قطاعات النشاط لسنة 2010	07
114	توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب مستويات التاهيل لسنة 2010.	08
179	مخطط المدرسة الوطنية للصحة العمومية.	09
190	توزيع افراد العينة وفقا للجنس.	10
191	توزيع افراد العينة وفقا للمؤهل التعليمي.	11
192	توزيع افراد العينة وفقا للفئة العمرية.	12
192	توزيع افراد العينة وفقا لسنوات الخبرة المهنية.	13
193	توزيع افراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية.	14

المقدمة العامة

المقدمة :

يعيش عالمنا المعاصر عدة تحولات و تغيرات إستراتيجية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، مما فرض على جميع البلدان حتمية تنمية رأسمالها البشري على كل الأصعدة الكلية والجزئية، و يعتبر المورد البشري المؤهل ذو الكفاءة العالية العنصر الكفيل للتأقلم ولماكبة هذا التحول.

من هنا تعمل جميع المنظمات على الرفع من مهارات عنصرها الاجتماعي بعدة طرق، و لعل من أهمها النشاط التكويني الذي أصبحت تخصص له ميزانيات بمليارات الدولارات، مما يدل على أهمية هذا النشاط في دورة حياة المنظمة و الفرد.

يعد التكوين من النشاطات الاقتصادية و الاجتماعية للمنظمة، يهدف إلى صقل مهارات و كفاءات الموارد البشرية من اجل المساهمة في حيابة المنظمة لميزة تنافسية، تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس تؤمن بمبدأ البقاء للأقوى.

أما على صعيد المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية، فان المتتبع لشأنها منذ الاستقلال يجد سيطرة التسير التقليدي على جميع إدارتها، و قصور و ضعف في المنظومة التكوينية لفائدة عمالها بصفة عامة، بحيث تجد شريحة كبيرة من الموظفين لم يتحصلوا على أية دورة تكوينية في كل مسارهم المهني. هذا ما يطرح عدة تساؤلات عن غياب النشاط التكويني في قطاع الوظيف العمومي و الأسباب التي كانت من وراء هذا الإشكال.

إلا أنه في السنوات الأخيرة انتهجت السلطة الوصية على قطاع الوظيف العمومي إستراتيجية جديدة من اجل النهوض بهذا القطاع، من أهم ركائزها التكوين الذي تدعم بترسانة من القوانين التنظيمية التي تفرض على الإدارات تكوين موظفيها هذا من جهة. من جهة أخرى، إنشاء بنية تحتية من هياكل و مدارس ومعاهد و مراكز تسهر على تنفيذ البرامج التكوينية على المستوى المركزي و الجهوي و الولائي. من أبرز هذه الهياكل المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة؛ مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بشخصية معنوية واستقلالية مالية، أنشأت من اجل السهر على تكوين مسيري قطاع الصحة عبر القطر الجزائري.

ومن كل هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري؟

ومن هذه الأخيرة تتفرع الإشكاليات الثانوية :

ن هل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات التابعة لقطاع الوظيف العمومي تسير بشكل علمي و تعطي أهمية كبيرة للتكوين؟

ن هل التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الوظيف العمومي يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم؟

ن هل المدارس و المراكز التكوينية التابعة لقطاع الوظيف العمومي تتوفر على الشروط المادية و العلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية؟

مبررات و أسباب اختيار البحث:

يوجد سببين أساسيين وراء اختيار هذا الموضوع :

1. نوع التخصص العلمي الذي أزلول فيه دراستي؛ ما بعد التدرج إدارة الأعمال (الموارد البشرية).
2. بحكم عملي حيث إنني اعمل كمتصرف إقليمي administrateur territorial في إدارة عمومية، لاحظت عدم اهتمام الإدارة على العموم بتكوين أفرادها، برغم من انه يوجد نقص فادح في الأداء، و حاجة العمال لعنصر التكوين، بغية تحسين أداءهم و تنمية قدراتهم، فارتأينا أن نسلط الضوء على هذا الإشكال.

أهداف البحث:

إن الأهداف التي نريد إن نحققها من خلال بحثنا هذا تتمثل فيما يلي:

- ن المساهمة في إثراء موضوع إدارة الموارد البشرية في قطاع له خصوصية تختلف عن القطاع الخاص.
- ن محاولة اكتشاف و معرفة و وضعية المنظومة التكوينية في قطاع الوظيف العمومي.
- ن تحليل و دراسة معوقات و عراقيل التكوين في المؤسسات و الإدارات الجزائرية من اجل اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول .
- ن تحديد الأثر الذي يحدثه التكوين في تنمية الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيف العمومي.

الدراسات السابقة :

توجد عدة دراسات علمية في موضوع التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية، التي تمت على يد مجموعة من الباحثين الجزائريين و الأجانب، بحيث توصلت الى مجموعة من النتائج التي من الممكن أن نثري بحثنا، منها:

1. اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة):

أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر، من إعداد الباحث سملاي محمد يحضيه للسنة الجامعية 2003-2004، و من أهم النتائج الذي توصل إليها الباحث هي : أهمية و دور الاستثمار في رأس المال البشري من اجل تحسين مهارات الأفراد و زيادة قدراتهم الإبداعية.

2. عملية تدريب الموظف العام في الجزائر:

بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة و المالية، من إعداد الطالب عبده عز الدين، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2001-2002، و من أهم النتائج المتوصل إليها هي أن النصوص التنظيمية المتعلقة بتدريب الموظف العام متوفرة في الجزائر، ينقصها فقط التطبيق الصارم.

3. دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية(CVI) روية:

مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، من إعداد الباحث كمال طاطاي، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2002-2003، و من أهم النتائج الذي توصل إليها الباحث: هو أن يتصف نشاط التكوين بعدة خصائص وهي البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع و القبول.

4. تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة(الرئاسة و مكتب غزة الإقليمي).

رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، من إعداد : أماني خضر شلتوت ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة (2009). ومن النتائج المتوصل إليها هو أن هناك تأثير مباشر

و لكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية على التعظيم في العنصر البشري، حيث كانت النسبة 69.6 % و هذه النسب تدل على خلل في إستراتيجية التدريب المتبعة و قد يعزى ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب.

فرضيات البحث:

لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من النظريات التي تناولت موضوع التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة، والمتمثلة في:

الفرضية الأولى: تعد نظرية الرأسمال البشري من أهم المقاربات التي خلقت تحولا كبيرا في فكر إدارة الأعمال، خاصة أنها غيرت النظرة للموارد البشرية من تكلفة يجب تخفيضها إلى مورد يجب الاستثمار فيه، ولعل من ابرز أوجه الاستثمار في هذا المورد، التكوين و الذي عرفه ب . روملار، (1993) P. Romelaer على انه الوسيلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية من اجل المساهمة في تنمية و تكييف في المؤسسة هذا من جهة. و من جهة أخرى، فقد ساهمت مدرسة النظم بتحويل النظرة إلى العاملين ومعاملتهم كمورد، و ليس مجرد مستخدمين، و هو مورد تختلف ندرته و أهميته بمدى توفره و أهميته للمنظمة. لذلك أخذت المنظمات أولوية بقضايا الصيانة والتطور وتغيرت تسمية النشاط إلى إدارة الموارد البشرية، وانطلاقا من هذا يمكن طرح الفرضية التالية:

"إدارة الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات التابعة لقطاع الوظيف العمومي تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها".

الفرضية الثانية: لقد تغير في السنوات الأخيرة مفهوم الإنفاق على التكوين من كونه مجرد نفقات ومصاريف و أعباء تتحملها المنظمة، ليصبح استثمار لا تقل أهميته عن أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، نظرا للعائد الذي يتأتى من العملية التكوينية من خلال الزيادة في الإنتاجية و جودة المنتجات المقدمة. أضحي من الضروري أن يتماشى الاستثمار في الأصول الرأسمالية مع تنمية الموارد البشرية من خلال الاستثمار في التكوين. لهذا قامت عدة دراسات تهتم بموضوع اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية منها دراسة د.كيرك باتريك (1959) Kirkpatrick، و دراسة جاك فيلبس وزوجته باتي فيلبس، Jack and Patti Phillips خلال الأعوام (1982) و (1996)، و آخرون.

إن أهداف التكوين لها علاقة مباشرة مع تحديد الاحتياجات التكوينية، و تحقيقها لا يكون من خلال اكتساب الفرد المعلومات و المعارف و المهارات فقط، بل يتعدى ذلك، عن طريق تطبيق ما تعلمه في منصب عمله، و الحصول على قيمة إضافية لم تكن محققة قبل أن يشارك في الدورة التكوينية، وبهذا يتجلى الأثر الذي أحدثه هذا التكوين على مستوى الفرد و المنظمة، و من هنا يمكن طرح الفرضية التالية:

"التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الوظائف العمومي يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم".

التنمية: نقصد بها الزيادة و التطوير من معارف وقدرات و مهارات الموارد البشرية و التحسين من أدائهم، و سلوكياتهم و اتجاهاتهم ليس من الناحية النظرية فقط، بل نقل كل هذه المكتسبات الى ميدان العمل، مما يكوّن قيمة إضافية للعامل.

الصورة الايجابية: للتكوين اثر ايجابي أو سلبي على الفرد و المنظمة، فالأثر الايجابي مثلا : الزيادة في إنتاجية الفرد و منه الزيادة في إنتاجية المنظمة ككل، و الأثر السلبي مثلا: عندما لا يحقق التكوين الاحتياجات التكوينية للفرد، مما يجعل من هذا التكوين كتكلفة على المنظمة وليس كاستثمار ينتظر من ورائه إيراد. ويمكن إن يكون ايجابي على الفرد و سلبي على المنظمة، عندما يكتسب الفرد مهارات و معلومات و بعدها يغادر المنظمة الى منظمة اخرى يطبق ما تعلمه سابقا في هذه المنظمة الجديدة. و نقصد في فرضياتنا بهذا المفهوم "صورة ايجابية" الأثر الايجابي على الفرد و المنظمة.

الفرضية الثالثة: غداة استقلال الجزائر كان هناك 49 مركزا تكوينيا من تركت المستعمر الفرنسي، مارست مهامها من خلال توفير يد عاملة مؤهلة، و مع بداية السبعينيات عرف القطاع الصناعي والزراعي نشاطا توسعيا كبيرا ، أدى الى طرح إشكالية اقتصادية تتمثل في مدى تلبية اليد العاملة المؤهلة لاحتياجات الاقتصاد الوطني، مما جعل الدولة تفكر في إعادة النظر لقطاع التكوين بشكل عام عن طريق دفع عجلة التكوين الى الإمام بخلق مراكز جديدة تساهم بدورها في إنجاح السياسة الاقتصادية المنتهجة آنذاك، وتدعم هذا مجموعة من القوانين تتكفل بتنمية و إعداد برامجها، مع تخصيص مبالغ معتبرة من ميزانية الدولة لتغطية تكاليفها.

و في نهاية العشرية الأخيرة من القرن الماضي و العشرية الأولى من القرن الحالي، و نظرا لتزايد الطلب الاجتماعي على الخدمات العمومية مثل التعليم و الصحة والسكن... استدع هذا التكفل بتكوين الموظفين

العموميين على تقنيات حديثة تتماشى مع العصر من جهة، ومن جهة أخرى تحسن من الخدمات التي يقدمها هذا الموظف للمواطن، مما يخلق عنده نوع من الرضا و الثقة لهذه الإدارة.

ومن أهم القطاعات التي تكفلت الدولة بتكوين عمالها قطاع الصحة حيث استفاد من مدرسة وطنية للمناجمت و إدارة الصحة تسهر على تكوين مسيري المستشفيات باختلاف أنواعها و أحجامها على المستوى الوطني، من كل هذا يمكن طرح الفرضية التالية:

"المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية و العلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية".

الإجراءات المنهجية للدراسة:

نحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن الإشكالية المطروحة المتعلقة بالتكوين و الأثر الذي يحدثه على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي. لهذا الغرض، اتبعنا عدة مراحل ابتداء من تحديد منهج البحث إلى تحديد مجتمع الدراسة، استعمال أدوات الدراسة ثم جمع المعلومات والمعطيات و تحليلها و تفسيرها و أخيرا الكشف عن نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة.

منهج البحث:

للإجابة عن إشكالية بحثنا، و إثبات صحة فرضياتنا، انتهجنا المنهج الاستنباطي أو الاستدلالي (Approche déductive) من خلال انطلاقنا من النظريات العامة المتعلقة بالإشكالية، و على هذا الأساس طرحنا مجموعة من الفرضيات و حاولنا التحقق منها في الميدان عن طريق جمع البيانات و المعلومات و الحقائق باستخدام تقنيات البحث الكمية (Quantitative) و النوعية أو الكيفية (Qualitative) بواسطة الاستبيان، المقابلة، الملاحظة و المسح الوثائقي، ثم صنفناها و بوبناها ثم قمنا بتحليلها بالشكل الكافي والدقيق ثم فسرنا النتائج المتوصل إليها بهدف استخراج الاستنتاجات الجزئية الخاصة بموضوع دراستنا.

حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في :

الحدود الجغرافية: إن دراستنا الميدانية اقتصرت على المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة، بما أنها مؤسسة عمومية تكوينية، تابعة لوزارة الصحة تقوم بتكوين مسيري قطاع الصحة على المستوى

الوطني و هو قطاع تابع للتوظيف العمومي، فمن خلال الحدود الجغرافية التي اخترناها يمكن أن نجيب على إشكالتنا "اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي". ويجب أن ننوه هنا أننا لم نكتفي فقط بالمدرسة، ولكن حاولنا أن نكون في مكان عمل المتكويين، لنعقد معهم عدة مقابلات لنرى هذا الأثر الذي أحدثه التكوين في واقع عملهم.

ن الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من الموظفين الذين استفادوا من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة. هؤلاء الموظفين ينتمون إلى قطاع التوظيف العمومي على أختلاف أعمارهم و مستوياتهم وخبراتهم ... وحرصنا على ضمان عشوائية العينة المختارة لنضمن حسن تمثيلها، الأمر الذي سمح لنا باستخلاص نتائج علمية سليمة وموضوعية.

ن الحدود الزمنية: قمنا بدراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة خلال فترة تتجاوز العام تقريبا أي بين 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15، و هذا من اجل معرفة تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية بعد نهاية الدورة التكوينية، مع العلم أن المدرسة تنظم دورات تكوينية في حدود ثلاثة أشهر و ستة أشهر و اثني عشرة شهرا بصفة متناوبة. لماذا تجاوزت هذه الفترة العام تقريبا؟

من اجل التماس اثر التكوين على تنمية الموظفين بعد إنهاء المشاركة في الدورة التكوينية، فلا يمكن أن نلاحظ هذا التأثير بشكل تام خلال الدورة التكوينية (بداية أو وسط تنفيذ البرنامج التكويني).

لهذا شملت الدراسة نوعين من التقييمات لعملية التكوين:

التقييم الساخن للتكوين l'évaluation à chaud: مع بداية و أثناء إجراء العملية التكوينية،

التقييم البارد للتكوين l'évaluation à froid: بعد نهاية من الدورة التكوين و مزولة العمل لفترة تتجاوز 5 أسابيع.

أدوات الدراسة و مصادر المعلومات :

تتمثل أدوات الدراسة و مصادر البيانات فيما يلي:

§ مصادر الدراسة النظرية :

الدراسة النظرية (البحث المكتبي) من اجل الإطلاع على كل ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية حول موضوعنا، و كذا مختلف المجالات، المقالات، الدوريات و كذلك جميع النصوص القانونية المتعلقة بموضوعنا.

§ مصادر الدراسة الميدانية:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أربع أدوات من أجل جمع البيانات و المعلومات ، وهي الاستبانة، المقابلة، الملاحظة و المسح الوثائقي، و بذلك انتهجنا الطريقة الكمية و النوعية (الكم و الكيف). تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

أ- الاستبيان: بعد أن قمنا بالإطلاع على مجموعة من الدراسات والبحوث و نماذج الاستمارات التي تناولت موضوع بحثنا، اقتبسنا و صممنا استبانة من اجل التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها، ثم قمنا بتوزيعها على العينة التي أجرينا عليها الدراسة حيث كان بناء الاستبانة وفقا لما يلي:

المحور الأول : من اجل التحقق من الفرضية الأولى.

المحور الثاني: من اجل الإجابة على الفرضية الثانية.

أما باقي المحاور: قمنا بصياغة و اقتباس عباراته مع إدخال بعض التعديلات من نموذج لإستبانة تخص مؤسسة بترولية كويتية "KPC"¹ لتحقيق من الفرضية الثالثة و الأخيرة.

لقد صممنا أداة خاصة بالدراسة (الاستبانة) من قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية و هي : الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، العمر، الخبرة المهنية و الحالة الاجتماعية. و يجب التنويه هنا أننا وضعنا هذه البيانات في آخر الاستبانة و ذلك من اجل تجنب مشكلة عزوف المجيب عن ملء الاستبانة، نظرا لما تمتاز به هذه البيانات من خصوصية.

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من (46) عبارة موزعة على عشرة محاور رئيسية و هي كالتالي:

1. إدارة الموارد البشرية .

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008، ص:235.

2. تنمية الموارد البشرية.
 3. موضوعات البرامج التكوينية.
 4. مكوّن برنامج التكوين.
 5. المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين.
 6. وسائل الإيضاح والأساليب المستخدمة في التكوين.
 7. المشاركون في برنامج التكوين.
 8. جدول برنامج التكوين.
 9. تسهيلات برنامج التكوين وخدماته.
 10. التنظيم و الإشراف على برنامج التكوين.
- و المشاركون في هذه الدراسة مطالبون بوضع علامة (×) عند احد البدائل الخمس التي تعبر عن اتجاههم، مع العلم أنها مقسمة وفقا لمقياس ليكترت Likert وهو مكوّن مما يلي : أوافق تماما، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بالمرّة.
- ب- **المقابلة:** قمنا بإجراء عدة مقابلات من اجل تغطية النقص الذي لحظناه في الاستبانة ، و من اجل تدعيم و تأكيد النتائج المتوصل إليها عن طريق الاستبانة، وقد قمنا بإجراء ثلاثة مقابلات وهي كما يلي:
- § المقابلة الأولى مع الأمين العام للمدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة : و هو المستشار الأول للمدير العام للمدرسة و يسهر على السير الحسن للمدرسة، و يمارس فيها مهام التدريس و التكوين.
- § المقابلة الثانية مع أمينة المكتبة المركزية للمدرسة: حيث تلعب المكتبة دورا أساسيا في العملية التكوينية لهذا ارتأينا أن نقوم بهذه المقابلة من اجل الإلمام بفعالية التكوين في المدرسة.
- § المقابلة الثالثة مع متكوّن بالمدرسة: قمنا بها من اجل معرفة اثر التكوين الذي تلقاه هذا المتكوّن في المدرسة على تنميته، مع العلم أننا أجرينا هذه المقابلة الأخيرة بعد انتهاء المتربص من الدورة التكوينية و مباشرة تطبيق ما تعلمه في ميدان عمله.

و في هذه الحالة اقتصرنا على إجراء مقابلات مع ثلاثة موظفين بسبب التشابه النسبي للإجابات، و هم يشغلون المناصب العليا التالية:

ü نائب مدير مكلف بصيانة العتاد الطبي؛

ü رئيس مكتب الدخول؛

ü رئيس مصلحة النشاطات الصحية.

تجدر الإشارة هنا الى انه من اجل تسجيل المقابلات قمنا باستعمال الجهاز المحمول(الهاتف النقال)، بعد استئذان و موافقة الأشخاص المعنيين.

ج- الملاحظة و المسح الوثائقي: أثناء فترة الدراسة الميدانية للمدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة، من تاريخ 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15، حاولنا أن نقف على مجموعة من الملاحظات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، المتمثلة في:

§ إقامة المتكوتين ؛

§ أماكن التدريس ؛

§ النظافة و الأمن المتوفر في المدرسة ؛

§ المكتبة الرئيسية للمدرسة ؛

§ أماكن الراحة و الترفيه؛

من بين الأدوات التي اعتمدنا عليها كذلك في الدراسة الميدانية المسح الوثائقي، بحيث قمنا بجمع الوثائق و البيانات المهمة المتعلقة ببحثنا من إدارة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة و التي رأيناها تهتم دراستنا و تساهم في الإجابة على الإشكالية والتحقق من الفرضيات، إضافة الى ذلك حاولنا الإلمام بجميع المواد القانونية والتنظيمية التي لها علاقة بموضوعنا. بحيث استعملنا ما يتجاوز 52 مصدر قانوني مابين قوانين ، أوامر رئاسية ، مراسيم رئاسية ، تنفيذية ، تعليمات و منشير ...

صعوبات البحث:

يمكن أن نحدد صعوبات الدراسة فيما يلي:

١١ لعل من أهم الصعوبات التي وجدها طيلة بحثنا، ندرة و قلة المراجع و البحوث و الدراسات الوطنية و الأجنبية التي تطرقت إلى إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي و خاصة موضوع التكوين.

١٢ عدم تعاون بعض من قمنا بأجراء المقابلة معهم، خاصة في عدم السماح لنا بتسجيل مضمون المقابلة.

محتويات البحث:

من اجل القيام بدراستنا قسمنا البحث إلى أربعة فصول و كل فصل يحتوي على مبحثين، بحيث خصصنا الفصول الثلاثة الأولى للجانب النظري، أما الفصل الرابع و الأخير فيتعلق بالجانب الميداني للدراسة، و كان هيكل البحث المتعلق بالدراسة كما يلي :

الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية: تناولنا من خلاله الجانب النظري لمفهوم تسيير الموارد البشرية، و يشتمل هذا الفصل على مبحثين و هما كالتالي:

المبحث الأول: خصصناه لتعرف على تسيير الموارد البشرية و التحديات التي تواجهه في عالمنا المعاصر.

المبحث الثاني: تناولنا فيه تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية بشكل عام، و الأنظمة التي تتكون منه.

الفصل الثاني: حاولنا أن نبين العلاقة التي تجمع بين التكوين و تنمية الموارد البشرية، لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما.

المبحث الأول: ناقشنا في هذا المبحث موضوع مدخل الى التكوين من خلال تعريفه و تحديد أنواعه و أهميته و أهدافه...

المبحث الثاني : تناولنا في مضمونه دور التكوين في تنمية الموارد البشرية من خلال توضيح العلاقة الموجودة بين التكوين و تنمية الأفراد مع التطرق الى مستويات تقييم فعالية التكوين.

الفصل الثالث: حاولنا في هذا الفصل أن نتطرق الى تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري انطلاقا من القوانين الذي تنظم هذا الأمر، ومن اجل هذا قسمنا هذا الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الأول: يعالج هذا المبحث موضوع تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري، بحيث تطرقنا الى جميع السياسات المنتهجة لتسيير الهيكل الاجتماعي لهذا القطاع .

المبحث الثاني : خصصنا هذا المبحث لموضوع تكوين الموظف العمومي في الجزائر، و قد أبرزنا الجوانب القانونية والتشريعية التي تنظم العملية التكوينية في هذا القطاع .

الفصل الرابع: حاولنا في هذا الفصل الأخير دراسة حالة للمدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة. يحتوي هذا الفصل على مبحثين هما:

المبحث الأول: تطرقنا في هذا المبحث الى موضوع مدخل حول المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة. من خلال إبراز تعريف و مهام و نشاطات و الوسائل المادية والبشرية والمالية التي تتوفر عليها المدرسة.

المبحث الثاني: في هذا المبحث تناولنا تحليل نتائج الدراسة انطلاقا من المعطيات التي جمعناها من أدوات الدراسة التي استخدمناها طيلة بحثنا من الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، المسح الوثائقي.

ختاما لدراستنا تطرقنا لجملة من النتائج التي استخلصناها من البحث و اقترحنا مجموعة من الأبحاث التي يمكن أن تتناول النقاط التي لم نتطرق إليها في دراستنا، من أهمها إشكالية حساب عائد من الاستثمار في التكوين في المنظمات التابعة للوظيف العمومي.

الفصل الاول

تسيير الموارد البشرية

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤول الرئيسي على الإنسان في المنظمة، بحيث أضحت من أهم الوظائف التي تحتاجها لتحقيق استمراريته في عالم سريع التغير.

إن هذه الإدارة تقوم بعدة مهام ، تبدأ باستقطاب و اختيار اليد العاملة المناسبة كما و نوعا، ثم السهر على تنميتها وتطويرها من خلال السياسة التكوينية المنتهجة، و خلق جو اجتماعي للعمل عن طريق مرونة الاتصال الأفقي و العمودي، مع إشراك هذا المورد مهما كان مستواه في اتخاذ القرار، و تصميم نظام للتحفيزات و المكافآت مع منح أجور عادلة للإفراد وفقا لأدائهم و مستوياتهم، كل هذا ينطوي تحت مفهوم تسيير الموارد البشرية. من هذا المنطلق يتضح الدور الفعال الذي يلعبه تسيير الموارد البشرية في المنظمة. إلا أنه يكتسي طابعا آخر في قطاع الوظيف العمومي، بحيث أن هذا التسيير يكون وفقا لمجموعة من القوانين و المراسيم التي تتدرج فيما يسمى بـ 'قانون الوظيفة العمومية'، وهذا المعنى ينحصر في إيديولوجية نظام الوظيفة العمومية المغلق. أما إذا تحدثنا عن نظام نو البنية المفتوحة، فإن الموظف العمومي يجد نفسه في علاقة حرة تجاه المنظمة المستخدمة له، فلا يوجد فرق في ميكانزمات تسيير الموارد البشرية بين القطاع الوظيف العمومي و القطاع الخاص¹.

سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، و وظائف هذه الإدارة في المنظمة و التحديات التي تواجهها مع إبراز نظريات و مقاربات و خصائص تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، من أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

¹ Roger Grégoire (1954) « La Fonction Publique » Paris « Armand Colin » p41.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية و التحديات التي تواجهه

مقدمة:

إن المورد البشري لم يعد ينظر إليه كفرد عامل داخل المنظمة فقط، بل أصبح احد أهم العناصر التي تحقق الميزة التنافسية.

قبل أن تتطور و تتغير هذه الرؤية حتى وصلت إلى المفهوم الذي نعرفه اليوم ، مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل كل مرحلة لها خاصيتها التي ساعدت المرحلة التي تليها من اجل تدارك النقائص.

تعتبر إدارة هذه الموارد من أحد الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات، لأن محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، من مرحلة تقدير الاحتياجات والاستقطاب و الاختيار ثم التعيين حتى ساعة انتهاء العمل و الخدمة في المنظمة.

إلا انه حدث في الآونة الأخيرة تحول جذري في عالم الأعمال، مما أوجد تحديات متعددة تواجه المنظمة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، و أصبحت هذه الإدارة تطوّر من قدراتها على التكيف مع التحولات الناتجة عن جملة من العوامل الخارجية (البيئية). ويعتبر المورد البشري احد أهم دعائم التكيف و التطور للمنظمات، و للاستفادة من هذا العنصر يجب تفعيل دور الإدارة التي تهتم به كأداة فعالة من اجل خلق و كسب ميزة تنافسية للبقاء في هذا العالم المتغير.

لهذا السبب سنحاول تسليط الضوء على هذا الموضوع في هذا المبحث و الذي يتعلّق بتسيير الموارد البشرية في المنظمة و التحديات التي تواجهها.

1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

حسب بلوط ح - إ. (2002)، فانه لم يتم تحديد زمان و مكان بداية إدارة الموارد البشرية بالشكل الدقيق ، إلا انه مع بداية القرن السابع عشر ظهرت عدة مسائل تقع ضمن مسؤولية هذه الإدارة. يمكن تلخيص هذه المراحل في ما يلي:

1-1- مرحلة الاستعداد (الرقيق) :

إن سبب ظهور هذه المرحلة و التي كانت قبل عصر النهضة الصناعية الأوروبية، يعود إلى نشوء النظام الإقطاعي و الذي انتشر في أوروبا في القرن التاسع، و بلغ ذروته في القرن الثالث عشر، و كان اغلب مجتمع الرقيق يتكون من سكان أوروبا، حيث أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية. حسب الطائي ي-ح، و آخرون (2006)، وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة خلال هذه المرحلة كانت تتمثل في شراء وبيع العبيد(الرق) بالكمية والميزات التي تحتاجها المنظمة، و تقوم باستخلاف من يموت منهم بآخرين، بدون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو تحفيزهم، أو تكوينهم، أو توفير السلامة لهم، حيث أنهم لا يملكون أدنى حق في ذلك.

1-2- مرحلة أصحاب الحرف و الطوائف المهنية :

بدأت هذه المرحلة مع ظهور الصناعات المنزلية و نظام الطوائف ، و كانت هناك بداية لعلاقة ملموسة و هامة بين رب العمل و العاملين ، حيث ظهرت مجموعة من الصناع و المهنيين و أصحاب الحرف الذين يملكون وسائل الإنتاج (رأسمال، اليد العاملة، الأرض) و يتولون إدارة العمل بأنفسهم، و الطائفة هي " مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، و يكون في الطائفة الواحدة الأستاذ و المتدرب و الأجير، و قد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة بالأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل"¹. وقد بدأ هذا النظام بالاختفاء مع بروز التغيرات التي صاحبت الثورة الصناعية، و لم يتلاشى تماما إلا بعد الثورة الصناعية و من الأسباب التي كانت من وراء ذلك ما يلي:

× عدم امتثال أصحاب الحرف إلى الانضباط الجماعي الذي يفرضه المعلمين؛

× بروز مهن و حرف مستقلة تنافس الطوائف الحرفية و الصناعية؛

× بروز مؤسسات صناعية تعتمد على الآلة بدل اليد العاملة.

¹سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان دار وائل للنشر و التوزيع، 2001، ص:28.

3-1- مرحلة الثورة الصناعية :

مع ظهور الثورة الصناعية تغيرت النظرة لليد العاملة، حيث كانت حياة العمال قبلها (القرن 18) محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة لكن وبظهور الثورة الصناعية صاحبها عدة نتائج أهمها:

- × انتشار و إحلال اليد العاملة بالآلة؛
- × التوسع في استخدام الآلات؛
- × ظهور المؤسسات الصناعية الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة؛
- × ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- × تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد (ورشة).

نتيجة لذلك، بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية، و اخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجرون حرفتهم و يتجهون إلى المصانع للعمل فيها.

4-1- مرحلة الإدارة العلمية (1856 – 1915) :

يرجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله و مبادئه و أسسه إلى مطلع القرن العشرين، و بشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال و الفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادى فريدريك تايلور F. Taylor بان زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته لا يتم إلا على أساسين هما:

- × الاختيار السليم للعاملين؛
- × التوزيع الذي يتناسب مع قدرات العمال و مهاراتهم على الأعمال، من اجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة.

وضع تايلور نظريته على مبدأ الفصل بين مهام الإدارة و جهود العاملين، فوظيفة الإدارة تقوم على أساس التخطيط و التنظيم و المراقبة، بينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفوا به من مهام و أعمال من قبل الإدارة.

أبرزت المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية "أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل وهي : دراسة الوقت و الحركة، تحديد الأسلوب الأمثل one Best Way عامل لأداء عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب"¹.

خلاصة القول، إن مدخل الإدارة العلمية يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة و الخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى ، فإنها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد المتمثلة بتصميم أساليب العمل و وضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز و التخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة، غير أن " النظرة الأساسية للموارد البشرية من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي"²، بينما لم تعر الجوانب النفسية و الاجتماعية و الثقافية للفرد أي اهتمام انطلاقاً من تصورهما أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد.

5-1- حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920) :

يقود المتتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلى الاستنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد، وإنما انتبهت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة. ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الملائمة ما بين الفرد والعمل، ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملائمة ما بين الفرد والجماعة، و الجماعة والمنظمة و الجماعة والجماعة داخل المنظمة إضافة إلى الملائمات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

عن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين ، يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم، و سلسلة القيادة والسلطة و نطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة، وبرامج المشاركة و الأخذ بنظر الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان. كل هذا أدى الى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006، ص: 58.

² د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، المكتبة الإلكترونية للكتب العربية، 2003، ص: 21، انظر موقع www.Kotobarabia.com.

الحركتين وتوجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس قاعدة جديدة و تتمثل في 'أجور عادلة ليوم عمل عادل'.

ساهمت التجارب التي قام بها إلتون مايو E. Mayo و زملائه في بلورة مفهوم أن المنظمة هي تنظيم اجتماعي قبل أن تكون كياناً مادياً، و أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط، و إنما أيضاً مشاعر و أحاسيس و عواطف الفرد و غيره من الأفراد، و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم، و أنماط القيادة و الإشراف و نماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة.

توصل رواد حركة العلاقات الإنسانية إلى نتائج أدت إلى تحسين ظروف العمل و الأجور و مناصرة النقابات العملية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية و زيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون فيها. و يرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - و إن لم تكن الوحيدة - في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته و الدوافع النفسية و الذاتية المحددة لنمط سلوكه. من ناحية أخرى، لا يمكن الجزم بصورة مطلقة أن تحقيق الأهداف الغير رسمية للمنظمات كفيل بالوصول إلى أهداف المنظمة الرسمية. كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات و الإجراءات و المعايير و قواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة، لهذه الأسباب وغيرها أدى إلى التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية و تحقيق مستويات عالية من الرضا.

1-6- مرحلة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980) :

بالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية، إلا إن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد، و بوضع تنظيمي و وظيفي غير محدد حتى مطلع الستينيات من هذا القرن والذي بشر بظهور مدرسة الموارد البشرية.

إن هذا التحول يترجم من خلال الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، و كان هذا مع بداية الثمانينات، و يتمثل بالأخذ بعين الاعتبار للعنصرين الذكري و الأنثوي كمورد هام في المنظمة، شأنها

شان رأس المال المالي أو الأصول المادية، و بالتالي ضرورة إدارتها بطريقة نظامية بمعنى التنسيق شكلا و مضمونا بين مختلف التطبيقات و السياسات التقليدية لإدارة الأفراد.

حسب ج. برابت و ف. بورنوا، (1993) F. Bournois & J. Brabet يرى بعض الباحثين أن هناك تشابه كبير بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية، لذلك يتساءل كل هؤلاء عن مغزى المظهر الجديد لإدارة الموارد البشرية فالاختلافات الشكلية أكثر منها جوهرية بالنسبة لهم.

في حين يرى ج-ب. بريتي (1994) J-P. Perretti أن التغيير في الاسم يدل على التغيير في النظرة و الممارسة أيضا، لأن المفهوم التقليدي للأفراد، و الذي يرى أنهم مصدر تكلفة يجب تخفيضها ، يترك المكان إلى مفهوم الفرد كمورد يجب تعظيمه.

في نفس السياق، يؤكد أ- س مصطفى (2000) : "أن الإدارة العليا تنظر للعاملين كرأس مال عقلي و مورد أو أصل يفوق قيمته قيمة الأصول الأخرى في المنظمة كالأراضي و المباني و الآلات و الخامات¹ و الأموال، و ظهر مسمى إدارة الموارد البشرية مع هذه النظرة"². وقد شاع استخدام مدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة، و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة، و العاملين مشتركة و ملتصقة بين بعضها البعض إلى حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى. و يركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية، و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج، بعبارة أخرى ينظر إلى الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم، و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة. وعلى هذا الأساس "يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة، مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهارتهم"³.

تعد نظرية رأس مال البشري من أهم المقاربات التي خلقت تحولا كبيرا في فكر إدارة الأعمال، خاصة أنها غيرت النظرة للموارد البشرية من تكلفة يجب تخفيضها إلى مورد يجب الاستثمار فيه، وهذا أدى إلى

¹ تجدر الإشارة هنا أن الخامات مفرد خام: كل ما وجد على حالته الطبيعية ويحتل الانتفاع به بعد تصنيفه "حديد / ذهب / مادة / ورق خام...
² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص24.
³ وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار، ص:09. منقول من الموقع الإلكتروني: www.montadanext.com.

ظهر عدة دراسات من اجل تحديد قياسات مالية خاصة بهذا المورد منذ أواخر الستينات من القرن الماضي، تمثلت في بناء ميزانية اجتماعية بهدف ربط حوار اجتماعي داخل المنظمة عن طريق : التشاور، الإعلام، التخطيط، توفير المعلومة و الشفافية. تحتوي هذه الميزانية على عدة مؤشرات اجتماعية، تصدر بعد عملية تحليل الوظائف، و تتكون هذه المؤشرات من سبع عائلات و هي : التوظيف، التأجير و النفقات التابعة، شروط النظافة و الأمن، شروط العمل الأخرى، التدريب، العلاقات المهنية، شروط الحياة الأخرى في المنظمة، و هي موجهة إلى مجلس الإدارة من اجل اتخاذ القرارات الضرورية في الجانب الاجتماعي للمنظمة¹.

ينتهي القرن العشرين بتغيير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة لمجموعة من العوامل و هي على التوالي²:

أ- نظرية مدرسة النظم:

تعتبر مدرسة النظم من أهم مدارس التنظيم و الإدارة، و قد انتشرت نظرياتها في الخمسينيات، بعد بروز عدة نظريات كالإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية...، حيث خلقت هذه المدرسة نوع من التغيير في النظرة إلى الأفراد من تكلفة يجب تقليصها الى مورد يجب الاستثمار فيه، و هو مورد تختلف ندرته و أهميته بحجم توفره و أهميته للمنظمة. و بهذا أضحت المنظمات تهتم بهذا المورد و تعمل على تنميته و المحافظة عليه، و يجب التنويه هنا الى أن هذا التحول في الرؤية و المعاملة صاحبه تغيير في تسمية النشاط من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية.

ب-العولمة و التطور التكنولوجي و المعلوماتي:

لقد شهد العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي عدة تحولات و تطورات في الميدان التكنولوجي، مما ساهم في تطوير وتنمية النظام المعلوماتي في العالم، قامت على ضوئه ثورة معلوماتية مست كل الدول و القطاعات، وقد أدى هذا الى ظهور منافسة قوية بين المنظمات من اجل جلب و استقطاب اليد العاملة الماهرة التي تواكب هذا التحول، مع خلق جو عمل مناسب لها من اجل الحفاظ عليها، و التقليل

¹ صراح حمدي، أستاذة مساعدة بجامعة جيجل، ص:1-2، المقال منشور في الموقع الإلكتروني: www.iefpedia.com.
² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، 2006، ص:61-60.

من احتمال تركها للعمل، كل هذا أدى الى معرفة أهمية المورد البشري في المنظمة، و تغيرت النظرة لهذا المورد بعد أن كان ينظر إليه كتكلفة، كما ساعدت هذه الثورة على ظهور صيغ عمل جديدة لم تكن معروفة في الماضي منها العمل عن بعد¹.

ت-التحولات في تركيبة القوى العاملة:

إن النظام المعلوماتي و التكنولوجي الذي شهدته البشرية في العقود الأخيرة من القرن الماضي، خلق ما يسمى بالعوالمة و هي تحول العالم الى قرية صغيرة مما أحدث عدة تغييرات اجتماعية و اقتصادية و سياسية، أدت إلى تحولات عميقة في تركيبة القوى العاملة من أهمها:

x ارتفاع عدد عمال الوظائف الإدارية و الخدماتية الذين يتم تشغيلهم على أساس وقت العمل، فيتقاضون رواتب تحسب بعدد ساعات العمل ، الذي يقابله انخفاض في نسبة عدد العمال الذين يشتغلون عن طريق كمية العمل المنجز حيث يتم التعاقد معهم بعقود قصيرة المدى، و تحسب أجورهم على أساس الأداء، مما زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية من جهة، و في تعقيدها من جهة أخرى؛

x زيادة نسبة أصحاب التخصصات العلمية ذوي الشهادات الجامعية العليا على حساب العمال العاديين في الشركات الكبرى، حيث يتم التعاقد معهم بعقود طويلة الأجل، مما يخلق نوع من الانتماء.

7-1- مرحلة التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM):

عرفت إدارة الموارد البشرية تحولين عميقين خلال العقود الأخيرة، و تطور مهمّ في الأدبيات، يدعو إلى إعطاء دور استراتيجي² أكثر للموارد البشرية. كلا التحولين صاحبهما تغير في التسمية، فالأول يترجم من خلال الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية و كان هذا مع نهاية السبعينات و بداية الثمانينات

¹ إن التطور التكنولوجي أوجد ما يمكن تسميته الانتقال حاسوبيا الذي يعني بأن الفرد يعمل في داره و يتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا عن الحضور إلى مبنى مكتبه للعمل فيه و يطلق باللغة الانجليزية على هذا النوع من العمل بـ : Tele-commuting و قد صيغ هذا المصطلح من قبل Nilles Jack في 1973 ثم تطوّر لتقام منظمات تسمى بالمنظمات الافتراضية Virtual Organizations .

² إن كلمة " الإستراتيجية" التي تستعمل حاليا في المنظمة و في إدارة الموارد البشرية يعود أصلها إلى الحضارة اليونانية strategos والتي تعني : "فنون و خطط الحرب وإدارة المعارك"

وقد تطرقنا إليه سابقا، أما الثاني فيتميز بالانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إستراتيجية للموارد البشرية. ز موساوي، (2002).

إن هذا الانتقال الأخير يعتبر أكثر حداثة، فقد أسهم في الحركة العامة للمعرفة من طرف ف.لورينو و ج. تاروندو (1988) P. Lorino et J-C. Tarondeau في "السلوكية الوظيفية الذي دفع هذه الأخيرة إلى انتحال الوصفية من 'استراتيجي' ما أدى إلى ظهور التسويق الاستراتيجي و الرقابة الإستراتيجية و فحص الحساب الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الخ.¹

وقد ظهر نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، و في هذا الصدد يتضح أن " البشر في هذا النموذج يمثلون مورد بالمعارف و القدرات التي يمتلكونها و على المنظمة أن تضمن تعاونهم الطوعي وولائهم"².و يرجع الإستراتيجيون التنظيميون سبب هذا التحول و الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية إلى "شدة و عمق التغييرات و زيادة درجة التأكد والتعقيد الذي يعرفه المحيط الحالي للمنظمات، مما يتطلب إيجاد حلول إستراتيجية جديدة تسمح للمنظمة بالتغلب على منافسيها، أو حتى التكيف مع ما يحدث في المحيط"³. و بهذا، فإن المحيط الجديد للأعمال يفرض أكثر من أي وقت مضى على المنظمات أن تجد عاملا يسمح بتمييزها على منافسيها كما تكون قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة.

يرى م.اركاند و آخرون(2004) M. Arcand & al. أن الميزة لا تكون تنافسية إلا حينما تكون غير قابلة للنقل و التقليد سواء في المدى القصير أو الطويل. أما ج.ل.كاسترو وف. جيرن و ج.لوريول(1998) ، J. Lauriol، F. Guérin،J-L. Castro فقد رأوا أن الإدارة الإستراتيجية تقيد إدارة الموارد البشرية حتى تكون في خدمة تحقيق العمل المشترك و التعاضد و التنسيق و الاكتساب المستمر و خلق الكفاءات، و أخيرا الثقة التي تعد مصدر مهم للميزة التنافسية للمنظمات. و بالتالي فإن الأفراد هم مركز هذه الميزات الواجب تتميتها في المنظمة.⁴

¹ زهية موساوي ، مجلة الباحث عدد 2002/01، ص97.

² ليندة رقام ، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل عدد 24 جوان 2009، ص: 125.

³ ليندة رقام، نفس المرجع، 2009، ص125.

⁴ زهية موساوي : المرجع السابق، 2002، ص 97.

إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ليس له تصور واضح و ثابت لدى العديد من الباحثين و الممارسين. لكن بالنسبة ل ش-هـ. بيسير دي هورتس (1991) C-H. Besseyer Des Horts والكثير من الباحثين غيره أن : مصطلح " الإستراتيجية" في إدارة الموارد البشرية يتكون من ترابطين : ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية، و ترابط داخلي لأنشطة الإدارة فيما بينها، و يتم ذلك في المدى المتوسط و الطويل. مع الإشارة إلى أن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل مصطلح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

حسب موساوي ز.(2002)، إن العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية مرتبطة بنوع القرارات المستعملة من قبل المنظمة. لهذا تعتبر مساهمة مختصي إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية، مثل مساهمة مختلف مسؤولي الوظائف الأخرى كالتدقيق، التسويق و الإنتاج تتوقف أساسا على نوع القرار في المنظمة. مع العلم أن القرار هو عبارة عن "وسيلة تمكّن المنظمة من القيام بوظائفها، و ممارسة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، و يعرف القرار كذلك بأنه الاختيار المدرك الواعي، بين البدائل المتاحة في موقف معين"¹.

ختاما، إن إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم، من أخذها عدة انتقادات ، مقاربات، و نظريات تصبو إلى هدف واحد، هو تحقيق سيرورة و ديمومة المنظمة باكتسابها ميزة تنافسية مستدامة تتمثل في المورد البشري .

2- تسيير الموارد البشرية :

إن الموارد البشرية تشمل جميع البشر الذين يعملون في المنظمة من رؤساء و مرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها، و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، و هي عبارة عن "القواعد غير المكتوبة للعبة الأعمال، وهي مكملة للسياسات التي تمثل القواعد المكتوبة،

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص: 83 .

فقد يكون العمل الجماعي في الشركة ضعيفا لسيادة الروح الفردية، رغما عن كون السياسات المكتوبة تحض على العمل الجماعي.¹

لقد تعددت المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و هذا راجع للأنشطة التي قامت بها هذه الإدارة عبر مراحل تاريخية معينة، إلا انه يمكن صياغة وظائف محددة و مهمة وفقا للنظرة المعاصرة لها و هي عبارة عن : "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، و منها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها و فكرها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"².

يرى ن-أبو شيخة (2006) أن شأن هذه الإدارة شأن باقي الإدارات في المنظمة حيث أن مهمتها تتمثل في أمرين هما:

1. المهمة الإدارية : فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها

و تتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإبداع و تخصيص الموارد. مع العلم أن كل المديرين يقومون بهذه الوظائف نفسها، إلا أن الوقت المناسب واللازم للقيام بها يختلف من مستوى إداري إلى آخر.

2. المهمة التخصصية : تقوم بها إدارة الموارد البشرية انطلاقا من تخطيط الموارد البشرية

مرورا بالتكوين، و تقييم أداء العاملين و انتهاء بالسلامة المهنية ورعاية المستخدمين.

إن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة من التدابير (السياسات و الإجراءات ...) و الأنشطة التي تنطوي على الموارد البشرية من الفعالية و الأداء الأمثل لهذه الموارد على مستوى الفرد و المنظمة، و ينقسم تسيير الموارد البشرية إلى صنفين رئيسيين هما³:

الصنف الأول: إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تسيير المرتبات و الأجور. قانون العمل، عقود العمل...

¹ نقلا من مقال في مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ، السنة الرابعة العدد الثالث فبراير (شباط) 1996، ص: 08.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، المكتبة المصرية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 13.

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

الصنف الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال تسيير المسار المهني ، والتسيير التقديري للوظائف و المهارات، التوظيف(الاختيار)،التكوين.....

و من كل هذا نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة وظائف وفقا للأنشطة التي تمارسها في المنظمة، فهذه "الإدارة مسؤولة عن جذب و استقطاب الأيدي العاملة المناسبة، و المحافظة على العاملين، والعمل على بقاءهم، و استمرارهم داخل المؤسسة، و صيانة القوى العاملة، و تدريبها و تحفيزها و تنميتها"¹. ويمكن تلخيص هذه الوظائف في النقاط التالية :

1-2- تحليل و وصف الوظائف:

1-1-2- تعريف تحليل و وصف الوظائف :

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من المهام، الواجبات و المسؤوليات التي تستند إلى شخص واحد. يعد تحليل الأعمال والوظائف عملية يتم من خلالها جمع معلومات، و حقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، و تحليلها و تلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤوليتها و صلاحياتها، و المناخ المادي، النفسي و الاجتماعي الذي تؤدي فيه، و المخاطر و الأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات و القدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها. وتوجد عدة طرق لتجميع المعلومات و البيانات من أهمها: المقابلات، الاستبيانات، الاستقصاء و السجلات.

2-1-2- أقسام التحليل الوظيفي:

يتضمن التحليل الوظيفي نشاطين هما: الوصف الوظيفي و مواصفات الوظيفة .

١ الوصف الوظيفي:

يعرف الوصف الوظيفي على أنه وصف و تعريف للوظيفة، يتضمن مجموعة من المعلومات المتعلقة بها و هي: الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، و الأدوات المستخدمة. فهو لا

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:15.

يصف الوظيفة فقط بل يصف أيضا السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة، و يعمل على إعلام و تذكير الموظفين حول تفاصيل واجباتهم، و يستخدم كدليل للتطوير في العمل. و يعتبر كأداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد و تقييم أدائهم (ي. حليم الطائي، 2006).

ن مواصفات الوظيفة:

هي عبارة عن قائمة أو بيان تفصيلي للخصائص، والمواصفات الإنسانية المطلوبة توفرها في الشخص الذي سوف يشغل العمل أو الوظيفة، بشكل تمكنه من أداء متطلباتها و تحمل ظروفها ومسؤولياتها، وصعوباتها باقتدار و فاعلية¹. تتضمن هذه القائمة مجموعة من المواصفات، و المحددات للموظف تحتمل التغيير من وظيفة إلى أخرى و من مؤسسة إلى أخرى ، و عادة ما يكون هذا الوصف جاهزا قبل الإعلان عن التوظيف والذي على أساسه تتم عملية الاختيار، و هي بشكل عام تتكون من العناصر التالية: مكان العمل، المسؤول المباشر، العمر ، الجنس، المستوى الدراسي، القدرات و المهارات المكتسبة، الخبرة، الذكاء و الإدراك، قدرة الاتصال مع الآخرين والتعامل معهم، المكاسب اللغوية، القدرة على العمل ضمن فريق عمل ،..... الخ.

2-2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

2-2-1- تعريف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية عبارة عن: "تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، و يتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين، و تحديد ما هو متاح منها ثم مقارنة بين جانبي الطلب و العرض، لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية"². يتضح من التعريف أن الهدف من هذا التخطيط يتجلى في ضبط نسبة الموارد البشرية اللازمة التي تحتاجها المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

هذه الوظيفة لها علاقة وطيدة بتحليل و وصف الوظيفة، حيث تساعد هذه الأخيرة في تحديد احتياج المنظمة من الأفراد و بيان طبيعة، عدد و ومواصفات العمال الذين يستلزم توظيفهم اعتمادا

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص:199.
² نادر أحمد أبو شيخة، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف و أهداف الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 2006 ، ص:168.

على استراتيجيات وأهداف المنظمة . تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، و إعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات.

2-2-2- مراحل عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط الموارد البشرية بالمنظمة بعدة مراحل و لعل من أهمها ما يلي ¹ :

أولاً : مرحلة تقدير و تحليل أهداف و خطط المنظمة:

تعد هذه المرحلة الحجر الأساس لعملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة ، و تركز هذه المرحلة على أساس السياسة الإستراتيجية التي تريد المؤسسة أن تنتهجها في حياتها المستقبلية و الأهداف التي تصبو إليها، وعلى هذا الأساس تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية على ضوء معطيات سوق العمل.

ثانياً : دراسة و تحليل بيئة المنظمة: و يشمل هذا التحليل:

ن دراسة و تحليل البيئة الخارجية: و يقتصر هنا التحليل على العوامل التي تنعكس على عرض و طلب اليد العاملة في سوق العمل وهي: المستوى التعليمي والتكويني للمجتمع، القوانين والتشريعات الحكومية، المؤشرات الاقتصادية العامة، المميزات الجغرافية و ظروف المنافسة، التطور التكنولوجي، القيم الاجتماعية والأعراف.

ن دراسة و تحليل البيئة الداخلية: تتم عملية التحليل هنا من خلال معرفة الكفاءات و المهارات و القدرات و الخبرات التي تمتلكها المنظمة، مع دراسة و تحليل المهارات و الكفاءات المستقبلية التي تحتاجها من اجل تنفيذ سياستها الاستراتيجية انطلاقا من معطيات سوق العمل. كل هذه التحليل تعتمد على وظيفة تحليل و وصف الوظائف التي تطرقنا إليها سابقا.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار العقل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص:82/88.

ثالثا: التقديرات المستقبلية للاحتياجات:

انطلاقا من النتائج المفروزة من عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، يكون لدى المنظمة بنك من المعلومات و التي على ضوءه تقدر احتياجاتها المستقبلية انطلاقا بطبيعة الحال من سياستها و أهدافها الإستراتيجية. و من اجل هذا فأنها تستخدم عدة وسائل من اجل التقديرات و التنبؤات المستقبلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية وهي الاساليب الكمية (تحليل الانحدار¹، استخدام أساليب رياضية مختلفة، تحليل عبء العمل في المستقبل²...) و الأساليب غير الكمية (الحدس، أسلوب دلفي³، أسلوب المناقشة وجها لوجه⁴...).

رابعا: معالجة النقص والفائض من اليد العاملة في المنظمة:

تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة من عملية التخطيط ويتم فيها معالجة النقص، والفائض من اليد العاملة. توجد عدة حلول و استراتيجيات لمعالجة النقص من الموارد البشرية يمكن أن تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها و المحيطة بها، و فيما يلي عرض لعدد من هذه الاستراتيجيات:

x الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص: مثل تسهيل عملية الاختيار، توظيف موارد جديدة دائمة و مؤقتة، تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام أو إحلال التكنولوجيا محل العاملة.

x الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص: مثل العمل الإضافي، إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية، تنمية الموارد البشرية و ارفع من كفاءتها عن طريق تنظيم برامج تدريبية، إطالة سن التقاعد، الرفع من إنتاجية العمال أو زيادة الأجور.

¹ يستخدم هذا الأسلوب في مقارنة العلاقات السابقة للمتغيرات المختلفة، وعلى سبيل المثال تتم مقارنة العلاقة بين مجمل المبيعات و عدد العاملين في تجارة التجزئة في سبيل التنبؤ بعدد العاملين التي تحتاج إليها مستقبلا في حالة زيادة مبيعات التجزئة.
² هي عبارة عن عملية تحليل لكل وظيفة لمعرفة حجم النشاط أو عبء العمل ثم نقوم بمقارنتها مع طاقة لكل موظف للأداء بعمله على ضوء ذلك نستطيع معرفة الاحتياجات من الموارد البشرية لكل وظيفة.
³ هي عبارة عن مجموعة من الاستبيانات المتضمنة لمجموعة من الأسئلة حول التقديرات المستقبلية، و يتم عرضها على عدد من المختصين و الخبراء للإجابة عليها بطريقة منفصلة، و تستمر هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع من قبل الخبراء على التنبؤات المنتظرة.
⁴ و هو أسلوب يلجأ إليه المدراء و المسؤولين في المنظمة عن طريق عقد مقابلات فردية حول التقديرات المستقبلية، وفي النهاية يعقد اجتماع يشمل جميع المعنيين لمناقشة التنبؤات لتواصل إلى إجماع حول التنبؤات.

أما في حالة وجود فائض في الموارد البشرية الذي يعد تكلفة زائدة غير مبررة تتخلص منها المنظمة باللجوء إلى عدة أساليب أهمها : خفض حجم العمالة عن طريق التسريح¹، تشجيع التقاعد المبكر، تجميد التوظيف، اللجوء إلى التكوين أو إيجاد فرص عمل بديلة.

2-3- الاستقطاب والاختيار والتعيين:

2-3-1- الاستقطاب:

يعتبر نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية و من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة و في تحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة و انتقاء أفضلها، و تعيينها في المنظمة، سيؤثر إيجابيا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير و البعيد.

تعد عملية الاستقطاب نشاطا يلي عملية تحليل، و توصيف الوظائف، و تخطيط الاحتياجات البشرية. إن المشرف على هذه الوظيفة يقوم بالبحث عن الأفراد المؤهلين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم كمقدمة للاختيار.

عملية اختيار الوظيفة هي ناتج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة و بين متطلبات شغل الوظيفة، و يتأثر هذا الاختيار بثلاث متغيرات هي²:

- x سياسات الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية و شروط شغلها؛
- x تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف؛
- x تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة.

تتمثل مصادر الاستقطاب فيما يلي:

- x المصدر الداخلي: هو عبارة عن شغل الوظائف الخالية من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- x المصدر الخارجي: عندما يعجز المصدر الداخلي عن الوفاء بحاجة المنشأة من الأفراد المؤهلين، تلجأ الشركة إلى استمالة أفراد من خارج المنظمة لشغل هذه الوظائف.

¹ في قضية تسريح العمال توجد أساليب بديلة من أجل تفادي سلبيات التسريح مثل: سياسة التقاعد المسبق أو التسريح المؤقت.
² عادل محمد، زايد، المرجع السابق، 2003، ص 243.

أما الطرق التي يتم من خلالها عملية الاستقطاب فتتمثل في:

- x الطرق الرسمية: وذلك من خلال الإعلان عن حاجة المنظمة إلى موظفين جدد، أو من خلال الاتصال بالجامعات أو وكالات التوظيف.
- x الطرق غير الرسمية: وفيه يتم الرجوع إلى العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الاعتماد عليه لاستقطاب أفراد جدد.

2-3-2- الاختيار:

إن عملية الاختيار لا تتم إلا بعد استقطاب الأفراد داخل أو خارج المنظمة المستعدين للعمل فيها، حيث يرى كل من ج. جاكسون و ر. ماتيس، (R. Mathis & J. Jackson (1979) أن عملية الاختيار هي عبارة عن مجموعة من التدابير و السياسات التي تنتهجها المنظمة، من أجل الحصول على مجموعة من المعطيات والمعلومات عن طالبي شغل وظيفة معينة، و على ضوء هذه المعطيات يكون قرار قبول أو رفض هذا المترشح لشغل الوظيفة.

و عرفه آخرون على انه " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، و يتم هذا وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة"¹ ومن هنا يتبين أن هذه العملية هدفها يصبو في انتقاء أفضل و أحسن شخص من بين مجموعة من الأفراد المرشحين لشغل وظيفة معينة.

و تعرف عملية الاختيار كذلك بأنها إجراء إداري و تقني يتم من خلاله انتقاء الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل وظيفة معينة في المنظمة.

إن عدم الاعتناء بعملية الاختيار بشكل صحيح يؤدي الى عدة مشاكل تصبح عبء على المنظمة عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة وهي:

- x انخفاض الإنتاجية؛

¹ www.abahe.co.uk

- x ارتفاع التكاليف الإجمالية للمنظمة؛
- x الحاجة للتكوين لمدة طويلة بسبب نقص المعرفة و المهارة و الخبرة؛
- x انخفاض روح الابتكار و الإبداع؛
- x تدهور سمعة المنظمة في المحيط الخارجي عامة و في سوق العمل خاصة؛
- x عدم إقبال اليد العاملة ذات الكفاءة للعمل في المنظمة.

2-3-3- التعيين:

تعتبر عملية التعيين كنتيجة لعمليتي الاستقطاب و الاختيار و هي الخطوة النهائية في عملية التوظيف، وتتم بمرحلتين أساسيتين هما:

- x إصدار قرار التعيين تحت الاختبار: يكون هذا القرار مكتوبا و صادرا عن الجهة صاحبة السلطة التي يخول لها القانون صلاحية التعيين، و يتضمن اسم الناجح و عنوان وظيفته و درجته و المكان الذي سيعمل فيه، و التبعية الإدارية، و تاريخ مباشرة العمل و في بعض الأحيان الراتب أو الأجر الشهري¹. يعطى هذا القرار إلى كافة الجهات التي يعينها أمر الموظف، حيث يقوم الموظف المؤهل لشغل الوظيفة بالإمضاء على محضر التنصيب و هو تاريخ بدء العمل، و يخضع الموظف إلى فترة يكون فيها تحت التجربة أو التمرين و تسمى هذه الفترة حسب قانون التوظيف العمومي الجزائري مدة التريص². ولاشك أن هذه المدة الزمنية جد مهمة تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي، فنتيجة تقييم أداءه الناجح خلال هذه الفترة تعد مؤشرا هاما في تقييم و الحكم فيما إذا كان اختيار إدارة الموارد البشرية سليما أو لا. و تختلف مدة هذه الفترة حسب قوانين و تشريعات العمل المطبقة في الدول هذا من جهة، و من جهة أخرى حسب طبيعة الوظيفة و المنظمة.

- x إصدار قرار التعيين النهائي (قرار التثبيت أو الترسيم): بعد اجتياز مرحلة التجربة أو التريص بنجاح و التأكد من صلاحيات الموظف و قدراته، يصدر قرار التعيين النهائي الذي يسمى أيضا

¹ سنين الفرق بين الراتب و الأجر عندما نتطرق إلى موضوع وظيفة تعويض الموارد البشرية.
² المادة 83 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قرار التثبيت أو قرار الترسيم و يتم إعداده من قبل إدارة الموارد البشرية ليرفع للجهة الوصية صاحبة السلطة و التعيين لتأشير عليه.

4-2- تقييم الأداء :

تأتي عملية تقييم أداء الموظفين بعد قيامهم بالأعمال المنوطة بهم و انجاز المهام الموكلة إليهم. هناك عدة تعاريف لوظيفة تقييم الأداء من بينها ما يلي:

× هي عبارة عن "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل".¹

× يقصد بها " تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدّلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم، لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".²

× و تعرف كذلك على أنها " عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنشآت تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير".³

ومن هذا نستخلص أن وظيفة تقييم الأداء هي عبارة عن عملية مقارنة بين أداء العامل الحالي و بين الأداء الواجب القيام به (الأداء المطلوب)، و اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء أو تقليص على هذا الفرق.

تستخدم نتائج هذه الوظيفة في: تحديد احتياجات العاملين و إدارة الأجور و المرتبات، الترقية، التكوين و التنمية،...

5-2- نظام تعويض الموارد البشرية و تصميم نظام الأجور:

يهتم هذا النشاط "بتحديد قيمة كل وظيفة و أهميتها النسبية و تحديد أجرها"⁴، و يعتبر مفهوم التعويض المباشر عن العمل بالثمن المادي و يكون على شكل (رواتب، أجور، علاوات مالية، مكافئات مالية،

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.
² فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص 191.
³ منقولاً من المنظمة العربية لتنمية الإدارة انظر الموقع الإلكتروني: www.arado.org.eg.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة: المرجع السابق، 2006، ص 168.

حوافز مالية) و الذي يقدم خلال زمن قصير (شهر، أسبوع، يوم) من صاحب العمل(المنظمة) لأي عامل فيها باختلاف وظيفته لقاء تقديمه جهده و وقته و مهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة.

و تجدر الإشارة هنا أن هذا الأجر المقابل لا يسمى بالثمن بل يدعى بالتعويض المادي أو الراتب عندما يعطى للعامل نتيجة عمله بالتعيين بشكل دائم ، و يسمى بالأجر عندما يكون العمل لفترة أيام أو ساعات.

و هناك من يفرق بينهما على أساس أن الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية، حيث يتم الدفع لهم عن طريق الزمن و يسمون بالموظفين، أما الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لعمال الصناعة حيث يدفع لهم على أساس الكمية المنتجة أو الزمن أو كليهما معا.

إلا أن هذه التفرقة بقيت فقط في التدقيق اللغوي، و قد اختفت تقريبا في التعبير الأكاديمي و أصبح اللفظان مترادفان، و كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد. تستخدم المنظمات نظام التعويضات و الأجور لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- x استقرار الهيكل الاجتماعي للمنظمة؛
- x تنمية روح الإبداع، الابتكار و المبادرة الايجابية لدى العاملين بعد تأمينهم لحاجاتهم الاقتصادية والمادية؛
- x جذب الكفاءات المناسبة للعمل و المحافظة على الكفاءات العاملة حاليا؛
- x تحقيق و إشاعة العدالة بين العاملين ؛
- x زيادة إنتاجية العمل؛
- x زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة و تحقيق الشعور بالانتماء و الأمان و التقدير للأفراد، وبالتالي الاندماج في العلاقات الاجتماعية؛
- x توفير جو اجتماعي جيد داخل المنظمة.

تعتبر الأجور وسيلة ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة و المنظمة.

6-2- التدريب وتنمية الموارد البشرية :

التدريب هو "مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم"¹.

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها إلى أفراد مكوّنة و مؤهلة للقيام بكل نشاطاتها و عملياتها. و من البديهي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية بسبب ظهور عدة منظمات منافسة و اتساع استخدام التكنولوجيات المعاصرة، بالإضافة الى بروز وظائف حديثة و معقدة فرضت على هذه المنظمات برامج تأهيلية و تدريبية من اجل إكساب عمالها مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة مع تحقيق ميزة تنافسية لها.

و سنتطرق في الفصل الثاني إلى هذا الموضوع بشكل مفصل.

7-2- صحة و سلامة العاملين و الأمن الصناعي :

تهتم هذه الوظيفة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين من خلال وضع إجراءات السلامة والوقاية لهم، وفي هذا الصدد نادت مجموعة من النقابات العمالية على المستوى الدولي بتوفير السلامة و الأمن الصناعي للعمال، مما تولد عنه سن مجموعة من التشريعات القانونية تفرضها الحكومات على المنظمة لتحقيق هذه الغاية، و تشمل السلامة و الصحة المهنية على أمرين هما :

x السلامة من الأضرار الناجمة عن مزاوله عمل معين؛

x السلامة من الأخطار التي تواجهه العامل بسبب تشغيله واستعماله لمكانة أو آلة معينة.

و بصفة عامة يمكن القول أن السلامة المهنية تمس جميع ما يتعلق ببيئة العمل، و تجدر الإشارة هنا الى انه لا يوجد فرق واضح بين السلامة و الصحة المهنية و الأمن الصناعي، لأن كلاهما يهدفان الى مبتغى و احد وهو الحفاظ على الموارد البشرية بالدرجة الأولى و ممتلكات المنظمة بالدرجة الأخيرة.

¹حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص:236.

8-2- المسار الوظيفي:

يحقق الفرد خلال عمره الوظيفي مجموعة متعاقبة من الترقيات و الحركات الأفقية و العمودية و هذا ما يطلق عليها اسم المسار الوظيفي. يقصد بالمسار المهني مجموعة المراكز الوظيفية التي يندرج خلالها الفرد على مدى حياته الوظيفية، و في هذا الصدد فان الموارد البشرية للمنظمة ينظرون لهذا المسار برؤية قبول و رضا في حالة إحساسهم بان ما حققوه من انجازات يتفق مع أعمالهم وطموحاتهم و العكس صحيح¹.

لقد شغل موضوع المسار المهني الكثير من العلماء التسيير و إدارة الأعمال لسنوات عديدة، من أهمهم إ. شين و ب. دروكر، (P. Drucker & E. Schein (1980) و آخرين. و لقد تغير في الآونة الأخيرة مفهوم المسار المهني إلى ما يسمى "خدمات تنمية المسار المهني" و يكتب باللغة الانجليزية Career development service حيث أضحت المنظمة تمول الدراسات و البحوث و المشاريع التي تنمي مسارات الأفراد المهنية لديها على المستوى المحلي و الدولي.

3- تحديات تسيير الموارد البشرية:

جاءت هذه التحديات نتيجة التغيرات التي طرأت على الأنظمة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية في معظم الدول على اختلافها، الأمر الذي جعل بإدارة الموارد البشرية إتباع عدة استراتيجيات و سياسات لتواكب تلك التحولات و نذكر منها ما يلي:

التحدي الأول الذي يواجه المنظمات هي العولمة، بحيث فرضت هذه الأخيرة جوا من المنافسة على المستوى المحلي و الدولي، و وجدت المؤسسات نفسها في سوق لا يؤمن بحدود الدول و لا يبعد المسافات، و هذا ما اجبر المنظمات على اكتساب ميزات تنافسية من الموارد البشرية الماهرة و المؤهلة لرفع هذا التحدي عن طريق تطوير البرامج التكوينية التي يستفيد منها أفرادها بهدف تنميتهم و التقليل من شعورهم بالفوارق العلمية و الثقافية و الحضارية و تقبل فكرة العالمية.

¹ خالد بن سامي محمد حسين، نقلا من الموقع الالكتروني www.pdfactory.com.

أما التحدي الثاني لإدارة الموارد البشرية فيتمثل في تنفيذ و تطبيق القوانين و التشريعات و المراسيم التي تفرضها الدول على قطاع العمل و الذي يتجلى في قانون العمل و قانون الضمان الاجتماعي كتحديد ساعات العمل، الأجر الادني الوطني المضمون، الإجازات السنوية، العطل المرضية، و تعويض عن الضرر.... كل هذا يمثل تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية المعاصرة من خلال ملائمة تقنيات تسييرها مع المستجدات القانونية المتعلقة بموضوع الموارد البشرية.

أما على صعيد آخر، تفرض المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية على المنظمات إعطاء للمجتمعات التي تكون فيها شتى المنافع الاجتماعية، إلى جانب المنافع الاقتصادية الكلاسيكية التي يسعون دائما وبلا توقف وراءها. إدارة الموارد البشرية هي مسؤولة إذن عن البحث عن مصادر المنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

من بين الرهانات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضا، ما يتعلق بالتنوع البشري الحاصل في المؤسسات. لعل العنصر الأول البارز في دلالة التنوع، هو دخول المرأة إلى سوق العمل واستمرار زيادة أعداد النساء اللواتي يعملن أو سوف يعملن. مما أوجد "مبدأ جدول السنة المرنة، إذ يطلب من الموظف عمل عدد معين من الساعات في السنة يختار منها الأوقات الأنسب لاحتياجاته و مسؤولياته"¹.

إننا اليوم أمام جيل جديد من الأفراد يختلف نظرة و نوعية عن سلفه من الأجيال، و يعد هذا من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية أمام هذا الجيل المعاصر، إذ يتوقع أن يجد هذا الأخير نفسه مشاركا في مختلف القرارات التي تتخذ على كافة مستويات المؤسسات الإدارية. هذه المشاركة نادى بها الكثير من الباحثين و المؤلفين و الجمعيات المحلية والدولية غير الحكومية وحتى رؤساء البلدان²، من أجل تشييب المؤسسات و المنظمات.

الثورة التكنولوجية و العلمية التي تمتد إلى مجالات الحياة اليومية و الحياة العملية و التي تغير في كليهما، إضافة الى ثورة الاتصالات التي أصبحت تسمح للفرد في أية منطقة جغرافية كانت أن يطلع

¹ رندة اليافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد16، العدد الأول، 2000، ص: 267.
² صدر في السنوات القليلة الماضية أمر من رئيس الجمهورية الجزائرية السيد عبد العزيز بوتفليقة من أجل إحالة الأفراد المسنين الذين يشغلون مناصب عليا في الدولة على التقاعد و استبدالها بموظفين جدد.

من منزله على ما يحصل في أية منطقة أخرى، و هذا ما يخلق صيغا جديدة للعمل، كالإعلان في الانترنت، التجارة الالكترونية، الدراسة و العمل عن بعد.

الخاتمة :

و في الأخير، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن كيان مهم بالمنظمة، إلا أنها تؤثر و تتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، و تواجهها يوميا عدة متغيرات و تحولات جديدة، حتى أصبح الثابت عندها هو التغيير، وهذه التغيرات يوجد منها ما هو متوقع وغير متوقع بالنسبة لها.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

مقدمة:

عرف مفهوم الدولة تحولا كبيرا من خلال الدور الذي لعبته على الجوانب السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، من دولة حارسة تعتمد على مبدأ السلطة في مزاوله بعض النشاطات و الوظائف المحددة عن طريق الأمن و الدفاع و العدالة إلى دولة متدخلة في جميع النشاطات بدون استثناء، مما استدعى ذلك إنشاء مجموعة كبيرة من المرافق العمومية، و أضحي الموظف العمومي هو من يجسد سلطة الدولة بحيث يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها.

كان على الدولة أن تشرع قانون يحكم و يسيّر هذا الموظف حسب رغباتها و سياساتها بما يسمى بقانون الوظيفة العمومية. لقد تأثر هذا القانون بالنظريات و المقاربات التي شهدها العالم في مجال تسيير الموارد البشرية ابتداء من نظرية الإدارة العلمية إلى نظرية التسيير الاستراتيجي، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال توضيح نظريات و إيديولوجيات تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي.

1- مفهوم الموظف العمومي:

يرى الأستاذ ك. شاقامون، K. Chakamon " أن عبارة موظف عمومي كانت اسبق للظهور من عبارة وظيفة عامة، بل كانت تمهيدا لها خلاف ما يجب أن يكون لان الوظيفة العامة تصور في الذهن يعني الدولة بأسرها، تلك الدولة التي يحمل لواء نشاطها العام والخاص طائفة الموظفين، وتتبلور السلطة في أيدي الموظفين العموميين إلى حد يمكن القول بان الوظيفة العامة هي وعاء السلطة العامة، وان مولد الأولى مرتبط بالثانية، وان خلود الوظيفة من خلود الدولة صاحبة السيادة والسلطان"¹.

و يوجد تعريف آخر جاء به أ. بلانتي، A. Plantey ليوضح مدلول كلمة الموظف العمومي حيث عرفه على انه "الشخص الذي يساهم بصورة دائمة في تنفيذ نشاط مرفق عام إداري"².

كما عرفه آخرون على انه كل شخص يتقاضى مرتبا من ميزانية الدولة.

¹ عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1985، ص:24.

² جامعة القدس المفتوح، قانون الإداري ، فلسطين،نسخة الكترونية، 1997، ص:239.

و عرفه س. الطماوي(1966) على أنه " الشخص الذي يعهد إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام"¹.

كما جاء في الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، والذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في السلم الإداري". و الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

2- مفهوم الوظيفة العمومية:

يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية بتطور مفهوم الدولة الحديثة، و التي من مهامها الرئيسية الاهتمام بالمواطنين و تحسين مستواهم المعيشي و تقديم أحسن و أفضل الخدمات الاجتماعية للمواطنين، وبرز هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية، و انتشار المذهب الاشتراكي في دول العالم الذي نادى بتدخل الدولة و تكليفها بتحمل مختلف مشاكل المواطنين و بروز مفهوم "دولة الرفاه"، ومع تعدد و كثرت الخدمات ظهرت عدت قطاعات حكومية تهتم بتلبية هذه الخدمات للشعب، و أدى هذا الى توظيف مجموعة كبيرة من الموظفين التابعين للوظيفة العمومية.

تعرف الوظيفة العمومية على أنها "كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة و متجانسة، توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة، ويطلق على شاغل الوظيفة اسم الموظف العام"² و تضبط هذه الالتزامات (الواجبات) و الحقوق في قانون يسمى قانون الوظيفة العمومية، ولقد عرف المشرع الجزائري هذا القانون من خلال المادة رقم :01 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على انه " مجموعة من القواعد القانونية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة في تأدية مهامهم في خدمة الدولة".

¹سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1966، ص:667،668.

²Guide to employment and promotion· personnel management and industrial relations (human resources management) ،the Cambridge tutorial college . ترجمة : سمير زهير الصوص ، قسم السياسات و تحليل و الإحصاء مكتب محافظة . قفيلية ، وزارة الاقتصاد الوطني ، فلسطين، 2011، ص20.

يجدر بالذكر هنا إلى أن المشرع الجزائري "يستعمل مصطلح 'الوظيفة العمومي' للتعبير عن الوظيفة العمومية، و الأصح هو الوظيفة العمومية كمشروع و أداة لتنفيذ سياسة الدولة"¹.

كما ذهب آخرون الى التفرقة في تعريف الوظيفة العامة بين الجانب الموضوعي و الجانب الشكلي، حيث تعرف من الجانب الأول على " أنها مجموع الاختصاصات القانونية و الأنشطة التي يقوم بها شخص مختص و دائم في الإدارة مستهدفا المصلحة العامة"². و يبين هذا التعريف ميزة و صفة النشاطات التي يقوم بها الموظف العمومي في الإدارة و الهدف الرئيسي من وراء هذه الممارسات، و نلاحظ هنا اهتمام هذا المفهوم بالتعريف المادي للإدارة التي تتجزأ فيها جميع الأعمال و النشاطات من قبل أفراد، الذي يوجهون بدورهم من اجل تحقيق المقاصد العامة للمجتمع و الدولة.

أما الجانب الثاني نقصد هنا المفهوم الشكلي للوظيفة العامة فهو عبارة عن " كل الأفراد الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة ، و لهذا فانه يركز على النظام القانوني الذي يطبق على هؤلاء الأفراد"³. و قد جاء هذا التعريف ليوضح المفهوم العضوي للوظيفة العامة، بحيث بين ميزة الأشخاص الذين ينتمون لهذه الوظيفة مع إضفاء الصبغة القانونية التي تحكم جميع نشاطات و ممارسات هؤلاء الأشخاص.

3- مراحل تطور مفهوم الوظيفة العمومية:

إن منطلقات و مقاربات الوظيفة العمومية ليست وليدة العصر الحديث، و لا يمكن أن نجد في الكتب و المراجع تاريخ جامع لظهور مفهومها بشكل قاطع بالمعنى الحالي، إلا انه مرتبط بميلاد المجتمعات البشرية بحيث برزت هذه الوظيفة بأشكال و صور عديدة منذ القدم و ظهورها متعلق بالمبدأ الذي يعترف بنظام الحاكم (السلطة) و المحكومين (الأفراد).

¹ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص:15.

² عقوق شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006-2007، ص: 75. نقلا من: محمد أنس فاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974.

³ عقوق شراف، نفس المرجع، السنة الجامعية 2006-2007، ص: 76.

تجدر الإشارة هنا إلى أن نظام القبيلة هو أول نظام عرفته البشرية في تنظيم المجتمعات قبل ظهور الدولة بالمفهوم الكامل، حيث أن مفهوم القبيلة يتوقف على أساس نظام واحد يحكم أفرادها في كل التصرفات والسلوكيات وفقا لأعرافها و قرارات حاكمها التي يتخذها في المجلس الذي يعقد في فترات متفاوتة حسب احتياجات القبيلة و مستجداتها و مصالحها، و تنفذ هذه الأحكام من قبل أعوان رئيسها، و هؤلاء الأعوان يمثلون الصورة الأولى للموظف العمومي¹.

يمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها الوظيفة العمومية حتى وصلت إلى الشكل الذي هي عليه حاليا في ما يلي:

مرحلة الإقطاع :

في هذه الفترة بدأت المجتمعات الإقطاعية تتوحد و تشكل ما يسمى بالممالك أو التكتلات، مما استلزم ذلك إنشاء جيوش خاصة لتلك الممالك من أجل الدفاع و الأمن ضد العدو.

أصبحت الوظيفة العمومية تأخذ حلة جديدة مما كانت عليه سبعا من خلال:

- ü تعيين موظفين عموميين مكلفين بالجباية ؛
- ü إنشاء إدارات حديثة تقوم بتنظيم الجيش ؛
- ü عدم وجود أي ضمانات للموظف ؛
- ü عدم وجود نظام الترقيّة والتدرج في الوظائف.

مرحلة الفكر الاقتصادي الكلاسيكي :

إن مقولة ادم سميث التي جاء فيها "دعه يعمل دعه يمر" برزت في القرن الثامن عشرة ميلادية، و طغت على اغلب سياسات الدول في تلك الحقبة، حيث أن دور الدولة كان مقصور على مفهوم الدولة الحارسة التي لا تتدخل في الشؤون الاقتصادية للأفراد بل يقتصر تدخلها في نشاطات معينة ومحصورة كالدفاع و الأمن والقضاء و تستمد سيادتها وشرعيتها من هذه النشاطات.

¹محمد حامد الجمل، الموظف العام فقها و قضاء، الجزء الأول، الطبعة الثانية، بدون ذكر اسم الناشر، 1960، ص:07.

تتميز هذه المرحلة ب:

- ü انحصار الوظيفة العمومية في نشاطات معينة خاصة بالدولة؛
- ü الوظيفة العمومية ذات طابع إداري بحت.

مرحلة الفكر الاشتراكي :

مع بروز مفهوم تدخل الدولة في القرن العشرين بظهور الفكر الاشتراكي الذي يتزعمه كارل ماركس بدأ دور الدولة يتجه إلى منطلق جديد، فأصبحت هذه الأخيرة تتدخل في نشاطات لم تكن تجرأ على أن تمسها من قبل، فبدأت توظف موظفين عموميين يقومون بتجسيد سياساتها و تدخلاتها في شتى المجالات من بينها المجال الاقتصادي. و تميزت هذه المرحلة ب:

- ü تحول الوظيفة العمومية من نشاط ذو طابع إداري بحت إلى نشاطات اقتصادية، زراعية و صناعية؛
- ü انفتاح الوظيفة العمومية لجميع أفراد المجتمع في التوظيف و الانتماء؛
- ü بروز مفهوم الموظف العمومي و الاهتمام به من ناحية الأجر، التكوين والترقية... ؛
- ü ظهور نقابات عمالية تدافع عن حقوق الموظفين؛
- ü ارتفاع تعداد الموظفين المدنيين بسبب التدخل الاقتصادي للدولة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن ظهور مصطلح الوظيفة العمومية في الفقه الفرانكفوني كان مع بداية القرن العشرين، إذ كان المشرع الفرنسي يربطها بخدمة المرفق العمومي service public و يعتبر كل من يعمل في هذه المرافق موظف عمومي.¹

4- إيديولوجيات نظام الوظيفة العمومية:

إن الأسس التي تنطلق منها معظم قوانين الوظيفة العمومية في عالمنا المعاصر راجع إلى تيارين أساسيين من الأنظمة هما:

1. الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة.

¹سعيد مقدم، المرجع السابق، 2010، ص:15.

2. الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة.

النظام الأول تتبناه المدرسة الفرانكفونية و هو منتشر في فرنسا ومستعمراتها، أما النظام الآخر فنتزعه المدرسة الأنجلوسكسونية و هو منتشر في الولايات المتحدة الأمريكية و كندا كما هو موجود في كل من فنلندا و السويد و فيما يلي سنتطرق لكل إيديولوجية على حدا.

1-4- إيديولوجية النظام المغلق للوظيفة العمومية:

ظهر هذا التيار في فرنسا و طبقته في كل مستعمراتها و استمر هذا النظام بعد حصول هذه الدول المستعمرة على استقلالها، وطبق كسياسة لتسيير الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية.

من خصائص هذا النظام ما يلي:

- ü الاستقرار و الاستمرار الوظيفي ؛
- ü خضوع الموظف لنظام قانوني خاص و مميز و مستقل عن القانون المنظم للعامل في القطاع الخاص ؛
- ü خضوع الموظف للقانون الأساسي للموظفين: statut des fonctionnaires وهو عبارة عن مجموعة من القواعد القانونية يكون للموظف بموجبه مجموعة من الحقوق و عليه مجموعة من الواجبات؛
- ü يترتب على الإدارة مهمة التكوين و تحضير موظفيها للتكيف مع المناصب التي يشغلونها مع ضمان ترقيةهم بعد النجاح في الدورة التكوينية التي يستفيدون منها ؛
- ü يحق للإدارة رفض استقالة الموظف و إلزامه بمتابعة عمله ؛
- ü ضمان مسار مهني للموظفين carrière professionnelle ؛
- ü خضوع الوظيفة لنظام التسلسل الإداري ؛
- ü إمكانية نقل الموظف من إدارة إلى أخرى و ترقيته إلى درجة أعلى وهذا حسب الاقدمية و الكفاءة.

هذا النظام متواجد في معظم الدول الأوروبية الغربية خاصة فرنسا و بلجيكا و ألمانيا وإيطاليا و اسبانيا والسويد و النرويج و اليابان و اغلب الدول العربية و طبق حتى في انجلترا¹.

يعود سبب تبني الإيديولوجية الفرانكفونية لهذا النظام لظهوره الأول الذي كان في فرنسا، و خاصة بعد الثورة الفرنسية التي ألغت مبدأ التمييز الذي يعتمد على فكرة المتاجرة في الوظائف، و وارثة الدواوين بالنسبة للقضاء الأعلى، و أقرت مبدأ تمتع كل المواطنين بحقهم في التوظيف في الوظيفة العمومية و هذا حسب المؤهلات و الكفاءات.

من هنا بدأت الوظيفة العمومية تفرض نفسها كمجموعة اجتماعية قائمة على الهرمية un groupe social hiérarchisé، و أصبحت العلاقات و الروابط الشخصية تتلاشى شيئاً فشيئاً و تحولت إلى روابط تنظيمية، و بدأ تطبيق الحجم الساعي للعمل و سلم المرتبات و كلفت خزينة الدولة بدفع أجور الموظفين، كل هذا أعطى مفهوم جديد للوظيفة العمومية كمهنة تقوم على احترام السلطة الهرمية، هدفها الوحيد هو الخدمة العمومية.²

2-4- إيديولوجية النظام المفتوح للوظيفة العمومية:

تبننت المدرسة الانجلوسكسونية هذه الإيديولوجية التي تسمى "نظام الوظيفة العمومية ذو البنية المفتوحة"، حيث كان أول ظهور لهذا النظام في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر في كل من كندا ، سويسرا، فنلندا و الدول الاشتراكية سابقا.³

يعود سبب ظهور أسس هذا النظام في الولايات المتحدة الأمريكية للعوامل التاريخية التي مرت بها هذه الأخيرة منذ نهاية القرن 18، و من هذه العوامل ما يلي⁴:

ü ثقافة المجتمع الأمريكي المتأثر بالمذاهب الاجتماعية و الاقتصادية السائدة في القرن 19 كالحرية الفردية التي تتعارض و إعطاء الإدارة امتيازات لا يقرها القانون في المعاملات الخاصة، و خشية

¹ فوزي حبيش، إدارة شؤون الموظفين ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982، ص:14.

² Bordeau François, histoire de l'administration française du 18ème au 20ème siècle, 1 edit Monchristien, Paris, 1989, p07.

³ فوزي حبيش، المرجع السابق، 1982، ص:14.

⁴ سعيد مقدم: المرجع السابق، 2010، ص:54.

المواطن الأمريكي من إساءة استخدام الإدارة و الاستبداد في الحكم، فكانوا يقرون بمبدأ تداول الوظيفة والسلطة؛

- ü نظرة المجتمع الأمريكي للإدارة، بحيث يعتبرونها مصدرا تهديديا للمبادئ التي ناضلوا من أجلها، كمبادئ العدالة و الديمقراطية و الحرية و محاربة البيروقراطية و الفساد؛
- ü نبذ المواطن الأمريكي فكرة تفضيل القطاع العام (الإداري) على القطاع الخاص (الاقتصادي).

لهذه الأسباب، طبق في الولايات المتحدة الأمريكية في المراحل الأولى التي مر بها هذا النظام مبدأ تداول الوظيفة l'alternance الذي يمنع بقاء الموظفين في منصب عملهم أكثر من أربع سنوات خدمة، و بعد انقضاء هذه الفترة يرجع الموظف إلى الحياة العامة.

ومن خصائص هذا النظام ما يلي:

- ü عدم وجود نظام خاص للموظفين العموميين عن الذي يحكم موظفي قطاع الخاص؛
- ü تعتبر الوظيفة العامة مهنة لا تكاد تختلف عن العمل في القطاع الخاص (الاقتصادي، التجاري، الصناعي)؛

ü ممارسة الوظيفة العمومية تقوم على أساس فكرة الممارسة الوقتية أو العرضية l'exercice précaire، يعني هذا عدم الاستقرار و الدوام الوظيفي و بالتالي لا يوجد تنظيم خاص للمسار المهني للموظفين؛

ü ليس للموظفين حقوق خاصة إلا ما يستمدونه من الدستور أو قوانين العمل المطبقة على كل القطاعات بدون استثناء؛

ü ارتباط الموظف بالوظيفة نفسها، فلا يمكن نقله إلى وظيفة أخرى أو أن يرقى إلى رتبة أعلى، بسبب عدم وجود هياكل هرمية دائمة و هذا ما يتماشى مع منطق محاربة اكتساب وسائل الاستبداد و احتكار الوظائف؛

ü إن إلغاء الوظيفة يعني مباشرة فسخ عقد العمل مع الموظف؛

ü الوظيفة المؤقتة ليست لها صفة الدوام و الاستقرار، ومصير الموظف مرتبط بمصير الوظيفة بحد ذاتها، و في حالة وجود وظيفة جديدة في نفس الإدارة و كان لهذا الموظف نفس الشروط الواجب توفرها لشغل هذه الوظيفة فإنه يعين فيها بصفة موظف جديد و لا يعتبر هذا التعيين

بمثابة نقل من وظيفة إلى أخرى، و إذا كان هناك منافس له فانه يعين الأجر منها لتولي المنصب؛

ü يحق للموظف إن يستقيل من وظيفته وقت ما أراد و لأي سبب كان، إلا انه يجب أن يخطر الإدارة المعنية و إعطاءها مهلة زمنية لكي لا يلحق الضرر بها بسبب الاستقالة؛

ü يحق للإدارة أن تتخلى عن الموظف في أي وقت إذا ما وجد أن الموظف لا يتلاءم مع الوظيفة التي أوكلت إليه؛

ü لا تلتزم الإدارة بمهمة الإعداد و التكوين للموظفين لهدف زيادة كفاءتهم، بل تبقى هذه المهمة على عاتق الموظف وحده لأنها ترجع عليه بالنفع مباشرة عن طريق شغل مناصب عليا و تحسين مستواه المعيشي؛

ü تقوم الوظيفة العمومية على مبدأ الخدمة service وهذا يعني أن التحاق الموظف بالوظيفة لا يقدم أية خاصة أو امتياز فهو يقوم على فكرة المرونة في تسيير المستخدمين باستعمال الكفاءات التي توجد في علاقة حرة مع الإدارة المستخدمة.¹

تجدر الإشارة هنا أن الموظف في نظام الفرانكفوني يمتاز بالثبات و الاستقرار أكثر بكثير من النظام الانجلوسكسوني، كما يقوم النظام ذو البنية المفتوحة على الأساس الموضوعي في مفهوم الوظيفة العامة، و ليس على الأساس الشخصي (الموظف العام) عكس النظام المغلق، بحيث أن النظام المفتوح يعتبر الوظيفة العامة هي الوحدة الأساسية التي تقوم عليها الخدمة العمومية، مما يشير أن هذا النظام يركز على أهمية الوظيفة مع الأخذ بعين الاعتبار التخصص و الكفاءة و سرعة الانجاز و الإتقان للأعمال الوظيفية عند التوظيف.

3-4- ايجابيات و سلبيات مختلف الأنظمة العالمية للوظيفة العمومية:

إن لكلا النظامين المغلق و المفتوح للوظيفة العمومية ايجابيات و سلبيات، تتمثل في الجدول التالي:

¹ سعيد مقدم، المرجع السابق، 2010، ص:62.

الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

السلبيات	الإيجابيات	انظمة الوظيف العمومي
<p>ü خلق قوى ضاغطة لها امتيازات خاصة تجعلها تمارس ممارسات غير قانونية وشخصية تمس جميع جوانب تسيير الموارد البشرية.</p> <p>ü عدم المرونة في تسيير الموارد البشرية.</p> <p>ü التصييق على الموظف على ما يسمى بالانفتاح المهني.</p>	<p>ü لا يرتبط مصير الموظف بوظيفة معينة أو محددة قارة، بل يمكن أن يمارس هذا الموظف وظيفة أخرى إذا أُلغيت وظيفته أو إذا استدعت الضرورة لممارسة وظيفة أخرى.</p> <p>ü علاقة الموظف بالإدارة المستخدمة يحكمها إطار و تنظيم قانوني</p> <p>ü الحماية القانونية و النقابية للموظف.</p> <p>ü الاستقرار الوظيفي بحيث يكون لكل موظف مسار مهني معين و هذا يخلق ما يسمى بالانتماء الوظيفي.</p> <p>ü تفرغ الموظف لخدمة مصالح الدولة و الإدارة و المجتمع .</p>	النظام ذو البنية المغلقة
<p>ü نقص الحماية القانونية للموظف.</p> <p>ü عدم وجود الثقة بين الموظف والمنظمة.</p> <p>ü سهولة إلغاء عقود العمل مما يولد لدى الموظف شعور بعدم الاستقرار والانتماء الوظيفي.</p> <p>ü ضعف التمثيل النقابي إذا ما قرناه بالنظام ذو البنية المغلقة.</p> <p>ü عدم الاستقرار الوظيفي.</p> <p>ü عدم وجود تنظيمًا خاصًا بالمسار المهني للعاملين.</p> <p>ü ارتباط مصير الموظف بوظيفة معينة.</p>	<p>ü الكفاءة و الأداء الجيد هما المؤشران الذي يبني عليهما استمرار و بقاء الموظف في الوظيفة أو انفصاله عنها.</p> <p>ü عدم التفرقة و التمييز بين قطاع العام والخاص.</p> <p>ü المرونة في تسيير الموارد البشرية.</p> <p>ü التخصص في الوظيفة.</p> <p>ü التبسيط و التسهيل في علاقة العمل.</p> <p>ü محاربة امتلاك الأفراد امتيازات خاصة تجعلهم يقومون بممارسات حسب مصالحهم الخاصة على حساب المصالح العامة للمجتمع.</p> <p>ü العلاقة الموجودة بين الموارد البشرية و الإدارة هي علاقة حرة.</p>	النظام ذو البنية المفتوحة

الجدول رقم -01- إيجابيات وسلبيات الأنظمة العالمية للوظيف العمومي.

المصدر: من إعداد الباحث من خلال دراسة أدبيات الموضوع.

نلاحظ من الجدول رقم -01- أن سلبيات كل نظام تعالج عن طريق آليات النظام الثاني، لهذا يجب أن يخلق نظام جديد يكون مختلط بين خصائص النظامين المغلق و المفتوح لتدارك كل السلبيات، و هذا ما جعل اغلب الدول تدرس تطبيق ازدواجية النظامين.

5- المنطلقات النظرية لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:

وجدت الإدارة العمومية في الدولة الحديثة من اجل الخدمة العمومية، وتوفير وسائل الرفاهية للمواطنين، و تجسيد سلطة الدولة على كافة أقاليمها. لكن لا يمكن أن تكون هذه الإدارة فعالة تخدم مصالح الدولة بدون وجود ترسانة بشرية مؤهلة للقيام بالمهام المنوطة بها.

يقوم تسيير هذا المورد البشري على أساس جهاز وظيفي مبنى على قواعد قانونية. هذه الأخيرة تتركز على مجموعة من النظريات التي جاءت خصيصا من اجل دراسة تسيير الإدارة العامة و الموارد البشرية في القطاع الحكومي، بدون أن نهتمش المدارس التي تطرقنا إليها سابقا، و التي ساهمت كذلك في وضع مكانيزمات التسيير في قطاع الوظيفة العمومية. تناولنا فقط النظريات التي نراها تمس مباشرة موضوعنا، و من أهم هذه النظريات هي كما يلي:

1-5- نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا من قبل المهندس هنري فايول Henri Fayol ، و هو من رواد و علماء الإدارة الكلاسيكية، و كان يشغل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية بفرنسا. من خلال عمله اكتسب خبرة كبيرة في مجال الإدارة، بحيث طور و استحدث المنهجية النظرية للإدارة عن طريق تأليفه لكتابه الإدارة العامة و الصناعية عام 1916م. و قد تزامنت دراساته و أبحاثه مع انتشار فكر الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور.

تقوم نظرية الإدارة العامة "بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير، على أنها تشمل وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة"¹. لهذا يعتبر فايول أول من حاول التطرق إلى التسيير في الإدارة العامة،

¹ عادل محمد زايد، المرجع السابق، 2003، ص: 21.

خاصة في المؤسسات و المنظمات الحكومية. و لم يقف فايول فقط على هذا الحد، بل حدد مجموعة من المبادئ العامة للإدارة، التي من خلالها تزيد كفاءة العمل، ومن هذه المبادئ ما يلي:

- x **تقسيم العمل:** هو عبارة عن تخصص كل فرد في وظيفة معينة.
- x **السلطة و المسؤولية:** يعني هذا السلطة الرسمية، التي تعطي للمديرين القوة الرسمية و السلطة و المسؤولية.
- x **النظام و التأديب:** أي ضرورة احترام النظم و اللوائح و تطبيق الأوامر و عدم الإخلال بها، مع فرض عقوبات جزائية على كل من يخالف ذلك.
- x **وحدة الأمر:** يعني ذلك أن الموظف يتلقى أوامر من شخص واحد فقط، وهو رئيسه المباشر.
- x **وحدة التوجيه و الهدف:** يجب على المنظمة أن تمشي على خطة واحدة، من اجل تحقيق هدف واحد.
- x **المصلحة العامة:** المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية للموظفين.
- x **المكافأة و التعويض:** يجب أن يتناسب نظام المكافآت للموظفين مع أسعار السلع و الخدمات و المستوى المعيشي، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة، ويجب أن يكون تعويض الأفراد العاملين تعويضا عادلا بدون تحيز أو إهمال.
- x **تدرج السلطة:** تسلسل السلطة من أعلى الهرم الإداري الى الأسفل، يجب الالتزام بهذا التسلسل عند تحديد العلاقات المهنية و الإدارية بين الرؤساء و المرؤوسين.
- x **الترتيب و النظام:** يقصد به تحديد مكان عمل لكل فرد، مع وضع كافة الإمكانيات اللازمة لأداء الوظائف في المكان المحدد.
- x **المساواة:** يقصد بذلك، أن جميع الموظفين سواسية أمام تطبيق القوانين و اللوائح.
- x **استقرار الأفراد:** يجب أن تعمل المنظمة على استقرار عملها عن طريق إشعارهم و تحسيسهم بالأمن و الاطمئنان الوظيفي، خاصة المميزين منهم.

x **المبادرة** : غرس روح التجديد و الابتكار و المبادرة في نفوس العاملين.

x **روح التعاون**: يجب على المنظمة أن تنمي روح الفريق، و التعاون بين العاملين من اجل تحقيق هدف واحد.

x **المركزية**: يعني تركيز اتخاذ القرار و السلطة في يد شخص معين، أو مجموعة من الأفراد، حسبما تقتضيه ظروف العمل.

يلاحظ من خلال هذه المبادئ الأربعة عشر أنها محاور تتجلى في منطلقات إدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية وهذا كله نجده تقريبا في ممارسات الوظيفة العمومية الحالية.

إضافة إلى هذه المبادئ، فقد قسم فايول الإدارة إلى خمسة عناصر أو وظائف و هي:

1. التخطيط؛

2. التنظيم؛

3. إصدار الأوامر؛

4. التنسيق؛

5. الرقابة.

2-5- نظرية التنظيم البيروقراطي:

عادة ما يرتبط مفهوم البيروقراطية بالتنظيمات الحكومية العامة، و الوظيفة العمومية خاصة، إلا أن معنى و مصدر هذه الكلمة يختلف كثيرا على ما يظنه الكثير من الناس، من إساءة في استخدام الإدارة والسلطة.

كلمة بيروقراطية مركبة من شقين هما:

الأول = Bureau تعني المكتب.

الثاني = quay مشتقة من الأصل الإغريقي معناه القوة أو السلطة أو الحكم.

إذا جمعنا بين المفردتين نحصل على جملة وهي سلطة المكتب.

ظهرت نظرية التنظيم البيروقراطي على يد م. ويبير (1864-1920) M.Weber، و هو احد مؤسسي علم الاجتماع الحديث و نظريات الإدارة العامة في منظمات الدولة. تطرق فيبر إلى مفهوم النموذج البيروقراطي لمعالجة العديد من "مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، و قد حدد فيبر السبب في الخلل، على انه خلل في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها، بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة"¹.

يعرف فيبر البيروقراطية على أنها تنظيم عقلاني للمكاتب الذي يتبع مبدأ الهرمية، تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة. فالبيروقراطية هي المصالح المكتبية التي تستخدمها مؤسسات الدولة، لتسيير الشؤون العامة و لخدمة المواطن، فيها مجموعة من الموظفين الذين يسهرون على تسييرها وفقا للسلطة و للمسؤولية التي اكتسبوها عن طريق القانون.

عرفها آخرون على أنها "الجهاز التنظيمي الذي يحتوي على هيكل تنظيمي، متكون من مكاتب منظمة تنظيما هرميا، متخصصة في القيام بواجبات و مسؤوليات محددة تحكمها قواعد معينة، ويهدف الجهاز التنظيمي إلى تنفيذ السياسة العامة للحكومة، و المنظمات الاجتماعية، و تحقيق الأهداف المرسومة. ويشكّل هذا الجهاز التنظيمي من الأفراد المتخصصين الذين يتصرفون وفقا للقوانين و الإجراءات التي وضعها التنظيم الرسمي بالدولة"².

و يرى م. كروزبي، (1968) M. Crozier، أن البيروقراطية تعني "الحكومة بواسطة المكاتب، بمعنى جهاز الدولة المتكوّن من موظفين معينين و ليس منتخبيين منظمين تنظيما تراتبيا، و خاضعين للسلطة الحاكمة"³، وهذا التعريف يسقط على ما يسمى بالوظيفة العمومية.

¹ عادل زايد محمد، المرجع السابق، 2003، ص:25.

² عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 20، عمان، بدون ذكر سنة النشر، ص:14.

³ مجلة الفقه و القانون www.majalah.mew.m منقولا من:

Crozier Michel. Bureaucratie , In Encyclopédie، Universalis , Volume 3, 13éme, Publication.Paris1968, P698.

إن البيروقراطية هي عبارة عن بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة و القواعد و الإجراءات التي تحكم العمل.

تهدف دراسات فيبر إلى تحقيق التنظيم الإداري المحكم، من أجل الحصول على أعلى قدر ممكن من الكفاءة و هو ما جعل بنموذج البيروقراطية بالنموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الكبيرة، بحيث يقوم على منطق السلطة الوظيفية، و يعد النمط الأكثر مثالية للهيمنة، من خلال القوة القانونية.

لهذا النموذج علاقة وطيدة مع الشرعية القانونية التي تسنها الدولة من أجل تنظيم قانوني، عقلاني ومحكم لإدارتها.

يقوم النموذج البيروقراطي على عدة مبادئ و هي:

- ü تقسيم العمل أو التخصص الوظيفي؛
- ü تدرج وتسلسل و توزيع السلطة؛
- ü وضع قوانين العمل الرسمية مثل قانون الوظيفة العامة؛
- ü فصل بين النشاط المكتبي و النشاط الخاص للموظف؛
- ü الترقية على أساس الجدارة و ليس الاقدمية؛
- ü وجود معايير عقلانية للتوظيف؛
- ü وضع سجلات و مستندات رسمية تسجل فيها المعلومات المتعلقة بالمنظمة.

لقد أعطى هذا النظام طفرة جديدة في تسيير الإدارة العامة، و إدارة شؤون الموظفين، خاصة في المنظمات و الإدارات الحكومية. و بالرغم من أهمية تطبيق مبادئ هذا النموذج، إلا أنه تعرض لكثير من النقد لاهتمامه الشديد بالتنظيم الرسمي، و إصراره على التمسك بالإجراءات و التشريعات القانونية الرسمية.

وفي الأخير، فإن البيروقراطية ليست داءً أو مرضاً من أمراض الإدارة ، إلا إذا أساء الموظف استخدام الأركان التي يعتمد عليها هذا النظام.

6- التحول من مفهوم إدارة الأفراد في القطاع الخاص إلى إدارة شؤون الموظفين في القطاع الحكومي:

ولد مفهوم إدارة شؤون الأفراد في القطاع الحكومي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث ظهر مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الاختيار نتيجة لانتشار الفكر الديموقراطي في أنظمة الحكم. يرجع سبب ظهور هذا النوع من الإدارة في القطاع الحكومي إلى بروز و انتشار تسمية " إدارة الأفراد" في القطاع الخاص انطلاقاً من مرجعيات و نظريات تهتم بالجانب الاجتماعي في المنظمة، ثم انتقل إلى القطاع الحكومي تحت تسمية "إدارة شؤون الموظفين" أو " تسيير المستخدمين".

تعرف إدارة شؤون الموظفين في القطاع الحكومي على أنها " مجموعة الفعاليات التخطيطية و التنظيمية و الرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي، و استخدامهم ورفع كفاءتهم و تحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للنظم و تشريعات القوانين المعدة لهذا الغرض".¹

تعتمد سياسة شؤون الموظفين على ثلاثة عناصر وهي كما يلي:

ن العمل المطلوب؛

ن الفرد الصالح للقيام بهذا العمل؛

ن الجزاء المقابل لهذا العمل.

7- الفرق بين الوظيفة العمومية ووظائف القطاع الخاص:

يوجد فرق بين الوظيفة العمومية وباقي الوظائف المتعلقة بالقطاع الخاص تتمثل فيما يلي:

أولاً: أوجه التشابه و هي:

تخضع لنفس المعايير التي تطبقها:

¹ سمير زهير الصوص ، المرجع السابق، 2011، ص05.

ن مديرية الضمان الاجتماعي في نسبة الاشتراك وهي كالتالي:

- × حصة رب العمل: و هي عبارة عن نسبة مئوية تقطع من الراتب الخام يتكفل بها المستخدم، و لا تدخل في حساب أجرة العامل، و النسبة المطبقة في الجزائر هي 25٪،
- × حصة العامل: و هي عبارة عن نسبة مئوية تقطع من الراتب الخام يتكفل بها العامل، وتدخل في حساب راتبه. و النسبة المطبقة في الجزائر هي 9٪،
- × حصة صندوق الخدمات الاجتماعية: و هي نسبة تقطع من أساس الضمان الاجتماعي، والنسبة المطبقة في الجزائر هي 0.5٪¹.

ن مديرية الضرائب في نسبة الاقتطاع من الوعاء الخاضع للضريبة: حيث تقوم بحساب مبلغ الضريبة والتي تسمى ضريبة على الدخل الإجمالي IRG، إن الوعاء الخاضع للضريبة هو عبارة عن مجموع العناصر المكونة لراتب الخاضع للضريبة محذوف منها مبلغ الاشتراك في الضمان الاجتماعي، و يسمى بأساس الضريبة.

ثانيا: أوجه الاختلاف و تتمثل فيما يلي:

ن الوظيفة العمومية:

- × تتمتع بالسلطة العامة أي أن القرارات التي تصدرها تمتاز بصفة وجوب التنفيذ.
- × تعتبر الوظيفة العامة كمشروع لتنفيذ سياسة الدولة و في نطاق الخدمة العمومية.
- × عدم مرونة تسيير الوظائف باعتبارها تخضع لمجموعة من القوانين التي تسنها السلطة التشريعية والتنفيذية مما يجعل مدة تغيير هذه القرارات يتخذ وقت طويلا.
- × تخضع لقانون الوظيفة العمومية.

¹التفصيل في النسب المطبقة في الجزائر أنظر للمادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم: 50-2000 المؤرخ في 4 مارس 2000، المتضمن توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي.

ن وظيفة القطاع الخاص:

- × لا تتمتع بالسلطة العامة.
 - × تعتبر الوظيفة في القطاع الخاص كمشروع لتنفيذ سياسة التي يرسمها مآلك و مسيرو المؤسسات الخاصة.
 - × تمتاز بمرونة تسيير الوظائف باعتبارها تخضع لمجموعة من الأنظمة التي تضعها إدارة الموارد البشرية و مجلس الإدارة التي يمكن أن تتغير حسب المتطلبات.
 - × تخضع لقانون العمل و هو قانون يختلف عن قانون الوظيفة العمومية¹.
- الجدير بالذكر أن هذه المقارنة تتعلق فقط بالوظائف التابعة لنظام ذو البنية المغلقة Closed system، أما التيار ذو البنية المفتوحة فلا يوجد فرق بين الوظيفة العمومية و الوظيفة الخاصة.

الخاتمة

مرت إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي بعدة مراحل حتى وصلت الى التنظيم الحالي، و عرفت في الآونة الأخيرة طفرة معتبرة أملتتها التطورات التي شهدتها الإدارة بشكل عام و تسيير الموارد البشرية بشكل خاص ، إلا إن أهم ما يميز هذا التسيير الصبغة القانونية التي هي الأساس في اتخاذ أي قرار.

¹ يعرف قانون العمل على انه: مجموعة من القواعد التي تنظم الروابط القانونية الخاصة والمتعلقة بالعمل الذي يقوم به شخص مقابل أجر لحساب شخص آخر وتحت توجيهه وسلطته أو إشرافه ورقابته. حيث يتضح من هذا التعريف المبدئي أنه من اللازم أن يتوفر في العمل الذي يكون موضوعا لقانون العمل عدة شروط من بينها أن تقوم علاقة العمل بين أطراف من أشخاص القانون الخاص، حيث تخرج عن نطاق قانون العمل روابط العمل الذي يقوم به الأفراد لحساب الدولة أو الأشخاص الاعتبارية العامة لأن هذه الروابط تخضع للقانون الإداري ولقواعد قانون الوظيف العمومي وإن كانت هذه القاعدة ترد عليها استثناءات من شأنها إخضاع بعض روابط العمل المؤدى لحساب الدولة في أحوال معينة لقانون العمل.

خاتمة الفصل الأول :

لعب تسيير الموارد البشرية أدوار عدة في حياة المؤسسات، إذ أن المهام التي انيطت بهذا التسيير تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المنظمات، و نمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، و في مقدمتها العلوم الإدارية.

من الطبيعي أن ننظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أهم الوظائف التي تؤديها بما ينسجم مع توقعات و متطلبات محيطها. الغاية من وظائف الموارد البشرية تكمن في خلق تناسب و انسجام بين الفرد و بين ما يقوم به من مهمات خلال تأديته لعمله لمواجهة التحديات التي تواجهها هذه الإدارة.

اقتضت الظروف الحالية التي عاشتها المنظمات في ظل العولمة وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة بينها، إلى مرونة إدارة الموارد البشرية مع هذه التغييرات من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية... المعاصرة بمنظمات الأعمال في شتى أنحاء العالم. فالتغيير شمل مضمون عمل هذه الإدارة و نطاق ممارستها ، وأهدافها، وعلاقاتها، و أصبحت لها إستراتيجية خاصة كأي إدارة أخرى في المنظمة، و جزاء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة الكلية.

أظهرت البحوث التي قامت بها إ.بنروز (1959) E.Penrose أن الخصائص و الميزات التي تمتلكها المنظمة في الماضي مثل : الزبائن ، رأس المال، و التكنولوجيا ليست هي الميزة الكاملة أو المثلى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. لهذا على المنظمة أن تهتم استراتيجيا على كيانها الاجتماعي، لتحقيق هذه الميزة التنافسية المستدامة لها و هذا الاتجاه في التحليل يطلق عليه ما يسمى بـ: **مدخل الموارد**. هذا المدخل يضع البعد الداخلي- الموارد الداخلية- للمنظمة في صلب اهتمام التفكير الإستراتيجي، مع شرط عدم إهمال البعد الخارجي لها. وهذا يعني أن المنظمة تعتمد على الموارد البشرية كمصدر استراتيجي فعلي و حقيقي لتحقيق أهدافها المستدامة.¹

¹ ليندة رقام ، المرجع السابق، 2009، ص: 129/128.

على غرار الوظائف الكلاسيكية التي نجدها في المنظمات (كالمحاسبة، المالية ، الإنتاج، و التسويق)، تعتبر إدارة الموارد البشرية كوسيلة فعالة لخدمة الإستراتيجية، لهذا على المنظمة أن تفكر، و تأخذ بعين الاعتبار كيانها الاجتماعي، قبل و أثناء وبعد إعداد العملية الإستراتيجية.

الفصل الثاني

التكوين و تنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني: التكوين و تنمية الموارد البشرية

مقدمة:

إن المشكلة التي تواجهها المنظمة اليوم في عصر المعرفة و المعلومات، ليست كما كانت في الماضي (نقص المعلومات)، بل كيفية التعامل الذكي ليس فقط مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة، بل التعدد الكبير في وسائل وطرق النقل و التخزين و تبادل المعلومات.

يعد العنصر البشري الوحيد في المنظمة القادر على حل هذه المشكلة، لهذا أصبحت المنظمة تهتم بتكوين هذا المورد من اجل تنميته وتطويره و تأهيله لكي يتعامل مع هذه المعرفة المتجددة.

يعتبر التكوين أحد الوظائف الأساسية للإدارة، و أحد أهم المحاور الرئيسية لعملية التنمية و التطوير الذاتي التنظيمي. ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، و التي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد. احتلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، باعتبارها مدخلا لاستثمار الموارد البشرية و أحد محددات النمو الاقتصادي. ولقد توصلت الجهود الدولية إلى إدراج عدد كبير من مؤشرات التنمية البشرية بغرض قياس جهود دول العالم في تحقيق أعلى المؤشرات.

من اجل هذا سنتطرق في هذا الفصل الى دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، لهذا قمنا بتقسيمه الى مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: مدخل إلى التكوين

المبحث الثاني : دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل إلى التكوين

مقدمة:

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا في نظرتها إلى الأهداف المخطط لها مستقبلا، بحيث كان اتجاهها اجتماعي و هو الاهتمام بالمصالح الفردية، حتى و إن كان ذلك على حساب المنظمة. تحولت هذه النظرة إلى رؤية اقتصادية أساسها تخفيض التكلفة مع زيادة الإنتاجية. بمعنى آخر يجب أن تكون أهداف الموارد البشرية اقتصادية أكثر منها اجتماعية و هذا حسب ما يراه¹ . مينيان (2005) A. Meignant و هذا لا يفهم منه إقصاء الجانب الاجتماعي بل يجب أن تكون النظرة مزدوجة للموارد البشرية اجتماعية و اقتصادية لا يهمل أي جانب على الآخر. هذا ما أدى إلى تحول النظرة للمورد البشري كاستثمار له عائد اقتصادي عكس تكلفة يجب تخفيضها أو التخلص منها. تعتبر الموارد البشرية دعامة للمجال الاقتصادي لأي منظمة، و بهذا فهي تسعى إلى تنميتها و تطويرها بشتى الوسائل و من أهمها العملية التكوينية، حيث أن نجاح أو فشل هذه العملية متعلق بريح أو خسارة المؤسسة.

1- مفهوم التكوين:

إن منطلق مفاهيم التكوين راجع إلى وجهات نظر عديدة، عربية منها و أجنبية و هي على النحو التالي:

يعرف التكوين حسب الطعاني ح-1(2002)، على انه " الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف و خبرات و اتجاهات المتدربين، و ذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"². من هذا يتضح أن التكوين هو عبارة عن وسيلة تستعملها المنظمة من اجل إحداث تغيير في معلومات و خبرات و اتجاهات المتكويين، بهدف تمكينهم من استغلال طاقاتهم بشكل امثل.

هناك من يرى أن التكوين هو عبارة عن "عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية و سلوكية و فنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا و مستقبلا يتطلبها الفرد و العمل الذي

¹دبون عبد القادر، سويسي الهواري. اثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 2004/3، ص:105.
²الطعاني، حسن احمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص:11.

يؤديه و المنظمة التي يعمل فيها"¹. من هذا التعريف يتبين أن عملية التكوين هدفها الأساسي العنصر البشري الذي تواجهه مجموعة من العقبات في حياته و بالأخص عمله في المؤسسة الذي يستدعي التكوين المستمر لتجاوز هذه العقبات ومنه يلبي حاجياته المتنامية باستمرار.

عرف ب. روملار، (P. Romelaer 1993) التكوين على انه الوسيلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية من اجل المساهمة في تنمية و تكيف في المؤسسة.

و عرفه آخرون على انه "عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التكوين يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات و خطط المنظمة"². لهذا يجب على المنظمة أن تقوم بعملية التكوين انطلاقا من استراتيجياتها التي تنتهجها من اجل الوصول إلى أهدافها .

كما يمكن تعريفه على انه "عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه، و الاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة و للأنماط السلوكية و المهارات الملائمة، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، في الوقت المستغرق"³. إذن عملية التكوين تأتي لتسد النقص و الخلل الذي يتعرض له الأفراد في المنظمة نتيجة للتغيرات التكنولوجية و الإدارية والاقتصادية و السياسية التي تواجهها المؤسسة، فيستدعي ذلك عملية التكيف مع هذه التحولات و لا يكون إلا بعملية التكوين لمواردها البشرية.

أكد ج-م. بريتي، (J-M. Peretti 1990) على أن التكوين يجب أن يكون وفقا لتطلعات الأفراد و احتياجات المنظمة، من اجل الوصول إلى أهدافهم و تحقيق الرضا الوظيفي و الأداء الاقتصادي، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور الوظائف. يساهم التكوين في الحفاظ على المستخدمين و التلاؤم الدائم للكفاءات الموجودة و المطلوبة. ومن هذا يبين ج-م. بريتي J-M. Peretti من خلال تعريفه أن التكوين يعتبر كأداة هدفها المحافظة على الأفراد في المنظمة، و العلاقة التي تجمع بين الأفراد

¹ د. الطعاني، حسن احمد، نفس المرجع، 2007، ص:12.

² د. يوسف حليم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، 2006، ص:271.

³ محمد جمال مرعي: التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص:36.

والمنظمة هي علاقة ترابطية أساسها الاحتياج أي معناه مدى احتياج المنظمة للأفراد و مدى احتياج الأفراد للمنظمة و أي خلل في هذا الأساس ينتج عنه مشكل في إدارة الموارد البشرية ومنه في المنظمة ككل.

يمكن أن نعرف التكوين كذلك على انه: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف و الاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"¹. و أهم ما يستخلص من هذا التعريف أن التكوين هو مجموعة من البرامج الرسمية التي تضعها المنظمة لتنمية أفرادها من أجل تحقيق الأهداف التي سطرته سابقا.

من كل ما سلف يمكننا أن نعرف التكوين على أنه وسيلة تستعملها المنظمة لتنمية مواردها البشرية الفردية و الجماعية لغرض تهيئتهم لتعود الفائدة عليها وعلى موظفيها.

2- المصطلحات المرادفة للتكوين:

بعد التطرق إلى تعريف التكوين سنحاول أن نبين بعض المرادفات المتشابهة لمصطلح التكوين و هي على النحو التالي:

1-2- العلاقة بين التعليم والتكوين:

يكمن الفرق بين التكوين والتعليم في عدة أوجه نوضحها في الجدول التالي:

الخصائص	التعليم	التكوين
الأهداف	عامة، مجردة لخدمة احتياجات الفرد و المجتمع بصفة عامة	سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة و فاعلية في وظائفهم و أعمالهم
الزمن	طويل الأجل	قصير الأجل
المحتوى	متسع و شامل	محدد

الجدول رقم -02- الفرق بين التكوين و التعليم.

المصدر: د.يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، منقولا من الموقع الالكتروني:

www.kutub.info

¹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1975، ص: 205.

تهدف البرامج التعليمية المطبقة في المدارس و المعاهد والجامعات إلى تزويد المتعلم بحقل من العلم و المعرفة. فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة أو طريقة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع و ليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوك الأفراد و اتجاهاتهم في المنظمة، حيث إن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه و ليس موضوع التكوين. إلا أن كليهما مكملان لبعضهما البعض فكلما كان المستوى التعليمي لبلد ما أعلى حقق التكوين غايته المنشدة و كلما كان المستوى التعليمي متدني أثر سلبا على التكوين و هذا ما يؤدي حتما إلى ضعف في فعالية الأداء للعاملين في المنظمة.

2-2- تجديد المعلومات:

يعتبر هذا المصطلح كنوع من أنواع التكوين، مع انه يوجد من يطلق عليه عدة مرادفات كإعادة التكوين، إعادة التأهيل أو الرسكلة (Recyclage).

يرى ل.سكيو، (1993) L. Sekiou. أن المؤسسة تقوم بهذه العملية في الحالات التالية:

1. انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى من اجل تزويده بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها في الوظيفة الجديدة ؛
2. عملية ترقية الأفراد ؛
3. تطبيق تقنيات جديدة في طرق و أساليب العمل.

2-3- هل التكوين هو نفسه التدريب؟

يرى محمد أبو ريشة وهو مشرف على قسم الترجمة و تقنياتها و آلياتها، و منتدى الانجليزية لجمعية الترجمة العربية و حوار الثقافات، أنه لا يوجد فرق في مضمون كلمة التكوين والتدريب، حيث أن في المشرق العربي يستعملون كلمة التدريب مقابل الكلمة الانجليزية Training، أما في المغرب العربي فيستعملون كلمة التكوين مقابل الكلمة الفرنسية Formation¹.

¹ موقع الالكتروني لجمعية الترجمة العربية و حوار الثقافات: www.atida.org.

3- الأهداف التكوينية :

حسب تصنيف ياغي (1994)¹، تنقسم هذه الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية

وهي :

× أهداف تكوينية عادية (روتينية):

تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية بالغايات التي يسعى لها التكوين لتحقيقها، و التي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة من حين لآخر. ويضم هذا النوع من الأهداف، التكوين التوجيهي أو التمهيدي (التأهيل) حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل بشكل عام، بحيث أن هذه العملية لا تحتاج إلى جهد ذهني أو إبداع من جانب مصمم البرامج التكوينية.

× أهداف تكوينية لحل المشكلات:

يهدف هذا النوع من التكوين من خلال برامجه إلى إيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة، و الكشف عن الخلل الذي يعوق الأداء.

× أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية):

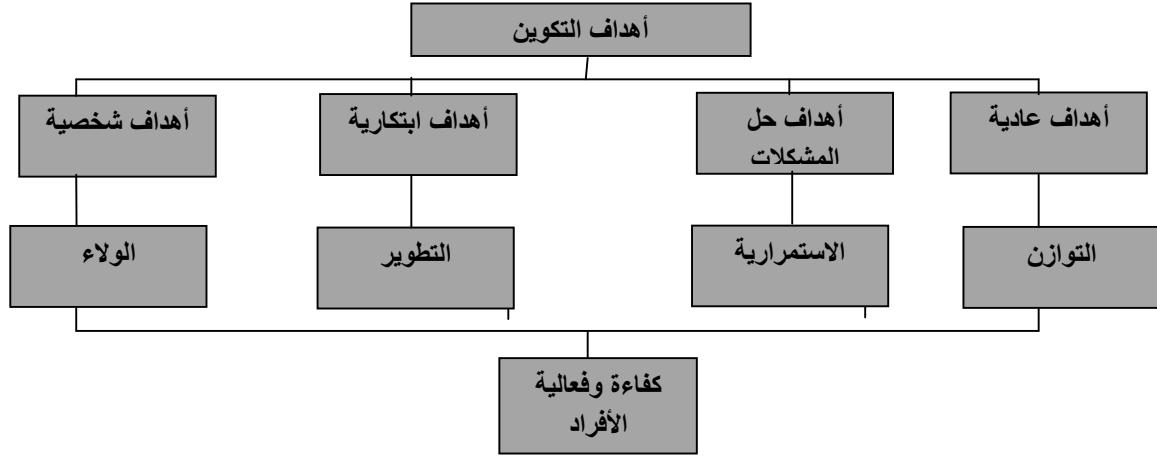
هي أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التكوين لتحقيق نتائج غير عادية إبداعية لم يسبق التوصل إليها.

و يضيف دياب ح-ع (1998) مجموعة أخرى من الأهداف و هي:

× أهداف تكوينية شخصية²:

هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية، وترقية، واحترام الآخرين وتأکید الذات. تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق و تكامل بحيث يمهد بعضها لبعض، و يكمل بعضها البعض الآخر انظر للشكل رقم -01-.

¹ خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، فعالية البرامج التأهيلية في الجوازات من وجهة نظر القيادات الوسطى، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003م، ص: 18.
² حسين، عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة، مطبعة النيل، 1998، ص: 100.



الشكل رقم -01- تكامل الأهداف التكوينية وفق التصنيف الرباعي لأهداف التكوين.

المصدر: حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة ، مطبعة النيل، 1998، ص: 101.

و يلاحظ من خلال الشكل الأخير أن الأهداف التكوينية العادية و التي تعتبر أهداف تكوينية تقليدية مثل تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الأساسية، و تهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

تأتي الأهداف التكوينية لحل المشكلات في درجة أرقى في المستوى من النوع السابق، حيث يحتاج إلى خبرة و تنظيم و قدرة على التشخيص و التحليل ثم براعة في التصميم من اجل إيجاد حلول محددة للمشكلات التي تحدث في العمل، و محاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تواجه الأداء، بهدف تحقيق الاستمرارية في الوظائف و منه استمرارية المنظمة. أما النوع الثالث من الأهداف التكوينية فيهدف إلى تحقيق نتائج إبداعية و ابتكارية لتطوير مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها. أخيراً، فإن الأهداف التكوينية الشخصية تتعلق بالتنمية الذاتية التي يريدها الأفراد أنفسهم لتحقيق ولائهم للمنظمة.

يوجد تصنيف آخر لأهداف التكوين¹:

x أهداف معلنة: هي عبارة عن أهداف واضحة رسمية مكتوبة، و تتمثل في الأهداف السابقة التي تطرقنا إليها.

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008، ص67-68.

× أهداف غير معلنة : تتمثل في الأهداف غير الواضحة و غير الرسمية و التي تنتج من العملية التكوينية بصفة غير متوقعة وبدون أن تقوم المنظمة بالتخطيط لها مسبقا، و تتمثل على سبيل المثال في الآتي:

إحداث نوع من التغيير الايجابي في حياة العامل، فمثلا الموظف أثناء البرنامج التكويني ليس عليه أي مسؤوليات أو مهام مطلوب منه القيام بها، وهذا يؤدي بلا شك إلى التقليل من ضغوط العمل و معدل الاحتراق الوظيفي¹ و تقليل الملل و التكرار و السأم من الروتين اليومي لدى العامل. إضافة إلى ذلك فالتكوين يمثل فرصة ممتازة لاكتساب علاقات إنسانية مع الآخرين أو صداقات جديدة مع الآخرين، فينتج عن هذا تبادل الخبرات و المعلومات و المعارف.

و قد يساهم التكوين في تحسين العلاقات بين المتكولين، إذا كانت هناك مشكلات بينهم في العمل. كما يمكن للتكوين أن يخلق تغير ايجابي لدى العاملين من جهة، ومن جهة أخرى يمكن له أن يحدث اتجاهات سلبية إذا كان البرنامج التكويني فاشلا.

4- العناصر و المؤشرات الداعية للتكوين²:

أصبحت المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، بحيث تهتم بالزيادة في معارفهم ومهاراتهم و أفكارهم و اتجاهاتهم باستمرار، وذلك عن طريق التكوين المستمر.أضحى التكوين خيارا استراتيجيا و استثمارا في الموارد البشرية، إلا انه توجد عدة عناصر و مؤشرات تدعو إلى القيام بالعملية التكوينية وهي كالتالي:

× اتساع أعمال المنظمة:

عملية اتساع أعمال المنظمة من خلال إضافة منتجات أو إضافة خدمات و إنشاء فروع أو أقسام و استخدام تكنولوجيا جديدة تستدعي القيام ببرامج تكوينية لمواكبة هذا الاتساع.

¹الاحتراق الوظيفي (Burned out) حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، علاوة على تدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون أي تغيير أو تطوير من مدة سبع سنوات وأكثر.
² د.مدحت أبو النصر، نفس المرجع، 2008، ص: 68-69.

× **تغيير في المنظمة:**

توجب التغييرات التي تحدث في المنظمة، كالتغيير في السياسات و التغيير في الهيكل التنظيمي¹، تكويننا للعاملين في المنظمة وهذا تماشياً مع هذا التغيير.

× **التوظيف:**

تستدعي عمليات التوظيف و ترقية الموظفين و نقل العمال إلى شغل وظائف أخرى، تكوينهم لكي يتمكنوا من التكيف مع وظائفهم التي سيشغلونها.

× **مشاكل إنتاجية و سلوكية:**

المشاكل التي تواجه المنظمة قد تكون إنتاجية (انخفاض الإنتاجية و جودة المنتج، ارتفاع تكلفة الإنتاج،...) أو سلوكية (ازدياد المخالفات الانضباطية، وحوادث العمل، نسبة الغياب و شكاوي العاملين، انخفاض مستويات الأداء،...)، توجب برنامج تكويني يصحح هذا الخلل.

5- **أنواع التكوين:**

تتعدد أنواع التكوين و تختلف من كاتب إلى آخر، و أهمها هي على النحو التالي:

5-1- **التكوين من حيث الأهداف²:**

يصنف هذا النوع من التكوين إلى عدة أصناف وهي:

× **التكوين على المهارات:** و يتم ذلك من خلال رفع مستوى الفرد عن طريق تزويده بالمهارات

اللازمة التي يحتاجها في حياته المهنية و تنميته بصفة مستمرة.

× **تجديد المعلومات:** و ذلك عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات الكافية من أجل تطوير قدراته

الفكرية ليكيف نفسه مع وظيفته، و يقضي على جميع المشكلات التي تقف أمامه.

¹ أن الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات، و يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: اليمين و اليسار و الأعلى و الأسفل وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي . منقول من موقع الالكتروني لمنندى إدارة الموارد البشرية.

². حسن احمد الطعاني : المرجع السابق ، 2007، ص38، 48.

x **الترقية:** أي إعداد الفرد إعدادا جيدا ليزاول عمله الجديد بكفاءة بإكسابه المعلومات و المهارات اللازمة.

x **الاتجاهات:** إن اتجاهات العمال في المؤسسة تؤثر إيجابا أو سلبا على عملهم، لهذا تقوم المنظمات بهذا النوع من التكوين من أجل تطوير الاتجاهات السليمة للأفراد نحو تقديرهم لقيمة عملهم و أهميته و الآثار الاجتماعية المتصلة به، و المترتبة عليه.

2-5- التكوين أثناء الخدمة :

يحصل الفرد على هذا النوع من التكوين بعد أن يلتحق بالخدمة (أي بعد صدور قرار تعيينه كموظف) و تتكفل به الجهة التي يعمل فيها من حيث مصاريف التكوين و السماح له بحضور التكوين خلال ساعات الدوام الرسمي للعمل.

يقسم هذا النوع من التكوين إلى نوعين هما:

x **التكوين في مكان العمل:**

يقوم هذا التكوين على أساس فكرة قديمة (التلمذة المهنية) التي كانت في مرحلة أصحاب الحرف و الصناعات و الطوائف، و ذلك أن يتلقى الموظف الذي تم توظيفه أو ترقيته التوجيهات و التعليمات التي تبين له أسلوب العمل.

يشمل هذا التكوين كل التكوينات التي لا تقوم بها المنظمة في المدارس والمعاهد و مراكز التكوين، حيث يجري هذا النوع من التكوين داخل العمل أي في بيئة العمل العادية. تتم هذه العملية بتوضيحها وشرحها للمتكون الذي يقوم بملاحظتها و فهمها، ثم يعمل على تطبيقها تحت إشراف المكوّن الذي يسهر على إيصال الفكرة بشتى الطرق للفرد، و يقوم بتصحيح أخطائه، و تعديل انحرافاتة حتى يتمكن من أداء العمل المطلوب منه بنفسه.

و لكي تنجح عملية التكوين داخل العمل يجب أن تتوفر عدة خصائص أهمها:

ü أن يكون المكوّن على درجة من المهارة تكفي لتحقيق و تدعيم السلوك المستهدف و المطلوب؛

ü عدم الاندفاع في إعطاء نسبة كبيرة من المعلومات في وقت صغير لتفادي ملل المتكوّن من جهة، و من جهة أخرى حتى لا تتقلب هذه العملية سلبا على المتكوّن و يصبح لا يستوعب ما يتعلمه؛

ü تقييم أداء الأعمال الفرعية بصفة دورية؛

ü خلق المتكوّن جو اجتماعيا للعملية التكوينية حتى يندمج الفرد في هذه العملية ويزيد الإقبال عليها.

يسمح التكوين أثناء العمل بتجنب مشكلات اختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل، من خلال الاحتكاك المباشر ببيئة العمل، و يجنب المتكون كذلك من الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة له. كما أن الكثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي أن نعرف كيف تتم، بل يجب التمرس عليها. النتائج المنتظرة لهذا النوع من التدريب ستكون أفضل إذا طبق المتكوّن ما تعلمه من هذه العملية في عمله، و يكون التطبيق متاحا إذا كان رئيسه في العمل هو من كوّنه. يتم هذا التكوين وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها و من هنا تصبح العملية التكوينية جزءا لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة. لا تستدعي هذه العملية أي تكاليف إضافية مثل أجره المكوّنين، و كراء قاعات للتكوين و إبرام اتفاقية بين المنظمة و مركز التكوين لتدريب مواردها البشرية ...

بالرغم من كل هذا إلا أن لهذا النوع من التكوين بعض السلبيات أهمها :

ü لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار و خبرات جديدة متنوعة؛

ü محدوديته و انحساره في محيط العمل؛

ü انحساره في حدود تجارب العاملين وخبراتهم؛

ü عدم توفر الموظفين المتخصصين بالأعداد الكافية، لعمل الدراسات الميدانية وتحديد الاحتياجات التدريبية لأقسام المنظمة، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة.

× التكوين خارج العمل :

يتم التكوين خارج العمل عن طريق "إرسال الموظف للتكوين في معاهد أو مراكز تكوينية متخصصة للرفع من كفاءته سواء في وظيفته الحالية التي يمارسها أو إكسابه مهارات جديدة لوظيفة أعلى أو في إدارة أخرى"¹. تختلف مدة التكوين باختلاف الحاجات التكوينية لكل موظف، و المهم في هذا النوع من التدريب، هو عمل دراسة لتحديد من هم الموظفون في المنظمة الذين يحتاجون إلى التكوين، و هناك مؤشرات عديدة يمكن الاستدلال بها لمعرفة ذلك مثل:

ن كثرة شكاوي المراجعين من سوء معاملة الموظف أو تأخيرته لأعماله، الخ؛

ن تقارير الكفاية التي يعدها عنه رؤساؤه؛

ن تحليل الوظيفة و مسؤولياته و درجة إتقان الموظف لهذه المسؤوليات و أوجه النقص لديه؛

وبعد تحديد الموظف أو الموظفين الذين يعانون من مشاكل في العمل، يتم دراسة تحليلية Training Needs Analysis ، لمعرفة أوجه القصور في أداء أعمالهم، وذلك بمقارنة الوصف الوظيفي للموظف و ما هو مطلوب منه أداءه Performance Standards مع ما يقوم به الموظف فعلاً Actual Performance ، ومن ثم يتم تحديد نقاط الضعف لدى ذلك الموظف، ومعرفة الجوانب التي يمكن تطويرها أو تحسينها بالتكوين، وبالتالي يتم حصر الموظفين الذين يعانون من نفس المشاكل و إرسالهم إلى معاهد تدريبية متخصصة سواء داخل البلد أو خارجه.

يرى البعض أن هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين المنظم أو الرسمي و هو الأكثر شيوعاً. يتميز التكوين الخارجي في مراكز التكوين المتخصصة داخل البلد أو خارجه بكونه يتيح أفاقاً أرحب لتبادل الخبرات و اكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس و خلفيات مختلفة. تصبح عملية التكوين بذلك مكاناً يتركز فيه خبرات العشرات من المتكولين، فضلاً عن مراكز و مؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل لا تتوفر داخل المنظمة.

¹ عبد الله حسن الدغثير: التدريب أثناء الخدمة، صحيفة الرياض، 01 نوفمبر 2005 .

وبالرغم من كل هذا إلا أن هذا النوع من التكوين لا يخلو من السلبيات و العيوب أهمها:

- ü يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، إذ تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي أعدها المتكونون بعد انتهاء التكوين، و التي لا تخلو من التحيز و عدم الدقة ؛
- ü باهظ التكاليف إذا ما قارناه بالتكوين داخل مكان العمل ؛
- ü انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التكوين ؛
- ü تركيزه على الجانب النظري من غير الاهتمام بحاجات المنظمة الفعلية ؛
- ü شيوع استعمال أسلوب المحاضرة في هذا النوع من التكوين و إهمال الأساليب الأخرى، مما يسبب في الحد من فاعلية المتكوّن بحيث يكون مستمعا فقط، مع العلم أن مقدار التعلم من المحاضرة هو 5 بالمائة مما يسمع و هذا حسب دراسات علماء النفس¹.

3-5- التكوين قبل الالتحاق بالعمل:

يهدف هذا التكوين إلى تأهيل الأفراد للقيام بمهامهم، التي سوف يقومون بها عند التحاقهم بوظائفهم، مع إعدادهم بالشكل المطلوب علميا و سلوكيا. يطلق على هذا النوع من التكوين بالإعدادي، التعريفي أو التوجيهي، و يهدف إلى:

x تزويد المتكوّن بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه؛

x تزويد المتكوّن بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداده له؛

x تنمية الاتجاهات الايجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام، و نحو مجال عمله بشكل خاص.

6- مبادئ التكوين:

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من جراء قيامها ببرامج تكوينية للعاملين، يجب إتباع مجموعة من المبادئ الرئيسية، حيث يجب أن يراعى تطبيقها في جميع مراحل العملية التكوينية. إذا ما طبقت هذه المبادئ بشكل سليم، فإنها ستساهم في زيادة أو تعظيم عائد التكوين. تتمثل هذا المبادئ في الجدول التالي:

¹خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، المرجع السابق، 2003، ص:28.

الفصل الثاني: التكوين و تنمية الموارد البشرية

مبادئ التكوين	مفهوم المبادئ
مبدأ الاستمرارية	يقصد باستمرارية التكوين هو أن يبدأ التكوين فور انتهاء مرحلة التعليم و قبل استلام العمل (التكوين ما قبل الخدمة)، ويستمر التكوين ملازماً للفرد فيحصل الفرد على التكوين مع بدء الخدمة، و خلال تحركاته الوظيفية الأفقية، فيحصل على ما يسمى بالتكوين أثناء الخدمة. ¹
مبدأ الشمولية	يجب أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، حيث يشمل جميع فئات الهرم الوظيفي.
مبدأ التدرج	يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، و يفرض علينا هذا المبدأ "أن نرتب التكوين أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة متسلسلة منطقياً و تراكمياً، بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقتها" ² .
مبدأ مواكبة التطور	يجب أن يراعى البرنامج التكويني التقنيات و التكنولوجيا الجديدة و يواكب تطور كل ما هو جديد، حتى يتزود الجميع بكل ما هو حديث في شتى مجالات العمل. فلا يعقل أن تكون المؤسسة عمالها الإداريين على إتقان استعمال الآلة الراقنة مع وجود آلات الكتابة الحديثة مثل الإعلام الآلي.
مبدأ الواقعية	يجب أن تتوفر في التكوين صفة الواقعية، وذلك بأن يلبي الاحتياجات الحقيقية للمتكوّنين، و يتلاءم مع إمكانياتهم و معارفهم.
مبدأ التوقيت المناسب	على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التوقيت المناسب، عند تطبيق و تنفيذ البرامج التكوينية. لهذا يجب أن يكون وقت إجراء التكوين موافق لظروف المتكويين و لا يتعارض مع متطلبات العمل، في فترات يكون فيها العامل ملزماً بإعداد عمله في مدة معينة (فترات إعداد الموازنات أو أعمال نهاية السنة،...) لا يجب أن يكون وقت عقد التكوين في فترة العطل أو المناسبات الدينية و الوطنية.
مبدأ المشاركة	وجود عملية المشاركة أثناء فترة التكوين لدى المتكويين تساعد على فهم ما تعلموه و لفترة طويلة. فالفرد الذي يشارك بواسطة الحوار و المناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أحسن من المتكوي الذي لا يشارك، و بهذا يكون وجوده سلبياً على نفسه من جهة، وعلى المجموعة ككل من جهة أخرى.
مبدأ إمكانية نقل ما تكوّن عليه إلى الواقع العملي	لا تتحقق الغاية من البرامج التكوينية حتى يستطيع المتكوي تحويل كل ما تعلمه وما تلقاه من معلومات إلى واقع العمل الفعلي، وحتى يكون هذا يجب أن نحاول محاكاة ظروف العمل الفعلية و الأدوات والوسائل التي تستخدم في العمل أثناء التكوين.

الجدول رقم -03- مبادئ التكوين.

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من أدبيات الموضوع.

¹مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق، 2008، ص:111.

²مدحت محمد أبو النصر : نفس المرجع، 2008، ص:111.

7- مراحل التكوين:

تعتمد نظرية التكوين أو نظرية تطوير و تنمية العاملين على مكونات أساسية تتجلى في شكل مراحل وهي كالآتي:

1. تحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية؛
2. تخطيط للعملية التكوينية؛
3. تنفيذ العملية التكوينية؛
4. تقييم العملية التكوينية(اثر التكوين و حساب عائد التكوين).

1-7- تحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية:

لقد عرف ع- و عقيلي. (2009) الاحتياجات التدريبية بأنها تلك الفجوة التي تكون بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، و مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المعارف، المهارات أو السلوكيات و التصرفات من جهة أخرى.

حسب ج-م بيريتي (2002). J-M. Peretti فان تحديد الاحتياجات يتم عن طريق معرفة تردي نوعية الإنتاج، تكرار أخطاء التسيير، زيادة مدة الانجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية، ضعف المردود الجماعي، تعطل الآلات و أجهزة العمل بسبب سوء الاستعمال، وظهور فجوة بين الكفاءات الحالية و الكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل. لهذا، تسعى المنظمة إلى وضع و تحديد استثمارات خاصة بمعاينة النجاعة، وهذه المعاينة تسمح للمؤسسة بمعرفة احتياجاتها و تحديدها حسب الأولويات.

عرف كل من ي. ح. الطائي و آخرون(2006) الاحتياجات التدريبية على أنها هي تلك الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد مجالات التنمية و تطوير العاملين عن طريق العملية التكوينية. الخلل الموجود في الأداء يمكن معالجته بالتكوين، و هو ما يطلق عليه قابلية التكوين. من خلال هذا التعريف، يمكن القول أن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن مدى التباين ما بين الأداء الفعلي للعامل و ما بين الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الفرد للمنظمة. بمعرفة حجم هذا التباين أو الفجوة يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحديد التكوين المناسب للقضاء على هذا التباين.

يرى بعض الباحثين أن مفهوم الاحتياجات التكوينية يتعلق بـ "الفرق بين المستوى المعرفي أو المهارات المطلوبة لأداء عمل معين، و المستوى الواجب توفره عند الفرد لأداء هذا العمل اعتمادا على الاستعداد النفسي، و القدرات الإبداعية، و تحمل المسؤولية"¹. كما عرف آخرون الاحتياجات التكوينية على أنها " مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكياتهم لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات ضرورية يحتاجها العامل لتحقيق أهداف معينة، و التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، و تعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات"². ومن التعريفين السابقين، يمكن القول إن الاحتياجات التكوينية تتعلق ببعدين زمنيين الآني و المستقبلي، أو بوضعين مختلفين الوضع الحالي و الوضع المرتقب الوصول إليه في المستقبل، بحيث يمثل الوضع الحالي الجوانب المعرفية والاتجاهات والمعلومات الناقصة أو ضعف في الأداء و العلاقات أو مشكلة محددة تواجه المنظمة. أما الوضع في المستقبل، فهو عبارة عن تكملة لهذه الجوانب أو تغييرها أو تعديلها أو إدراك النقص فيها.

تعتبر الاحتياجات التكوينية عنصرا مهما من عناصر التخطيط للتكوين، و يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين، و تحديد الموضوعات التي سيتم تكوينهم عليها، ومعرفة مقدار التغيير المراد إحداثه في مهارات أو معلومات أو اتجاهات المرشحين للتكوين. و تحدد الاحتياجات التكوينية عن طريق معرفة جانبين مهمين و هما:

1. **جانب القوة:** يتمثل في مجموعة من المهارات و المعلومات و المعارف و القدرات التي يراد إيصالها و إكسابها للمتكونين.

2. **جانب الضعف أو القصور:** يتمثل في مجموعة مواصفات غير مرغوب فيها لدى العامل، و التي يراد استبدالها أو تغييرها بمجموعة من مواصفات مرغوب فيها و يكون هذا عن طريق التكوين.

تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بمثابة نقطة البداية في إعداد البرامج التكوينية، ومن أهم عناصر التصميم لهذه البرامج، لان التحديد الدقيق يساعد في جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا للمنظمة، و الأفراد المتكونين، بالإضافة إلى توفير الجهد، الوقت و تخفيض النفقات.

¹ هيجان، عبد الرحمان احمد، مفاهيم إدارية في التدريب، محاضرة لدورة إعداد المدربين، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص: 12.

² صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلة(5)، العدد(10)، 1992، ص: 31.

تكون الاحتياجات التكوينية على ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة

في هذا المستوى يتم تحديد المهارات و القدرات المستقبلية التي سوف تحتاج إليها المنظمة.

المستوى الثاني: تحليل الاحتياجات على مستوى العمل

إن عملية تحليل الاحتياجات في هذا المستوى تشخص طبيعة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها الأفراد، و ذلك عن طريق الوصف الوظيفي الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول، و هذا من اجل التخطيط للعملية التكوينية وفقا لما يتناسب و طبيعة الأعمال و المهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة.

المستوى الثالث: تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد

يقف هذا النوع من التحليل على الوضعية الاجتماعية للفرد داخل المنظمة، وذلك بالاعتماد على الميزانية الاجتماعية، لوحة القيادة الاجتماعية أو سجلات الحوادث و ملاحظات الرؤساء والمشرفين...، وذلك من اجل معرفة وتحليل الآتي:

ü متوسط عدد الغياب و التأخير في الحضور للعمل؛

ü معدل الدوران الوظيفي؛

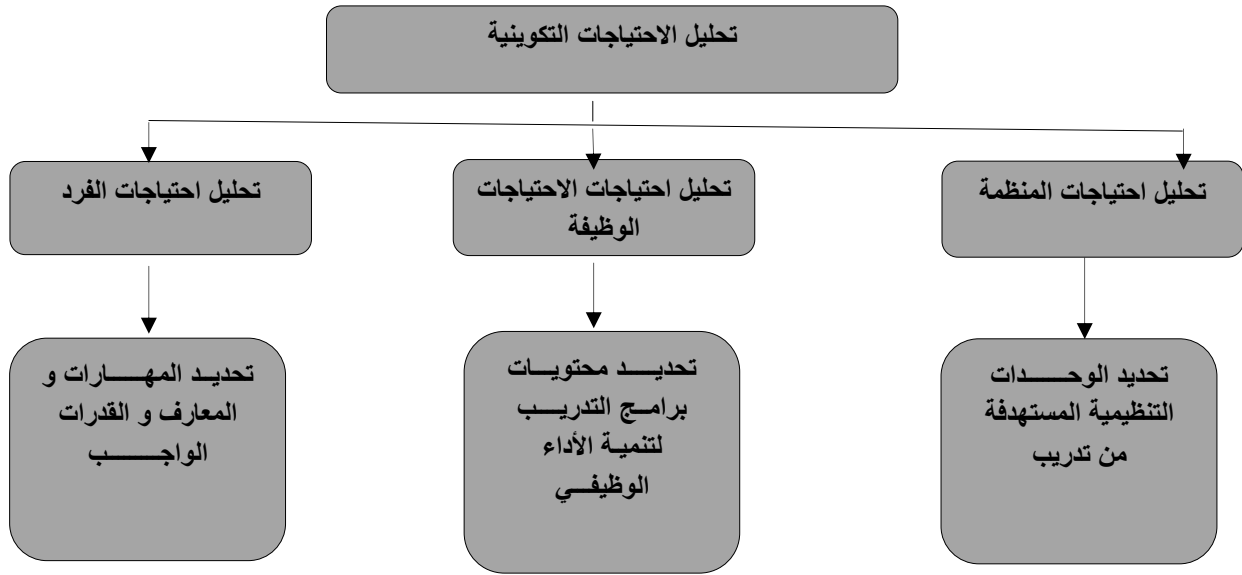
ü معدل إنتاجية الفرد؛

ü معدل الأداء.

يسمح تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد بتحديد القدرات والمهارات و المعارف و السلوكيات الواجب تتميتها في الفرد من خلال العملية التكوينية، وهذا التحليل يساعد كذلك إدارة التكوين على إعداد برامج تكوينية ناجحة تحقق الأهداف المرجوة انظر إلى الشكل رقم -02-.

تدخل مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ضمن مرحلة تخطيط التكوين، إلا انه فضلنا أن نفصل بينهما لان نجاح التكوين يعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين المراد

تكوينهم حيث يعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين التوجيه الأمثل، و الذي يحقق أهداف التكوين برفع أداء ومهارات ومعلومات الأفراد.



الشكل رقم 02- أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية.

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، المكتبة الالكترونية للكتب العربية،

2003، ص:301، انظر موقع: www.kotoarabia.com.

2-7-مرحلة تخطيط التكوين:

الأسئلة التي يمكن أن يطرحها كل مشرف، و معد للبرنامج التكويني، هي كالأتي: كيف ابدأ ؟ ومن أين ابدأ؟ ومتى ابدأ؟ و ما الهدف من هذا البرنامج التكويني؟.

بعد معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لدى العاملين في المنظمة و تحديد الفجوة التي تستدعي التكوين من اجل القضاء عليها أو تقليصها، تأتي مرحلة التخطيط. عرف عشاوي س-ا(1997)، التخطيط على انه " خطوات عمل معينة و محددة ومرتبنة وفقا لحقائق مدروسة دراسة علمية"¹. يعتبر التخطيط القاعدة و حجر الأساس الذي يرتكز عليه تنفيذ الأعمال، و تتعدد أنواع التخطيط بتعدد الأهداف التي يسعى إليها المخططون.

يرى مدحت م-ا(2008)، أن التخطيط للتكوين هو عبارة عن " إعداد مجموعة من البرامج و الدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها و فق سياسات و أهداف المنظمة بهدف تنمية و تطوير القوى العاملة

¹ عشاوي سعد الدين، اسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997، ص:79.

فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة¹. بينما يرى ج-م. بيريتي، (2002). J-M. Peretti أن برنامج التكوين يخطط و ينظم دورات التكوين، عملا بالأهداف المحددة. يضع البرنامج قائمة الوسائل اللازمة من اجل بلوغ الأهداف المسطرة، و تتمثل في مضمون الدورات التكوينية و البيداغوجية، الأولويات التكوينية، المدة الزمنية اللازمة للتكوين و ميزانية التكوين.

بالرغم من أهمية التخطيط للتكوين إلا انه لم يحظ بالاهتمام الواجب من قبل المديرين. هذا راجع إلى الصعوبة التي يواجهونها في التخطيط، لعدم وجود إدارة أو جهة متخصصة أو شخص متخصص في شؤون التكوين في المنظمات، أو لنقص الوعي بالمشكلات التي تتطلب التكوين للقضاء عليها². وحتى يكون للتكوين فعالية في تحقيق أهدافه، يجب أن يسير على خطوات علمية مدروسة.

تبقى مرحلة التخطيط مرحلة تخمينية أو تفكيرية تكون قبل مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، و اتخاذ القرار المثالي حول تكوين الأفراد، وذلك بتحديد الأهداف المرجو الوصول إليها، و الوسائل الناجعة و اللازمة لتحقيق ذلك.

3-7- مرحلة تنفيذ التكوين:

بعد الانتهاء من مرحلة التخطيط، تأتي مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له، أي تكوين الأفراد انطلاقاً من الخطة التي تم إعدادها سابقاً.

حسب الطائي ي-ح، و آخرون. (2006)، عملية تنفيذ التكوين هي عبارة عن "وضع الفعاليات التدريبية و البرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق"³. و يرى باشات أ-إ. (1987)، أن عملية تنفيذ البرامج التكوينية تتضمن مجموعة من المسؤوليات و الواجبات يشترك فيها فريق متكامل، يعمل بتنسيق و بترباط و بتوافق كامل، و هذا يكون وفقاً لغاية واحدة، وهي تحقيق أهداف خطة البرنامج التكويني. يتكون هذا الفريق من مدير التكوين، و مصممي ومديري برامج التكوين و مساعدي تقنيات التكوين.

إن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي⁴:

¹مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، 2008، ص: 162.

²خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، المرجع السابق، 2003، ص: 21.

³د. يوسف حجيم الطائي، د. عبد الحسين الفضل و م. هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، 2006، ص: 301-302.

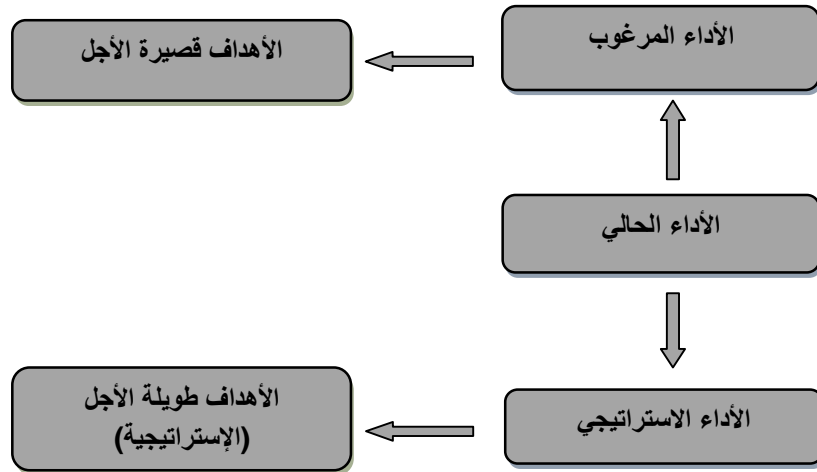
⁴د. يوسف حجيم الطائي، د. عبد الحسين الفضل و م. هاشم فوزي العبادي، نفس المرجع، 2006، ص: 302.

× تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يعد هذا النوع من التحديد الخطوة الأولى في إعداد و تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، و يرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والمعارف والمهارات التي يراد إكسابها للأفراد المعنيين بالتكوين، و كذلك نوعية برامج التكوين المراد تطبيقها. يرى بعض الباحثين أن أهداف البرنامج التكويني تعبر عن " الغايات التي يسعى إلى تحقيقها، فهي تمثل النتائج المطلوبة من البرنامج لتغيير معارف و مهارات و اتجاهات و سلوك الأفراد"¹.

حسب ياغي م-ع (1996)، فان فاعلية برنامج التكوين تعتمد على " تحديد أهدافه بصورة واضحة و مفهومة و متناسقة مع أهداف التنظيم، و مرتبطة بالأهداف الخاصة للمتدربين"²، أي أن أهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال البرامج التكوينية، يجب أن لا تتعارض مع الأهداف الشخصية للأفراد، حتى تكون لهذه البرامج فعالية.

تتنوع الأهداف بين أهداف إستراتيجية تتحقق على المدى البعيد، و أهداف تكتيكية تتحقق على المدى القصير انظر الشكل رقم :-03-



الشكل رقم-03- تحديد أهداف البرنامج التكويني.

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع.

كما هو واضح في الشكل فان أهداف البرنامج التكويني الطويل الأجل يعكس مدى رغبة المنظمة في الاستثمار طويل الأجل لمواردها البشرية، و يتجلى ذلك في الوصول إلى الأداء الاستراتيجي بغية تحقيق الميزة التنافسية.

¹جميل قاسم، التدريب و التطوير الإداري، العين : دار الكتاب الجامعي، 1989، ص 139.
²ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الرياض: دار الخريجي للنشر و التوزيع، 1996، ص: 81.

أما الأهداف قصيرة الأجل، فتتمثل في تنمية الموارد البشرية، بغية الوصول إلى الأداء المرغوب فيه على المدى القصير.

× تحديد موضوعات برنامج التكوين:

يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد محتويات برنامج التكوين، و موضوعاته التي سيتم تكوين الأفراد عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي و المنهجي لهذه الموضوعات و الترابط فيما بينها، بما يتفق مع تسلسل و ترابط المعلومات و الأفكار المراد تلقينها للفرد المكون.

× أساليب التكوين :

توجد مجموعة عديدة من أساليب التكوين التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التكوينية و الاختيار الأمثل لهذه الأساليب يساهم بصفة أساسية في نجاح العملية التكوينية، رغم أن هناك جهلا كبيرا بأهمية أساليب التكوين في بعض معاهد و مراكز التكوين.

و تجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود أسلوب مثالي يصلح استخدامه بصفة عامة، و كل أسلوب له محاسن و مساوئ، إلا أن لكل أسلوب له فعالية على الآخر و هذا راجع إلى عدة أسباب (مستوى المتكويين، هدف و طبيعة التكوين، نوعية الوظيفة،...). تختلف أساليب التكوين باختلاف الظروف، و المواقف القائمة، و من الأساليب نذكر منها: المحاضرات، المناقشات الموجهة، التمارين التكوينية، الزيارات الميدانية، التقارير والبحوث، المؤتمرات، دراسة حالة، الندوات، المحاكاة، تمثيل الأدوار، التكوين بالمراسلة.

× تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني:

تقوم الإدارة المسؤولة عن التكوين بتحديد الوقت المناسب للتكوين، و تضع جدولا زمنيا لبداية و نهاية البرامج التكوينية، و عدد الساعات التكوينية لكل مادة في اليوم، ويتم ذلك وفقا لأهداف البرنامج و طبيعة و عدد موضوعاته، و مدى أهميتها، و المستوى العلمي للمتكويين.

× تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني:

تقرر إدارة التكوين المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني، إما داخل المنظمة أو خارجها، وذلك حسب إمكانيات المنظمة و حسب طبيعة و أهمية البرنامج التكويني. هذا ما تطرقنا له سابقا في التكوين أثناء الخدمة.

× تنفيذ البرنامج التكويني:

هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تنفيذ التكوين، يتم فيها التحول من المجال النظري إلى التطبيق الميداني للبرنامج التكويني.

4-7-مرحلة تقييم التكوين:

تعتبر مرحلة تقييم التكوين المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية، حيث عرفها م. ويلس (1998) M.Wills على أنها مجموعة من الإجراءات و الاختبارات التي تبين لنا مدى تأثير التكوين بالشكل المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة و المنظمة¹.

حسب ا. مينيان، (1995) A. Meignant، تأتي عملية التقييم عن طريق التأكيد من أن الفرد قد اكتسب الكفاءة و المهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، و الحفاظ عليها بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل.

ويرى عادل م- ز. (2003)، أن عملية تقييم البرنامج التكويني تساعد المنظمة على تحديد مدى فعالية هذا النشاط، بحيث أن هذا الأخير هو عبارة عن نشاط اقتصادي. من هذا المنطلق، فان المنظمة تتطلع أن تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشاط، و إلا فانه يصبح نشاط تنظيمي ليس له مبرر اقتصادي.

و قد عرف كيرك باتريك و آخرون (1967)، D. Kirkpatrick et al. ، عملية تقييم التكوين على انه "عملية هادفة لقياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي الضعف و القوة فيها"².

¹د.مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، 2008، ص: 204.

²محمد عبد الفتاح ياغي. كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي، المجلة العربية للتدريب، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية، 1988، ص: 27. نقلا من:

توجد عدة مبررات تدفع المنظمات إلى تقييم مدى نجاح النشاط التكويني و من أهمها ما يلي:

- x تحديد مدى تحقيق نشاط التكوين للأهداف المخططة؛
- x مدى قدرة العاملين على نقل التكوين إلى الواقع العملي؛
- x تحديد مدى اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية؛
- x تحديد التكلفة و العائد من نشاط التكوين: إن العائد على الاستثمار في التكوين يطلق عليه باللغة الانجليزية (Return on Training Investment (ROTI)؛
- x تحديد نوعية برامج التكوين التي يمكن الاستمرار في تقديمها، أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها.

سوف نتطرق بالتفصيل إلى هذا الموضوع في المبحث القادم.

خاتمة:

بغض النظر للأشياء التي تؤثر على الكيان الاجتماعي للمنظمات، يلعب التكوين دورا مهما في تنمية الموارد البشرية وهذا ما يعود بالنفع على المنظمة و الفرد و المجتمع ككل، لهذا أصبح موضوع التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية يشغل بال كثيرا من الباحثين و مراكز بالبحث، و هذا ما سنراه في المبحث التالي.

المبحث الثاني : دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

مقدمة:

تعد العملية التكوينية من بين الخيارات الإستراتيجية التي تنتهجها أي منظمة من أجل تنمية أفرادها، من خلال الرفع من كفاءتهم و مهاراتهم بما يستجيب للمتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

توجد عدة تعاريف لتنمية الموارد البشرية، حيث عرفها البعض على أنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه"¹.

تعرف كذلك بأنها "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس انه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده"².

لقد أبرزت الأمم المتحدة مفهوم التنمية البشرية و ذلك منذ عام 1990م حين حملت شعار تحت اسم 'برنامج الأمم المتحدة الإنمائي' و خصصت له تقريرا سنويا. وقد جاء في احد تقاريرها أن التنمية تتمثل في " تنمية الناس، بواسطة الناس ومن اجل الناس. وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل و الملابس و المعاش والعلم و العمل و السكن و التربية و الثقافة"³. انطلاقا من هذا فان التنمية البشرية تعتمد أساسا على الكيان الإنساني، الذي يسعى دائما إلى الأفضل من خلال تلبية حاجياته بواسطة عقله. و قد جاء في تقرير آخر أن التنمية تتمثل في توسيع خيارات الناس و قدراتهم من خلال تكوين الرأسمال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال الآتية. ومن هذا التعريف يمكن أن نقول إن التنمية البشرية هدفها هو تلبية الاحتياجات البشرية، و الاهتمام بأمورها، و تحقيق متطلباتها، مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة، و هذا هو أساس التنمية المستدامة.

¹ ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص:28.
² موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2000، ص:87.
³ د.حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، 2002، ص:236.

يعد الرأسمال الاجتماعي (البشري) تلك الثروة من المعارف و المهارات و القدرات للموارد البشرية التي اكتسبها من خلال التعليم والتكوين والممارسة.

2- العلاقة بين التكوين و تنمية الموارد البشرية :

لقد تطرق إلى العلاقة التي توجد بين التكوين و تنمية الموارد البشرية الكثير من المفكرين والكتاب، ومن بينهم الدكتور منصور أ. (1975)، الذي يرى أن عملية تنمية الموارد البشرية تنحصر في نشاط واحد ألا وهو التكوين¹.

لا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية على عملية التكوين فقط، و إنما تشترك هذه العملية الأخيرة مع أنشطة أخرى لتشكل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية، وهذه الأنشطة هي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، و الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات، و القدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل.

و عليه فانه يمكن القول أن التكوين يعتبر احد المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، إلا انه توجد مداخل أخرى تساهم في هذه التنمية كالتعليم، التأهيل قبل الخدمة، التطوير التنظيمي، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية وتقييم الأداء، كل هذا يسمح بتنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية و تخلق لديها نوع من التحفيز لتحقيق أهدافها الشخصية مع أهداف المنظمة.

توجد عدة نظريات تطرقت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين من بينها نظرية الرأسمال البشري التي جاءت لتوضح مفهومه و هو عبارة عن مجموعة من المعارف و المهارات و الخبرات و كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة معينة. تقوم فرضية هذه النظرية على أن الفرد يقبل بهذا الاستثمار في هذا النوع من الرأسمال من أجل الحصول على أجر إضافي و ذلك من خلال تنمية قدراته و مهارته عن طريق النشاط التكويني الأساسي (يتحمل نفقاته الفرد بنفسه)، أو المستمر (تتحمل نفقاته كليًا أو جزئيًا المنظمة). إلا انه من أجل إحداث تراكم في هذا النوع من الرأسمال يجب أن يتحمل مجموعة من التكاليف مباشرة مثل مصاريف الإقامة والدراسة والإطعام والتثقل... و التكاليف غير المباشرة مثل الأجر الذي يمكن أن يتقاضاه لو انه اختار العمل على

¹بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، ص:275.

التكوين. وفي هذه الحالة يكون نوعين من العوائد في هذا الاستثمار، هما زيادة في المرتب و المستوى الاجتماعي و الراحة للفرد و زيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.

3- علاقة التكوين مع تنمية كفاءة الموارد البشرية:

تحولت وظيفة الموارد البشرية من وظيفة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وهذا التغيير في الاسم كان نتيجة التغيير في النظرة الشاملة إلى الدور الذي تلعبه هذه الموارد في المنظمة. و الكفاءة (compétence) هي مجموعة المكاسب المعرفية والفنية والتقنية لدى العنصر الاجتماعي في المنظمة.

أعطى ا. مينيان (2000) A. Meignant تعريفا للكفاءة وهذا حسب تعريف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF: الكفاءة المهنية عبارة عن تشكيلة من المهارات (savoir-faire) و المعارف (savoir) و الخبرات و السلوكيات التي تمارس في مجال محدد، وتظهر جليا في العمل الميداني، الذي يعطى لها صفة القبول (validité). ويرى ا. مينيان (1995) A. Meignant أن الكفاءة تنقسم إلى نوعين هما:

الكفاءة الفردية: و هي عبارة عن المهارات التي تتصف بالقبول في الوسط التطبيقي المهني. حسب ب. زاريفيان، (2001) P. Zarifian الكفاءة الفردية هي القيام بالمبادرة و تحمل المسؤولية لدى الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

الكفاءة الجماعية: الزبون هو الوحيد الذي يقوم بتقييمها والحكم عليها عن طريق اختياره للمورد الأكثر كفاءة.

تتشكل الكفاءة من ثلاثة أبعاد وهي: المعارف (savoirs)، المهارات أو المعارف العملية (savoir-faire) و المعارف السلوكية أو التنظيمية (savoirs-être) و الكفاءة هي الجسر الذي يحمل هذه المعارف إلى الميدان العملي بحيث أنها لا تظهر إلا أثناء العمل. أما المهارات فتعرف على أنها " مزيج للمعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة. و الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها و تطويرها"¹. و من هذا التعريف يتبين لنا أن الخبرة تلعب دورا كبيرا في تكوين المهارة، والتي لا يمكن أن تنتقل من منظمة

¹ إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر 2006، ص:401.

إلى أخرى زيادة على المعارف بمختلف أنواعها و الخبرة هي عبارة عن تراكم للأعمال السابقة، والتي تساهم في خلق المهارات الحالية والمستقبلية.

من كل هذا نلاحظ أن الكفاءة الفردية ينحصر دورها في الوسط المهني عن طريق القبول بها، إلا أنها تعتبر الخلية الأساسية للكفاءة الجماعية التي بدورها تخلق نوع من القبول لدى الزبون عن طريق الاختيار. ومنه نرى أن صفة القبول في العمل الميداني لها تأثير مباشر على القبول لدى الزبائن.

ينبثق التحكم في تنمية الكفاءات من خلال الاستغلال الأمثل للعملية التكوينية، لأن هذه الأخيرة هو الخيار الأهم بغض النظر على الخيارات الأخرى لدى المنظمة من أجل تنمية و تسيير معارف الهيكل الاجتماعي الخاص بها. حتى يمكن خلق قيمة مضافة في المنظمة يجب أن تكون جودة عالية في الأداء و هذا راجع لمستوى التكوين و التأهيل المتاح لدى الموارد البشرية مع زيادة عنصر رأس المال (K). و المورد البشري يتركب من الكفاءات (H') و الأفراد (العمال) (H''), مع جمعهما نحصل على (H2) الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة، و ينتج عن هذا المورد (H2) أداء معين نرسم له بالرمز (O) و مع جمعهما نحصل على التشكيلة التالية (H2O) و هو عبارة عن مدى تلاحم بين الموارد البشرية و الأداء الذي يقومون به، و مع جمع كل من (K) و (H2O) تستطيع المنظمة الحصول على القيمة المضافة (V) ¹.

4- أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية :

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد، و يساعد على الرفع من كفاءتهم النوعية في عملهم اليومي، فضلا عن اكتسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم الأدائية في الوظائف الحالية أو الوظائف التي سوف يؤهلون لها، هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل و العاملين نحو الأفضل .

¹ راجع حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات : مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2005، ص:13.

إن عملية التكوين لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح و لكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن تتوفر لدى المتكون عناصر القدرة والرغبة. وترجع أهمية التكوين إلى المزايا العديدة التي تنتج من عملية التكوين و هي:¹

- × إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات؛
- × التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل؛
- × إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين؛
- × رفع مستوى كفاءة وفاعلية اليد العاملة؛
- × توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- × رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؛
- × رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث يدعم التكوين الثقة بالنفس لدى العامل ويسهم في تحسين علاقات العمل وهنا له اثر واضح على مستوى الإنتاجية في المنظمة.

في هذا الصدد و لأهمية التكوين على المستوى الدولي، خصصت المنظمات العالمية حصصاً جيدة من كتل الأجور للتكوين مثل " شركة IBM خصصت 12%، وخصصت شركة BULL و كهرباء فرنسا EDF 7% ، وكان متوسط ما هو مخصص له في منظمات الأعمال الفرنسية 2.15% سنة 1984"².

و قد خصصت الولايات المتحدة الأمريكية "ما يقارب 150 مليار دولار سنوياً للتدريب، كما أنفقت بريطانيا 17.37 مليار جنيه إسترليني على التدريب بما يمثل 2 % من ميزانيتها عام 2003. كما أنفقت المملكة العربية السعودية أكثر من 2 مليار على تدريب الموظفين للعام المالي 2003/2002"³.

أما في اليابان فالتكوين له أهمية كبيرة حيث يبدأ مع الفرد منذ تنصيبه في المنشأة إلى غاية خروجه منها، و يطبق التكوين عملياً في كل الوظائف الموجود في المنظمة. كما أعطت المنظمات غير الحكومية أهمية كبيرة للتكوين، ومن بين أهم هذه الهيئات هيئة الأمم المتحدة، حيث أكدت هذه الأخيرة

¹د. الطعاني، حسن احمد، المرجع السابق، 2007، ص:22.

² بشير غضبان ، التكوين كنظام متكامل لتحقيق فعالية الأفراد و المنظمات في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير جامعة الحضنة بالمسيلة، بدون ذكر السنة، نقلاً من الموقع الإلكتروني : <http://grh-management.blogspot.com> .
³ صلاح جهيم بن مساعد، مجلة التنمية الإدارية ، إدارة العلاقات العامة و الإعلام، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد 102، ديسمبر 2012م. منقول من الموقع الإلكتروني: <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa> .

بواسطة وكالاتها المتخصصة أهمية التكوين، من خلال المؤتمرات و الحلقات العلمية التي نفذتها. فالتكوين يعتبر أمرا مهما من اجل تحسين نوعية وكمية العمل المقدم من قبل الموظفين، و يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، و التحفيز و الرفع من معنويات العاملين بشرط أن يكون هذا التكوين وفقا لمنهجية علمية تنطلق من الإستراتيجية التي تسطرها المنظمة. التكوين له أهمية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد.

5- تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الأهداف التكوينية:

تهدف المنظمة من وراء تكوين مواردها البشرية إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

- x تنمية قدرات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية، أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل؛
- x توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل و تهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:

- طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا و علاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة؛
 - طبيعة المنظمة و نشاطها و تاريخها و ثقافتها؛
 - البيئة الخارجية للمنظمة و تأثيرها على نشاط المنظمة.
 - x تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة. حيث أن التكوين يساهم في خلق جو عمل اجتماعي يعزز و يقوي علاقات العمل بين الأفراد فيما بينهم و بين رؤوسهم، مما يولد لديهم ما يسمى بالشعور الوظيفي؛
 - x تنمية ثقة الفرد بنفسه؛
 - x يزود الأفراد بالخبرات الجديدة؛
 - x ينمي الصفات القيادية للفرد؛
 - x مسايرة العمل لكل تقدم علمي وعملي.
- كل الأهداف السالفة الذكر تصبو إلى هدف واحد و هو تنمية الموارد البشرية من اجل أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية تحقق لها الاستمرارية.

6- مستويات تقييم فعالية برنامج التكوين:

لقد اهتم بتقييم التكوين و قياس مردوديته و فعاليته (و بصيغة أخرى قياس دور التكوين في تنمية الموارد البشرية) عدة باحثين من أهمهم د.كيرك باتريك الذي وضع نموذجاً يقوم بقياس فعالية التكوين و عائد الاستثمار، و هو نموذج يتكون من أربعة مستويات تتجلى في الجدول الآتي:

مستويات التقييم	توقيت التقييم	أسلوب التقييم	شروط الحصول على تقييم فعال	الملاحظات
المستوى الأول: رد الفعل رد الفعل المبدئي للمشارك و درجة رضائه	أثناء و بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة	ن المقابلة الشخصية. ن ملاحظة المشاركين أثناء تنفيذ البرنامج. ن استمارة استبيان بعد كل جلسة تدريبية و في نهاية البرنامج التدريبي.	ن وضح الهدف من البرنامج التدريبي. ن توفر بيانات تفصيلية حول الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين. ن توفر أشخاص متخصصين في إجراء المقابلات الشخصية و الملاحظة. ن تصميم استمارة استبيان يمكن من خلالها الحصول على ردود فعل كمية.	ن هناك سهولة نسبية لقياس عائد التدريب على هذا المستوى. ن رضاء المشارك عن البرنامج "و سعادته" شرط من شروط نجاح البرنامج، إلا انه ليس هو الشرط الأساسي.
المستوى الثاني: التعلم Learning وهو تحديد مدى ما تعلمه المشارك	قبل بداية تنفيذ البرنامج التدريبي. أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي. بعد نهاية تنفيذ البرنامج التدريبي مباشرة.	ن المقابلة الشخصية. ن الملاحظة. ن استمارة استبيان. (هذه الأساليب يتم استخدامها قبل البرنامج و بعد نهاية البرنامج).	ن وضح الهدف من البرنامج. ن توفر بيانات تفصيلية حول الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين. ن توفر أشخاص متخصصين في إجراء المقابلات الشخصية و الملاحظة. ن تصميم استمارة استبيان يمكن من خلالها تحديد ما يجب أن يتعلمه المشارك من معارف و مهارات و اتجاهات.	ن ارتفاع نسبي في صعوبة قياس عائد التدريب على هذا المستوى مقارنة بالمستوى الأول. ن مدى تحصيل و تعلم المشارك يمكن التعرف عليه من مقارنة: x المعارف و القدرات و المهارات قبل تنفيذ البرنامج. x المعارف و القدرات و المهارات بعد نهاية تنفيذ البرنامج. ن التقييم الإيجابي على هذا المستوى يدل على أن طريقة توصيل هذه المعارف و المهارات و القدرات كانت فعالة.
المستوى الثالث: السلوك Behavior قياس التغير في سلوك المشارك	بعد نهاية البرنامج بفترات متفاوتة.	ن المقابلة الشخصية لكل من المشارك و رؤسائه المباشرين. ن الملاحظة.	ن توفر أشخاص متخصصين في إجراء المقابلات الشخصية و الملاحظة. ن موضوعية الرؤساء المباشرين.	ن ارتفاع نسبي في صعوبة قياس عائد التدريب على هذا المستوى مقارنة بالمستويين السابقين. ن الطول النسبي للفترة الزمنية اللازمة للحصول على المعلومات المرادة. ن في هذا المستوى تبدأ عملية قياس عائد التدريب على المنظمة. ن لذلك يجب اخذ بيئة المنظمة في الاعتبار (الرؤساء /الزملاء/المرووسين/العملاء).
المستوى الرابع: النتائج Results أثر ما تم تعلمه و التغير في السلوك على المنظمة (التكلفة/أساليب العمل/الإنتاجية/الصراعات)	بعد نهاية البرنامج التدريبي لفترات متفاوتة.	ن المقابلة الشخصية للمشارك ورؤسائه المباشرين. ن الملاحظة.	ن توفر أشخاص متخصصين في إجراء المقابلات الشخصية و الملاحظة. ن موضوعية الرؤساء المباشرين.	ن البيانات التي يتم جمعها و تحليلها و تقييمها على المستوى الرابع أصعب بكثير من بيانات المستويات السابقة. ن قياس عائد التدريب هنا لا يركز على المحيط الضيق للمشارك نفسه، ولكنه يمتد ليشمل العائد على المنظمة. ن الطول النسبي للفترة الحصول على المعلومات المرادة.

الجدول رقم -04- :مستويات التقييم لكيرك باتريك (1959).

المصدر: عبد الحميد علي نصير، مقال منشور في الموقع الالكتروني www.stoptrainingnow.com ، ص:11.

تجدر الملاحظة هنا وهذا من خلال الجدول رقم -04- انه كلما انتقلنا إلى مستوى آخر، وجدنا صعوبة في قياس عائد التكوين، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى خصوصيات الحصول على المعلومات التي نقيم بها التكوين في كل مستوى من المستويات، حيث كلما اتجهنا إلى مستوى آخر كلما كان توقيت التقييم اكبر هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى كلما صعب الحصول على معلومات دقيقة نبني عليها هذا القياس. ويجب أن نشير انه يوجد تناسق وترابط دقيق بين كل مستوى مع المستوى الذي يليه لنموذج كيرك باتريك.

فالمستوى الأول للتقييم الهدف منه معرفة ردود الأفعال المشاركين من الدورة التكوينية، كشعورهم بالرضا لهذا التكوين أو استيائهم له، بغض النظر لجوانبه الايجابية، حيث أن التقييم في كل المستويات يكون للبرنامج التكويني ككل، و بعدها يأتي المستوى الثاني لمعرفة مدى ما تعلمه المشارك من الدورة التكوينية، فلا يمكن أن تكون النتائج ايجابية لهذا المستوى إذا كانت ردود أفعال المشاركين سيئة، وعدم قبولهم له، ثم يأتي المستوى الثالث و هو التغيير في السلوك الذي يطرأ على المشاركين بعد أن عرفنا وحددنا في مستوى التقييم السابق مدى ما تعلمه المشارك من البرنامج التكويني، و في الأخير نحدد النتائج النهائية عن طريق إدراك فعالية التكوين و أثره على المنظمة ككل بعد تحديدنا في المستويات الثالثة السابقة اثر التكوين على المشارك.

و يجب التنويه هنا الى إنه على أي منظمة تريد التعرف على عائد الاستثمار أو اثر التكوين على تنمية مواردها البشرية التمييز بين تقييمين:

أ- التقييم "الساخن" L'évaluation à chaud : وهو عبارة عن جمع مستويات درجة الرضا لدى المتكونين، ويتم على مستويين هما:

ü المستوى الأول: تقييم رد فعل المشاركين؛

ü المستوى الثاني: تقييم التحصيل التعليمي.

ب- التقييم "البارد" L'évaluation à froid : و يسمى كذلك " التقييم الواقعي" "évaluation factuelle" أو "التقييم المؤجل" "évaluation différée" يتم هذا التقييم بعد الإنهاء من العملية التكوينية بفترة معينة، يمكن أن تكون بعد عدة أسابيع أو اشهر وهذا حسب الضرورة اللازمة من اجل

السماح للمشاركين في الدورة التكوينية بتنفيذ ما حصلوا عليه من معارف و مهارات و سلوكيات في ميدان العمل.

وفي هذه الحالة يتم تقييم من جهة التحصيل و تنمية السلوك المهني في مكان العمل، ومن جهة اخرى تقييم اثر التدريب على نتائج المنظمة من خلال حساب بعض مؤشرات الأداء. ويتضمن هذا التكوين مستويين هما:

ü المستوى الثالث: تقييم السلوكيات أو النقل و التحويل (ou Comportements transfert) ، هو نقل المتكوّن ما تعلمه إلى الواقع العملي الوظيفي، و مدى تطبيق السلوكيات المهنية الجديدة المكتسبة من خلال التكوين؛

ü المستوى الرابع: تقييم أثر التدريب على النتائج الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة. و يعتبر نموذج باتريك النموذج الأشهر حتى الآن، إلا انه توجد نماذج أخرى مكتملة له، تقوم بتقييم وقياس عائد التدريب نختصرها في الجدول التالي:

نموذج تردواي باركر ¹ Treadway Parker (1973)				نموذج هامبلين ² Hamblin (1974)	نماذج تقييم التكوين
المعارف المكتسبة	رضا المشاركين	الأداء الجماعي	الأداء الوظيفي	أداء المنظمة	مستويات التقييم
ما هو حجم المعارف المكتسبة من خلال البرنامج التكويني؟	ما هي ردود أفعال المشاركين حول البرنامج التكويني؟	ما مدى تأثير التكوين على أداء الجماعة؟	ما مدى تحسن الفرد في عمله؟	ما مدى اثر التكوين على الأداء التنظيمي؟	الأسئلة التي يمكن طرحها في كل مستوى
يقاس فيها المهارات و المعلومات التي تحصل عليها الأفراد في دورة التكوينية التي استفادوا منها. وذلك بمقارنة وضعية الأفراد قبل التكوين مع وضعيتهم بعد التكوين.	و يقاس هنا مدى رضا المتكويين على البرنامج، و يستعمل عنا عدة ادوات لمعرفة ذلك وهي المقابلات و الاستبيانات...	يقاس في هذا المستوى اثر البرنامج التكويني على مستوى الأداء الجماعي و على المنظمة ككل؟	ويقاس في هذا المستوى تحسن الأفراد في وظائفهم وهذا وفقا لعدة مؤشرات.	قياس اثر التغيرات التي أحدثها البرنامج التكويني على أداء المنظمة بشكل عام وعلى الأداء التنظيمي بشكل خاص.	شرح مستويات التقييم

الجدول رقم -05- نماذج تقييم وقياس عائد التدريب المكتملة لنموذج كيرك باتريك.

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من أدبيات الموضوع

¹نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص:424.
²نادر احمد أبو شيخة، نفس المرجع، ص:423. تجدر الملاحظة هنا إلى أن هامبلين تطرق إلى المستويات الأربعة لكيرك باتريك و أضاف إليها هذا المستوى.

تقييم البرنامج التكويني يتم عن طريق تحديد و معرفة اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية من كل الجوانب. هنا يجب أن نوضح أهمية النظر إلى تنمية الموارد البشرية كاستثمار اقتصادي، و لمعرفة مردودية هذا الاستثمار¹ ينبغي علينا أن نحسب تكاليفه و عوائده. إلا أن الإشكالية التي تتلقاها معظم المنظمات هو عدم قدرتها على تحديد القيمة المالية التي تتحصل عليها جراء مخاطرتها بتجسيد هذا الاستثمار، بالرغم من اتفاق الجميع على أن التكوين يرجع بالفائدة على الشخص و المنظمة.

يعد تحليل التكاليف وعوائد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من احد المحاور التي شغلت أهل الاختصاص في العشرية الأخيرة² و حتى يومنا هذا. و قد قامت دار التدريب الأمريكية سنة 1986 بدراسة لمجموعة من المؤسسات من اجل معرفة مدى تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية فكانت من بين نتائج هذه الدراسة ما يلي³:

ü التعليم الرسمي يساهم ب 15% من العوائد التي يحققها الأفراد، في حين تعود 85% إلى التكوين الذي تلقوه أثناء العمل؛

ü المهارات التي يكتسبها الأفراد بعد السن الخامسة والعشرين جلتها تتحقق من التكوين؛

ü يسمح التكوين للفرد باكتساب المهارات الضرورية لأداء عمله و هذا بالنسبة لكل وظيفتين من ثلاث وظائف؛

ü التكوين وليس التعليم هو المسؤول الوحيد عن الإبقاء على 70% من كبار المنفذين والفنيين بمواقعهم؛

ü الفرد المتكوّن لا يكلف المؤسسة إلا راتبه السنوي.

و يتضح من هذه النتائج الأثر الذي يتركه التكوين على الأفراد و المنظمة، بحيث أن كل "دولار ينفق على التكوين يعطي عائداً على الإنتاجية قدره 30 دولار كل ثلاث سنوات"⁴.

و بينت دراسة أخرى قامت بها جمعية التدريب و التنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات، الأثار الناجمة من عملية تكوين الموارد البشرية فكانت كما يلي⁵:

¹ إن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التكوين.
² حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل، نظرية النظام المفتوح: مدخل لدراسة معوقات نقل اثر التدريب الإداري الى محيط العمل، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1991، ص:22.
³ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 2007/2008، ص:175.
⁴ حسين يرقى، نفس المرجع، السنة الدراسية 2007/2008، ص:123.
⁵ حسين يرقى، نفس المرجع، السنة الدراسية 2007/2008، ص:124/123.

ü زيادة الكفاءة في الإنتاجية بمقدار 77٪؛

ü تحسين جودة الإنتاج بنسبة 72٪؛

ü زيادة رضا الزبائن ب75٪؛

ü انخفاض هدر الوقت ب55٪.

كل هذه المؤشرات تؤكد حقيقة انعكاسات التكوين على تنمية الموارد البشرية من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى.

7- حساب العائد من التكوين (حساب اثر التكوين):

لقد تغير في السنوات الأخيرة مفهوم الإنفاق على التكوين من كونه مجرد نفقات ومصاريف و أعباء تتحملها المنظمة، ليصبح استثمار لا تقل أهميته -إن لم نقل تتجاوز- أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، نظرا للعائد الذي يتأتى من العملية التكوينية من خلال زيادة في الإنتاجية و جودة المنتجات المقدمة، و أضحي من الضروري أن يتماشى الاستثمار في الأصول الرأسمالية مع تنمية الموارد البشرية من خلال الاستثمار في التكوين.

لهذا أجريت عدة بحوث ودراسات علمية من اجل تحديد و قياس العائد من النشاط التكويني، إلا أنها "مازالت محل بحث و دراسة، و هي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أو تجارب مؤسسية، مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ"¹.

ويرى ياغي م-ع(1988) "إن عملية قياس اثر التدريب على أداء المتدرب بعد عودته إلى عمله، تعتبر عملية صعبة و لا تزال تفتقر إلى معايير عملية متطورة. و على الرغم من وجود معوقات تواجه عملية تقويم اثر التدريب على أداء و سلوك المتدربين، إلا أنها تبقى ضرورة ملحة لقياس فعالية التدريب و تطويره باستمرار"².

وقد قام جاك فيلبس وزوجته باتي فيلبس Jack and Patti Phillips بتطوير نموذج عملية تقييم التدريب خلال الأعوام 1982 و 1996 اعتمادًا على نموذج المستويات الأربعة لكيرك باتريك بحيث أضافا

¹ مركز البحوث و الدراسات بالغرفة، اللقاء الثالث للتوظيف، تقييم و قياس عائد على الاستثمار في التدريب، المنعقد في الفترة 16-17 ديسمبر 2003م ، الرياض، السعودية، ص:7.
² محمد عبد الفتاح ياغي. المرجع السابق، 1988، ص:27.

مستوى خامس يمثل مستوى حساب (عائد تكلفة التدريب)، ويستخدم هذا النموذج حاليًا على المستوى العالمي، كما تم اعتماده في الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD¹.

يحسب العائد التكوين كما يلي:

العائد على استثمارات التكوين = (العائد من التكوين - تكلفة التكوين) / تكلفة التكوين.

وعليه فإنه إذا كان²:

$ROI^3 > 0$ إذا كانت تكلفة التكوين تزداد عن العائد من التكوين؛

$ROI = 0$ إذا كانت تكلفة التكوين تعادل العائد من التكوين؛

$ROI < 0$ إذا كانت تكلفة التكوين اقل عن العائد من التكوين.

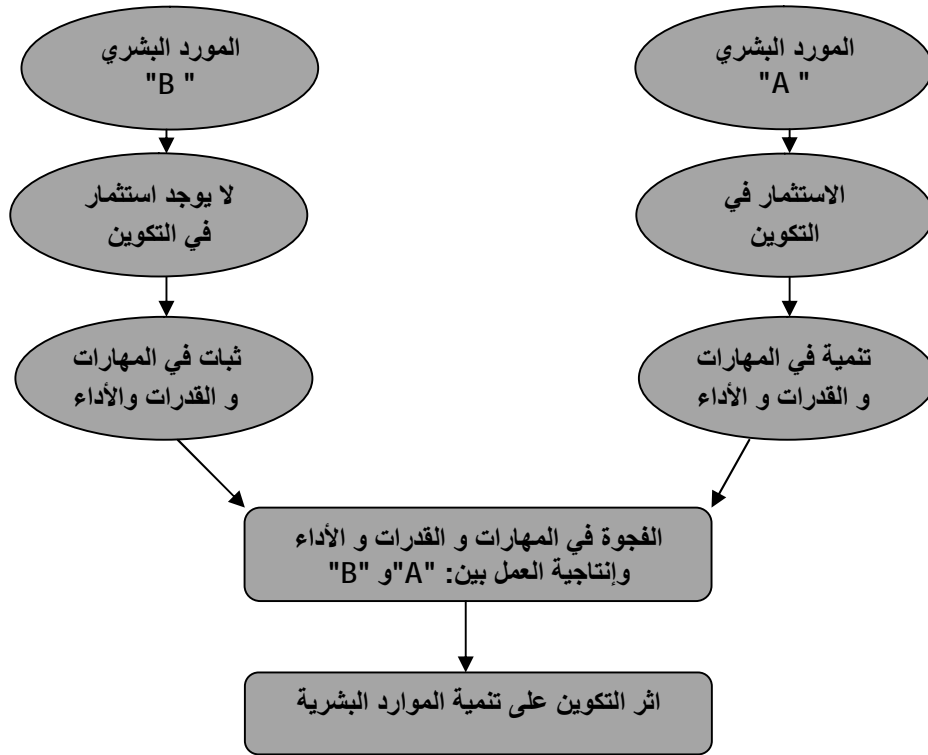
يحسب عائد التكوين عن طريق حساب إنتاجية الموظف، الناجمة عن العملية التكوينية. وتوجد عدة مؤشرات تؤخذ بعين الاعتبار عند حساب عائد التكوين من بينها: أرقام المبيعات، تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة الخدمة، حساب وقت التشغيل أو انخفاض وقت تعطل الآلات، جودة المنتجات، نسبة الغياب، العنف والصراعات و نسبة ضياع الأوراق بالنسبة للموظف الإداري... الخ. وعند معرفة هذه المؤشرات يسهل علينا معرفة مدى تأثير هذا التكوين على تنمية الموارد البشرية للمنظمة.

الجدير بالذكر انه توجد طريقة أخرى لمعرفة اثر التكوين، بحيث نقوم بمقارنة الذين استفادوا من التكوين مع الذين لم يتلقوا التكوين ، وذلك عن طريق مقارنة مستويات الأداء (المقدرة على الأداء × الرغبة في الأداء) فيما بينهم، لنعرف مدى اثر التكوين على المجموعة التي تلقت التكوين.

¹ ناصر العامري: مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الرياض، 2012.

² يزن تيم ، المرجع السابق، بدون ذكر السنة، ص: 122-123.

³ Return on Training Investment: العائد على الاستثمار في التكوين.



الشكل رقم-04- اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية.

المصدر : من إعداد الباحث

انطلاقاً من الشكل رقم -04- نلاحظ أن المورد البشري "A" و "B"، يعملان في نفس البيئة و في نفس الوظيفة و في نفس المنظمة، مع تساوي في الاقدمية والخبرة، حتى تكون المقارنة بشكل موضوعي. والأمثلة التالية تساعد على فهم طريقة الحساب و صعوبتها.

المثال الأول: لنحدد اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية من خلال إنتاجية العمل.

ليكن لدينا مؤسسة متخصصة في إنتاج الأحذية و كانت لدينا معطيات التالية:

كان عدد الوحدات من الأحذية التي ينتجها العامل "A" في سنة 2010 هو 1000 وحدة باستخدام 1000 ساعة عمل ، وبهذا فان إنتاجية العامل $A = 1000/1000 = 1$ وحدة/ساعة عمل.

في بداية سنة 2010 استفاد العامل A من تكوين خلال الفترة 2010/01/01 الى غاية 2010/12/31.

في سنة 2012، ارتفع عدد الوحدات المنتجة إلى 2000 وحدة مع استقرار و ثبات عدد ساعات العمل. و عليه فان إنتاجية العامل $= 2000/1000 = 2$ وحدة/ساعة عمل، بهذا فقد ارتفعت نسبة إنتاجية العامل

A خلال سنة 2012 مقارنة بسنة 2010، أما قياس اثر التكوين على هذا العامل (قياس عائد التكوين)=
 $1=1000/(1000-2000)$ وحدة /ساعة عمل أي بزيادة قدرها وحدة إنتاجية في الساعة.

حتى يكون لهذا القياس نوع من الموضوعية، يجب أن تكون شروط العمل الأخرى كلها ثابتة: نفس شروط العمل التي كانت في 2010 مثل التقنية التكنولوجية، لأن أي تغيير في شروط العمل أو ظروفه يمكن أن يؤثر على إنتاجية العامل.

المثال الثاني : لدينا المؤسسة "ب" مختصة في إنتاج المنتج "س" و كانت لدينا المعلومات التالية والتي تخص العامل احمد:

2012	2011	2010	
3000	00	1000	الوحدات المنتجة من المنتج "س"
50دج	00دج	50دج	هامش الربح للوحدة واحدة من المنتج "س"
00دج	10000دج	00دج	تكلفة التكوين

الجدول رقم-06- معلومات حول العامل احمد.

المصدر: من إعداد الباحث.

مع العلم أن العامل استفادة من دورة تكوينية خلال سنة 2011، لهذا وحدات الإنتاج خلال هذه السنة كانت الصفر، و يحسب عائد من التكوين (اثر التكوين) كما يلي:

$$\text{تكلفة التكوين} = 10000 + 1000 \times 50 = 60000 \text{ دج.}$$

لقد أضفنا إلى تكاليف التكوين هامش ربح 1000 وحدة، التي لم تتجز في سنة 2010 بسبب استفادة العامل احمد من التكوين، و لهذا تدرج ضمن التكاليف لان المؤسسة خسرت من انخفاض الإنتاج جراء التكوين الذي شارك فيه العامل.

$$\text{عائد التكوين} = (1000-3000) \times 50 = 100000 \text{ دج}$$

العائد من استثمار التكوين خلال سنة 2012 = (العائد من التكوين - تكلفة التكوين) / تكلفة التكوين.

$$= 0.67 = 60000 / (60000 - 100000)$$

ROTI < 0 بهذا فان اثر التكوين على إنتاجية العامل كانت ايجابية.

- و نستنتج من هذا المثال أن عند احتساب العائد على استثمارات التكوين يجب أن نحدد أولاً ما يلي:
- ü يتم احتساب الخسائر التي تتعرض لها المنظمة نتيجة الأداء المنخفض للموظف، والذي على أساسه تم تحديد الاحتياج التكويني؛
- ü يتم احتساب تكلفة البرنامج التكويني وجميع بنود التكلفة بما فيها تكلفة ترك الموظف لعمله خلال فترة التكوين؛
- ü يتم حساب الفائدة أو العائد أو القيمة الإضافية التي تحصل عليها العامل جراء هذا التكوين.

8- مخاطر الاستثمار في الموارد البشرية (تنمية الموارد البشرية) :

عادة ما ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية تحت ما يسمى بالتكوين. بالرغم من الفوائد والمنافع المترتبة عن نشاط التكوين على مستوى الفرد و المنظمة و المجتمع، إلا أن تسمية الاستثمار عادة ما تدل على نوع من المخاطرة. و الاستثمار في الموارد البشرية اخطر من الاستثمار في الأصول الثابتة للمنظمة، لان الاستثمار الأول عادة ما تنفق فيه المنظمة للحصول على شيء لا تستطيع أن تمتلكه بصفة نهائية، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى انه يمكن للفرد الذي تكفلت المنظمة بنفقاته التكوينية أن ينقل المهارات و الكفاءات والاتجاهات السلوكية التي اكتسبها إلى مؤسسة أخرى، وهذا ما لا يمكن المنظمة من استرجاع العائد من هذا الاستثمار، على الرغم من وجود اتفاقيات في العصر الحالي تتعهد بين المنظمة و العامل تحدد فيها السنوات التي يبقى العامل في خدمة المنظمة إذا ما استفاد من تكوين ما.

9- علاقة التكوين بباقي وظائف تسيير الموارد البشرية :

إن للتكوين علاقة مباشرة مع بقية الوظائف الأخرى في تسيير الموارد البشرية وهي كما يلي:

9-1- علاقة التكوين بالتحفيز:

يعرف التحفيز على انه "مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم، و توجههم إلى سلوك معين"¹.

¹صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص:420.

كما يعرف التحفيز على انه " تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم اجر أعلى من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"¹، و من هاذين التعريفين يتبين أن للتحفيز عوامل تأثير خارجية و عوامل داخلية، بحيث أن نجاح العوامل الخارجية تتوقف على وضعية الفرد النفسية الداخلية، و من بين أهم العوامل الخارجية التي تؤدي إلى التحفيز عملية التكوين، بحيث أن الفرد عندما يستفيد من المشاركة في دورة تكوينية يشعر بأهميته و قبوله في المنظمة التي ينتمي إليها، وهذا ما يزيد من ولائه لهذه المنظمة، ويشجعه و يحفزه على تحسين من مروديته وفعاليتها في العمل. إلا انه يشترط في هذه الحالة توافق مضمون هذا التكوين مع متطلعات و احتياجات الموارد البشرية.

2-9- علاقة التكوين بالرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي على انه "مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"².

كما يعرف على انه " ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر و هو نتيجة للتكيف مع العمل، و يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله "³.

يتبين من التعريفين أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إحساس ايجابي للفرد تجاه وظيفته، و من بين الظواهر التي تؤثر على هذا الشعور مدى تكيف الفرد مع عمله، ولا يتأتى هذا الأخير إلا عن طريق التكوين.

3-9- علاقة التكوين بالترقية و نظام الرواتب:

تعرف الترقية على أنها" انتقال العامل من درجة وظيفية الى درجة وظيفية اخرى أحسن منها في نفس المنصب أو الانتقال من منصب الى منصب أعلى منه في الهيكل التنظيمي، و يتسنى له ذلك عند

¹ الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات و وظائف و تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص10.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص59.

³ عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، ص 58/48.

استجابته لشروط ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى¹، ومن بين المعايير التي تفرضها المنظمة على الموظف حتى يستفيد من الترقية نجاحه في الدورة التكوينية التي يشارك فيها، و بهذا تعتبر الترقية منتوجا للعملية التكوينية من جهة، وتحفيزا للأفراد من اجل دفعهم للمشاركة في تكوين و تنمية قدراتهم و مهارتهم.

و تجدر الملاحظة هنا أن للتكوين اثر غير مباشر على راتب الفرد، بحيث أنها من بين عوامل التي تؤدي الى الزيادة في الأجر و الترقية.

4-9- علاقة التكوين بصحة و سلامة العاملين و الأمن الصناعي:

يكتسي التكوين أهمية كبيرة في الحفاظ على صحة العاملين و أمنهم من الحوادث المهنية، إذ أنه يساهم بشكل مباشر في التقليل من الأخطاء المهنية للأفراد ، عن طريق تصحيحها و اكتساب المهارات و المعارف حول التعامل معها، مما يقلل من الآثار الناجمة عنها في حالة وقوعها.

خاتمة:

يتجلى اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في عدة أوجه أهمها:

- ü زيادة إنتاجية الفرد؛
- ü تخفيض التكاليف بشكل عام، و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- ü انخفاض الأخطاء المهنية؛
- ü زيادة الانضباط و انخفاض معدلات الغياب و التمارض؛
- ü زيادة الولاء الوظيفي؛
- ü انخفاض معدل دوران العمل؛
- ü اكتساب الاتجاهات السلوكية الايجابية والسليمة؛
- ü الحصول على ميزة تنافسية؛
- ü تحسن الجو الاجتماعي في العمل، و خلق نوع من التعاون بين العمال فيما بينهم و بين رؤسائهم، مما يقلل من الصراعات.

¹ شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2007/2008، ص:89.

إن العملية التكوينية تحتل مكانة رئيسية بين الأنشطة الأخرى التي تساهم في تنمية الموارد البشرية، وحتى يكون للتكوين فعالية في تنمية مهارات وقدرات الجانب الاجتماعي للمنظمة، يجب أن يكون هناك تناسق و تكامل بين جميع مراحل العملية التكوينية.

خاتمة الفصل الثاني:

مما لا شك فيه إن للتكوين أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية ، و تتوقف هذه الأخيرة على مدى فعالية و نجاعة السياسة التكوينية المنتهجة، إلا أن تحديد معالم العلاقة الموجودة بين التكوين وهذا النوع من التنمية يبقى محل دراسة من قبل الباحثين و المتخصصين في علم المناجمنت و إدارة الموارد البشرية، السؤال الذي يمكن أن يطرح في هذا الشأن هل حقا مستويات تقييم فعالية التكوين التي قام بها كل من لكيرك باتريك، هامبلين، باركر، جاك فيلبس و آخرون كفيلا لمعرفة الأثر الحقيقي الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية؟.

و يجب أن ننويه هنا، إلى أن ميكانزمات و سياسات تسيير و تكوين الموارد البشرية تختلف حسب أرضية تطبيقها من منظمة خاصة إلى منظمة حكومية، و من القطاع الخاص إلى قطاع الوظيف العمومي، حتى انه يوجد اختلاف في تسيير هذه الموارد في قطاع الوظيف العمومي بحد ذاته من نظام ذو بنية مفتوحة الى نظام ذو بنية مغلقة. و بما أن القطاع العمومي الجزائري ينتمي الى نظام ذو بنية مغلقة، فإننا سنحاول في الفصل الموالي أن نسلط الضوء على تسيير الموارد البشرية والتكوين في القطاع العمومي الجزائري انطلاقا من ايدولوجية النظام ذو البنية المغلقة.

الفصل الثالث

تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع
الوظائف العمومي الجزائر

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

مقدمة:

لقد رأينا في الفصل السابق الدور الذي يلعبه النشاط التكويني في المنظمة، من خلال الأثر الذي يحدثه في تنمية مهارات و قدرات و معارف الموارد البشرية، هذا على مستوى الاقتصاد الجزئي، أما إذا انتقلنا الى الاقتصاد الكلي فستظهر أهمية هذا النشاط من خلال قيام عدة دول بمجموعة من البرامج و المراكز و المدارس التكوينية التي تسهر على الرفع من الرأسمال المعرفي لتلك الدول.

لهذا سارعت الدولة الجزائرية إلى تنمية مواردها البشرية، من خلال التكوين في كل قطاعاتها المختلفة بإنشاء مدارس ومراكز لتكوين المستخدمين عن طريق البرامج التكوينية المتعددة، ومن بين هذه القطاعات قطاع الوظيف العمومي الذي لم يعط العناية الكاملة لتكوين موارده البشرية، إلا في العشرة الأخيرة من القرن العشرين عند صدور المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03 مارس سنة 1996 الذي أعطى للتسيير التقديري للموارد البشرية أهمية كبيرة، مع تكريس تكوين الموظفين و تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

نههدف من خلال هذا الفصل الى إلقاء الضوء على وظيفة التكوين، و علاقتها بتنمية الموارد البشرية في المنظمة التابعة لقطاع الوظيف العمومي في الجزائر، مع طرح واقع التكوين في هذا القطاع الحساس من خلال المراسيم والتعليمات التي تكرر ذلك. و ينقسم هذا الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري،

المبحث الثاني: تكوين الموظف العمومي في الجزائر.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري

مقدمة:

استمد قانون الوظيفة العمومية بالجزائر اغلب موادها من التركة القانونية للقانون الوظيفة العمومية الفرنسي الموروثة عادة الاستقلال، و هذا ما جعل القانون الجزائري يقوم على منطق نظام ذو البنية المغلقة و الذي أساسه المسار المهني للموظفين *une carrière professionnelle*.

أول قانون للوظيفة العمومية طبق في الجزائر هو القانون الفرنسي الصادر في 1946/10/19 و هو أول قانون للوظيفة العمومية بفرنسا، و امتد تطبيقه في كل المستعمرات الفرنسية من بينها الجزائر.

بعد الاستقلال ظهر أول قانون للوظيف العمومي الجزائري في سنة 1966 بموجب الأمر الرئاسي رقم 133-66 المؤرخ في 1966/06/02، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي حل محل قانون الوظيفة العمومية الفرنسي، و بالرغم من تغيير قانون الوظيفة العمومية عدة مرات إلا انه لازال يحمل في طياته أثرا بارزا للقانون الفرنسي، بحيث نجد العديد من الأحكام في القانون رقم 03-06 و المتضمن قانون الوظيفة العمومية الجزائري الأخير من القانون الفرنسي.

إن تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قائم بصفة محددة على مجموعة من القوانين و المواد و الإجراءات التي جاء بها الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن قانون الأساسي للوظيفة العمومية.

لهذا يعتبر هذا القانون المرجع الأساسي للمنظمات التابع لهذا القطاع من اجل تسيير مواردها البشرية، و بهذا فان أي تصرف أو قرار يخرج عن نطاق هذا المرجع يعتبر أمرا مآله للبطلان أو الإلغاء، و لا يترتب عنه أي اثر قانوني.

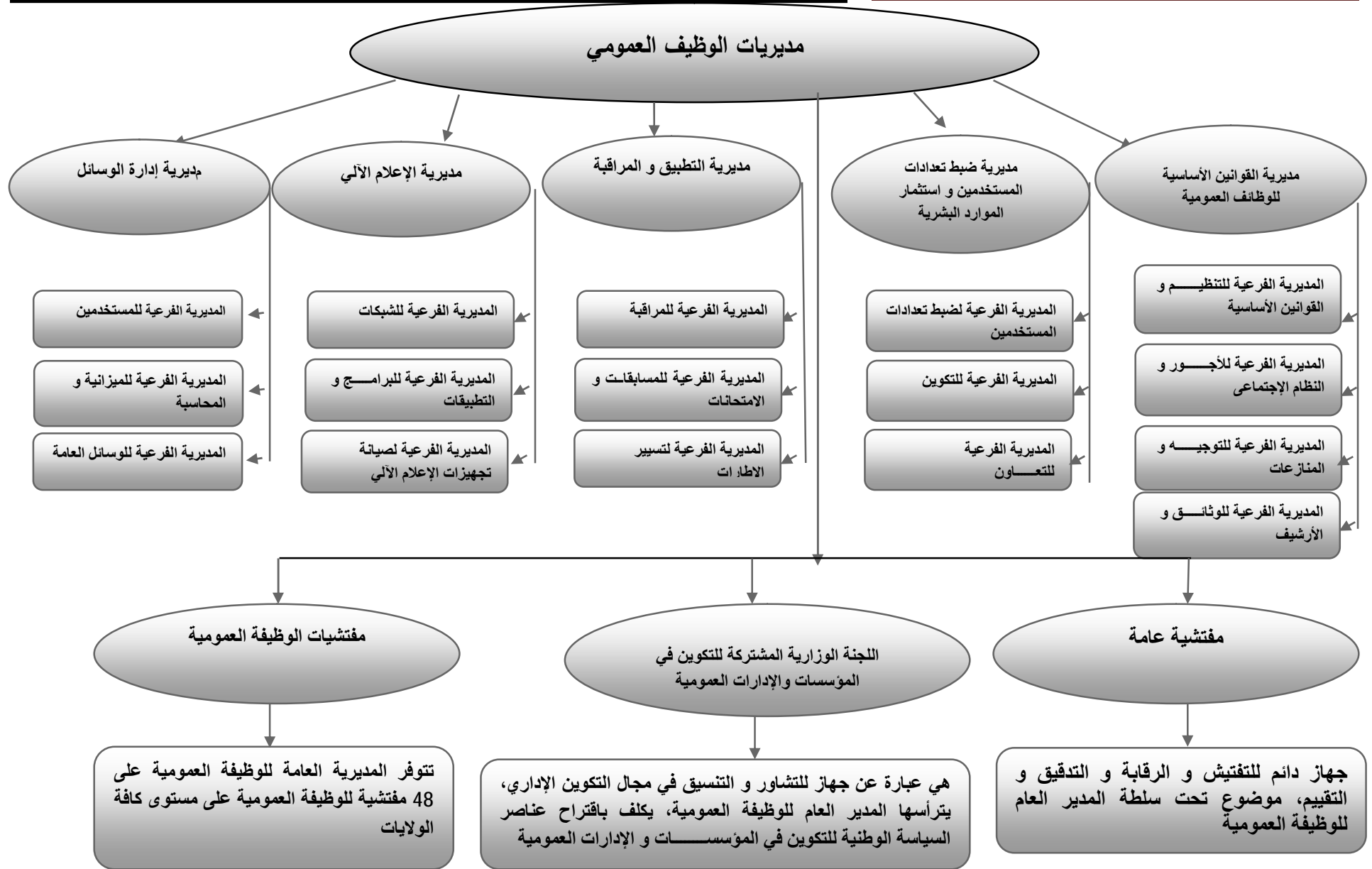
1. قطاع الوظيفة العمومية :

تعرف الوظيفة العمومية حسب الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: هي كل وظيفة يمارس أفرادها نشاطهم فيها بالمؤسسات العمومية، و الإدارات المركزية في الدولة و المصالح غير المركزية التابعة لها و الجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون السالف الذكر. و يجب أن نوضح هنا أن قانون الوظيف العمومي الجزائري ينتهج أيولوجية النظام ذو البنية المغلقة نظرا لامتناده للقانون الفرنسي بعد الاستقلال.

و تعرف كذلك على أنها مجموع النظم العامة التي أنشأتها الدولة بقصد تحقيق حاجات الجمهور (وظيفة عمومية)، ولهذا يعتبر كل من قطاع الصحة و التكوين المهني من المرافق العمومية، لأنها مؤسسات أنشأتها الدولة لغرض خدمة الشعب، و يتميز بخضوعه لتسيير شامل من قبل الدولة، و الجانب الاجتماعي منه (الموارد البشرية) يكون خاضعا جملة وتفصيلا في تسييره إلى قانون الوظيف العمومي.

و يقصد بالموظف العمومي، وهذا حسب الأمر الأخير 03-06، و لاسيما المادة 4 منه، " كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري. الترسيم وهو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته".

يشرف على تسيير قطاع الوظيفة العمومية المديرية العامة للوظيفة العمومية المتواجدة في الجزائر العاصمة، و تتكون من عدة مديريات و مفتشيات مركزية و غير مركزية و لجنة وزارية انظر إلى المخطط البياني التالي:



الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري

الشكل رقم -05- المخطط العام لمديرية الوظيفة العمومية.

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على المرسوم التنفيذي رقم 191-03 المؤرخ في 28 أفريل سنة 2003 ،
المرسوم التنفيذي رقم 03-191 المؤرخ في 28 أفريل 2003 ، المرسوم التنفيذي رقم 04-146 المؤرخ في 19
ماي 2004 و للمرسوم التنفيذي رقم 98-112 المؤرخ في 06 أفريل 1998.

لقد تم استحداث المديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم 62-526 المؤرخ في
18 سبتمبر 1962.

تتسم رئاسة هذه المديرية بنوع من الاستقرار، و عدم الدوران الوظيفي السريع، حيث انه لمدة خمسين
عاما تداول على هذا المنصب 07 مدراء، أي بمعدل 07 سنوات لكل مدير، و هذه المدة كافية لإعطاء
هؤلاء الأفراد الوقت الكافي لتجسيد مخططاتهم و استراتيجياتهم على هذا القطاع الحساس.

كما عرفت المديرية العامة للوظيفة العمومية منذ استحداثها عدة تحولات و إصلاحات قانونية
و تغييرات تنظيمية، دون المساس بموقعها وشكلها كمديرية عامة. انظر إلى الجدول رقم -07- الذي
يوضح مختلف النصوص التنظيمية و القانونية التي أبرزت هذه الإصلاحات .

رقم المرسوم	الإصلاحات
المرسوم رقم 64-344 المؤرخ في 02 ديسمبر 1964	المتعلق بصلاحيات وزير الإصلاح الإداري و الوظيفة العمومي.
المرسوم رقم 64-362 المؤرخ في 21 ديسمبر 1964	المتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري و الوظيفة العمومي.
المرسوم رقم 65-168 المؤرخ في 01 جوان 1965	المحدد لصلاحيات وزير الإصلاح الإداري و الوظيفة العمومي.
المرسوم رقم 65-197 المؤرخ في 29 جويلية 1965	المتعلق باختصاصات وزير الداخلية في مجال الوظيفة العمومي.
المرسوم رقم 65-201 المؤرخ في 11 أوت 1965	المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية.
المرسوم رقم 66-238 المؤرخ في 05 أوت 1966	المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية.
المرسوم رقم 76-39 المؤرخ في 20 فيفري 1976	المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية.
المرسوم رقم 82-42 المؤرخ في 23 جانفي 1982	المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للوظيفة العمومي و الإصلاح الإداري.
المرسوم رقم 82-199 المؤرخ في 05 جوان 1982	المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومي و الإصلاح الإداري.
المرسوم رقم 84-34 المؤرخ في 18 فيفري 1984	المتضمن إحقاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى.
المرسوم رقم 95-123 المؤرخ في 29 أفريل 1995	المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومي.
المرسوم رقم 95-124 المؤرخ في 29 أفريل 1995	المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومي.
المرسوم رقم 96-212 المؤرخ في 15 جوان 1996	المحدد لصلاحيات الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومي.
المرسوم رقم 96-213 المؤرخ في 15 جوان 1996	المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيفة العمومي.
المرسوم رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006	المتضمن إحقاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة).

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

الجدول رقم -07- التحولات القانونية و التنظيمية التي طرأت على المديرية العامة للوظيفة العمومي منذ الاستقلال إلى غاية اليوم.

المصدر: من إعداد الباحث.

بالرغم من الإصلاحات التي جسدتها هذه المراسيم منذ الاستقلال، إلا أنها تبقى غير كافية إذا ما قارناها بالدول المتقدمة، و ما وصلت إليه في تسيير هذا القطاع.

1-1- التعداد الوطني للوظيفة العمومية:

بلغ تعداد الوظيفة العمومية لسنة 2010 : 1 719 251 موظف و عون عمومي و هي تتوزع بحسب: الطبيعة القانونية لعلاقة العمل، قطاعات النشاط و مستويات التأهيل.

1-1-1- توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل :

يعرف عقد العمل على انه العقد الذي يربط بين العامل و صاحب العمل، تنشأ بموجبه علاقة العمل، و تنقسم عقود العمل إلى نوعين حسب قانون العمل الجزائري 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 وهي:

X عقد محدد المدة: نصت عليه المادة 12 من قانون العمل.

X عقد غير محدد المدة: نصت عليه المادة 11 من قانون العمل.

يوجد نوع آخر من هذه العقود يستعمل في بعض الدول يسمى العقد الذي ينتهي بانتهاء المشروع، فمثلا ينتهي عقد العمل بانتهاء مشروع انجاز البلدية أو الجامعة أو مرفق عمومي آخر. من هذا نلاحظ انه يمكن إلحاق هذا العقد مع عقد محدد المدة، وهذا ما نص عليه قانون العمل الجزائري.

وتكون الطبيعة القانونية لعلاقة العمل على شكلين: حالة الموظف وحالة المتعاقد. انظر الجدول رقم

-08-:

النسبة المئوية	عدد الموارد البشرية	الطبيعة القانونية لعلاقة العمل
82.90%	1.417.564 موظف	الموظفين
17.10%	301.687 عون	المتعاقدين

الجدول رقم -08- توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل لسنة 2010.

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من معلومات من الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية، 2012.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري



الشكل رقم 06- توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل لسنة 2010. المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم-08-.

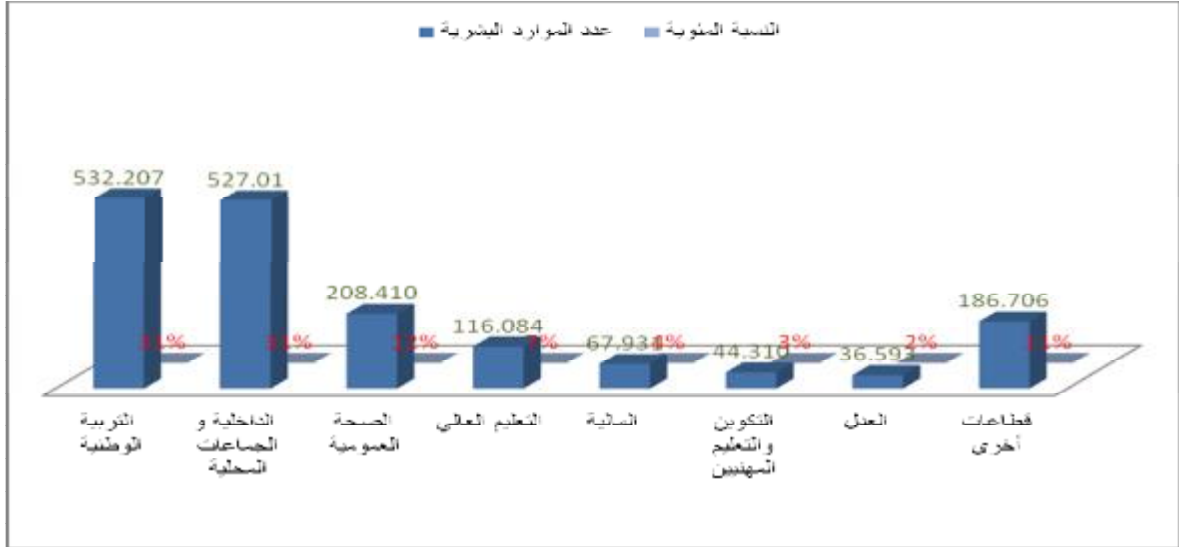
2-1-1- توزيع تعداد الوظيفة العمومية بحسب قطاعات النشاط :

يتكون الوظيف العمومي من عدة قطاعات، وكل قطاع له موارده البشرية التي تعمل فيه، وله قانون أساسي خاص يسيّر به أفرادها، انظر إلى الجدول رقم -09-.

النسبة المئوية	عدد الموارد البشرية	القطاع
31%	532.207	التربية الوطنية
31%	527.01	الداخلية و الجماعات المحلية
12%	208.410	الصحة العمومية
7%	116.084	التعليم العالي
4%	67.931	المالية
3%	44.310	التكوين والتعليم المهنيين
2%	36.593	العدل
11%	186.706	قطاعات أخرى
100%	1719251	المجموع

الجدول رقم -09- توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب قطاعات النشاط لسنة 2010. المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من معلومات من الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية، 2012.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري



الشكل رقم -07- توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب قطاعات النشاط لسنة 2010.

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم -09-.

نلاحظ من هذا المخطط أن نسبة تعداد قطاع التربية الوطنية و قطاع الداخلية والجماعات المحلية، هي الأكبر من بين القطاعات الأخرى، وهذا لأنهما متواجدين في كل التراب الوطني، فلا يمكن أن نجد مكان أو بقعة بدون بلدية و دائرة و ولاية، و كذلك المدارس بمختلف أطوارها و كل هذه المرافق العمومية تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين من أجل تسييرها.

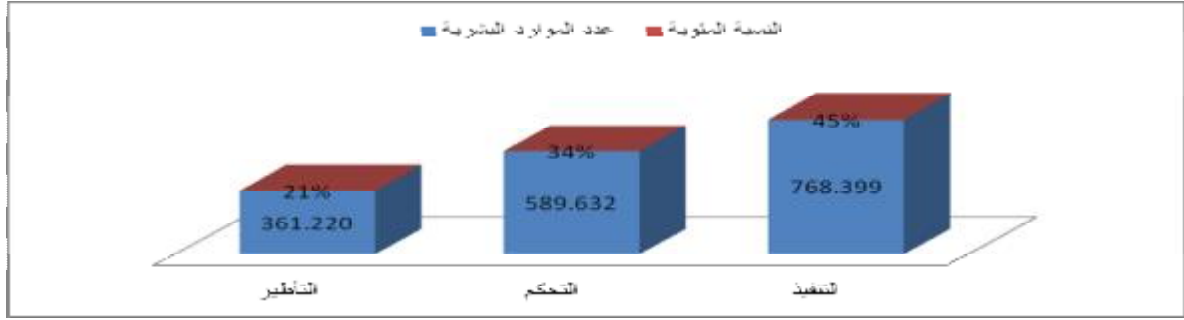
3-1-1- توزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب مستويات التأهيل :

تنقسم مستويات التأهيل موارد البشرية المنتمية إلى قطاع الوظيف العمومي إلى ثلاثة مستويات حسب عاملين هما: المستوى التعليمي و الخبرة المهنية و هم: التأطير (صنف 12 فأكثر)، التحكم (صنف 7 إلى 11) و التنفيذ (صنف 6 وأدنى).

صنف الأعوان	عدد الموارد البشرية	النسبة المئوية
التأطير	361.220	21%
التحكم	589.632	34%
التنفيذ	768.399	45%
المجموع	1719251	100%

الجدول رقم -10- توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب مستويات التأهيل لسنة 2010.
المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من معلومات من الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية لسنة 2012.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري



الشكل رقم -08- توزيع تعداد الوظيفة العمومية حسب مستويات التأهيل لسنة 2010.

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من الجدول رقم-10-.

نستنتج من المخطط، أن نسبة المستويات ترتفع تنازليا و هذا من المستوى الأعلى إلى الأدنى منه، أي كلما قل المستوى كلما ارتفع عدد العمل، و هذا راجع إلى عدم توفر في الجزائر أفراد ذو مستوى عالي في الماضي إلا بنسبة قليلة، بسبب الاستعمار، و هذا ما يؤثر على بنية أو تركيبة الموارد البشرية المنتمية إلى القطاع الوظيفة العمومية هذا من جهة. من جهة أخرى، لان المنظمات بشكل عام، والمرافق و الإدارات العمومية بشكل خاص توظف الموظفين ذوي مستوى تأهيلي عالي بنسبة ضعيفة، إذا ما قارناه بالمستويات التأهيلية المتدنية الأخرى، فلا يعقل أن نجد في إدارة معينة عشرة مدراء بالمقابل نجد إلا عونين من أعوان التحكم.

2. تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري :

تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري قائم على مجموعة من الوظائف،

تتمثل فيما يلي :

1-2- التوظيف Le recrutement:

التوظيف هو عبارة عن عملية التعيين لشخص ما في وظيفة معينة، مع العلم أن هذا الشخص يتوفر على الشروط اللازمة لتولي هذه الوظيفة، و بها يكسب هذا الشخص صفة الموظف العمومي.

يعد التعيين أول قرار يصدر من السلطة المختصة بإسناد وظيفة إلى شخص معين، و هذا يعني أن التعيين يقصد به بدأ العلاقة الوظيفية، و التحاق الموظف بالوظيفة لأول مرة هذا من ناحية، و من ناحية أخرى، و بمفهوم أوسع فان التعيين يقصد به إضافة إلى تولي الوظيفة لأول مرة ، تولي الموظف وظيفة جديدة تغاير طبيعتها و خصائصها و شروطها الوظيفة التي كان يشغلها من قبل.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة، و هو مبدأ يتيح الفرصة لجميع الموظفين الالتحاق بالوظيفة العمومية.

2-1-1- شروط التوظيف:

يشترط قانون الوظيفة العمومية الجزائري عدد من الشروط لتولي الوظيفة العمومية وتتمثل فيما يلي:

- ü أن يكون جزائري الجنسية.
 - ü أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.
 - ü أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنتافي و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
 - ü أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
 - ü أن تتوفر الشروط البدنية و كذا المؤهلات المطلوبة في من يريد تولي الوظيفة المعنية بالتوظيف.
- كل مرشح يريد اجتياز مسابقة التوظيف مهما كان نوعها على أساس الشهادة أو الاختبار، يجب أن يقدم ملف إداري، يحتوي على جميع الوثائق التي تثبت توفر الشروط لتولي الوظيفة المعنية بالتوظيف.

2-1-2- المبادئ الأساسية لسياسة التوظيف في الوظيفة العمومية:

ترتكز سياسة التوظيف حسب قانون الوظيفة العمومية الجزائري على عدة مبادئ هي:

- ü أن الموارد البشرية التي توظف في المرافق العمومية هي الركيزة الأساسية لتنفيذ سياسة الدولة؛
- ü ضمان وظيفة دائمة ومستمرة للموارد البشرية بعد التوظيف؛
- ü ضمان سياسة تكوينية للموارد البشرية التي وظفت للعمل في الإدارات العمومية، من اجل الرفع من قدرات أداؤها؛
- ü ربط سياسة التوظيف بالسياسة و الأهداف العامة للدولة من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و زيادة الرفاء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع¹.

¹ سمير زهير الصوص: المرجع السابق، 2011، ص: 08.

2-2- فترة تربص الموظف العمومي La période de stage :

وضع المشرع الجزائري فترة تربص أو تمرين أو تجريب لكل شخص يتولى وظيفة عمومية، وفي هذه الحالة يعين بصفة متربص، و يعني ذلك أن كل تعيين جديد في رتبة أو سلك يتطلب قضاء فترة تربص إجبارية في الأغلب تكون مدتها سنة، إلا انه يمكن لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيراً لشغل الوظيفة¹.

غير انه من الممكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة² و نظراً للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة بدون اجتياز فترة تربص، مثل بعض الأسلاك الطبية الجامعية.

تجدر الإشارة هنا أن هذه الفترة تعتبر فترة خدمة فعلية و تؤخذ في الحسبان عند احتساب ما يلي³:

ü الاقدمية للترقية في الرتبة ؛

ü الاقدمية للترقية في الدرجة ؛

ü لاحتساب مدة الإحالة على التقاعد.

ونشير هنا إلى أن بعد الانتهاء من فترة التربص يكون المتربص في الحالات التالية⁴ :

ü إما ترسيمه في رتبته و هذا بعد اجتيازه لهذه الفترة بنجاح ؛

ü إما إخضاعه لفترة تربص أخرى بنفس المدة و للمرة الأخيرة، و هذا بعد إخفاقه في فترة التربص الأولى أو لعدم قناعة السلطة السلمية و الوصية عليه من أدائه و إعطائه فرصة أخرى؛

ü إما تسريحه بدون إشعار مسبق أو تعويض.

إلا انه يجب أن نوضح الفرق بين السلك و الرتبة الوظيفية. يعد السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص مثل القانون الأساسي

¹ المادة 83 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن قانون الأساسي للوظيفة العمومية.

² هي عبارة عن النصوص التي تصدر السلطة التنظيمية في شكل مراسيم تطبيقية لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية و هي تخص

أسلاك و رتب نوعية مثل القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك متصرفي مصالح الصحة les statuts particuliers

³ المادة 90 من الأمر رقم 03-06 السابق .

⁴ المادة 85 من الأمر رقم 03-06 السابق.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري

الخاص بالموظفين المنتمين لسلك متصرفي مصالح الصحة، و هو مخصص للرتب الخاصة بسلك متصرفي مصالح الصحة الآتية:

ü متصرف مصالح الصحة ؛

ü متصرف رئيسي لمصالح الصحة ؛

ü رئيس متصرفي مصالح الصحة.

أما الرتبة فهي الصنف الذي يمكن من خلاله للموظف تولي وظيفة تخص هذا الصنف: مثل رتبة : متصرف أو رتبة متصرف رئيسي أو رتبة : متصرف مستشار .

3-2- تسيير المسار المهني للموظفين La gestion de la carrière des fonctionnaires :

يخضع الموظف الجزائري لنظام ذو البنية المغلقة مما يستوجب اهتمام الإدارة بحياته المهنية، لهذا يتعين على كل إدارة لاسيما إدارة شؤون المستخدمين أن تمسك ملف إداري يتكون من جميع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية و الوضعية الإدارية للموظف، مع تسجيل هذه الوثائق وترقيمها وتصنيفها باستمرار.

إن هذا الملف يعتبر ملف إداري يستغل لهدف تسيير المسار المهني للموظف فقط، مع العلم أن هذا الملف لا يحتوي على أي ملاحظات حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني، لأنها تعتبر من خصوصيات الموظف و حقوقه الانتمائية ولا دخل لها في تسيير حياته المهنية.

4-2- عملية تقييم أداء الموظف العمومي L'évaluation du fonctionnaire :

يعني بعملية تقييم أداء الموظف قياس أدائه أثناء حياته المهنية بصفة مستمرة و دورية من خلال تقديم مؤهلاته المهنية¹. لهذا التقييم عدة أغراض هي²:

ü الترقية في الدرجات ؛

ü الترقية في الرتب ؛

ü للحصول على امتيازات مرتبطة بالمرودية وتحسين الأداء يستفيد منها الموظف ؛

¹ المادة 97 من الامر 03-06 السابق.
² المادة 98 من نفس الأمر 03-06 السابق.

ü منح أوسمة شرفية للموظف.

يقوم تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير ما يلي¹:

ü احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛

ü الكفاءة المهنية؛

ü الفعالية و المردودية؛

ü كيفية الخدمة.

تجدر الإشارة إلى انه يمكن للقوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك أن تعتمد على معايير أخرى لتقييم الموظف.

تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، و تقوم بهذه العملية بصفة دورية عن طريق التقييم المنقط مرفق بملاحظة عامة².

نشير هنا أن عملية تقييم أداء الموظف العمومي تبقى محدودة الفعالية نظرا لاقتصارها على نظام التنقيط و عدم تطبيق تقييم شامل مرهون بمدى تحقيق الأهداف المسطرة للمرافق العمومية.

2-5- تكوين الموظف العمومي La formation du fonctionnaire :

يعد التكوين الذي يتلقاه الموظف خلال مساره المهني من الأنشطة الأساسية التي تقع على عاتق الإدارة، بحيث تؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، مما يساعدهم على تحقيق و تنفيذ سياسة الدولة و هذا ما سنتطرق له في المبحث الثاني.

2-6- نظام التحفيز و الراتب Le système les motivation et rémunération :

توجد عدة نظريات تطرقت إلى أهمية تحفيز الموارد البشرية، بحيث رأى ف.تايلور F.Taylor الذي جاء بمقاربة تسمى الإنسان الاقتصادي l'homme économique ، أن العامل يحفز الأجر و المردودية الجيدة التي تؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية. أما إ.مايو E.Mayo ومقارنته التي مفادها أن الإنسان اجتماعي l'homme social، رأى أن للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة، فبمجرد شعوره بالإدماج داخل الجماعة يعد ذلك حافزا قويا يفوق الحافز المادي³. من

¹ المادة 99 من نفس الأمر 06-03 السابق.

² المادة 101 من نفس الأمر 06-03 السابق.

³ مقدم سعيد : المرجع السابق، 2010، ص:231.

كل هذا يمكن القول أن الهدف من عملية التحفيز هو الزيادة من إنتاجية الفرد داخل المنظمة، و إنتاجية الفرد تكون من عملية تفاعل بين الحافز وقدرات الفرد (إنتاجية الفرد = الحافز × قدرات الفرد).

اهتم قانون الوظيفة العمومية بعامل التحفيز و الدور الذي يمكن أن يلعبه في زيادة إنتاجية الموظفين في المرافق العمومية، إلا أن هذا الاهتمام يقتصر على التحفيز المادي على حساب التحفيز الاجتماعي ومن بين هذه التحفيزات المادية ما يلي:

ü الأوسمة الشرفية و المكافآت؛

ü الراتب؛

ü الترقية.

2-6-1- الأوسمة الشرفية و المكافآت :Les distinction honorifiques et les récompenses

لقد نصت المادة رقم 112 و 113 من قانون الوظيفة العمومية على أنه بمجرد قيام الموظف أثناء تأديته لمهامه بعمل شجاع مثبت قانونيا أو بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يتحصل على أوسمة شرفية أو مكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة و شهادات وزارية.

2-6-2- الراتب : La rémunération

يقصد بالراتب المبلغ الذي يتقاضاه الموظف بصفة دورية و منتظمة مقابل ما يؤديه من عمل، و قد عمل النظام القانوني للوظيفة العمومية على تحديد راتب الموظف عن طريق تشكيل الأصناف و الدرجات و الأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب، بحيث تخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من قبل الموظف. وهذا ما جاء في المادة رقم 114 و 115 من قانون الوظيفة العمومية.

تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب إلى مجموعات أربع و هذا حسب المادة 08 من القانون الوظيفة العمومية و هي:

ü المجموعة "أ" تضم مجموعة الموظفين الحائزين على المستوى المطلوب لممارسة نشاطات التصميم و البحث والدراسات أو كل مستوى مماثل؛

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

- ü المجموعة "ب" تضم مجموعة الموظفين الحائزين على المستوى المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى مماثل؛
- ü المجموعة "ج" تضم مجموعة الموظفين الحائزين على المستوى المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى مماثل؛
- ü المجموعة "د" تضم مجموعة الموظفين الحائزين على المستوى المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى مماثل.

تجدر الملاحظة هنا إلى انه يمكن تقسيم هذه المجموعات إلى مجموعات فرعية.

وحتى يمكن للراتب أن يكون محفزا للموظفين و يحقق رضاهم مما ينعكس إيجابيا على إخلاصهم للعمل و تفانيهم في أدائه يجب أن يتوفر على عدة شروط أهمها¹ :

- ü كفاية الراتب: بحيث يمكن لهذا الراتب أن يلبي حاجيات الموظف و خاصة الأساسية منها.
 - ü تماثل الراتب: يعني ذلك تساوي بين رواتب الموظفين الذين يعملون في وظائف مماثلة.
 - ü تدرج الراتب: يعني ذلك تفاوت الرواتب بحسب المسؤوليات الوظيفية و المؤهلات العلمية و الخبرات العملية، بحيث يعد هذا التفاوت في الأجور كحافز فعّال في خلق روح الإبداع لدى الموظفين العموميين و إثارة دافع التمييز لديهم.
- يتكون راتب الموظف العمومي من ثلاثة عناصر أساسية وهي :
- ü الراتب الرئيسي؛
 - ü العلاوات و التعويضات؛
 - ü المنح العائلية.

يحسب الراتب الأساسي وفق المعادلة التالية:

- الراتب الرئيسي = الأجر القاعدي + مبلغ الخبرة المهنية.

- الأجر القاعدي = سعر النقطة الاستدلالية × النقطة الاستدلالية للصنف.

و قد حدد المشرع الجزائري سعر النقطة الاستدلالية ب 45 دج أما مبلغ الخبرة المهنية فيحسب كما يلي:

¹يسام بشناق، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون و الممارسة سلسلة التقارير القانونية، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق الإنسان، بدون ذكر دار النشر و السنة، نسخة الكترونية، ص:28،

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري

- الخبرة المهنية = سعر النقطة الاستدلالية × النقطة الاستدلالية لدرجة الخبرة.

فمثلا في جداول النقط الاستدلالية لشبكة الأجور نأخذ جدول الخاص بصنف رقم 12 وهو لموظف يعمل في أسلاك المتصرفين في رتبة متصرف إداري، انظر الجدول أدناه:

الدرجة	النقطة الاستدلالية	الأجر القاعدي
0	537	165.00.24
1	27	380.00.25
2	54	595.00.26
3	81	810.00.27
4	107	980.00.28
5	134	195.00.30
6	161	410.00.31
7	188	625.00.32
8	215	840.00.33
9	242	055.00.35
10	269	270.00.36
11	295	440.00.37
12	322	655.00.38

الجدول رقم -11- جدول شبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين التي تخص رتبة متصرف إداري.

مصدر : المرسوم رئاسي 07-304 مؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

علما أن هذا الموظف "أ" كانت خبرته المهنية في الدرجة :1، ويكون طريقة حساب راتبه الأساسي كما يلي:

الراتب الرئيسي = الأجر القاعدي + مبلغ الخبرة المهنية.

الأجر القاعدي = سعر النقطة الاستدلالية × النقطة الاستدلالية للصنف.

$$= 45.00 \times 537$$

$$= 24.156.00 \text{ دج ومنه فان الأجر القاعدي للعامل "أ" يساوي أربعة وعشرون ألف}$$

و مئة و ستة وخمسون دينار جزائري.

أما مبلغ الخبرة المهنية فيحسب كما يلي:

الخبرة المهنية= سعر النقطة الاستدلالية × النقطة الاستدلالية لدرجة الخبرة المهنية.

$$45.00 = \text{دج} \times 27.$$

$$1.215.00 = \text{دج} \text{ ومنه فان مبلغ الخبرة المهنية للمتصرف الإداري "أ" يساوي}$$

ألف و مئتين و خمسة عشرة دينار جزائري.

أما فيما يخص التعويضات و العلاوات فهي تحدد وفقا للقوانين الأساسية الخاصة حسب كل قطاع. أما المنح العائلية لا تقطع منها مبلغ الاشتراكات للضمان الاجتماعي و لا اقتطاع الضرائب (الضريبة على الدخل الإجمالي).

3-6-2- الترقية La promotion :

تعتبر الترقية عامل مهم لتحفيز الموظفين على تقديم الأفضل، و تحسين أدائهم، و تتم عملية الترقية عن طريق رضا السلطة السلمية من عمل الموظف، بها يستفيد هذا الأخير من الترقية من درجة إلى درجة أعلى، حسب الخبرة أو مستوى الأداء و الشهادات العلمية المحصلة.

تعد الترقية انتقال الموظف من صنف وظيفي إلى صنف أعلى منه، أو انتقال من درجة إلى درجة اعلى داخل نفس الصنف الوظيفي.

قسم قانون الوظيفة العمومي الجزائري ولا سيما المادتين 106،107 الترقية إلى نوعين هما:

- الترقية في الدرجات: هي عبارة عن الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة ؛
- الترقية في الرتب: هي عبارة عن تقدم موظف في مساره المهني، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الطرق الآتية:

ü على أساس الشهادة، من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة ؛

ü بعد تكوين متخصص و هذا ما سنتطرق له لاحقا ؛

ü عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني ؛

ü على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد اخذ رأي اللجنة

المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة، مع العلم أن

الموظف لا يستفيد من هذه الترقية مرتين متتاليتين.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

تجدر الملاحظة هنا إلى أن قانون الوظيفة العمومية اهتم بمبدأ الترقية على أساس الخبرة، و أهمل مبدأ الترقية على أساس الأداء، مما يؤثر سلبا على الأهداف المرجوة من هذه العملية.

3. المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كإستراتيجية فعالة في التسيير التقديري في قطاع الوظيفة العمومية:

جاء في المادة 111 من قانون الوظيفة العمومية، أن التسيير المهني للموظف يكون وفقا لسياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية، التي تركز من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المخطط السنوي أو متعدد السنوات لتكوين و تحسين المستوى، و هذا الأخير سنتطرق له لاحقا بالتفصيل.

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وثيقة قانونية تسجل فيها جميع العمليات المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع و التقاعد خلال فترة معينة غالبا ما تكون سنة ، وقد ورد في المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 ابريل سنة 2012، الذي يحدد كليات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها و لاسيما المادة الثانية منه مخطط جديد لتسيير الموارد البشرية يسمى " المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية" وهو إستراتيجية جديدة في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي للمدى الطويل، بحيث يتم التقدير و التنبؤ الحقيقي للعمال في الإدارة العمومية لمدة خمسة سنوات، إلا انه لم يتم تطبيقه إلى يومنا هذا لعدم اكتمال النصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم و تطبق هذا المخطط.

يعتبر المخطط السنوي كذلك على انه " نموذج لدعامات مخطط السنوي للموارد البشرية، يتم انجازه من طرف الهيئات و الإدارات العمومية المسيرة، بمجرد تقدير وتحديد المناصب المالية. ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية، و مصالح المديرية العامة للميزانية"¹.

يتكون مخطط تسيير الموارد البشرية من 14 جدول مقسمة إلى ثلاثة أقسام وهي²:

¹مقدم سعيد، المرجع السابق، 2010، ص:343.

²من أراد التفصيل فليرجع الى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 /04/1995.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

ن القسم الأول: يحتوي على الجداول من 1 إلى 4 و هي متعلقة بوضعية تعداد المستخدمين في هيئة أو مرفق إداري عمومي.

ن القسم الثاني : يحتوي على الجداول من 5 إلى 9 و هي متعلقة بالمخطط التوقعي الحقيقي للموارد البشرية الخاضع مسبقا لتأشيرة المفتشية الولائية للوظيفة العمومية.

ن القسم الثالث: يتكون من جدول 10-11-12-13-14 وتتعلق هذه الجداول بالمراقبة اللاحقة و تقييم درجة انجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية المنجز مصالح الوظيف العمومي.

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لوحة قيادة tableau de bord، تعطي صورة دقيقة عن مستخدمي كل هيئة أو إدارة عمومية، تسمح للمكلف بالمستخدمين على مستوى هذه الإدارات متابعة تطور المستخدمين و التحكم بتسيير حياتهم المهنية.

الخاتمة:

ختاما لمبحثنا هذا نقول أن قطاع الوظيف العمومي الجزائري قطع أشواط كبيرة نحو عصرنة تسيير موارده البشرية، من خلال إصدار ترسانة من القوانين الجديدة التي تساهم في تحديث تسيير الجانب الاجتماعي من جهة، ومن جهة أخرى من خلال محاولة القضاء على الفجوة الكبيرة الموجودة في هذا التسيير، بين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الخاص الذي يمتاز بمرونة أكبر في تسييره لهذا المورد.

المبحث الثاني: تكوين الموظف العمومي في الجزائر

مقدمة:

إن عملية التكوين أصبحت عملية جد ضرورية لعصرنة و تحديث الإدارات و المرافق العمومية من جهة، و من جهة أخرى، تساهم في تنمية و رفع مستوى قدرات و مهارات الموظفين العموميين، إلا انه لم يعطى للتكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري أهمية بالغة إلا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 03 مارس 1996، و الذي يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.

و في هذا الإطار عرفت العشرية الأولى من القرن الحالي تطورا ملحوظا بالنسبة لتكوين الموظفين من خلال صدور عدة قوانين، مراسيم، مناشير و تعليمات تتعلق بتكوين الموارد البشرية المنتمية إلى قطاع الوظيف العمومي.

تجدر الإشارة هنا أن الأمر الرئاسي رقم 06/03 المؤرخ في 15/07/2006، و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، عزز عملية التكوين و الرسكلة إذا ما قارناه بالمرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، بحيث يعتبر هذا الأمر خطوة نوعية من اجل تنمية و تطوير الهيكل الاجتماعي لهذا القطاع .

قبل تناول موضوع التكوين في الوظيف العمومي، يجب أن نتطرق أولا إلى واقع التكوين بشكل عام في الجزائر ثم إلى التكوين المهني، لما لهذا الأخير من أهمية خاصة على مستوى الوظيف العمومي، في تكوين الموظفين العموميين عن طريق مختلف مجالات التكوين التي يوفرها هذا القطاع من تكوين إقامي، و تكوين مسائي، و تكوين عن بعد و التمهين، و ما يوفرها هذا القطاع عامة للاقتصاد الوطني من يد عاملة مؤهلة.

1. واقع التكوين في الجزائر:

فرضت الحكومة الجزائرية على كل المؤسسات (ماعدا الإدارات العمومية)، التي لا تساهم في عملية التكوين رسم شبه ضريبي يقدر ب 2 بالمائة، و ينقسم إلى نوعين هما:

x 1% تفرض على التكوين عن طريق التمهين؛

x 1% تفرض على التكوين المتواصل.

كلاهما يحسبان على أساس كتلة الأجور السنوية للمؤسسة، حيث تدفعها هذه الأخيرة إلى مصالح الضرائب الولائية، و البلدية، و منها تدخل في حساب الصندوق الوطني لتطوير التمهين و التكوين المتواصل. هذا الصندوق هو عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع خاص، تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، أنشئ بموجب مرسوم تنفيذي رقم 98-149 المحدد لشروط و كفاءات تطبيق المادتين 55 و 56 من القانون رقم 97-02.

في هذا الصدد، تستفيد المؤسسات التي بذلت جهدا تكوينيا، من إعفاء كلي أو جزئي من الرسمين، وهذا الجهد يكمن في استقبال متربصي مراكز و معاهد التكوين، من اجل تكوينهم، و يبرر هذا من خلال منح مراكز و معاهد التكوين المهني للمؤسسات شهادة إثبات الجهد المبذول ليقدمها لمصالح الضرائب. و تجدر الإشارة هنا إلى إن هذين الرسمين يعتبران وسيلة لدفع المؤسسات لتكوين العمال في إطار التكوين المتواصل والمستمر من جهة، و لفتح أبواب ورشاتها في وجه الشباب للاستفادة من تكوين تطبيقي في إطار التكوين عن طريق التمهين من جهة أخرى.

يعتبر الصندوق أداة لدراسة و فحص مشاريع تمويل برامج التكوين عن طريق التمهين، لفائدة المتمهين و تمويل التكوين المتواصل لفائدة عمال المؤسسات، مع خلق نظام وطني فعال للتكوين المهني، يدمج كافة الشركاء على مختلف المستويات الوطنية، الجهوية، المحلية، ضمن ميكانيزمات تكييف متواصل لاحتياجاتهم في ميدان التكوين.

ارتفعت مداخيل الصندوق إلى 9 ملايين دينار سنة 2009، بعد أن لم تكن تتجاوز 1.9 مليار دينار، وهذا حسب ما صرح به وزير التكوين و التعليم المهنيين الهادي خالدي لدى إشرافه يوم 2010/01/12 على الأشغال اليوم الدراسي حول تحسين مهام الصندوق الوطني لتطوير التمهين و التكوين المتواصل¹. إلا أن هذا الصندوق يواجه عدة نقائص على المستوى القانوني و التنظيمي، مما لا يسمح له بالقيام بدوره على أكمل وجه على المستوى الوطني.

¹ نقلا من الموقع الإلكتروني: www.al-fadjr.com

2. واقع التكوين المهني في الجزائر:

قبل أن تفكر أي دولة في سياسة اقتصادية، و صناعية من اجل تنمية شاملة، يجب أن توفر كفاءة مهنية لأفرادها لمواكبة تطبيق هذه السياسة و من اجل سد النقص من اليد العاملة المؤهلة التي تحتاجها المؤسسات و المنظمات المكونة لهذا الاقتصاد.

من هذا المنظور سارعت الدولة الجزائرية بالاعتناء بقطاع التكوين المهني منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، لتلبية حاجات الاقتصاد الوطني من الموارد البشرية الكفوءة.

1-2- مراحل تطور قطاع التكوين المهني:

لقد ترك المستعمر الفرنسي 49 مركزا لتكوين اليد العاملة من اجل تلبية احتياجاته. وبقيت هذه المراكز تؤدي مهامها إلى غاية السبعينات، حيث عرف النشاط الاقتصادي توسعا كبيرا نتيجة تأميم المحروقات و الثورة الزراعية، مما أدى إلى اصطدام بنقص وعجز في اليد العاملة المؤهلة. تبنت الحكومة الجزائرية سياسة من اجل النهوض بالتكوين المهني على المستوى الوطني حيث وضعت برنامج بناء 100 مركز تكوين مهني.

في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات أنشأت جهاز وطني للتكوين المهني، يتكفل بتطوير و إعداد برامج التكوين لهذه المراكز، مع ظهور نمط جديد من التكوين المتمثل في التمهين¹. حسب قانون 81-07 المؤرخ في 27 جوان 1981 في المادة رقم 02، التمهين هو نمط من التكوين المهني يهدف إلى اكتساب مؤهلات مهنية أولية معترف بها أثناء العمل، تسمح بمزاولة مهنة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات.

في العشرية الأخيرة من القرن الماضي، تم فيها إنشاء عدد كبير من المراكز، و المعاهد الوطنية للتكفل بالطلب الاجتماعي المتزايد، و في سنة 1999 تم ترسيم وزارة مستقلة بذاتها تتكفل بالتكوين المهني.

¹قانون 81-07 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين، قانون 90-34 المؤرخ في 25 ديسمبر 1990 المعدل والمتمم للقانون 81-07 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين و قانون 2000-01 المؤرخ في 18 جانفي 2000 المعدل والمتمم للقانون 81-07 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائر

أما من الجانب المالي، بلغت ميزانية التسيير عام 1999 حوالي 7 ملايين دينار، لتقفز عام 2009 إلى 16 مليار دينار، ميزانية التجهيز لعام 1999 قدرت ب 4 ملايين دينار، لتصل عام 2009 إلى 18 مليار دينار، أما بخصوص المخطط الخماسي 2009/2005 فقد منح لقطاع التكوين المهني 58 مليار دينار، و في المخطط الخماسي 2014/2010 قفز المبلغ إلى 119 مليار دينار.

عملت الوزارة الوصية كذلك على مراجعة القانون الأساسي النموذجي لمعاهد التكوين، بما يتلاءم مع تحسين مستوى المكونين لمواكبة المستجدات الحاصلة في هذا الميدان.

2-2- مؤسسات قطاع التكوين المهني:

يسير هذا القطاع من قبل وزارة التكوين المهني، و هو يتكون من عدة هياكل تكوينية و هي :

- x مراكز التكوين المهني و التمهين (CFPA) و تكوّن الأفراد من المستوى 1 إلى 4 ؛
- x المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني (INSFP) و تكوين الأفراد من المستوى 4 إلى 5 ؛
- x معاهد التكوين المهني (IFP) و توفر تكوينا للمكونين و تقوم بانجاز البرامج.

المستويات التي يتم التكوين فيها تتمثل على النحو التالي:

منتج التكوين	مدة التكوين (بالأشهر)	مستوى التأهيل
شهادة التخصص في التكوين المهني	6	1
شهادة الكفاءة المهنية	12	2
شهادة التعليم المهني	11	3
أهلية التقني	24	4
أهلية تقني سامي	30	5

الجدول رقم -12- منتج و مدة التكوين حسب المستوى.

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة التكوين المهني، 2012.

معدل التطور الذي شهدته البنية التحتية لقطاع التكوين المهني، خاصة في المؤسسات التكوينية، هو 124 بالمائة في الفترة الممتدة بين 1999-2010، بحيث أن معدل التطور في سنة 2000 كان 50.10 بالمائة، بزيادة قدرها 242 مؤسسة جديدة. و كان المعدل في سنة 2001 بنسبة 3.45 بالمائة، أما في سنة 2010 فان نسبة التطور بـ 0.93 بالمائة أي ما يعادل 10 مؤسسات جديدة.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

التطور الذي عرفته هياكل التكوين المهني بين عام 2000 و 2010، يدل على اهتمام الدولة بهذا القطاع بصفة عامة، و بتممية الرأسمال البشري بصفة خاصة، وهذا من اجل القضاء على فجوة الاحتياج التي يتطلبها الاقتصاد الوطني.

فيما يخص الزيادة الكلية لعدد المتكويين في هذه الفترة، فقد بلغت 42.77 بالمائة، مما يعنى تطور معتبرا في المتكويين على المستوى الوطني الذي خلق ثروة بشرية مؤهلة تفي بطلب الاقتصاد الوطني، و هذا عائد إلى البنية التحتية التي أنشأتها الدولة لهذا الغرض.

بالرغم من كل هذه الإمكانيات المادية، المالية و البشرية، إلا أن المخطط الخماسي الوطني 2005-2009، و المخطط الخماسي الحالي 2010-2014، اظهر لنا عجز في اليد العاملة من ناحية الكم و النوع في عدة قطاعات، و لاسيما قطاع البناء و الأشغال العمومية، و الذي بسببه اضطرت الحكومة الجزائر إلى استيراد يد عاملة أجنبية من الصين، وتركيا، وغيرها من البلدان الأجنبية.

3. تكوين الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي :

وضع المشرع الجزائري ترسانة من القوانين التي تخص تكوين الموارد البشرية المنتمية الى قطاع الوظيفة العمومية من أهمها ما يلي:

x الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006¹ : جاء في هذا الأمر المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الفصل الخامس و لاسيما في المادتين 104 و 105، أن التكوين هي عملية إلزامية على الإدارة، تنظمها بصفة مستمرة و دائمة، من أجل تحسين تأهيل الموظف و ترقيته إلى درجة أعلى، و تكييفه مع مهام جديدة.

x المرسوم التنفيذي رقم 17-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 : جاء هذا المرسوم ليعدل و ليتمم المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 03 مارس 1996، و الذي يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم. جاء هذا المرسوم ليكرس الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية، و كذا تحسين

¹ بدأنا بالأمر 03-06 لسنة 2006 ثم اتبعناه بالمرسوم رقم 17-04 لسنة 2004، لان الأمر الرئاسي أقوى قانونيا من المرسوم التنفيذي هذا من جهة، من جهة اخرى لان هذا الأمر يتعلق بجميع الأمور المتعلقة بتسيير الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيف العمومي بما فيها التكوين، أما المرسوم فهو يخص وظيفة التكوين فقط.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية و تجديد معلوماتهم ما يحدد قواعد و كفاءات ذلك.

و فيما يلي نتطرق بالتفصيل الى موضوع التكوين في الوظيف العمومي الجزائري انطلاقا و استنادا الى ما جاء في الامر 03-06، و خاصة المرسوم التنفيذي 04-17 السالف الذكر إضافة الى التعليمات التي أصدرتها مديرية الوظيف العمومي التي تشرح كفاءات تطبيق و تنظيم هذا المرسوم الأخير، مع تناولنا للقوانين والمراسيم الأخرى التي لها علاقة بهذا الأمر و التي شرعتها مؤسسات الدولة الجزائرية الى غاية تاريخ كتابتنا لهذا البحث :

1-3- أنواع أعمال التكوين:

قسم المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 التكوين في قطاع الوظيف العمومي إلى ثلاثة أقسام، و هي: التكوين المتخصص، تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

2-3- أهداف أعمال التكوين:

تسمح أعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية، و كذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية، و تجديد معلوماتهم إلى تحقيق عدة أهداف وهي:

x **أهداف التكوين المتخصص La formation spéciale** : و هو عبارة عن تكوين معرفي، يرتكز

على تنمية وتطوير المهارات النظرية والتطبيقية لدى المتكويين، و تهيئتهم لممارسة وظيفة معينة

بأحسن أداء، و يشمل على كل تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة

بعنوان التوظيف، و يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحقيق عدة عمليات و هي:

ü شغل منصب عمومي للمرة الأولى؛

ü الالتحاق بسلك عال أو برتبة بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة¹؛

¹ حسب الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و لاسيما المادة 128 من الفصل الأول من الباب السادس منه حددت وضعية القيام بالخدمة حيث ورد في هذه المادة ما يلي: "القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و 15 من هذا الأمر". راجع المادة 129-130-131-132 من نفس الباب لتوضيح أكثر.

ü التحضير للمسابقات و الامتحانات المهنية؛

توجد عدة معاهد و مدارس ومؤسسات عمومية للتكوين تتكفل بهذا النوع من التكوين عبر القطر الوطني من بينها، وهذا ليس على سبيل الحصر:

ü المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: هو مؤسسة قيادية تعمل على تنفيذ سياسة التكوين لوزارة التربية.

ü المدرسة العليا للإدارة: هي مؤسسة مختصة في تكوين إطارات الدولة التابعين لوزارة الداخلية.

ü المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة: هي مؤسسة عمومية تتكفل بتكوين موظفي قطاع الصحة و هذا الأمر سوف سنتطرق له بالتفصيل في الفصل الرابع.

x أهداف دورات تحسين المستوى **Le perfectionnement** : تقوم الإدارة بهذا النوع من التكوين من اجل تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين، و إثرائها وتعميقها و ضبطها.

x أهداف دورات تجديد المعلومات **Le recyclage**: يهدف هذا النوع من التكوين إلى التكيف مع الوظيفة الجديدة، نظرا لتطور الوسائل و التقنيات، و إما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عملها أو مهامها.

و يتكفل بهذا النوعين الأخيرين من التكوين (تحسين المستوى، تجديد المعلومات)، مجموعة من مراكز التكوين التابعة لقطاعات مختلفة و مؤسسات عمومية للتكوين منها:

ü المركز الجهوي لتكوين المستخدمين ببنشار الذي يتكفل بتكوين عمال البلديات و ولايات الجنوب الغربي و في بعض الأحيان حتى عمال المديريات الأخرى مثل عمال مديرية الثقافة.

ü المركز الجهوي لتكوين المستخدمين لولاية ورقلة الذي يتكفل بتكوين عمال البلديات و الولاية و بعض مديريات الجنوب الشرقي.

٣ المركز الجهوي لتكوين المستخدمين بوهان الذي يتكفل بتكوين عمال البلديات و الولايات و بعض المديریات الشمال الغربي.

3-3- المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات¹:

جاء الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي يكرس المخطط السنوي أو متعددة السنوات و تحسين المستوى كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، حيث جاء في الفصل السادس من هذا الأمر و لاسيما المادة 111 منه "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية، تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم"².

إن كفاءات تطبيق هذه المادة، جاء بموجب التعليمات المؤرخة في 06 جوان 1998، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، التي تحدد كفاءات الإعداد و المصادقة على المخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

و بهذا الصدد، و بالنظر للأحكام الوجيهة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يمكن لعمليات التكوين أن تأخذ أشكالا متعددة في إطار توظيف و ترقية الموظفين، حيث يتعلق الأمر بوضع سياسة حقيقية لتكوين الموظفين العموميين، و الأعوان المتعاقدين، تتماشى و متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. إن تكريس المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات يهدف أساسا إلى عصرنه و تحسين أداء الوظيفة العمومية من خلال التكوين الفعال للموظفين .

يوفر المخطط القطاعي نظرة قطاعية شاملة للتكوين، بحيث أنه يشمل كافة عمليات التكوين و كذا دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات، المبادر بها من طرف مختلف الوزارات أو الإدارات ذات الاختصاص الوطني، و التي تتمتع باستقلالية التسيير.

¹ Le plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation spéciale، de perfectionnement et de recyclage.

² عندما تأتي في مادة قانونية عبارة " تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم"، معناه انه سوف تصدر تعليمات و مناشير توضح كيفية تطبيق هذه المادة القانونية بتفصيل، و هذا ما سوف نتطرق له لاحق عندما نتناول التعليمات التي تتحدث عن كيفية تطبيق هذه المادة.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائر

لهذا يجب على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تقوم بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، وهذا حسب تعليمة الوظيف العمومي رقم 01 المؤرخ في 06 جوان 1998، و المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004. في هذا الإطار، تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط، و تنسيق عمليات التكوين، و تحسين المستوى، و تجديد المعلومات، التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية، أو للتكيف مع مناصب العمل l'adaptation aux postes de travail، و هذا وفقا لأهداف مستخدمي المؤسسات و الإدارات العمومية، و احتياجاتهم الأولية، بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية و مخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض.

يجب الإشارة هنا أنه على الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بتكوين موظفيها، أن تتكفل بتكاليف دورة تكوين، و تحسين مستواهم، و تجديد معلوماتهم، إذا لم يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية للمؤسسة العمومية المكلفة بالتكوين.

ترصد المخصصات الميزانية المتعلقة بالتكوين، في الإدارات المركزية أو الوزارات، و تظهر في قسم التسيير في ميزانيتها، و يقابله عدد المناصب المذكورة في المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات، و تعد هذه الميزانية ميزانية القطاع ككل، و تقسم حسب الأولوية و الاحتياج على الإدارات غير المركزية. وهنا توجد حالتين:

x إما أن تمتلك الوزارة مدارس أو معاهد أو مراكز لتكوين موظفيها و في هذه الحالة ميزانية التكوين هي نفسها ميزانية المدرسة.

x أما في حالة تكوين العمال في مراكز تكوين غير تابعة لنفس القطاع، هنا تقوم الإدارة بإعداد اتفاقية توضح فيها جميع البنود المتعلقة بالتكوين: مدة التكوين، تكلفة التكوين (الإقامة، الإطعام، الترفيه...)، برنامج التكوين و منتج التكوين. يتم تغطية تكلفة التكوين من ميزانية الإدارة و تدخل ضمن نفقات التسيير.

يقوم المخطط السالف الذكر بتحديد العمليات المتعلقة بأنواع التكوين (التكوين المتخصص، تحسين المستوى و تجديد المعلومات) في قطاع النشاط المعني خلال سنة واحدة أو عدة سنوات مالية، و ينبغي

أن يحدد بالإضافة إلى ذلك: عدد المناصب المطلوب شغلها، عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين، مناصب التأهيل المعنية و مؤسسة التكوين التي يجب أن تضمن أعمال التكوين المذكورة سابقا. يجب كذلك أن يتضمن المخطط في محتواه، مختلف عمليات التكوين المسطرة من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية و المتمثلة فيما يلي:

ü التكوين المتخصص، و هو كل تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة¹ بعنوان التوظيف و قد تطرقنا إليه سابقا؛

ü التكوين أثناء التربص، و هو كل تكوين أولي محدد في القوانين الأساسية الخاصة الموجه لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم؛

ü التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى، باعتباره كل تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة، قصد الترقية إلى رتبة أعلى في إطار الانتقال من فوج إلى فوج آخر؛

ü التكوين الأولي المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي، فمثلا و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 93-09 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين و التعليم المهنيين، و لاسيما المادة 47 منه حيث تنص " يدمج في رتبة أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف قصد التكوين الأولي للرتبة: الأساتذة المتخصصون في التعليم المهني من الرتبة الأولى المعنيون بصفة منتظمة في المنصب العالي للأساتذة المتخصصين في التعليم المهني من الرتبة الأولى لإعادة التكييف عند تاريخ سريان هذا المرسوم (...)"

ü التكوين الاستثنائي قصد الإدماج في رتبة جديدة عند الاقتضاء في إطار الانتقال من الأحكام القديمة إلى الأحكام الجديدة للقوانين الأساسية الخاصة، و قد تميزت الفترة الممتدة بين 2008/01/01 و 2012/01/01، صدور قوانين أساسية خاصة جديدة شملت كل القطاعات و هذا

¹ يقصد بالقانون الأساسي الخاص : مجموع المواد القانونية التي توضح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون الى الأسلاك الخاصة بقطاع معين (موظفو إدارة الجماعات الإقليمية أو موظفو التعليم العالي...)، وتحديد مدونة مختلف الرتب و المناصب المطابقة، وكذا الشروط الالتحاق بها.

تماشيا مع التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، التي حدثت في الوطن، و هذا النوع من التكوين يطبق في هذه الحالة بالذات، فقد جاء مثلا في المرسوم التنفيذي رقم 10-297 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010، و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية، و الذي جاء في الفرع الثالث منه و لاسيما المادة 66 منه التي تنص "يتمج في رتبة مهندس رئيسي لمسح الأراضي، مهندسو الدولة لمسح الأراضي المرسمون و المتربصون"، و في هذا الحالة يجزي هذا النوع من التكوين عند الاقتضاء.

ن التكوين بالخارج، باعتباره كل تكوين يندرج في إطار أحكام المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى و كيفية تسييرهما وهذا سوف نتطرق له لاحقا.

بالنظر إلى كل هذه الاعتبارات، فان الهدف الأساسي من كل هذا هو تكييف نموذج المخطط السنوي أو متعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، كما هو محدد في التعليمات المؤرخة في 06 جوان 1998 المذكورة سابقا، مع الإطار الجديد للتكوين المكرس بموجب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و القوانين الأساسية الخاصة بالمسيرة لمختلف أسلاك الموظفين. في هذا الإطار، سهرت الحكومة الجزائرية على محاولة تجديد جميع أحكام القوانين الأساسية الخاصة لمختلف الأسلاك، من اجل بعث روح جديدة في كل القطاعات التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، لمواكبتها مع كل التغيرات السريعة الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية المحلية و الدولية. أولت القوانين الأساسية الخاصة اهتماما كبيرا للتكوين، فمثلا القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية، و الذي جاء عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011، و خاصة الفصل السادس المتضمن لموضوع التكوين و لاسيما المادة 15 تنص "يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية : إما بمبادرة من الإدارة، و إما بطلب من الموظف، عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة". و نلاحظ من هذه المادة أن القانون أعطى الحرية حتى للأفراد عندما يحسون أنهم يحتاجون إلى التكوين، بشرط أن يكون هذا التكوين موافق مع مصالح الإدارة.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائر

ينبغي إعداد المخطط السنوي أو متعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات الموظفين، و الأعران المتعاقدين، وفقا لنموذج المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات الذي يتكون من 08 جداول¹.

إن الجداول التي تختلف بين المخططين هي على النحو التالي:

ملاحظات	تتويج الدورة	عدد المناصب المالية المعنية	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد الموظفين	الرتبة المطلوب شغلها	الرتبة الأصلية

الجدول رقم -13- الجدول رقم 05 من المخطط القطاعي: دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة.

ملاحظات	الدورة	تتويج مؤهل، شهادة أو شهادة التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع دورة التكوين	الرتبة المعنية

الجدول رقم -14- الجدول رقم -06- من المخطط القطاعي: دورات التكوين بالخارج.

ملاحظات	تتويج الدورة (شهادة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات)	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى أو تجديد المعلومات	الرتبة المعنية

الجدول رقم -15- الجدول رقم -07- من المخطط القطاعي: عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

الاعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المتوقعة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين والأعران المتقاعدين	الرتبة المعنية	عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
					دورة التكوين المتخصص بعنوان التوظيف
					دورة التكوين الأولى أثناء فترة التبرص
					دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
					دورة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي
					دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة
					دورة التكوين بالخارج
					عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات
					المجموع

¹ فيما يخص الجدول الأول والثاني و الثالث و الرابع هي بنفس الترتيب و الشكل مع جداول النموذج غير الممركز الذي سوف نتطرق له لاحقاً، إلا أنه في الجدول الرابع في خانة تتويج التكوين يكون بشهادة تكوين بالنسبة للمخطط القطاعي أما في المخطط غير ممرکز يكون بشهادة تربيص.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

الجدول رقم -16- الجدول رقم -08- من المخطط القطاعي: حوصلة مختلف عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المصدر: الجداول المذكورة أعلاه و المتعلقة بالنموذج المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات مصدرها التعليم رقم 01/ك/خ.و.م.إ.إ.ع.و.ع/ 98 المؤرخة في 06 جوان 1998 الصادرة عن الوزير المكلف لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي، المتعلقة بالمخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

تدخل هذه الجداول ضمن نموذج المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى و تجديد معلومات الموظفين و الأعوان المتعاقدين. يتعين على الإدارات العمومية إدراج هذا المخطط في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية¹. يعد نظام التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي و الذي جاء بموجب المرسومين التنفيذي رقم 95-126 و 96-92 المؤرخين على التوالي في 29 أبريل 1995 و 03 مارس 1996، وغايته إبراز تسيير توقعي للوظائف و كذا تحسين مؤهلات وقدرات الموظفين، حيث يقوم هذا النظام على أداتين للتوقع، المتابعة و المراقبة وهما:

1- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ؛

2- المخططات القطاعية أو متعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين.

وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها، تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد سنويا مخطط لتسيير الموارد البشرية، أين تسجل فيه مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية، و لاسيما ما يتعلق بما يلي: التوظيف، الترقية، التكوين، الحركات الدورية للموظفين، الإحالة على التقاعد.

حتى يمكن تطبيق المخطط القطاعي يجب أن تشترك المؤسسة أو الإدارة المعنية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومي، في المصادقة على هذا المخطط. تقوم المصالح التابعة لسلطة الوظيف العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط في المؤسسة أو الإدارة العمومية ، حيث أن لهذه المصالح رقابة قبلية (قبل تنفيذ البرنامج التكويني) و رقابة بعدية (بعد تنفيذ البرنامج التكويني).

¹ Gestion prévisionnelle des ressources humaines.

4-3- اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المعنيين بدورة التكوين¹ :

الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسات و الإدارات العمومية من اجل تكوين موظفيها، هو إنشاء لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعومين لمتابعة دورة التكوين، و تحسين المستوى، وتجديد المعلومات. تعمل هذه اللجنة بإعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية و القانونية الأساسية، و تحديد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية و بالتقويم المهني للموظفين المعنيين. بهذا يتم تحديد احتياجات التكوين اللازمة للموظفين.

تتكون هذه اللجنة من:

- الرئيس: السلطة المخولة صلاحية التعيين؛

- الأعضاء و هم:

ü عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين؛

ü مسؤول تسيير المستخدمين عند الاقتضاء؛

ü المسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء.

- يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته.

بعدها تقوم اللجنة بعملية انتقاء المترشحين المقبولين في دورات التكوين، تحسين المستوى و تجديد المعلومات. تلتصق قائمة المقبولين في لوحة الإشهار للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية لمدة تكون من شهر فأكثر قبل بداية دورة التكوين. و تقوم الإدارة المعنية بإعلام المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين على أسباب عدم قبولهم ، كما يمكن لهؤلاء المترشحين غير المقبولين الطعن في قرار اللجنة في اجل لا يقل عن عشرة أيام قبل تاريخ بداية الدورات، لدى لجنة خاصة تتكون من:

- الرئيس : السلطة المكلفة بالوظيف العمومي؛

- الأعضاء:

ü ممثل عن الإدارة المعنية؛

ü ممثل من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية.

¹ La commission chargée de la sélection des fonctionnaires appelés à suivre un cycle de formation.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

تكمن مهام هذه اللجنة الأخيرة، في دراسة كل الطعون المقدمة إليها حتى الطعون المتعلقة بالتسجيل في دورات التكوين، تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و التحقق في مدى صحة الطعون المقدمة و تتخذ الإجراءات اللازمة قبل تاريخ بداية الدورات.

ونلاحظ هنا أن المناجمنت العمومي عموما، و تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي خصوصا، يمشي وفقا لإجراءات قانونية معينة، تحمي الموظف العمومي من تعسف الإدارة من جهة، و تحقق له كل حقوقه و طموحاته المهنية من جهة أخرى، و هذا من المميزات النظام ذو البنية المغلقة.

3-5- دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات :

تحدد عملية تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق القرارات التالية:

- قرار السلطة المكلفة بالوظيف العمومي فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية؛
 - قرار وزاري مشترك بين وزير القطاع المعني و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات و الإدارات العمومية المختلفة.
- يجب أن يتضمن هذان القراران على الخصوص ما يلي:

- الأسلاك و الرتب التي فتحت بشأنها دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات؛
- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات؛
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين بمقتضى التشريع و التنظيم المعمول بهما، وهذا من بين الإجراءات التحفيزية للأفراد على التكوين التي تقرها القوانين المتعلقة بالموظف العمومي؛
- مدة الدورة و أماكن إجرائها و كذا شكل الدورة التناوبي أو المتواصل¹؛
- طبيعة الاختبارات المقررة في برامج الدورات وعددها و مدتها و معاملاتها والنقط الاقصائية فيها؛
- كفاءات مراقبة و متابعة إجراء الدورات.

¹ La forme alternée ou continue du cycle

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائر

ومن كل هذا يتبين أن محتوى هذان القراران يهدف إلى كيفية تنظيم، و مراقبة الدورات التكوينية هذا من جهة، ومن جهة أخرى انه يشمل على خطوات مرحلة التنفيذ للبرنامج التكويني.

وبعد التوقيع على القرار تفتح الدورات التكوينية بقرار آخر، و لكن من السلطة التي لها صلاحية التعيين يحدد فيها ما يلي:

- الأسلاك أو الرتب المعنية بدورات التكوينية؛
- عدد المناصب المتوفرة و هذا طبقا للمخطط القطاعي للتكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات المصادق عليها بعنوان السنة المالية المعنية؛
- تاريخ فتح التسجيلات لدورات التكوينية وختماها؛
- تاريخ بداية الدورات؛
- مدة الدورات و مكان إجرائها.

يرسل هذا القرار للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في اجل شهر واحد و هذا ابتداء من تاريخ التوقيع عليه، وكذلك يجب أن ينشر هذا القرار (قرار فتح الدورة) في الصحف، الجرائد أو/و بالإصاق في أماكن العمل التابعة للمؤسسة أو الإدارة العمومية.

أما برامج هذه الدورات التكوينية فتقرر بالأشكال التالية:

- من قبل السلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية؛
- بالاشتراك بين وزير القطاع المعني و السلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك والرتب الخاصة في القطاع المعني.

تختلف الدورات التكوينية من حيث المدة لتنفيذ و تطبيق البرامج التكوينية حسب الأسلاك و الرتب في شكل متناوب أو متواصل وفق ما يلي:

- دورات قصيرة الأجل إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها؛
- دورات متوسطة الأجل إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر و تقل أو تساوي السنة؛

- دورات طويلة الأجل إذا كانت المدة تفوق السنة و نقل أو تساوي ثلاثة سنوات.

لم يذكر أو لم يتطرق في هذا المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الدورات التكوينية التي تفوق مدتها ثلاثة سنوات وهذا راجع لنظرة المشرع الجزائري الذي يرى عدم ضرورة و جدوى تكوين الموظف العمومي في دورات تكوينية تفوق الثلاثة سنوات.

فيما يخص عدد الموظفين المقبولين في دورة التكوين أو تحسين المستوى، فإنه لا يمكن أن يتعدى 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة الخاصة بالمعنيين كحد أقصى، لكي نحافظ على استمرارية نشاط المصالح لدى الإدارات، أو المؤسسة العمومية بالقدر اللازم من الموظفين، فمثلا إذا كان عدد المتصرفين في إدارة عمومية ما، هو ستة موظفين و كان عدد المترشحين المقبولين من نفس الرتبة (المتصرفين) أربعة أفراد، فهذا يعني انه بقي في الإدارة اثنين من الموظفين رتبة متصرف، و هذا غير كافي لتسيير شؤون و مصالح الإدارة المعنية مما يخلق خلافا في تسييرها.

يتقاضى الموظفون الذين سيشاركون في هذه الدورات التكوينية من مؤسساتهم الأصلية ما يلي:

- الأجر القاعدي، زائد التعويض الخبرة، زائد التعويضات المرتبطة برتبتهم الأصلية¹، وهذا في حدود سنتين، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية²، وهذا لان المردودية تمنح جراء النتائج التي يقدمها الموظف في عمله؛

- الأجر القاعدي، و تعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبتهم الأصلية، خلال السنة الثالثة.

و نقصد بالأجر القاعدي الأجر الأساسي الذي تحسب عليه مجموع التعويضات، و لا يعني هذا الأجر هو الأجر الوطني الأدنى المضمون كما يعتبره البعض، فالأول متغير يتغير على أساس الصنف، و أما الثاني فثابت لا يتغير إلا بقانون و يهدف إلى رفع القدرة الشرائية لجميع فئات العمال على المستوى

¹ هنا يقصد بالرتبة الأصلية الرتبة الموظف قبل أن يبدأ الدورة التكوينية مثلا: متصرف رئيسي أو متصرف أو ملحق رئيسي أو ملحق...
² تعتبر منحة المردودية نوع من أنواع التحفيز، و لا يمكن أن تؤدي الغرض المرجو منها ما لم تتسم بالعدالة، و المصادقية، و لتفادي تدخل الأهواء الشخصية، و المحافظة على حيادية السلطة السلمية المقدره لمردودية الموظف، يجب أن تخضع هذه العلاوة لمعايير موضوعية معدة سلفا من طرف المكلفين بتسيير الموارد البشرية يراعى فيها: القدرة البدنية، المواظبة، طريقة الخدمة، الأهمية المعطاة لمهامه، السرعة في الأداء، روح المبادرة، القيادة، المراقبة، التنظيم، المعارف المهنية. وهذه المعايير لا يتم اعتمادها بنفس الدرجة لكل الموظفين بل تختلف أهميتها حسب مستويات التأهيل و طبيعة الوظائف، فالمعايير العشرة السابقة الذكر يمكن تطبيقها على موظف يشغل منصب عالي، أو ينتمي إلى موظفي التأطير (متصرف إداري أو ما يعادلها فما فوق) وذلك باعتماد (02) نقطتين لكل معيار.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائر

الوطني. فالأجر القاعدي = سعر النقطة الاستدلالية × النقطة الاستدلالية، و قد تطرقنا لهذا الموضوع بالتفصيل في المبحث السابق.

تجرى الدورات التكوينية في مختلف المؤسسات العمومية للتكوين، و هذا حسب الرتب التي يشغلها الأفراد المقبولين في هذه الدورات وهذه المؤسسات هي كالتالي:

- بالنسبة للموظفين الذين يشغلون منصب عالي أو ينتمون إلى موظفي التأطير (متصرف إداري أو ما يعادلها فما فوق) فإنهم يتكونون في المؤسسات العمومية للتكوين العالي؛
- بالنسبة للموظفين الذين ينتمون إلى موظفي التحكم والتنفيذ (كل موظف تكون رتبته اقل من متصرف)، فإنهم يتكونون في المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به.

كما يخضع المتكونون في هذه المؤسسات التكوينية للنظام الداخلي المطبق فيها.

3-6- تحفيز العملية التكوينية:

توجد عدة تحفيزات سنها المشرع الجزائري لتشجيع الموظف العمومي على التكوين، و تحسين مستواه، و تجديد معلوماته، ومن بينها :

× يستفيد المترشحون الخارجيون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص، من تعيين كمتبرنين و يوجهون حسب حاجات المصلحة و وفق درجة الاستحقاق، و هذه في حالة التوظيف الجديد، كمسابقة الدخول للمدرسة الوطنية للإدارة لتوظيف في رتبة متصرف رئيسي.

× يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة التكوين المتخصص من الترقية في السلك أو الرتبة، و يعينون كمتبرنين في السلك أو في الرتبة التي ترقوا إليها، و هذا حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة. في حالة الرسوب، يدمج الراسبون من جديد في سلكهم أو رتبتهم الأصلية.

و بهذا الصدد، يجب على كل من استفاد من تكوين متخصص و انقطع عن دورة تكوينه، أو طرد أو لم يلتحق بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في مدة شهر ابتداء من تاريخ تبلغه مقرر التعيين، أو ترك

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

الإدارة قبل نهاية المدة المحددة¹، أن يسدد جميع مصاريف التكوين، وهذا حتى لا تتحمل الإدارات و المؤسسات تكاليف التكوين التي يتسبب فيها المتكونون بقراراتهم أو بتصرفاتهم.

x تسلم المؤسسة التي أجرت دورة التكوين، أو تحسين المستوى، أو تجديد المعلومات:

u شهادة تكوين للمتشحين الذين تابعوا هذه الدورة ؛

u شهادة التمرين للمتشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى، أو تجديد المعلومات.

x يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات من:

u فيما يخص الدورات القصيرة المدى:

- الاستفادة من التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار؛

- الاستفادة من تخفيض في الاقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار،

يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة شهر واحد؛

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني.

u فيما يخص الدورات المتوسطة الأجل:

- الاستفادة من درجة إضافية؛

- الاستفادة من التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار؛

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني؛

- الاستفادة من تخفيض في الاقدمية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة

الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر و احد.

تجدر الملاحظة هنا إلى انه لا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا دورة واحدة في التكوين

المتخصص، كما لا يمكنه أن يستفيد أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى وتجديد المعلومات في

¹ سنتين على الأقل إذا كانت مدة التكوين اقل من سنة واحدة، ثلاث سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق المدة المعينة سبع سنوات.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري

السلك أو الرتبة اللذين ينتمي إليهما، وهذا حتى يستفيد كل موظفي الإدارات، و المؤسسات العمومية لهذه الدورات من التكوين، وتحسين المستوى، و تجديد المعلومات هذا من جهة. من جهة أخرى، حتى تتمكن السلطات العمومية من القضاء على الانحياز، و محاباة، و احتكار المسيرين و اللجان، لموظفين معينين على حساب موظفين آخرين مما يحرمهم من حقهم في التكوين.

كما لا يمكن للموظفين الراسبين في الامتحان النهائي في دورة التكوين، تحسين المستوى، و تجديد المعلومات، أن يشاركوا في دورة جديدة إلا بعد سنتين. غير انه، يمكن للسلطة المخولة لها صلاحية التعيين، بناء على اقتراح لجنة الامتحان النهائي، أن تمنح ترخيصا استثنائيا بخصوص هذا الشرط للموظف المعني، نظرا لتقييمه البيداغوجي أثناء سير دورة التكوين.

7-3- المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات:

تهدف المخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات إلى وضع سياسة حقيقية لتكوين الموظفين و الأعوان العموميين على المستوى الوطني، حيث تواكب و متطلبات التسيير الحديث للموارد البشرية. و بهذا كان يجب على الوظيفة العمومي أن يجد وسائل أو ميكانيزمات تتماشى و السياسة القطاعية للتكوين.

من هذا المنطلق، و تكريسا لتوسيع هذه الأداة التوقعية أو التنبؤية لتسيير و تقييم التكوين للمؤسسات و الإدارات العمومية المحلية، صدرت تعليمة من المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى السيدات والسادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومي تحت رقم 18/ك/خ/م ع و ع/2009 المؤرخة في 18 جويلية 2009 بالجزائر، التي تهدف إلى تكريس المخطط غير الممركز السنوي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و تحديد مجال تطبيقه ومحتواه و كذا كفايات إعدادة و المصادقة عليه.

يحدد المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، العناصر التالية :

- طبيعة و مدة العمليات المبرمجة (التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات) ؛

- الرتب و مناصب الشغل المعنية، و كذا عدد المناصب المالية الخاصة بها؛

- مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن العملية التكوينية.

يختلف مجال تطبيق هذا المخطط حسب طبيعة تواجد و تسيير الإدارة أو المؤسسة العمومية، و هو كالأتي:

x مجال تطبيق المخطط غير الممرکز على مستوى المصالح غير الممرکزة للدولة:

يسعى المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات إلى تدعيم إطار التكوين، الذي كرس في المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، على مستوى المصالح غير الممرکزة للدولة أو إدارة البلدية، و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، و المؤسسات العمومية ذات الطابع التكنولوجي و الثقافي، و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي.

x مجال تطبيق المخطط غير الممرکز على مستوى المصالح غير الممرکزة للمديريات الولائية:

في هذه الحالة، يمكن أن يضم هذا المخطط الخاص بالمصالح غير الممرکزة، للمديريات الولائية مختلف العمليات التي تخصها على مستوى مختلف المؤسسات العمومية تحت الوصاية. أما من حيث الجانب الشكلي، فيتم تسجيل ذات العمليات لحساب كل مؤسسة معنية.

x مجال تطبيق المخطط غير الممرکز على مستوى الهيئات الإدارية ذات الطابع الجهوي:

تتميز الهيئة الإدارية ذات الطابع الجهوي بسلطة التسيير طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990، و الذي يتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة الممرکزية، و الولايات، و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث يمكن أن يكتسي المخطط غير الممرکز بعدا جهويا، و بالتالي ضم وجمع مختلف العمليات المبرمجة بعنوان مختلف الإدارات التابعة لمجال اختصاصها الإقليمي.

8-3- مضمون و محتوى المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات:

يجب أن يكون المخطط غير الممرکز سنويا، و في محتواه ينبغي أن يتضمن مختلف العمليات المبرمجة بعنوان السنة المالية المعنية، وهذه العمليات تتمثل فيما يلي:

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

x التكوين المتخصص : هو كل تكوين محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الالتحاق برتبة في إطار التوظيف؛

x التكوين أثناء التربص : هو تكوين أولي محدد بموجب القوانين الأساسية قصد التحضير لشغل وظيفة، بعد التوظيف؛

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

x التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى ، حيث يعتبر هذا التكوين التكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى؛

x التكوين بالخارج و هو عبارة عن أي تكوين يندرج في إطار أحكام المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 309-03 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج.

و يجب كذلك إدراج دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات ضمن العمليات المبرمجة.

يتكون المخطط غير الممرکز من ثمانية جداول فهو يشمل على مختلف عمليات التكوين، و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، وهي كالتالي:

ملاحظات	عدد المناصب المتوقعة	عدد المناصب المالية المفتوحة	تتويج التكوين (مؤهل، شهادة أو شهادة التكوين)	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنية

الجدول رقم -17- الجدول رقم 01 من المخطط غير الممرکز: دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف.

ملاحظات	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	الرتبة المعنية
	شهادة التربص						

الجدول رقم -18- الجدول رقم 02 من المخطط غير الممرکز : التكوين الأولي أثناء فترة التربص

تحدد التعليم رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 كليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص، لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به. حسب ما

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري

جاء في هذه التعليمات، فان دورة التكوين التحضيري أثناء فترة الترتيب لشغل الرتب (ملحق الإدارة، عون إدارة رئيسي، عون إدارة، عون مكتب) تفتح بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين، وينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر ما يلي: الرتبة أو الرتب المعنية، عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين، طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية، مدة التكوين، الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين، تاريخ بداية التكوين، المؤسسة المكلفة بالتكوين، قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين.

هذه المعلومات موجودة في الجدول رقم 02 من المخطط غير ممرکز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، و ترسل نسخة من القرار، أو المقرر للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية حسب الحالة. بعد القيام بهذه الإجراءات، يتم إعلام المترشحين الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة، بتاريخ بداية التكوين بموجب استدعاء فردي أو أية وسيلة ملائمة عند الاقتضاء (تنشر في اللوحة الإشهارية للإدارة، أو عن طريق الوسائل الإعلام غير الرسمية مثل إبلاغ زميله، أو وسائل أخرى تستعمل حسب الحالة و الضرورة...).

فيما يخص شروط إجراء التكوين، فيكون بموجب اتفاقية بين الإدارة المستخدمة و المؤسسة العمومية للتكوين المعنية، حيث يوضح فيها الشروط و الكيفيات العملية لإجراء و تنظيم التكوين. بعد نهاية التكوين، يرسم المتربصون الذين تابعوا بنجاح التكوين وفقا للشروط المحددة في المواد 83، 84، 85، 86 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006. تنص المادة 84 على انه "يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، و يمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينًا تحضيريًا لشغل الوظيفة".

تقوم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء¹ المختصة بالإعلان نهائيًا عن ترسيم المتربصين مع الأخذ بعين الاعتبار التقييم البيداغوجي للتكوين التحضيري أثناء فترة الترتيب، و كذا تقدير السلطة السلمية حول كيفية أداء خدمة المتربص.

¹ اللجنة متساوية الأعضاء، هي هيئة استشارية استحدثتها نظام الوظيفة العمومية، الغرض منها إشراك الموظف في تسيير حياته المهنية، وحسن تطبيق النصوص القانونية، والحرص على أن تكون السلطة التقديرية عادلة و وفق ضوابط و إجراءات. لها دور هام قانوني في تسيير حياة الموظف العمومي مهنيًا، وتتشكل من طرفين هما: الموظفون و الإدارة. يكون عدد الأعضاء الممثلين للموظفين بقدر عدد الأعضاء الممثلين للإدارة، و ترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين (في البلدية مثلًا يرأسها رئيس مجلس الشعبي البلدي).

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائر

ملاحظات	المالية المفتوحة بعضون السنة	المالية المفتوحة بعضون السنة	تتويج دورة التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المرشحين	الرتبة المراد شغلها	الرتبة الأصلية

الجدول رقم -19- : الجدول رقم -03- من المخطط غير الممركز : دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.

كرست التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، طرق و كفاءات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، حيث تفتتح الدورة التكوينية قبل الترقية في الرتب (متصرف، ملحق إداري، عون إداري، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري) بقرار أو مقرر من السلطة المخولة لها صلاحية التعيين. يجب أن يحدد هذا القرار أو المقرر المعلومات المذكورة في الجدول الأخير أعلاه.

ترسل نسخة من القرار، و كذا نسخة من الاتفاقية المبرمة مع مؤسسة التكوين للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية، حسب الحالة، خلال أجل عشرة أيام من تاريخ التوقيع، هذا من جهة. من جهة أخرى، على هذه المصالح للوظيفة العمومية إبداء رأي بالمطابقة خلال مدة أقصاها عشرة أيام من تاريخ استلام نسخة من القرار و الاتفاقية.

عند نهاية الدورة ، يتم تقييم نهاية تتويج دورة التكوين على أساس معدل يحسب كالتالي:

× معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة لمجموع الوحدات المدرسة تحسب من 0 إلى 20، المعامل 01.

× معدل مذكرة الدراسة و البحث أو تقرير نهاية التكوين حسب الحالة، و يحسب من 0 إلى 20، المعامل 01.

بعدها، يعلن الموظفون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20 ناجحين نهائيا من طرف لجنة متكونة من : السلطة المخول لها صلاحية التعيين أو ممثليها، و مدير مؤسسة التكوين أو ممثله، و ممثل أو ممثلين عن المكونين ، وكل هذا يدخل ضمن ما يعرف بقياس عائد التكوين.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائر

بعد الانتهاء من هذه الإجراءات، يتم ترقية و تعيين الموظفين، الذين تابعوا التكوين بنجاح في الرتب المقصودة، و ترسل نسخة من محضر النجاح النهائي المعد من طرف اللجنة المذكورة أعلاه، إلى مصالح الوظيفة العمومية المختصة في أجل ثمانية أيام من تاريخ التوقيع عليه.

الرتبة الأصلية	المنصب العالي المراد شغله	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسات التكوين	الملاحظة

الجدول رقم -20-: الجدول رقم -04- من المخطط غير الممركز : دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي

الرتبة المعنية	موضوع الدورة	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية دورة	نهاية دورة	مؤسسات التكوين	نتائج الدورة	ملاحظات

الجدول رقم -21-: الجدول -05- من المخطط غير الممركز : عمليات التكوين بالخارج.

الرتبة المعنية	موضوع تحسين المستوى	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	نتائج الدورة	ملاحظات

الجدول رقم -22-: الجدول رقم -06- من المخطط غير الممركز : عمليات تحسين المستوى.

الرتبة المعنية	موضوع تجديد المعلومات	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	نتائج الدورة	ملاحظات

الجدول رقم -23-: الجدول -07- من المخطط غير الممركز : عمليات تجديد المعلومات.

الاعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين و الأعران المعنيين	الرتب المعنية	عمليات التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات
				دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
				التكوين الأولي أثناء فترة التريص
				دورات التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
				دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي
				عمليات التكوين بالخارج
				عمليات تحسين المستوى
				عمليات تجديد المعلومات
				المجموع

الجدول رقم -24-: الجدول رقم -08- من المخطط غير الممركز : جدول الحوصلة. المصدر: كل الجداول الثمانية المذكورة أعلاه المتعلقة بنموذج المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مصدرها التعلية رقم 18 ك خ / م ع و ع / 2009 بتاريخ 2009/07/18 الصادر عن رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتعلقة بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين.

يعد الجدول الثامن من المخطط غير الممركز، آخر جدول في النموذج المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات، و يعتبر حوصلة لكل عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات المذكورة في الجداول السابقة. يصادق على المخطط غير الممركز من قبل رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص محليا، بالاشتراك مع الممثل المؤهل للمؤسسة أو الإدارة المعنية، في بداية كل سنة مالية مع إرفاقه إجباريا بعرض الأسباب التي تبرر العمليات المبرمجة و كيفيات تطبيقها.

9-3- العلاقة التي تربط بين المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات و المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

عرف قطاع الوظيف العمومي تحولا جذريا تأتي من خلال التغيرات التي شهدها ميدان تسيير الموارد البشرية على المستوى العالمي، و يتمثل هذا التحول الذي شهده هذا القطاع من خلال انتقاله من التسيير التقليدي و الكلاسيكي لهيكلة الاجتماعي الى التسيير التنبؤي و التقديري (الاستراتيجي)، و الذي تركز عن طريق تشريع و صدور المرسوم التنفيذي رقم 95 / 126 المؤرخ في 29 / 04 / 1995، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 66 / 115 المؤرخ في 02 / 06 / 1966، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، و أنشاء هذا الأخير بما يسمى المخطط السنوي التوقعي للموارد البشرية التابعة للمؤسسات و الإدارات العمومية لقطاع الوظيف العمومي.

يعد المخطط السنوي التوقعي للموارد البشرية ميزانية اجتماعية تقديرية قانونية و رسمية، تدون فيها كل العمليات المتعلقة بالموارد البشرية المنتمية للمؤسسات و الإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيف العمومي من: التوظيف، الترقية، التكوين.....، خلال السنة المالية المعنية.

وموازة مع إنشاء هذا المخطط، كان على الوزارة الوصية أن تخلق نظام للمراقبة يتم على أساسه التحقق من مدى تطبيق هذا المخطط في الإدارات و المؤسسات العمومية المعنية، مع التأكد من صحة

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

تطبيقه، و بالفعل هذا ما حصل بحيث اعتمد نظام جديد للمراقبة، يتجلى في نظام المراقبة اللاحقة الذي كرسه المرسوم السلف الذكر.

و اعتمد هذا الإجراء للمراقبة اللاحقة من قبل المديريات الولائية للوظيفة العمومية، من اجل إعطاء نفس جديد لتسيير الموارد البشرية من جهة، و فرض تدقيق اجتماعي مرن لمجمل المؤسسات و الإدارات التابعة لقطاع الوظيف العمومي، مقارنة مع ما كان معمول به قبل صدور المرسوم 126/95، بحيث كانت هناك مراقبة قبلية (سابقة) للتسيير ملفات الموارد البشرية، مما أوجد ما يسمى بالبيروقراطية السلبية لهذا النوع من التسيير.

جاء المرسوم 126/95 ليلغي هذا النوع من المراقبة (القبلية) الخاصة بجميع القرارات التي تتعلق بالحياة المهنية للأعوان العموميين، حيث نصت المادة 02 من المرسوم الأخير انه " تعفى من التأشيرة المسبقة لسلطة الوظيفة العمومية جميع القرارات التي تتعلق بالحياة المهنية و الأعوان العموميين في الدولة (...)"¹. و يجب أن نوضح هنا الى انه يجب على كل المؤسسات و الإدارة العمومية التابعة لقطاع الوظيف العمومي أن تقوم بإعداد مخطط سنوي تقديري متعلق بتسيير المسارات المهنية لجميع هياكلها الاجتماعية و هذا ما نوهت عليه المادة 03 من المرسوم السابق " يتعين على كل المؤسسات و الإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الحياة المهنية تبعا للمناصب المالية المتوفرة (...)"، و نلاحظ من هذه المادة انه يجب أن يكون توافق بين هذا النوع من التسيير و المناصب المالية الموجودة، التي يقرها ويؤشر عليها المراقب المالي التابع لدائرة الاختصاص. و بهذا يمكن القول أن المخطط التقديري السنوي للتسيير الموارد البشرية يعد وسيلة فعالة لتحكم في المستخدمين بصورة تنبؤية خلال فترة معينة.

فيما يخص العلاقة التي تجمع بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، يجب أن يكون هناك تطابق وثيق فيما يخص المناصب المالية بين المخططين، فلا يجوز وجوبا أن يكون هناك فارق في المناصب المالية بين المخططين .

إن التكوين قبل الترقية بالنسبة للموظفين الناجحين في الامتحان المهني، أو المقبولين عن طريق الترقية الاختيارية، طبقا للأحكام القانونية الأساسية، و في حالة التكوين الذي تتجاوز مدة أكثر من سنة، يجب الإبقاء على المنصب المالي المخصص أصلا للترقية طبقا لأحكام التعليم رقم 03 المؤرخة في 31 مارس

¹ للتفصيل أكثر ارجع للمرسوم التنفيذي رقم 95 / 126 المؤرخ في 29 / 04 / 1995، الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 66 / 115 المؤرخ في 02 / 06 / 1966.

2009، المتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن التكوين المسبق في الإدارات العمومية يخضع للقوانين الأساسية الخاصة، وهذا حسب ما كرسته المادة 109 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 "تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 08 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، أو الحصول على الشهادة المطلوبة". ومن هذا يتبين لنا أن عملية الترقية الأفقية لا تتم إلا بأمرين و هما :

x التكوين قبل الترقية حسب القوانين الأساسية الخاصة: أي يجب أن يلزم القانون الأساسي الخاص بالقطاع الذي ينتمي إليه العمال الذين تم توظيفهم، أو ترفيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا. وعلى سبيل المثال لا الحصر، فقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية، في فرعه الثاني: "شروط التوظيف و الترقية" و لاسيما في المادة 41 يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين: حالة الترقية عن طريق الامتحان المهني أو حالة الترقية على سبيل الاختيار، قبل ترفيتهم ، لمتابعة بنجاح تكوين تحدد مدته و محتواه و كفاءات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

x الترقية عن طريق الحصول على الشهادة المطلوبة بدون القيام بتكوين لشغل هذا المنصب: لم يلزم المشرع الجزائري في هذه الحالة وجوبا التكوين، لان الحصول على هذه الشهادة بحد ذاته يعتبر تكويننا، و هذا حسب ما جاء مثلا في القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية و لاسيما في مادته 64 " يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب الإدارة الإقليمية، أعوان حفظ البيانات للإدارة الإقليمية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة التحكم المهني في التخصص أو شهادة معادلة لها". و اشترط المشرع الجزائري الحصول على الشهادة بعد التوظيف، ليغلق الباب في وجه من يريد أن يشارك في مسابقة التوظيف، فيصرح بشهادة توافق منصب المسابقة مع العلم أن لديه شهادة أعلى منها في المستوى.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

و تجدر الإشارة هنا إلى عدم إمكانية تسجيل أي عملية تكوين مهما كانت طبيعتها دون توفر المناصب المالية الضرورية لتكفل بمنتوج التكوين. لهذا يجب أن يشمل الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للإدارة المعنية بالتكوين وجوبا، على المنصب المالي المخصص لمنتوج التكوين، و إلا فان هذا التكوين لا تكون له أي ترجمة على مستوى المسار المهني للمتكون، انظر الجدول رقم-25-.

الملاحظات	التوظيف الداخلي في المناصب الشاغرة		التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		المناصب المشغولة ن/01/01	المناصب الشاغرة لسنة ن	المناصب المالية ن	الوظائف السامية المناصب العليا الأسلاك (2) أو الرتب	الدليل (1)
	امتحان مهني	ترقية بالاختيار	توظيف بالمؤهل : - مسابقة. على أساس المؤهل - مسابقة. على أساس الاختيار	منتوج التكوين					
		1	1	*4		*4+2	120	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة المالية المعينة + عدد المناصب المفتوحة للامتحان المهني أو الترقية الاختيارية بعنوان ميزانية السنة السابقة على سبيل المثال 4+122*	تحديد الرتبة المعينة

*مناصب مالية مخصصة للترقية بعنوان سنة (تحديد السنة) يتم استغلالها بعد النجاح في التكوين

الجدول رقم -25-: الجدول رقم -04- من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المصدر: تعليمية المديرية العامة للتوظيف العمومي رقم 03 المؤرخة في 31 مارس

2009

3-10- العلاقة التي تربط بين المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين

المستوى وتجديد المعلومات و المخطط غير الممرکز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد

المعلومات:

يكتسي المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات طابعا

قطاعيا، بالنظر إلى كونه يضم كافة العمليات المتوقعة للتكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات،

سواء تعلقت بالموظفين التابعين للإدارة المركزية أو المحلية.

حسب تعليمية المديرية العامة للوظيفة العمومية و التي جاءت تحت رقم 18/ك/خ/م ع و ع/2009

المؤرخة في 18 جويلية 2009 بالجزائر، يعتبر المخطط القطاعي و المخطط الممرکز متكاملان ، و هذا

ما يعطي انسجام كلي لمسار التكوين على مستوى كافة الإدارة.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية و التكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري

إن دورات التكوين المتخصص لمدة تفوق السنة، و التي يتم تحديد المناصب المالية الخاصة بمنتوج التكوين بصفة تنبؤية في المخطط القطاعي المصادق عليه. في حالة استثناء هذا الشرط يمكن تسجيل هذه العمليات في المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات، بهدف السماح بمتابعة عملية التكوين واعتماده وفق الإجراءات و الأشكال المعمول بها على مستوى المؤسسة التي تم إجراء التكوين المتخصص على مستواها.

وبهذا الصدد فإن المخطط القطاعي المصادق عليه، يعتبر حوصلة للمخطط غير الممرکز للتكوين للإدارات التابعة لنفس القطاع، فلا يمكن أن يكون تكوين مسجل في المخطط غير الممرکز للتكوين دون أن يقابله مناصب تنبؤية أو تقديرية قد تم تسجيلها في المخطط القطاعي.

فيما يخص عمليات التكوين بالخارج كما هو واضح في المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 390-03 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003، المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى بالخارج، فإن دورات التكوين لفائدة الأساتذة والباحثين تسجل في المخطط غير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتعتمد هذه العملية على تقديم وثائق مثبتة، مثل منح عرض التكوين، محضر انقاء المجلس العلمي البيداغوجي للإدارة المستخدمة، محضر اجتماع اللجان الخاصة بالمنظمة من قبل الندوات الجهوية، الإقديمية المطلوبة، و قائمة اسمية للمستفيدين من التكوين في الخارج مؤشر عليها من قبل اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى بالخارج.

تجدر الإشارة هنا، و هذا وفقا للمادة 2 من هذا المرسوم الرئاسي الأخير، لا ينبغي أن تكون هناك عملية تكوينية في الخارج، إلا إذا كانت التخصصات غير موجودة في الجزائر.

في المقابل، تسجل دورات التكوين وتحسين المستوى بالخارج لفائدة موظفي الإدارات و المؤسسات العمومية في المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. و وفقا إلى المرسوم الرئاسي الأخير تنظم برامج تحسين المستوى لفائدة عمال الإدارات والمؤسسات العمومية، في المجالات ذات الأهمية الأكيدة بالنسبة للهيئة التي ينتمي إليها العمال المستفيدون.

يهدف هذا النوع من التكوين إلى ما يلي:

x التحكم في الجوانب العلمية و التكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة المتقدمة؛

x الحصول على المعارف و التقنيات الضرورية لابتكار نشاط مهني أو عصرنته؛

x تحسين المعارف في إطار التكوين المتواصل و تنويعها وتحسينها؛

x التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة؛

x المشاركة في ملتقيات أو لقاءات علمية و تقنية من شأنها المساهمة في تطوير الهيئة المعنية.

تسهر اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج على إعداد البرامج التكوينية و تنفيذها وتقييمها و متابعتها، وبهذا فإنها تقوم باتخاذ القرار النهائي (الفصل) في الحاجات و في برامج التكوين و تحسين المستوى في الخارج التي تعبر عنها القطاعات المعنية سنويا.

11-3- التأشير على عمليات التكوين:

في حالة استكمال الدورة التكوينية المتخصصة أو الدورة التكوينية الأولية، يجب إعداد محضر يتضمن قائمة الناجحين، و أن يؤشر على هذا المحضر رئيس المفتشية للوظيفة العمومية مع ممثل الإدارة المعنية، و يرفق بكشف النقاط الممضي عليه من قبل رئيس المؤسسة التي تم فيها التكوين.

12-3- تقييم عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات :

تتحصر عملية تقييم التكوين في قطاع الوظيف العمومي، في إجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، من قبل المصالح المختصة للوظيفة العمومية، بالاشتراك و التنسيق مع ممثل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، و هذا في نهاية كل سنة مالية. ومن شأن هذا التقييم أن يسمح بإثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة، و اقتراح التدابير الكفيلة بمعالجتها، و بهذا فان هذه المسؤولية تبقى على عاتق مسؤولي تسيير الموارد البشرية في اتخاذ كافة التدابير الضرورية بهدف وضع حيز التنفيذ هذا الإطار التنظيمي.

تجدر الإشارة هنا إلى حقيقة يعرفها قطاع الوظيف العمومي أن مسؤولي الموارد البشرية في الإدارات العمومية، يعانون بحد ذاتهم من نقص في الكفاءات، و احتكارها لمعلومات و تقنيات تسييرية قديمة لا تتماشى مع هذا العصر . أما فيما يخص التقييم فيبقى غير كافي، نظرا لانحصاره في إطار شكلي و لان عملية التكوين هدفها الأساسي القضاء أو تقليص الفجوة التي تكون بين الأداء المطلوب تحقيقه

من قبل الفرد و الأداء الفعلي للفرد من حيث الكم و النوع، و على هذا المنطلق يجب أن تكون عملية التقييم.

13-3- صعوبة قياس عائد التكوين (اثر التكوين) في قطاع الوظيف العمومي:

السبب الذي يجعل من قياس عائد التكوين صعبا في قطاع الوظيف العمومي، هو أن هذا القطاع يعد من بين القطاعات الخدماتية التي تسهر على تلبية حاجيات المواطن. ومن هنا تأتي صعوبة قياس عائد التكوين حسابيا، إذا ما قارناه بالمؤسسات الإنتاجية التي يمكن على أساس بعض المؤشرات أن نقيس هذا العائد كحجم المبيعات، جودة المنتج، كمية الإنتاج...، لكن هذا لا يعني انه لا توجد مؤشرات يقاس بها عائد التكوين في هذا القطاع، ومن هذه المؤشرات التي يمكن أن نستخدمها في قياس عائد التكوين ما يلي:

ü أسلوب الاختبارات و التنقيط وقد تطرقنا إليه سابقا؛

ü عدد الأوراق الضائعة في العمليات الإدارية؛

ü عدد التقارير و الوثائق الخاطئة؛

ü عدد الملفات المعالجة على مستوى الإدارة يوميا؛

ü حجم تلبية متطلبات المواطنين.

خاتمة

ختاما لهذا المبحث، نقول أن التكوين يلعب دورا هاما و استراتيجيا في تنمية الموارد البشرية في المنظمات، و يبقى الهدف الرئيسي من وراء العملية التكوينية في قطاع الوظيف العمومي أو في قطاعات أخرى، هو إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات الأفراد و سلوكهم، من أجل تحقيق استمرارية المؤسسات .

خاتمة الفصل الثالث:

يعنى الاستثمار في التكوين بالتممية المنتظمة من المعارف و المهارات و الاتجاهات السلوكية للفرد، من اجل أن ينجز عمله بالشكل الصحيح، يعود بالنفع عليه و على المنظمة و على المجتمع ككل. لكي يكون لهذا النشاط التكويني فعالية يجب أن يمر على جميع المراحل السياسة التكوينية من تخطيط و تحديد للاحتياجات التكوينية، والتنفيذ والتقييم.

لاحظنا من خلال المبحث الأخير قصور و افتقار التشريعات و القوانين الجزائرية التي تنظم النشاط التكويني في الوظيفة العمومية، إلى تقويم للاحتياجات التكوينية للإدارات العمومية المختلفة. غالبا ما تتم الدورات التكوينية للموظفين بصفة عشوائية دون تحديد احتياجاته التكوينية ودون مراعاة ما يلي:

ü هل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية تسيير بشكل علمي و تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها ؟

ü هل التكوين الذي يتلقاه موظفو الإدارة العمومية يؤثر بصورة ايجابية على تدميتهم؟

ü هل المراكز و المدارس التكوينية تتوفر على الشروط المادية و العلمية اللازمة التي تساهم في إنجاح السياسة التكوينية؟

كل هذه الأسئلة سنحاول الإجابة عليها من خلال الفصل الموالي.

الفصل الرابع

دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

المقدمة:

إن تكوين الموارد البشرية يعد عاملا أساسيا في تراكم رأس المال البشري، لهذا سارعت اغلب الدول إلى الاهتمام به. من بين هذه الدول الجزائر التي عملت على إنشاء مراكز ومدارس وطنية و جهوية و محلية لتكوين عمال مختلف قطاعاتها الوزارية، ومن بين هذه المدارس المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

سبب اختيارنا للمدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة يرجع لتلائمها مع موضوع بحثنا بصفقتها مؤسسة عمومية أنشئت خصيصا من اجل التكوين الإداري للعمال التابعين لقطاع الصحة هذا من جهة. من جهة أخرى، عدم وجود دراسة سابقة حول هذا الموضوع وخصوصا بالذكر موضوع تطرق في دارسته الميدانية إلى هذه المدرسة.

من اجل إسقاط بحثنا الذي يدور حول موضوع " اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي" على الواقع الميداني، و انطلاقا من الإطار النظري الذي تناولنا فيه النظريات و المقاربات التي تطرقت الى موضوع التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بداية من نظرية الإدارة العلمية لتايلور، مرورا إلى نظرية الرأسمال البشري التي تحدثت عن الاستثمار في هذه الموارد، وصولا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي شهده العالم في العقود الأخير من القرن الماضي و بداية القرن الحالي، توصلنا إلى صياغة الفرضيات التالية:

ن الفرضية الأولى: إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية تسيير بشكل علمي و تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها.

ن الفرضية الثانية: التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم¹.

ن الفرضية الثالثة: المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية و العلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية.

¹ نقصد بالتنمية الزيادة من معارف وقدرات و مهارات الموارد البشرية و تحسين من أدائهم، و سلوكياتهم و اتجاهاتهم.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

للتحقق من فرضياتنا، قمنا بدراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة و التي سنتطرق إليها في هذا الفصل، و قد قسمنا هذا الأخير الى مبحثين هما :

المبحث الأول: عموميات حول المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

المبحث الثاني: تحليل المعطيات و اختبار الفرضيات.

قبل التطرق إلى التعريف بالمدرسة، ارتأينا إلى تقديم منهجية البحث و إيضاح وسائل و أدوات الدراسة.

1. أداة الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أربع أدوات من أجل جمع البيانات وهي الاستبانة، المقابلة، الملاحظة و المسح الوثائقي و بذلك انتهجنا الطريقة الكمية النوعية (الكم و الكيف). تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1-1- الاستبيان¹:

لقد صممنا أداة خاصة بالدراسة (الاستبانة) من قسمين هما:

القسم الأول: تضمن هذا القسم البيانات الشخصية و هي : الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، العمر، الخبرة المهنية و الحالة الاجتماعية.

تجدر الإشارة هنا أننا وضعنا هذه البيانات في آخر الاستبانة، و ذلك من اجل تجنب مشكلة عزوف مجيب الاستبانة عن الاستجابة نظرا لما تمتاز به هذه البيانات من نوع من الخصوصية، بالرغم من أنها عامة.

القسم الثاني: اشتمل هذا القسم على (46) عبارة مقسمة الى عشرة محاور و هي كالتالي:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية (شملت العبارات من 01-03).

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية (شملت العبارات من 04-07).

المحور الثالث: موضوعات البرامج التكوينية(شملت العبارات من 08-12).

¹الإستبانة أو الإستجواب

المحور الرابع: مكوّن برنامج التكوين(شملت العبارات من 13-16)

المحور الخامس: المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين(شملت العبارات من 17-20).

المحور السادس: وسائل الإيضاح و الأساليب المستخدمة في التكوين(شملت العبارات من 21 – 24)

المحور السابع: المشاركون في برنامج التكوين(شملت العبارات 25-29).

المحور الثامن : جدول برنامج التكوين(شملت العبارات 30-35).

المحور التاسع: تسهيلات برنامج التكوين وخدماته(شملت العبارات 34-40).

المحور العاشر: التنظيم و الإشراف على برنامج التكوين(شملت العبارات 41-43).

و قد طلب من المشارك في هذا الاستبيان بوضع علامة(×) عند واحدة من الإجابات أو البدائل الخمس التي تعبر عن رأيه. و قمنا بتحديد البدائل وفقا لمقياس ليكرت Likert:أوافق تماما، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بالمرّة. حيث يعبر الرقم(5) عن أعلى درجة (أوافق تماما)، بينما الرقم (1) يعبر على اقل درجة (لا أوافق بالمرّة).

1-1-1- كيفية إنشاء و تطوير الاستبانة:

بعد الإطلاع على مجموع من المؤلفات و البحوث و نماذج الاستثمارات التي تطرقت إلى موضوع التكوين، اقتبسنا هذا النموذج من الاستبانة مع إدخال بعض التعديلات و المحاور و الموضوعات المهمة التي تتماشى مع أهداف البحث، حيث كان بناء الاستبانة كما يلي:

المحور الأول : قمنا بصياغة عباراته قصد التحقق من الفرضية الأولى.

المحور الثاني: قمنا بصياغة عباراته من اجل الإجابة على الفرضية الثانية.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

أما باقي المحاور: قمنا باقتباس عباراته مع إدخال بعض التعديلات من نموذج لإستبانة تخص مؤسسة بترولية كويتية "KPC"¹ للإجابة على الفرضية الأخيرة.

2-1-1- مجتمع البحث:

بما أن موضوع بحثنا يصبّ في مجال تكوين الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيف العمومي و لاسيما قطاع الصحة، فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الموارد البشرية التي تتابع تكويننا في المدرسة الوطنية للصحة، مع العلم أن هذه الأخيرة تكوّن جميع عمال قطاع الصحة على مستوى الوطن ولمختلف الأصناف المهنية خاصة المسيرين الإداريين.

لهذا قمنا بدراسة حالة لهذه المدرسة خلال فترة تتجاوز العام، أي بين 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15، وهذا من اجل حصر شامل لمجتمع بحثنا هذا من جهة. من جهة أخرى، لان اغلب الدورات التكوينية التي تنظمها المدرسة تكون في حدود ثلاثة اشهر و ستة اشهر و اثني عشرة شهرا بصفة متناوبة، أي تكوين لفترة معينة وبعدها يرجع المتكوّن الى عمله ثم بعد مدة يعود للمدرسة من اجل الاستمرار في التكوين وهكذا... هذا ما يخلق نوع من الإدماج بين النظري و التطبيقي، لهذا السبب استغرقتنا في الدراسة الميدانية مدة تتجاوز تقريبا 12 شهرا من اجل الإلمام بجميع جوانب الدراسة ومعرفة تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية بعد نهاية الدورة التكوينية.

3-1-1- صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة قمنا بطريقتين هما:

أولا: الصدق الظاهري و المحتوى (صدق المحكمين).

من اجل اختبار صدق مضمون الاستبانة(أداة الدراسة) مع إشكالية بحثنا و الفرضيات التي طرحناها مررنا بمرحلتين:

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق،ص:235.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

المرحلة الأولى:

بعد بناء الاستبانة في شكلها الأولي عرضناها على مجموعة من المحكمين، تتكون من خمسة أساتذة من أهل الاختصاص للتحقق من صدقها، وان المحاور و العبارات التي تتضمنها تقيس الأفكار التي صممت من اجلها.

المرحلة الثانية:

بعد الإجراءات التي قمنا بها في المرحلة الأولى، عرضنا الاستبانة على المشرفة من اجل الصيغة الأخيرة، وهذا في ضوء توجيهاتها و ملاحظاتها التي أبدتها.

بعد ذلك قمنا بإجراء اختبار تمهيدي، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من اثنا عشرة فردا من الذين يتكّونون بالمدرسة الوطنية للصحة ، وذلك من اجل التأكد من وضوح الأسئلة و من ثم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي(البنائي):

يعني ذلك مدى ارتباط كل عبارة من العبارات التي يتضمنها كل محور مع الدرجة الإجمالية للمحور الذي تنتمي إليه، و بهذا نتحقق و نتأكد من مدى تجانس الاستبانة انظر الجدول -26-.

المحور العاشر			المحور السادس			المحور الأول		
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات
**	0.82	41	**	0.65	21	**	0.75	1
**	0.83	42	**	0.73	22	**	0.77	2
**	0.81	43	**	0.70	23	**	0.77	3
**	0.60	جميع عبارات الاستبانة	**	0.66	24	المحور الثاني		
			المحور السابع			الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات
			الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات	**	0.70	4
			**	0.62	25	**	0.74	5
			*	0.57	26	**	0.71	6
			**	0.64	27	**	0.70	7
			*	0.55	28	المحور الثالث		
			**	0.60	29	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات
			المحور الثامن			**	0.67	8
			الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات	**	0.65	9
			*	0.64	30	**	0.64	10
			**	0.69	31	**	0.63	11
**	0.64	32	**	0.65	12			

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

المحور الرابع					
**	0.62	33			
**	0.58	34	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات
*	0.46	35	**	0.79	13
المحور التاسع			**	0.80	14
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات	**	0.83	15
**	0.60	36	**	0.80	16
**	0.69	37	المحور الخامس		
**	0.67	38	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارات
**	0.60	39	**	0.71	17
**	0.54	40	**	0.74	18
			**	0.73	19
			**	0.57	20

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01).

الجدول رقم-26- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي يتضمنها كل محور مع الدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول رقم -26- أن جميع معاملات الارتباط لعبارات كل المحاور دالة إحصائيا عند المستوى (0.01). أما إذا لاحظنا معامل الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع عبارات المحاور (الاستبانة) فانه دال إحصائيا عند المستوى (0.01)، و هي تساوي (0.60).

بهذا نستنتج انه يوجد ارتباط دال بين كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارات المحور التي تنتمي إليها، مما يعني وجود اتساق و تجانس داخلي بين عبارات أداة الدراسة و محاورها. في ضوء ذلك يتضح أن أداة الدراسة تحقق صدق المضمون (البنائي)، و بهذا يمكن أن نقول أنها صالحة لقياس ما خلقت لأجله، و هو اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية (المدرسة الوطنية لإدارة الصحة و المناجمنت).

4-1-1- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

من اجل التأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ (L'Alpha de Cronbach). يسمح هذا المعامل بالتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات، إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، مع توفير ظروف نفسها التي تمت فيها الدراسة للمرة الأولى. في ضوء كل هذا قمنا بحساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ كل محور من محاور أداة الدراسة العشرة. انظر إلى الجدول رقم-27- الذي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

رقم المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر
عدد العبارات	3	4	5	4	4	4	5	6	5	3
معامل ألفا كرونباخ	0.845	0.867	0.859	0.919	0.869	0.848	0.829	0.866	0.839	0.890

الجدول رقم -27- : معاملات ثبات الدراسة باستعمال معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحث.

يلاحظ من الجدول رقم (27) أن معامل الثبات محصورا بين أدنى نسبة (0.829) و هي للمحور السابع وأعلى نسبة (0.919) وهي للمحور الرابع، و هذا المجال الذي تنحصر فيه نسب المحاور كلها تفوق (0.80) ومن هذا يتبين أنها تمثل قيم جيدة لثبات الاستبانة مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

1-1-5- كيفية توزيع الاستبانة :

قمنا بإعطاء الاستبيانات باليد المباشرة إلى الأمين العام للمدرسة، الذي بدوره قام بتوزيعها على مجتمع الدراسة (الموارد البشرية التابعة لقطاع الصحة التي تستفيد من دورات تكوينية بالمدرسة). استغرقت عملية توزيع الاستبانة و جمعها مدة عام تقريبا و هذا راجع إلى البرنامج التكويني المسطر من قبل المدرسة والذي يكون طيلة عام حيث انه يشمل فئات مختلفة من موظفي قطاع الصحة عبر التراب الوطني وتأتي في دورات متتالية، ومن ثم قمنا بتفريغ المعلومات في جهاز الإعلام الآلي. و قد قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 17، وهذا وفقا للأساليب الإحصائية الملائمة مثل المتوسطات الحسابية، التكرار أو الانحراف المعياري، الخ.

1-2- المقابلة:

استعملنا أداة أخرى للدراسة ولجمع المعلومات و البيانات و هذا من اجل سد النقص الذي وجدناه في الأداة الأولى "الاستبانة" من جهة. و من جهة ثانية من اجل إعطاء مصداقية للنتائج التي سنتوصل إليها، و بهذا قمنا بإجراء ثلاثة مقابلات و هي :

- ١- المقابلة الأولى مع الأمين العام للمدرسة: هو المستشار الأول للمدير العام بحيث يقوم بعدة مهام، و أهمها السهر على السير الحسن للمدرسة وهو في نفس الوقت أستاذ مكوّن بها، و لهذا اخترنا القيام بهذه المقابلة للدور المهم و الفعال الذي يقوم به، و درابته الشاملة لقطاع الصحة بصفة عامة و المدرسة الوطنية بصفة خاصة و لاسيما في مجال تكوين الموارد البشرية.
- ٢- المقابلة الثانية مع أمينة المكتبة المركزية للمدرسة: إن المكتبة تلعب دورا أساسيا في العملية التكوينية لهذا ارتأينا أن نقوم بهذه المقابلة من اجل الإلمام بفعالية التكوين في المدرسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

ن المقابلة الثالثة مع متكوّن بالمدرسة: قمنا بهذه المقابلة من اجل معرفة اثر التكوين الذي تلقاه هذا المتكوّن في المدرسة على تدميته، مع العلم أننا قمنا بهذه المقابلة الأخيرة بعد انتهاء المتربص من الدورة التكوينية و مباشرة تطبيق ما تعلمه في ميدان عمله.

نشير هنا أننا اكتفينا بإجراء ثلاثة مقابلات مع ثلاثة موظفين بسبب التشابه النسبي للإجابات، مع العلم أنهم يشغلون المناصب العليا التالية:

x نائب مدير مكلف بصيانة العتاد الطبي؛

x رئيس مكتب الدخول؛

x رئيس مصلحة النشاطات الصحية.

استعملنا الجهاز المحمول(الهاتف النقال) من اجل تسجيل هاته المقابلات بعد استئذان و موافقة الأشخاص المعنيين.

3-1- الملاحظة و المسح الوثائقي:

خلال الفترة التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية للمدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة، ابتداء من 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15، حاولنا أن نقف على مجموعة من الملاحظات، المتمثلة في:

ن إقامة المتكوّنين: لنقف على مدى تهيئتها و ملاءمتها للإقامة ؛

ن أماكن التدريس: المتمثلة في أقسام الأعمال التطبيقية و الموجهة، وقاعة المحاضرات، لنلاحظ مدى توفرها على الوسائل اللازمة للدراسة ؛

ن النظافة و الأمن المتوفر في المدرسة ؛

ن المكتبة الرئيسية للمدرسة: مدى توفرها على الكتب و المراجع و وسائل البحث و المطالعة ؛

ن أماكن الراحة و الترفيه.

و يجب أن نضيف هنا، أن من بين أدوات التي استعنا بها كذلك في الدراسة الميدانية المسح الوثائقي، بحيث حاولنا أن نجمع الوثائق و البيانات المهمة المتعلقة ببحثنا من إدارة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة .

المبحث الأول: تقديم المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة

مقدمة:

لقد عملت الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا برنامجا تنمويا للنهوض بالسياسة التكوينية، يشمل جميع شرائح العمال مهما كان انتماؤها سواء إلى القطاع العمومي الاقتصادي أو لقطاع الوظيف العمومي. بغية الوصول إلى ذلك أنشأت مدراس و مراكز للتكوين تخص كل وزارة على حدا، منها وزارة الصحة التي أنشأت المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة من أجل السهر على تكوين مسيري قطاع الصحة عبر القطر الجزائري.

1. تعريف عام للمدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة:

تعد المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة (¹ENMAS) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بشخصية معنوية و استقلالية مالية. تقع المدرسة بالمرسى وهي ضاحية من ضواحي شرق ولاية الجزائر العاصمة.

بنيته التحتية يعود تاريخها إلى الأربعينيات و التي استخدمت آنذاك كمصحة في الهواء الطلق، حيث أنها لم تحدث في الأصل كمدرسة متخصصة في الإدارة الإستشفائية، حيث أن تاريخها في الحقيقة مر بعدة مراحل، و انتقلت المدرسة كان لها طابع اجتماعي تابعة لوزارة العمل إلى مدرسة ذات طابع شبه طبي ثم لتتحول في الأخير كمدرسة متخصصة في التكوين الإداري . إذن، من الناحية التاريخية للمدرسة لم تكن مهياًة للعب هذا الدور الذي تلعبه حاليا مما يعني الانطلاق في عملية التخصص في تكوين المسيرين لم تكن عملية سهلة، و إنما كانت صعبة، لأنها لم تكن مكيفة سواء من حيث الهياكل، أو من حيث الوظائف.

بعد المجهود الكبير الذي قامت به منذ ما يقرب على عشرين عاما، اكتسبت المدرسة خبرات في هذا المجال و الآن هي تتجه نحو استثمار خبراتها كمدرسة للتكوين و التخصص أكثر في هذا المجال. لذلك يتوقع مسئولو المدرسة أن تتدعم المدرسة مستقبلا حتى تكون للجزائر مدرسة عليا متخصصة في الإدارة الإستشفائية.

¹ Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

أنشئت المدرسة بموجب المرسوم التنفيذي 89-11 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق 07 فيفري 1989، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-73 في 04 مارس 2004، يتضمن تعديل القانون الأساسي للمدرسة الوطنية للصحة العموميّة. و قد تم تغيير اسم المدرسة الوطنية للصحة العمومية إلى المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-162 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 02 مايو 2009، والذي يضع المدرسة تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة.

2. هدف المدرسة:

إن الهدف العام الذي تصبو إليه المدرسة هو إدخال مفاهيم و تقنيات معاصرة في أساليب تسيير الخدمات الصحية، من خلال تكوين المسيرين و العاملين في المؤسسات و المرافق الصحية.

حسب المرسوم المنشئ للمدرسة الوطنية للصحة فإن المدرسة تتكفل بتكوين مسيري قطاع الصحة بشكل عام فهي تكوّن للوزارة من جهة و من جهة أخرى للمؤسسات الإستشفائية.

عملت المدرسة منذ سنة 2001 على تكوين ما يسمى وفقا للمرسوم 96 بالتكوين المتواصل، وهو من الواجبات التي تقع على عاتق الدولة بالنسبة للموظف.

تشمل مسألة التكوين مختلف الشرائح الاجتماعية و الأصناف المهنية للموظفين من عون إدارة إلى غاية أعلى رتبة بما في ذلك المتصرفين الإداريين الرئيسيين فما فوق. لكن نظرا لظروف الاستقبال المحدودة فان المدرسة، بناء على اتفاق مع الوظيف العمومي، تخصصت منذ حوالي عامين أو ثلاثة في تكوين فقط في رتبة متصرف إداري مناصب التأطير، أما الرتب الإدارية الأخرى فان المهمة أحلت إلى مراكز التكوين هذا بالنسبة للتكوين المتخصص. أما باقي أنواع التكوين الأخرى كتحسين المستوى و تجديد المعلومات تقوم المدرسة بإعداد برامج تكوينية سنوية تخصص لتنفيذ هذه الأنواع من التكوينات وهذا ما سنتطرق له لاحقا.

3. السياسة التكوينية المنتهجة من قبل المدرسة :

إن السياسة التكوينية المنتهجة من قبل المدرسة لها بعدين هما : البعد العلمي و البعد المهني. تحرص المدرسة على التوفيق ما بين البعدين، لان الحاجة من التكوين في القطاع الصحي مرتبطة بتعليم الطالب المتربص آليات و أدوات التحكم العلمي و التحكم أيضا في بعض قضايا التسيير. لذلك نجد أن

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

التكوين في المدرسة له شقين، نظري بحيث يتلقى الطالب مادة أولية في بعض العلوم ذات الصلة بالتخصص الإستشفائي، و في نفس الوقت يذهب الى تربص في كل مرة ليتلقى المعارف العلمية على مستوى الوحدات الإستشفائية، بدءا من المستشفى البسيط في شكل المؤسسة الإستشفائية العمومية الى بطبيعة الحال اعقد مستوى من المؤسسات الإستشفائية على ذكر المؤسسات الإستشفائية الجامعية و المؤسسات الإستشفائية المتخصصة.

إذن الهدف الذي تصبو إليه السياسة التكوينية هو العمل على تكييف المتكّون مع المعارف الجديدة، وبعض الأدوات التطبيقية التي يستعملها المتكون في الميدان. هذا الأمر جاء بناء على تشخيص الحاجات المهنية و البيداغوجية التي يعبر عنها قطاع الصحة لاسيما في مجال التسيير الاقتصادي والتسيير المالي و التسيير البشري، وهما من أهم الأشياء المعبر عنها في قطاع الصحة، لان نقص التأطير في هذا المجال كبير. لذلك تحاول المدرسة كآلية من الآليات أنها تقلل من هذه الحاجات و هذا لفائدة المستشفى و قطاع الصحة.

4. مهام المدرسة:

تولى المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة المهام التالية¹:

- ü ضمان تكوين متخصص ذي مستوى عال في مختلف فروع التسيير و المناجنت و هياكل الصحة؛
- ü ضمان تكوين متواصل لمهنيي الصحة في ميدان تسيير الصحة؛
- ü القيام بأعمال تحسين المستوى وتجديد المعلومات في ميدان المناجنت لفائدة مستخدمي التأطير؛
- ü المشاركة في تنمية التقنيات الحديثة للمناجنت في مؤسسات و هياكل الصحة؛
- ü القيام بتطوير البحث في مجال المناجنت و التسيير في مؤسسات و هياكل الصحة و المساهمة فيه؛
- ü انجاز دراسات و منشورات ذات صلة بمهامها قصد ترقية المناجنت في مؤسسات و هياكل الصحة؛

¹المرسوم التنفيذي رقم 09-162 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 02 مايو 2009، يتعلق بالمدرسة الوطنية للصحة العمومية.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

إن إقامة علاقات تبادل و تعاون مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية العاملة في نفس مجال النشاط، و بهذه الصفة تشارك المدرسة في أعمال التعاون مع الشبكات الوطنية و الدولية للتكوين و الخبرة والبحث.

يمكن للمدرسة، زيادة على المهام السابقة، أن تضمن لفائدة مستعملين آخرين تكويننا و دراسات و خبرات تدخل في إطار مهامها.

5. التنظيم و العمل:

حسب المرسوم تنفيذي رقم 73-04 مؤرخ في 12 محرم عام 1425 الموافق 04 مارس سنة 2004، الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي للمدرسة الوطنية للصحة العمومية، يسيّر المدرسة مجلس توجيه و يديرها مدير عام، و تزود بمجلس علمي.

1-5- مجلس التوجيه:

يرأس مجلس التوجيه الوزير المكلف بالصحة أو ممثله و يتكوّن من :

-ممثل عن وزير الدفاع الوطني	-ممثل عن الوزير المكلف بالعمل و الضمان الاجتماعي
-ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي	-ممثل من السلطة المكلفة بالتخطيط
-ممثل عن الوزير المكلف بالتشغيل و التضامن الوطني	-رئيس المجلس العلمي للمدرسة
-ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية	-ممثل منتخب لطلبة المدرسة
-ممثلين منتخبين لسلك المدرسين	
-ممثل منتخب لمستخدمي المدرسة.	

الجدول رقم-28- أعضاء المجلس التوجيهي،

المصدر : من إعداد البحث من خلال المسح الوثائقي.

يشارك المدير العام للمدرسة في اجتماعات مجلس التوجيه بصوت استشاري مع ضمانه أمانة المجلس، كما يمكن لهذا المجلس أن يستعين بكل شخص يراه كفاء لمساعدته في أشغاله.

يعين الوزير المكلف بالصحة، أعضاء مجلس التوجيه المعينين أو المنتخبين باقتراح من السلطة التابعين لها بقرار لمدة 3 سنوات، كما ينتخب ممثل الطلبة لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد. في حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء يعوض حسب نفس الأشكال و يخلفه العضو الجديد المعين حتى انتهاء مدة العضوية.

يقوم المجلس التوجيهي بتداول الأمور الآتية:

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

برامج التكوين و تجديد المعلومات و تحسين المستوى	مشروع المؤسسة للمدرسة
مشروع جدول تعداد المستخدمين	مشروع الميزانية و الحساب الإداري ¹
العقود و الاتفاقيات و الصفقات	النظام الداخلي و التنظيم الداخلي
الهبات و الوصايا	مشاريع توسيع المدرسة أو تهيئتها
تقرير النشاطات	مشاريع التعاون الدولي
	النظام البيداغوجي للمدرسة

الجدول رقم-29- مهام المجلس التوجيهي.

المصدر : من إعداد الباحث من خلال البحث الوثائقي.

يجتمع مجلس التوجيه مرتين في السنة في دورتين عاديتين باستدعاء من رئيسه، و يمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية باستدعاء من رئيسه، أو بطلب من المدير العام للمدرسة، أو ثلثي (3/2) أعضائه.

يحدّد رئيس مجلس التوجيه جدول الأعمال بناء على اقتراح من المدير العام للمدرسة، حيث ترسل الاستدعاءات مصحوبة بجدول الأعمال خمسة عشر (15) يوما على الأقل قبل تاريخ الاجتماع، و يمكن أن يخفض هذا الأجل بالنسبة للاجتماعات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية.

لا تصحّ مداوات مجلس التوجيه إلا بحضور نصف عدد أعضائه على الأقل، و في حالة عدم اكتمال النصاب يعقد اجتماع آخر بعد ثمانية أيام، و تصح حينئذ مداولة مجلس التوجيه مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين، حيث تتخذ قرارات المجلس بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين، في حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجّحا.

تدوّن مداوات مجلس التوجيه في محضر و تسجّل في سجل خاص يرقم و يؤشر عليه المدير العام للمدرسة، و يرسل محضر الاجتماع الذي يوقعه رئيس مجلس التوجيه إلى الوزير المكلف بالصحة للموافقة عليه في الأيام الثمانية الموالية للاجتماع.

و بعدها تصبح المداوات قابلة للتنفيذ ثلاثين يوما من تاريخ إرسالها، باستثناء معارضة صريحة و مبلّغة في هذا الأجل.

¹ الحساب الإداري يعد احد الوثائق المالية الضرورية في التسيير المالي للإدارات العمومية، حيث يبين لنا الاعتمادات المالية المتبقية من الاستهلاكات السنوية للسنة السابقة للميزانية الإضافية لنفقات التسيير والتجهيز.

2-5- المدير العام:

يعين المدير العام للمدرسة بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة، و تنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها. يتم اختيار المدير العام للمدرسة من بين أساتذة التعليم العالي من صنف الأساتذة المحاضرين ذوي خبرة لا تقل عن خمس سنوات في القطاع العمومي، أو من بين الموظفين الحاصلين على دبلوم ما بعد التدرج و ذوي خبرة مهنية لا تقل عن عشرة سنوات في القطاع العمومي، منها خمس سنوات في منصب تَأطير .

يعمل المدير العام على ضمان السير الحسن للمدرسة. لهذه الغاية، فإنه يقوم بالمهام التالية:

- ü يمثل المدرسة أمام القضاء و في جميع أعمال الحياة المدنية ؛
- ü يقترح التنظيم الداخلي و ينفذ النظام الداخلي للمدرسة بعد المصادقة عليه من طرف مجلس التوجيه ؛
- ü يعدّ مشروع المؤسسة و يسهر على تنفيذه بعد أن يصادق عليه مجلس التوجيه ؛
- ü يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المدرسة ؛
- ü يقوم بتوظيف المستخدمين وفقا للتنظيم المعمول به ؛
- ü يبرم جميع الصفقات و الاتفاقات و العقود في إطار التنظيم المعمول به ؛
- ü يفوض تحت مسؤوليته، إمضاء لمساعديه الرئيسيين في حدود صلاحيات كل منهم ؛
- ü يسهر على حسن سير الدروس و على احترام كفايات انتقاء المترشحين و تقييم الطلبة المترشحين؛
- ü يتخذ جميع التدابير الضرورية لتحسين التدريس و التكوين بالمدرسة ؛
- ü يحضّر اجتماعات مجلس التوجيه و يضمن تنفيذ مداولاته ؛
- ü وهو الأمر بصرف ميزانية المدرسة.

يساعد في مهام المدير العام للمدرسة:

- ü أمين عام مكلف بالتنسيق بين المصالح الإدارية و التقنية للمدرسة ؛
- ü مدير مكلف بالتكوين الأولي المتخصص ؛

- ن مدير مكلف بالتكوين المتواصل و البحث ؛
- ن ثلاثة رؤساء أقسام مكلفون على التوالي بالتوثيق و البرامج و التمدرس و التظاهرات العلمية والتعاون و كذا الإعلام الآلي ؛
- ن ثلاثة رؤساء مصالح مكلفون على التوالي بتسيير الموارد و الميزانية و المحاسبة و كذا الوسائل العامة و الدعم. انظر إلى الشكل رقم: -09-

يعين الأمين العام و المديرين بقرار من الوزير المكلف بالصحة، بناء على اقتراح من المدير العام للمدرسة، و تنتهي مهامهم حسب نفس الأشكال، أما رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح فيعينون بمقرر من المدير العام للمدرسة.

3-5- المجلس العلمي:

يتكون المجلس العلمي من الأعضاء الآتية:

- ن المدير العام للمدرسة ؛
- ن المدير المكلف بالتكوين الأولي المتخصص ؛
- ن المدير المكلف بالتكوين المتواصل و البحث ؛
- ن رؤساء الأقسام بالمدرسة ؛
- ن ثلاثة أساتذة دائمين ينتخبهم نظراؤهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ؛
- ن أستاذان مشاركان أو مؤقتان ينتخبهما نظراؤهما لمدة سنة قابلة لتجديد.

يرأس المجلس أستاذ دائم يعين من بين الأساتذة، من الصف أو الرتبة الأعلى لمدة ثلاث سنوات بقرار من الوزير المكلف بالصحة، بناء على اقتراح من المدير العام للمدرسة، كما يمكن للمجلس العلمي أن يستشير كل شخص يراه كفاء لمساعدته في أشغاله.

يجتمع المجلس العلمي مرة كل أربعة أشهر في دورة عادية. ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على طلب من المدير العام للمدرسة أو من ثلثي (3/2) أعضائه، حيث يقوم هذا المجلس بإعداد نظامه الداخلي و يصادق عليه في اجتماعه الأول. وتصفّر اجتماعات المجلس بمحضر يدون في سجل يفتح لهذا الغرض مرقم و يؤشر عليه المدير العام للمدرسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

لا تصح اجتماعات المجلس العلمي إلا بحضور الأغلبية البسيطة لأعضائه، و في حالة عدم اكتمال النصاب يستدعى المجلس من جديد خلال الثمانية أيام الموالية، و يمكن أن يجتمع أعضاؤه مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

يبيدي المجلس رأيه و يقدم اقتراحات و توصيات فيما يخص المسائل المتعلقة بالسير التربوي و العلمي للمدرسة، و خاصة:

- ن برامج التكوين و تجديد المعلومات وتحسين المستوى ؛
- ن نشاطات التكوين بالمدرسة و تنظيم أعمال البحث ؛
- ن منشورات المدرسة و تنظيم التظاهرات العلمية ؛
- ن توظيف و كذا التكوين المتواصل للأساتذة الدائمين للمدرسة ؛
- ن تنظيم المسابقات للالتحاق بمختلف الامتحانات التي تنظمها المدرسة ؛
- ن اتفاقيات التعاون و التبادل مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية ؛
- ن تعيين لجان مناقشة المذكرات ؛
- ن التنظيم البيداغوجي للمدرسة ؛
- ن كل المسائل الأخرى ذات طابع بيداغوجي و علمي و بحثي ذات الصلة بمهامه.

6. التنظيم الداخلي للمدرسة:

وفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 جمادى الثانية عام 1428 الموافق 02 يوليو سنة 2007، الذي يتضمن تحديد التنظيم الداخلي للمدرسة الوطنية للصحة العمومية، تحت سلطة المدير العام، حيث يحدّد هذا التنظيم بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة و الوزير المكلف بالمالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، هو كما يلي:

- ن الأمانة العامة ؛
- ن مديرية التكوين الأولي المتخصص ؛
- ن مديرية التكوين المتواصل و البحث.

أ - الأمانة العامة:

تقوم الأمانة العامة التي يتبعها مكتب الأمن الداخلي، بالمهام التالية:

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

ü تنسيق نشاطات المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية و الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة و الدعم و ضمان متابعتها؛

ü السهر على الأمن الداخلي و المحافظة على وثائق المدرسة و محفوظاتها؛

ü ضمان إيواء التلاميذ و المترصين و إطعامهم و نقلهم؛

ü ترقية النشاطات العلمية والثقافية و الرياضة للتلاميذ و المترصين و تطويرها.

تتضمن الأمانة العامة المصالح الآتية:

ü مصلحة تسيير الموارد البشرية ؛

ü مصلحة الميزانية و المحاسبة؛

ü مصلحة الوسائل العامة والدعم.

تكلف مصلحة تسيير الموارد البشرية للقيام بالمهام التالية:

ü ضمان متابعة تسيير المسار المهني للمستخدمين؛

ü تحديد حاجيات مستخدمي المدرسة في مجال التكوين و اقتراح عمليات التكوين لتطوير كفاءاتهم و تحليلها؛

ü إعداد مخططي تسيير وتكوين المستخدمين الإداريين و التقنيين و كذا مصالح و مستخدمي التعليم وتنفيذها؛

ü إعداد بطاقة المستخدمين وتحيينها.

و تتضمن مصلحة تسيير الموارد البشرية من مكاتب: مكتب تسيير المسار المهني و مكتب التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

أما مصلحة الميزانية و المحاسبة، فتتمثل مهامها في الأمور التالية:

ü إعداد تقديرات الميزانية و وضع الاعتمادات ضمن الميزانية؛

ü ضمان عمليات الالتزام و تحرير إذن بصرف نفقات التسيير و التجهيز و مسك المحاسبة،

ü تقييم الإيرادات و ضمان محاسبتها؛

ü مسك السجلات المحاسبية للمدرسة و تحيينها؛

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

ن تحضير الحساب الإداري للمدرسة.

تشمل مصلحة الميزانية و المحاسبة على مكتبين هما: مكتب الميزانية و مكتب المحاسبة.

أما مصلحة الوسائل العامة و الدعم فتقوم بالوظائف التالية:

- ن تنفيذ البرنامج السنوي لأشغال صيانة المباني و المساحات الخضراء و التجهيزات ؛
- ن ضمان نسخ الوثائق الإدارية و البيداغوجية للمدرسة؛
- ن تحديد حاجيات المدرسة من الوسائل المادية و اللوازم و تلبيتها؛
- ن ضمان الشروط الضرورية للحفاظ على الأرشيف؛
- ن تنظيم المخازن و ضمان تسييرهما و تحيين الجرد الخاص بالمدرسة؛
- ن ضمان الشروط الضرورية لإيواء التلاميذ و المترصين و إطعامهم و نقلهم؛
- ن توفير الوسائل الضرورية لضمان التنشيط الثقافي و الرياضي لفائدة التلاميذ و المترصين؛
- ن ضمان سير المركز الطبي.

تتكون هذه المصلحة على مكتبين هما: مكتب الوسائل العامة و الجرد و الأرشيف و مكتب الدعم.

ب- مديرية التكوين الأولي المتخصص:

تتمثل مسؤولية مديرية التكوين الأولي المتخصص في القيام بتأطير التكوين الأولي المتخصص ومتابعته، و تتولى المهام التالية:

- ن توفير الشروط البيداغوجية و الإدارية و التقنية المتعلقة بنشاطات التكوين الأولي المتخصص؛
- ن ضمان التوثيق الضروري لبرامج التكوين و توفير أدوات الدعم البيداغوجي للتلاميذ؛
- ن ضمان تنظيم التمدرس و المتابعة البيداغوجية للتلاميذ؛
- ن مباشرة تقييم نشاطات التكوين الأولي و إعداد الحصائل بشأنها.

تتضمن مديرية التكوين الأولي المتخصص على قسم التوثيق و البرامج و التمدرس. حيث يتولى هذا القسم المهام التالية:

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

ü تحديد و تلبية الحاجيات من الوثائق، لاسيما المؤلفات و الدوريات و كل أدوات الدعم البيداغوجي الأخرى لفائدة الأساتذة و التلاميذ و المتربصين؛

ü ضمان تسيير المكتبة و استغلالها؛

ü تنفيذ برامج التعليم و متابعة و سير الدراسات و الترصات؛

ü تنظيم مسابقات الدخول و التسجيلات لمختلف التكوين؛

ü ضبط رزمانة النشاط البيداغوجي و برمجة الامتحانات.

ج- مديرية التكوين المتواصل و البحث:

تعد مديرية التكوين المتواصل و البحث، المديرية المسؤولة على التأطير البيداغوجي و الإداري و التقني لنشاطات التكوين المتواصل و البحث و تتولى المهام التالية:

ü إحصاء حاجيات تكوين مهنيي الصحة و ضبط عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات الملائمة ؛

ü مباشرة تقييم عمليات التكوين المتواصل و إعداد حوصلة بشأنها؛

ü اقتراح مشاريع البحث و المساهمة في تنفيذها و متابعتها ضمن مخبر البحث بالمدرسة؛

ü المساهمة في تنظيم برامج البحث التي تستجيب للحاجيات المعبر عنها في ميدان تسيير مصالح الصحة؛

ü تنظيم علاقات المدرسة الوطنية و الدولية و متابعتها و ترقيتها و تطوير عمليات التعاون.

تتوفر مديريةية التكوين المتواصل و البحث على قسمين هما: قسم التظاهرات العلمية و التعاون و قسم الإعلام الآلي.

يقوم قسم التظاهرات العلمية و التعاون بمهام التالية:

ü تنظيم اللقاءات العلمية و الملتقيات و الندوات؛

ü تنفيذ برامج التكوين و تحسين المستوى بناء على طلب المستعملين الآخرين و ضمان التنفيذ والتقييم؛

ü مساعدة مؤسسات الصحة في هندسة التكوين و إعداد البرامج ؛

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

ü تنفيذ التدابير و العمليات المقررة في إطار نشاطات التبادل و التعاون مع المؤسسات و الهيئات الوطنية و الأجنبية.

أما مهام قسم الإعلام الآلي فهي كالتالي:

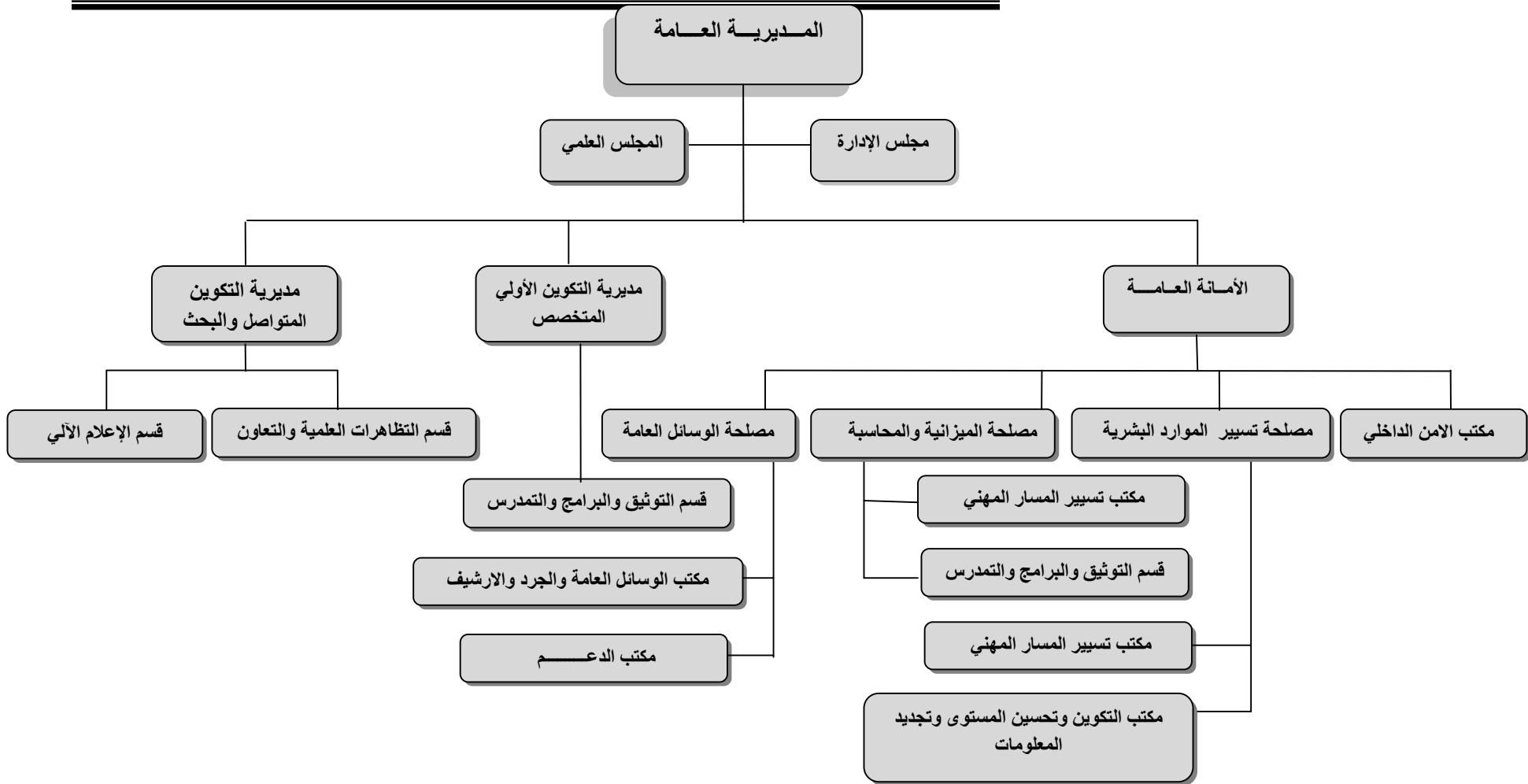
ü تنفيذ برامج التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في ميدان الإعلام الآلي؛

ü ضمان تسيير شبكة الإعلام الآلي الخاصة بالمدرسة؛

ü السهر على استعمال عتاد الإعلام الآلي و السمعي البصري بالمدرسة و ضمان صيانتته واستغلاله؛

ü وضع برمجيات تستجيب للحاجيات الخاصة بالمدرسة.

من كل هذا انظر إلى الشكل رقم -09- الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة و المناجنت.



الشكل رقم 09- مخطط المدرسة الوطنية للصحة العمومية

المصدر: قرار وزاري المشترك مؤرخ في 17 جمادى الثانية عام 1428 الموافق 02 يوليو سنة 2007، يتضمن تحديد التنظيم الداخلي للمدرسة الوطنية للصحة العمومية.

7. النشاطات التربوية للدراسات و البحث:

إن الالتحاق بالتكوين الأولي المتخصص يكون عن طريق مسابقة مفتوحة للمتدربين، الذين يثبتون المؤهلات و الشهادات المطلوبة، حيث تحدد مدة تكوين مستخدمي الصحة و كفايات الالتحاق بمختلف أطوار ودورات تحسين المستوى أو تجديد المعلومات وفقاً للقوانين الأساسية لمستخدمي الصحة. و يشمل التكوين الذي تقدمه المدرسة، دروساً و محاضرات المنهجية و أشغال أفواج و تزيّصات.

تنظم أطوار تحسين المستوى و تجديد المعلومات و بمبادرة من المدرسة في إطار برنامجها الخاص بالتكوين المتواصل، و بطلب من الهيئات المستخدمة. وفي هذا الإطار، يترتب على ذلك علاقة تعاقدية تسمح بتحديد كفايات تكفل المدرسة بالحاجات الخاصة بالهيئة المعنية و تبيان كلفة كل خدمة.

يخضع المترشحون المقبولون في التكوين الأولي المتخصص و في دورة تحسين المستوى و تجديد المعلومات لمجموع أحكام النظام الداخلي للمدرسة.

يمكن للمدرسة أن تستعين بأساتذة جامعيين و باحثين ومستشارين و متعاقدين و مستخدمي ذوي كفاءة من أجل التكفل بنشاطات التعليم و البحث. و تتوج دورات تجديد المعلومات و تحسين المستوى و التكوين الأولي المتخصص باختبارات أو امتحانات تخول في حالة النجاح حق الحصول على شهادة مستوى تسلمها المدرسة أو دبلوم تسلمه السلطة المختصة.

تقوم المدرسة بإعداد برنامج تكويني سنوي و توضح فيه نوع التكوين و مدة التكوين و الأشخاص المعنيين بالتكوين انظر إلى الجدول رقم -30-.

يقوم الموظف الذي يريد أن يستفيد من التكوين بملء استمارة التسجيل، و هي عبارة عن استمارة يرد فيها كل معلومات هذا الموظف من اسم و لقب و نوع المنصب و المؤسسة الإستشفائية التي يعمل بها و نوع التكوين الذي يريده، والدوافع التي جعلته يقوم بهذا النوع من التكوين...، ثم يقوم بإدخال الاستمارة إلى المدير العام للمؤسسة الإستشفائية التي يعمل بها، و عليه يقوم المدير باتخاذ القرار إما بالقبول أو الرفض. في حالة القبول، يقوم بإرسالها إلى مدير المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة و هي بدورها تقوم بقبول جميع الطلبات التي تكون موافقة لعدد المقاعد البيداغوجية المتوفرة. وفي الأخير، يستفيد هذا الموظف من التكوين المحدد، وفي نهاية التكوين و بعد إجراء الفحوصات و الامتحانات بالمدرسة يتحصل هذا الشخص من شهادة نجاح في التكوين الذي قام به.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة.

العنوان	مدة التكوين الكلية	مدة التكوين المحددة في كل شهر	المؤسسات العمومية المعنية	التواريخ المحتملة لبدء التكوين
إدارة الأعمال الإستشفائية	03 أشهر	03 أيام	مديرية المؤسسات العمومية للصحة	أفريل
تطبيقات و ممارسة تسيير مصالح الصحة	03 أشهر	05 أيام	نائب مدير رتبة متصرف فأكثر	مارس
إعداد الوظيفة بمديرية الصحة العمومية	07 أشهر	40 أيام	نواب المديرين الحائزين على شهادة الليسانس	سبتمبر
التسيير و الصيانة	شهر	03 أيام	المسيرين المكلفين بالمالية و المحاسبة	دورة ماي دورة ديسمبر
التسيير في الصفقات العمومية	شهر	03 أيام	إطارات المسيرين في المصالح المالية و الاقتصاد	دورة ماي دورة ديسمبر
محاسبة التكاليف	شهر	03 أيام	مستخدمي الصحة المكلفين بالمالية و محاسبة التكاليف	دورة جوان دورة ديسمبر
التسيير المالي الإستشفائي	شهر	03 أيام	نواب المديرين المكلفين بالمالية	دورة جوان دورة ديسمبر
التسيير النوعي	شهر	03 أيام	رؤساء المؤسسات و الإطارات المسيرين	دورة جوان دورة ديسمبر
التلقين في الإعلام الألي مستوى 01	04 أشهر	04 أيام	مهنيين الصحة يعملون في مصالح إدارة الصحة	أكتوبر
مشروع المؤسسة	شهر	03 أيام	رؤساء المؤسسات و الإطارات المسيرين	دورة جوان دورة ديسمبر
الإعلام الألي مستوى 02	03 أشهر	04 أيام	مهنيين الصحة يتقنون الإعلام الألي في مصالح إدارة الصحة	أكتوبر
انجليزية الطب	08 أشهر	03 أيام	مستخدمي الطب	أفريل
EPI-INFO	شهرين	04 أيام	أطباء التقنيين يعملون بمصالح الوقاية	دورة جانفي دورة سبتمبر

الجدول رقم -30- برنامج التكوين بالمدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة لسنة 2011.

المصدر: من إعداد الباحث من خلال البحث الوثائقي.

من خلال الجدول الأخير، نلاحظ أن الأسلوب الأول الذي تهتم به المدرسة هو التكوين المتواصل، الذي يعني تكوين الموظف خلال ممارسة مهامه الإدارية في حوالي ثلاثة اتجاهات:

1. الاتجاه الأول هو ما يسمى بتحسين المستوى (perfectionnement) ؛
2. المستوى الثاني هو تجديد المعارف التي تتطلبها الوظيفة (recyclage)؛
3. المستوى أو الاتجاه الثالث هو تكييف التكوين مع المنصب (l'adaptation au poste) سواء للانتقال إلى رتبة جديدة أو للترقية،...

هذه الأنواع من الاتجاهات التي تشرف عليها المدرسة إلى غاية اليوم، يبلغ عدد المتكويين في التكوين المتواصل حوالي ما يفوق تقريبا 800 متكوّن، و يأتون في دورات متباعدة، ليس تكوينا يستمر طول العام بدون انقطاع، فهم يتكئون بمعدل ثلاثة أيام في الشهر ثم يعودون في دورات. أما مجالات التكوين المتواصل فهي متعددة نذكر منها: مجال الإدارة العمومية و المناجمنت بشكل عام، مجال الإدارة المالية

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

و الاقتصادية، مجال الإدارة الصحية المتخصصة نقصد بذلك إدارة النشاطات الصحية بشكل عام، إلى جانب بعض الفروع و التخصصات المشتركة مع الإدارة العامة كالاتصال و التحليل الإداري.

بالنسبة للتكوين الثاني فهو التكوين المتخصص، و في الحقيقة لم تباشره المدرسة إلا منذ حوالي عامين، و بموجب المرسوم الجديد الذي أعطى في هذا الاتجاه و المتمثل في التكوين المتخصص لفائدة الطلبة الجامعيين الذين يلتحقون بالمدرسة عن طريق مسابقة وطنية تجرى كل عام، وعدد الملتحقين ما بين 120-80 متكون كل عام في الدفعة. هذا التكوين له شكله الخاص و هو تكوين ما قبل التوظيف الرسمي والنهائي، و هو تكوين يدوم حوالي عامين يشمل مختلف مجالات التسيير الإستشفائي. يستهدف هذا التكوين المتخصص تخريج نخبة من المسيرين على مستوى الإدارات الصحية الذين يتخرجون برتبة متصرف إداري رئيسي بالنسبة للتكوين الذي يشمل عامين، أما بالنسبة للتكوين الذي يتعلق بعام واحد فيتخرج منه الطالب أو المتخرج من المدرسة كمتصرف إداري.

8. الوسائل التي تتوفر عليها المدرسة:

تتوفر المدرسة على عدة وسائل مادية وبشرية تسخرها من اجل إنجاح العملية التكوينية و تحقيق الهدف الذي أنشئت من اجله و فيما يلي أهم الوسائل الموجودة بالمدرسة:

أ- الوسائل المادية(العينية):

ن الهياكل البيداغوجية: تحتوي المدرسة على عدة هياكل بيداغوجية بسعة إجمالية تقدر ب450 مقعد بيداغوجي مقسمة إلى :

× 11 قاعة لتدريس؛

× مدرج واحد يحتوي على 160 مقعد؛

× قاعة للمؤتمرات يحتوي على 60 مقعد؛

× قاعة للأعلام الآلي ب 16 مقعد.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

ن الوسائل التعليمية: تتوفر بالمدرسة أحدث الأجهزة الخاصة بالتدريس و التكوين وهي :التلفزيون Téléviseur، المانيتسكوب Magnétoscope، كاميرا تصوير caméscope، مسلاط vidéoprojecteur و جهاز عرض الصور الشفافة Rétroprojecteur .

ن المكتبة : تجدر الإشارة هنا، أننا من خلال ملاحظتنا للمكتبة المتواجدة داخل المدرسة، لاحظنا أنها تتوفر على أحدث المراجع، وهذا يعني أن المكتبة تتماشى مع العصر خاصة كتب الاختصاص، لأن كل مدرسة و اختصاصها، و بما أن المدرسة مختصة في المناجنت فإن المكتبة تتوفر على الكتب المتعلقة بالمناجنت ، الإدارة و لكن يوجد تنوع في الكتب منها كتب علم النفس والحقوق... تفتح المكتبة أبوابها يوميا دون انقطاع طول النهار. تحتوي المكتبة على :

§ أكثر من 6500 عنوان من الكتب الحديثة بشكل خاص؛

§ أكثر من 700 عنوان من الأطروحات والرسائل الجامعية؛

§ مجموعة من الدوريات (المجلات المحلية و الأجنبية) ؛

§ مجموعة كاملة من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

ن المخابر العلمية: تشرف المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة على ثلاثة مخابر علمية تتشط في المجالات التالية:

1. القانون، و التدقيق الاجتماعي و الموارد البشرية؛

2. المناجنت العمومي و الاستراتيجي؛

3. الاقتصاد الصحي، المالية و المحاسبة.

الهدف الرئيسي لهذه المخابر يكمن في البحث العلمي حول موضوع التكوين و التطوير من السياسة التكوينية و هي تنفرع على ثلاثة اتجاهات :

1. في مجال البحث: القيام بدراسات وتحاليل و تحقيقات ميدانية؛

2. في مجال التكوين: القيام ببحوث ودراسات و الإشراف على ضمان جودة برامج تدريس؛

3. في مجال النشر: نشر المعلومات و البحوث العلمية والمساهمة في تطوير منظومة التكوين.

ن إقامة المدرسة: تحتوي إقامة المدرسة على خمسون غرفة و كل غرفة تتسع لطالبين بسعة إجمالية قدرها 100 سرير. تتوفر الإقامة على كل وسائل الراحة من حمامات مع ماء ساخن، تدفئة ...

ن المطعم: يتوفر مطعم الإقامة على كل الشروط الصحية للمتكونين، بطاقة إجمالية تقدر ب 100 مقعد، و قدرة استيعاب ب300 متكون.

ن كافتيريا: تقدم للطلاب المشروبات الساخنة و الباردة.

ن الهياكل الرياضية و أماكن الاسترخاء: من اجل التغيير من أجواء الدراسة و التكوين، تتوفر المدرسة على عدد من الهياكل الرياضية و أماكن الاسترخاء من اجل الراحة وممارسة الرياضة وتتمثل هذه الهياكل في: غرفة للألعاب (مثل لعبة البطاقات أو الأوراق، الشطرنج...)، غرفة التلفزيون مجهزة بجهاز استقبال للقنوات الأجنبية، تنس الطاولة و كرة قدم الطاولة baby-foot، ملعب بأرضية مهيأة من اجل الرياضة الجماعية (كرة القدم، الكرة الطائرة...).

ب - الوسائل البشرية:

تتمثل الوسائل البشرية في :

ن الطاقم المشرف: يتميز الطاقم المشرف بمستوى عالي من التعليم العالي من أساتذة جامعيين، ومزيج أيضا مابين الأساتذة الجامعيين و الأساتذة الجامعيين المتمهين لقطاع الصحة، الذين يمارسون ألان وظائف في الوزارة و في القطاع الصحي، وهم حاملين لشهادات جامعية عليا. تتكون هيئة التدريس من سبعة أساتذة مختصين في عدة مجالات وهي : المناجمنت، القانون، المحاسبة، المالية، الموارد البشرية، البيداغوجية، الإعلام الآلي، علم الاجتماع، علم النفس، الصحة العمومية، و الاقتصاد...

9. التسيير المالي للمدرسة:

يكون التسيير المالي للمدرسة وفقا لتقنيات المحاسبة العمومية التي أقرها المشرع الجزائري.

9-1- ميزانية المدرسة:

يقوم المدير العام بإعداد مشروع ميزانية المدرسة و يقدمه لمجلس التوجيه للمداولة، ثم يعرض مشروع الميزانية على الوزير المكلف بالصحة و الوزير المكلف بالمالية للموافقة عليه.

تتكون ميزانية المدرسة من بايين أساسين هما:

باب النفقات	باب الإيرادات
نفقات التسيير	الإعانات التي تخصصها الدولة
نفقات التجهيز	الإعانات التي تخصصها الجماعات المحلية و المؤسسات أو الهيئات العمومية الوطنية
كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق مهمتها	الهيئات و الوصايا
	مختلف الإيرادات المتعلقة بنشاط المدرسة
	إعانات الهيئات الدولية

جدول رقم -31- ميزانية المدرسة.

المصدر : من إعداد الباحث من خلال المسح الوثائقي.

9-2- الموارد البشرية المكلفة بالمحاسبة:

يمسك محاسبة المدرسة عون محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية، حيث يقوم بإعداد حساب التسيير، و يشهد بأن مبلغ السندات الباقي تحصيلها و الحوالات الصادرة مطابقة لكتاباته. يقوم بإرسال الحساب الإداري و كذا التقرير السنوي للنشاطات إلى الوزير المكلف بالصحة، مع العلم أن هذا الأخير يعين مراقب مالي يقوم بالمراقبة المالية للمدرسة.

9-3- منهجية التدريس و التكوين:

تعتمد طرق التدريس المنتهجة في المدرسة على مجموعة من الأساتذة، الذين يسعون إلى تحقيق الأهداف التكوينية من خلال استخدام مختلف الوسائل لتوصيل المعلومات للطلاب و هي: المحاكاة، لعب الأدوار، العمل الجماعي، دراسة حالة، النص السينمائي.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

يتم توزيع مواد التدريس عن طريق: الملف الوثائقي (مجموعة من المستندات) و ملف التدريس (مجموعة الدروس التي يتلقاها الطالب).

10. تقييم مستوى الطلبة الملتحقين بالمدرسة من اجل التكوين الأولي المتخصص:

تبنت المدرسة آلية اختيار صارمة و دقيقة اعتمدت على المسابقة. تخضع هذه الأخيرة إلى مجموعة من المقاييس التي سمحت باختيار نخبة من الطلبة الجامعيين.

على سبيل المثال، مسابقة 2011 من بين حوالي ما يقرب 3400 مترشح إلى المسابقة، فقد تم اختيار فقط 80 ناجح و هذا راجع إلى الصرامة في التصحيح ثم في انتقاء المترشحين مما سمح بطبيعة الحال باختيار مجموعة من المترشحين الذين يملكون مستوى لا بأس به من ذوي الخبرة أو ذوي الاختصاص العلمي في مجال الحقوق و المناجمنت... لكن الحديث عن المستوى يقودنا إلى نوع من النسبية لأنه لا يمكن أن نحكم أيضا على المستوى النهائي لهذه الشريحة إلا بعد إنهاء التكوين الذي يدوم حوالي عامين، و هو تكوين صارم وجدي يتطلب من الطالب مجهود كبير من الانضباط و من الكفاءة و من المتابعة، و بالتالي فالتقييم الثاني للمستوى يكون في مرحلة ثانية إلى غاية مروره بتكوين نظري و عملي ثم ينتهي بتبريص الذي يدوم حوالي 06 أشهر في السنة الأولى ثم ينتهي إلى وضع مذكرة نهاية التخرج يكون في السنة الثانية من التكوين و هذه الآلية الثانية لتقييم المستوى، ثم الآلية الثالثة وهي تكون في مدى نجاعة الأداء للطلاب فيما يخص التوظيف إثبات قدراته وهذه مرحلة الثالثة لم تصل إليها المدرسة بعد.

يكفي الجزم بمستوى الطالب من الناحية النظرية بمستوى لا بأس به بدليل انه كان اختيار دقيق للمستوى، و لكن هذا غير كاف، و المدرسة تفكر أن تجد آليات أخرى لتقييم المستوى الحقيقي للموظف و الإطار للإدارة الصحية، و ذلك بالتنسيق مع قطاع العمل لكي نرى مدى نجاعة التكوين داخل المدرسة لأنه لا يمكن لأي مؤسسة كانت أن تعطي نظرة واقعية و عقلانية ومدى نجاعة تكوينها النظري إذا لم يرتبط بتقييم أداء الموظف بعد تخرجه في العمل.

على العموم، فإن مردودية المدارس العليا تبقى مقبولة إلى حد ما و ناجحة مقارنة بالجامعات نظرا إلى التكوين النخبوي إن صح التعبير و لارتباط التكوين مباشرة بقطاع العمل. هذه ميزة ثانية لا نجدها في التكوين الجامعي، الذي يبقى تكوين مفتوح و ليس فيه معايير تقييم واضحة لتقييم أداء الخبرة العلمية التي اكتسبها الطالب في فترة تكوينه.

خاتمة

ختاما لهذا المبحث، نقول أن المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة تستعمل أحدث التقنيات، و تحاول أن تحسن من العملية التكوينية من اجل تحقيق الهدف التي أنشئت من اجله، و هو تكوين المسيرين و العاملين في المؤسسات الصحية عبر مختلف أقطار الوطن بغية الزيادة في فعالية وأداء مواردها البشرية، إلا انه توجد جملة من التحديات التي تواجه المدرسة وهي كما يلي:

١ التوسع الهيكلي المتزايد؛

٢ تزايد و تنوع و تعدد حاجات السكان للخدمات الصحية؛

٣ النقص الذي تعاني منه الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية في مجال التسيير العمومي؛

٤ ظهور علوم جديدة مرتبطة بالمناجنت العمومي لم تكن معروفة في الماضي.

المبحث الثاني: تحليل المعطيات و اختبار الفرضيات

مقدمة

سننتظر في هذا المبحث إلى تفسير وتحليل المعطيات والمعلومات التي تحصلنا عليها من أدوات الدراسة، ثم بعدها نختبر فرضياتنا، انطلاقاً من الإشكالية التي طرحناها و المتمثل في " اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي"، و نهدف من خلال بحثنا و دراستنا الميدانية الى:

ü تسليط الضوء على واقع التكوين في قطاع الوظيف العمومي؛

ü معرفة مدى تأثير التكوين المسطر من قبل السلطة العمومية على تنمية الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيف العمومي؛

ü محاولة معرفة مدى نجاح السياسة التكوينية المطبقة في قطاع الوظيف العمومي.

01- التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها:

لابد أن نشير إلى أننا قمنا بتوزيع 105 استبانة على مجتمع الدراسة، و المتمثل في مجموعة عشوائية من المتكويين الذين يتلقون تكويناً في المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة، بحيث أنهم ينتمون إلى مختلف الفئات، و الأسلاك، و الأصناف المهنية، و خاصة المسيرين الإداريين من مختلف ربوع الوطن، وقد تم استرجاع 87 منها، مع العلم أننا لم نستبعد أي واحدة من الدراسة، لأن كل الاستبيانات المسترجعة تتوفر على الشروط و المعلومات اللازمة لدراستها و تحليلها و النسبة المئوية لها هي وفقاً لهذه المعادلة:

نسبة الاستبانات المسترجعة = (الاستبانات المسترجعة×100)/الاستبانات الموزعة

$$105/(100 \times 87) =$$

$$= 82.86\%$$

وبهذا فان نسبة المسترجعة من الاستبانات هي 82.86% من الاستبانات الموزعة الكلية.

1-1- خصائص عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الوظيفية و الشخصية (الديمغرافية) و تتمثل في الجنس ، المؤهل التعليمي ، التخصص ، العمر ، الخبرة المهنية و الحالة الاجتماعية و يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

النسبة المئوية	البيانات الشخصية	البيانات الشخصية
38.40%	ذكر	الجنس
61.60%	أنثى	
100.0%	المجموع	
00.00%	ابتدائي	المؤهل التعليمي
04.70%	متوسط	
27.10%	ثانوي	
42.30%	الليسانس أو مهندس	
25.90%	ما بعد التدرج	
100.0%	المجموع	
29.10%	19 - 29 سنة	
39.50%	30-39 سنة	
27.90%	40-49 سنة	
03.50%	50-60 سنة	
100.0%	المجموع	
42.70%	00-05 سنة	الخبرة المهنية
18.30%	06-10 سنة	
12.20%	11-15 سنة	
14.60%	16-20 سنة	
08.50%	21-25 سنة	
03.70%	26-30 سنة	
00.00%	31-32 سنة	
100.0%	المجموع	
43.50%	أعزب	الحالة الاجتماعية
56.50%	متزوج	
00.00%	مطلق	
100.0%	المجموع	

الجدول رقم-32- توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للبيانات الشخصية.

المصدر : إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية.

تجدر الإشارة هنا إلى أننا استعملنا لكل عنصر من البيانات الشخصية للمستجوبين، لون معين يتوافق مع

لون الأشكال البيانية التي سنتطرق إليها لاحقا و هي كالتالي:

ن الأخضر : للتعبير على الجنس؛

ن الأزرق: للتعبير عن المؤهلات العلمية؛

ن الرمادي: للتعبير عن العمر؛

ن البرتقالي: للتعبير عن الخبرة المهنية؛

ن البنفسجي: لتعبير عن الحالة الاجتماعية.

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للجنس:

الشكل رقم 10- يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للجنس، بحيث يمثل كل من المحور X و المحور Y كما يلي:

X = الجنس (ذكر أو أنثى)

Y = النسب المئوية للأفراد العينة



الشكل رقم 10- توزيع أفراد العينة وفقا للجنس.

المصدر: اعداد الباحث من خلال معطيات الجدول رقم-32.-

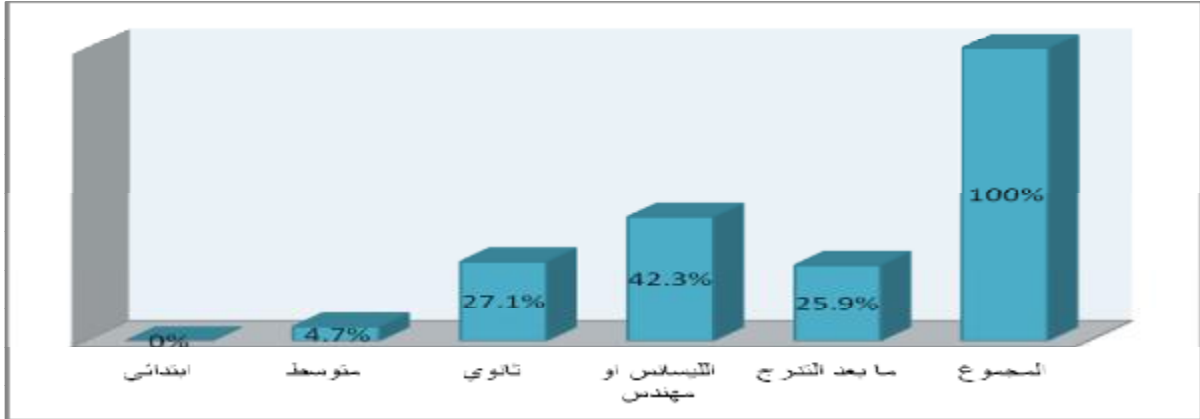
يتضح من الشكل البياني رقم-10- أن عدد الإناث في مجتمع الدراسة يفوق عدد الذكور حيث بلغت نسبة الإناث ب 61.6%، بينما بلغت نسبة الذكور 38.4%، وذلك نتيجة توجه الجنس الأنثوي في التوظيف إلى هذا النوع من القطاعات الخدماتية في الجزائر ولاسيما قطاع الصحة. ويمكن أن يعزى ذلك على أن طبيعة العمل في هذا القطاع يتناسب مع خصائص جنسهم ، وهذا ما يفسر تفاوت بين الجنسين في العينة المدروسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة.

من ناحية أخرى، تدل هذه الإحصائيات على مبدأ المساواة في التوظيف المطبق في قطاع التوظيف العمومي عامة و قطاع الصحة خاصة وهذا ما كرسه الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.

توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل التعليمي:

الشكل رقم -11- يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل التعليمي.



الشكل رقم -11- توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل التعليمي.

المصدر: اعداد الباحث من خلال معطيات الجدول رقم-32-.

يتضح من الشكل رقم-11-، أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من ذوي المستوى الجامعي التدرج (ليسانس أو مهندس) بحيث بلغت نسبتهم 42.3% من مجموع العينة، أما أقل عدد من الأفراد فهم من ذوي المستوى المتوسط فما دون حيث تمثل نسبتهم بـ 4.7% من مجموع العينة، أما نسبة عدد الأفراد من ذوي المستوى الابتدائي فهو معدوم.

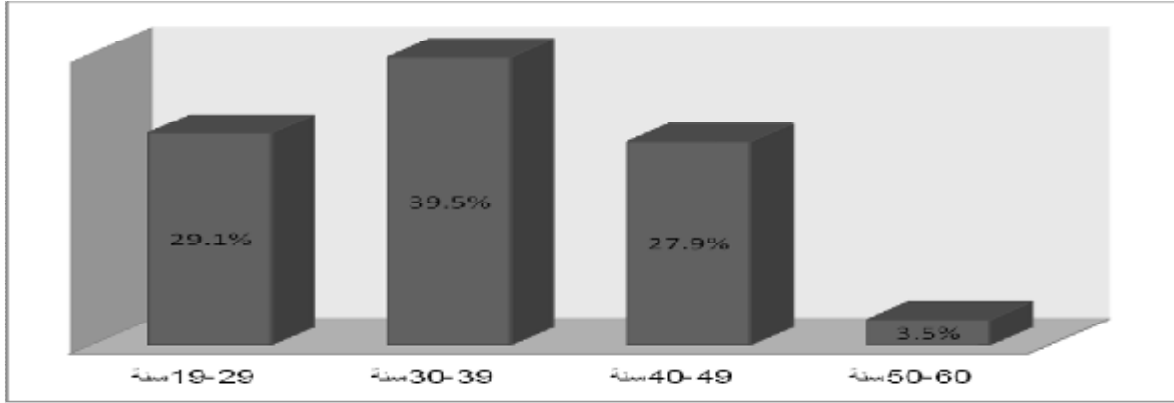
يمكن ترجمة هذه الأرقام الإحصائية إلى أن المدرسة الوطنية للصحة تقوم بتكوين العمال التابعين لقطاع الصحة ذو المناصب العالية، حسب تصنيف التوظيف العمومي أي إطارات القطاع، و لا يشغل هذه المناصب إلا من كان متحصلاً على شهادة الليسانس فما فوق. فمثلاً لتوظيف في منصب متصرف إداري يجب أن يكون الموظف متحصلاً على شهادة الليسانس، أما لتوظيف في منصب متصرف رئيسي إداري تستلزم الحصول على شهادة ماجستير. لهذا نجد أعلى نسبة في عينة الدراسة هي لذوي المستوى الجامعي (42.3%) و إذا ما أضفنا أفراد ذوي المستوى ما بعد التدرج فنحصل على نسبة (42.3%+25.9% = 68.2%)، أما نسبة (27.1%) فهي تمثل الأفراد ذوي المستوى الثانوي ويترجم ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد ترقوا في مساهمهم المهني حتى أصبحوا من إطارات القطاع الصحي.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

كل هذا يدل على حرص قطاع الوظيف العمومي بصفة عامة وقطاع الصحة على توظيف موارد بشرية مؤهلة تمتلك شهادات جامعية عليا لشغل الوظائف العليا.

توزيع أفراد المجتمع حسب العمر:

الشكل رقم -12- يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية.



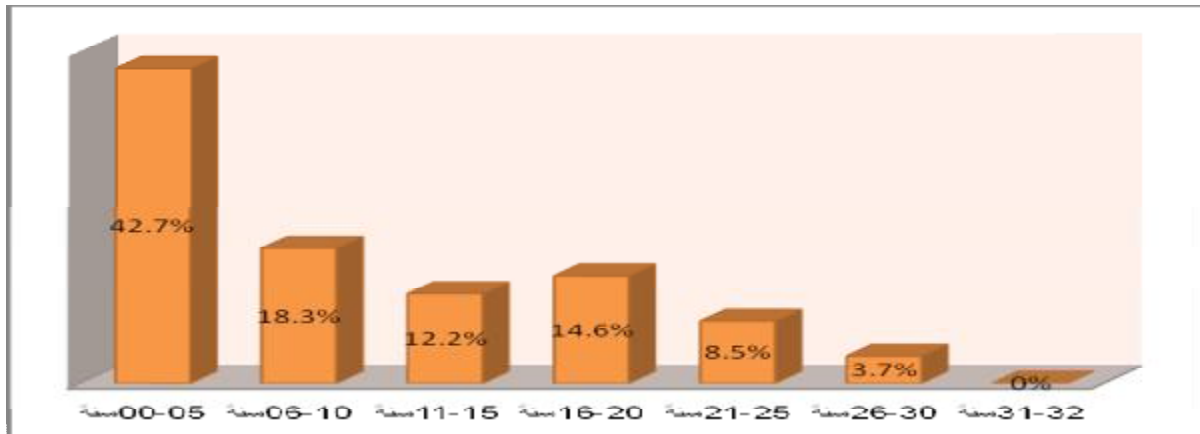
الشكل رقم -12- توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية.

المصدر: اعداد الباحث من خلال معطيات الجدول رقم-32-.

يتضح من الشكل رقم-12-، أن اكبر نسبة من المتكونين كانت من العمال الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (39-30) سنة حيث بلغ نسبة عددهم بـ 39.5%، و اقل نسبة من العاملين كانت من أصحاب العمر (60-50) سنة بنسبة (3.5%). و هذه دلالات إحصائية سوف نتطرق إليها عندما نتطرق للخبرة المهنية.

توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية:

الشكل رقم-13- يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية.



الشكل رقم -13- توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة المهنية.

المصدر: اعداد الباحث من خلال معطيات الجدول رقم-32-.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

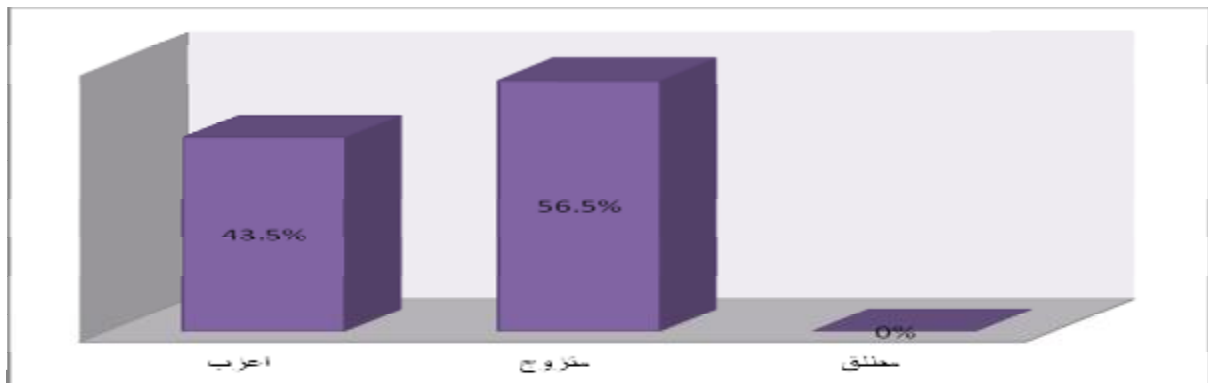
يتبين من الشكل رقم 13-، أن 42.7% من عينة الدراسة لم تتعدى عدد سنوات الخبرة المهنية لديهم خمس سنوات، و 18.3% من مجتمع الدراسة كانت عدد سنوات الخبرة المهنية لديهم محصورة بين (06-10) سنوات، و أقل نسبة من مجتمع الدراسة هي للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية (26-30) سنة و تمثل نسبة 3.7%، أما المتكويين الذين لديهم خبرة مهنية اكبر من 30 سنة و أقل من 32 سنة فهم منعدمون في مجتمع الدراسة.

تشير كل هذه الإحصائيات إلى سياسة التوظيف الواسعة التي شهدتها بصفة عامة قطاع الوظيف العمومي، و بصفة خاصة قطاع الصحة خلال السنوات الأخيرة، حيث تحركت عجلة التوظيف بصورة ملفتة للنظر لعدة أسباب أهمها الهياكل الإستشفائية الكثيرة التي أنجزت خاصة من سنة 1999 إلى غاية يومنا هذا. لماذا سنة 1999 ؟ لأنها السنة التي بدأت فيها البرامج التنموية للدولة بوتيرة مرتفعة و التي شملت جميع القطاعات من بينها قطاع الصحة، مما يتطلب موارد بشرية مؤهلة جديدة تسهر على تسيير هذه المنشآت الجديدة، ما يؤثر على الهرم العمري لموظفي القطاع من جهة كما لاحظناه في الشكل البياني رقم: 12 الخاص بتوزيع أفراد الدراسة وفقا للفئة العمرية. من جهة أخرى على الخبرة المهنية حيث أن النسبة الكبيرة من الموظفين في قطاع الصحة هم من العمال الجدد الذين تقل خبرتهم المهنية عن 10 سنوات.

و في سياق آخر، فان النسبة الأقل في عينة الدراسة هي لذوي الخبرات الأكثر من 25 عاما، و قد يعزي ذلك لجوء الموظفين إلى التقاعد المبكر(النسبي) المنصوص عليه في قانون الضمان الاجتماعي الجزائري.

توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة الاجتماعية:

الشكل البياني رقم-14- يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية.



الشكل رقم 14- توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية.

المصدر: اعداد الباحث من خلال معطيات الجدول رقم: -32- .

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

يتضح من الشكل رقم -14- أن الأغلبية الكبيرة من أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين بنسبة 56.5% ، ثم تليها فئة عازبين بنسبة 43.5%.

ارتفاع نسبة المتزوجين في العينة قد يعود إلى الوضعية الاجتماعية للموظفين، مما يسمح لهم ببناء الأسرة. النسبة الأقل منها راجعة للعازبين، و هذا بسبب أن نسبة عدد الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية لمجتمع الدراسة هم شباب أي أقل من 40 سنة هي 68.6% (انظر الجدول رقم -32-) مما يدل على أن جل أفراد هذه الفئة تكون في حالتين، إما مقبلة على الزواج أو متزوجة، و هذا بدليل انه لو جمعنا الأفراد المتزوجين وغير المتزوجين نحصل على نسبة 100%.

2-1- عرض نتائج الدراسة:

لقد استعملنا مقياس ليكرت في إعداد الاستبانة، بحيث يحتوي على خمس إجابات، و هي كما يلي: أوافق تماما، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بالمرة. حيث يعبر الرقم (5) عن أعلى درجة (أوافق تماما)، بينما الرقم (1) يعبر على أقل درجة (لا أوافق بالمرة). و فيما يلي تعريفات مختصرة لجميع المقاييس الإحصائية التي استخدمناها في دراستنا من مقاييس النزعة المركزية و مقاييس التشتت وهي كالتالي:

المتوسط الحسابي: قيمة تتجمع حولها قيم المجموعة المراد دراستها، و يمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة، فتكون هذه القيمة هي المتوسط الحسابي الذي يحسب بجمع قيم كل عناصر المجموعة ثم قسمة النتيجة على عدد عناصر أو افراد المجموعة.

الانحراف المعياري: هو عبارة عن متوسط للمسافات بين القيم والمتوسط الحسابي. الانحراف المعياري دائما أكبر من أو يساوي الصفر و يحسب حسب الخطوات التالية:

1. حساب المتوسط الحسابي لمجموع قيم الملاحظات؛
2. حساب الانحرافات لمختلف قيم الملاحظات عن المتوسط الحسابي؛
3. تربيع هذه الانحرافات؛
4. جمع هذا التربيعات وهو ما يسمى بمجموع تربيعات العينة؛
5. قسمة هذا الجمع على عدد مجموع أفراد الملاحظات فنحصل على قيمة تعرف بالتباين variance؛
6. الجذر التربيعي لتباين هذه العينة هو قيمة الانحراف المعياري écart type.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

المدى: يسمى كذلك مجال التغير و هو الفرق بين أعلى و أدنى قيمة من قيم مفردات مجموعة البيانات و يسمى بالفرنسية بـ. étendue. قمنا باحتساب المدى لتحديد المجالات والتي على ضوءها نحدد درجة الأهمية التي تنتمي إليها إجابات الاستبيانات عن طريق المتوسط الحسابي، وهذا وفقا للمعادلة التالية:

(الحد الأعلى لمقياس ليكرت-الحد الأدنى لمقياس ليكرت)/عدد الفئات المطلوبة.

الحد الأعلى للمقياس=5، الحد الأدنى لمقياس=1، عدد الفئات المطلوبة=3 ومنه نحصل على

$$\text{النتيجة التالية: } 0.80 = 5/4 = 5 / (1-5)$$

و بهذا نحصل على النتائج التالية:

ü المتوسط الحسابي => 1.80 النظرة سالبة تماما.

ü المتوسط الحسابي ينتمي إلى [2.60-1.80] = النظرة سالبة.

ü المتوسط الحسابي الذي ينتمي إلى [3.40-2.60] = النظرة محايدة.

ü المتوسط الحسابي الذي ينتمي إلى [4.20-3.40] = النظرة موجبة.

ü المتوسط الحسابي < 4.20 = النظرة موجبة بالمرّة.

تجدر الإشارة هنا أننا سنرسم عبارات كل محور على حدا حسب أهميتها لمجتمع الدراسة و ميولها للنظرة الايجابية، بحيث أننا نضع رقم واحد للعبارة التي قيمة متوسطها الحسابي هي الأكبر في المحور و رقم 2 للقيمة التي تليها وهكذا، مع العلم أننا نقرب الأرقام التي تكون بعد الفاصلة الى العشرات أي نأخذ رقمين بعد الفاصلة فقط.

1-2-1- تحليل المحور الأول : إدارة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
01 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تسير بشكل علمي	2.78	1.48	3	محايدة
02 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تهتم بتكوين العمال	2.80	1.44	2	محايدة
03 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تقوم بإعداد برامج التكوين سنويا	2.92	1.53	1	محايدة
المتوسط الكلي	2.84	1.48	-	محايدة

الجدول رقم-33- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الأول:

إدارة الموارد البشرية.

المصدر : من إعداد الباحث.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لنظرة أفراد الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية التي يعملون بها قد بلغ (2.84)، بانحراف معياري قيمته (1.48)، ويعبر هذا المتوسط عن النظرة المحايدة تجاه التسيير في هذا النوع من الإدارات. حيث أن الفقرة رقم (03) و التي تنص على: "إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تقوم بإعداد برامج التكوين سنويا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري بـ(1.53)، ودرجة الأهمية لهذه العبارة هي الحيادية أي نظرة الموظفين الذين أجرت عليهم الدراسة تجاه قيام إدارتهم ببرامج التكوين سنويا هي النظرة المحايدة، وتميل للمجال السلبي أكثر من ميلها للمجال الايجابي.

كما يتبين من الجدول أن العبارة رقم (41) و التي تنص على: "إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعمل بها تسيير بشكل علمي" في المرتبة الثالثة و الأخيرة من هذا المحور بمتوسط حسابي (2.78)، و انحراف معياري قدره (1.48)، مما يدل أن درجة الاستجابة على هذه الفقرة كانت محايدة، و يدل ذلك على عدم وضوح رؤية العاملين تجاه إدارة الموارد البشرية ايجابيا أو سلبيا، و إن كانت تميل للجهة السلبية أكثر من ميلها للجهة الايجابية، و هذا راجع ربما لعدم وضوح سياسة هذه الإدارة تجاه مواردها البشرية.

2-2-1- تحليل المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
04 التكوين الذي تلقينه ساهم في تنمية مهاراتي	4.02	1.09	1	موجبة
05 التكوين الذي تلقينه سيساهم في تحسين العمل	3.89	1.10	2	موجبة
06 التكوين الذي تلقينه صح لي الأخطاء التي ارتكبتها سابقا في عملي	3.44	1.30	4	موجبة
07 التكوين الذي تلقينه حفزني في زيادة مردودية عملي	3.85	1.23	3	موجبة
المتوسط الكلي	3.80	1.18	-	موجبة

الجدول رقم 34- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.
المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم -34- بعد حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية على محور تنمية الموارد البشرية أن العبارة رقم (04) و التي ورد فيها: "التكوين الذي تلقينه ساهم في تنمية مهاراتي"، أنت

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02)، و بانحراف معياري بقيمة (1.09)، حيث أنها جاءت بدرجة موجبة. و يمكن شرح ذلك من خلال أن موظفي المؤسسات الإستشفائية الذين استفادوا من دورات تكوينية بالمدرسة الوطنية للصحة قد تطورت ونمت مهارتهم جراء تلقّيهم هذا التكوين، وهذا راجع إلى فعاليته و تأثيره الإيجابي على المتكويين.

تأتي الفقرة رقم (06) في المرتبة الرابعة و الأخيرة و التي جاء فيها: " التكوين الذي تلقّيته صحح لي الأخطاء التي ارتكبتها سابقا في عملي" و كان تقدير هذه العبارة بدرجة موجبة و بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري قدره (1.09).

تقدير كل عبارات هذا المحور جاءت ايجابيا، و هذا يعني أن التكوين الذي تلقوه موظفوا المؤسسات الاستشفائية لبي لهم الاحتياجات التكوينية، عن طريق اكتسابهم للمعارف (savoirs)، و المهارات أو المعارف العملية (savoirs-faire)، و المعارف السلوكية أو التنظيمية (savoirs-être). كل هذا كان حافزا في زيادة مردودية عملهم.

1-2-3- تحليل المحور الثالث: موضوعات البرامج التكوينية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
تعد موضوعات البرامج التكوينية مفيدة في عملي	4.14	0.97	1	موجبة
تعد موضوعات البرامج التكوينية وافية	3.32	1.15	5	محايدة
تعد موضوعات البرامج التكوينية مرتبطة باحتياجاتي التكوينية	3.59	1.03	2	موجبة
تعد موضوعات البرامج التكوينية جديدة	3.38	1.26	4	محايدة
تعد موضوعات البرامج التكوينية مشوقة	3.54	1.24	3	موجبة
المتوسط الكلي	3.59	1.13	-	موجبة

الجدول رقم -35- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثالث موضوعات البرامج التكوينية.

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم -35- أن رؤية مجتمع الدراسة حول موضوعات البرامج التكوينية التي تقوم بها المدرسة الوطنية للصحة هي موجبة على العموم. هذا يعني أن المدرسة تعطي أهمية كبيرة لإعداد موضوعات البرامج التكوينية مما يتوافق مع متطلبات العمل من ناحية و يلبي حاجيات العمال ويسد من النقص الذي يعانون منه من ناحية أخرى. احتلت العبارة رقم (08) و التي تنص على: "تعد موضوعات البرامج التكوينية مفيدة في عملي" المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.14)، وانحراف

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

معياري قد بلغ (0.97)، وهذا ما يفسر النظرة الايجابية للموظفين لموضوعات البرامج التكوينية اتجاه عملهم حيث أنهم يعتبرونها مفيدة لهم.

المرتبة الأخيرة من ناحية درجة الأهمية فهي ترجع للعبارة رقم (05) و التي تنص على : "تعد موضوعات برامج تكوين وافية" بنظرة محايدة تجاه هذه العبارة بمتوسط حسابي يساوي (3.32)، و انحراف معياري قد بلغ (1.15)، وبرغم من حيادية النظرة إلا أن هذه الرؤية تميل للايجابية أكثر من السلبية حيث أن المدى بين المتوسط الحسابي للعبارة و بداية مجال الايجابية هو $3.4 - 3.32 = 0.08$ ، وهو اصغر بكثير من متوسط حساب للفئة المحايدة $= 2 / (4.2 - 3.4) = 2 / 0.8 = 0.4$ ، وهذا ما يفسر أن موضوعات التكوين تتميز بالشمولية و تغطي جميع جوانب النقص لدى المتكويين.

4-2-1- تحليل المحور الرابع: مكوّن برنامج التكوين

درجة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موجبة	2	1.06	3.84	مكوّن البرنامج التكويني على دراية كاملة بموضوعه واعد له جيدا	13
موجبة	4	0.94	3.64	تمكن مكوّن البرنامج التكويني من إيصال المعلومات بفاعلية	14
موجبة	3	1.05	3.81	حرص مكوّن البرنامج التكويني على تحديد و عرض أهداف برنامج التكوين من البداية	15
موجبة	1	1.13	3.84	مكوّن البرنامج التكويني حريص على حيوية اللقاءات و المشاركة الجماعية	16
موجبة	-	1.04	3.78	المتوسط الكلي	

الجدول رقم -36- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الرابع مكوّن برنامج التكوين.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق أن نظرة مجتمع الدراسة تجاه مكوّن البرنامج التكويني ايجابية بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، بانحراف معياري قيمته (1.04)، هذا يعني أن المدرسة الوطنية للصحة تتوفر على مكوّنين من أساتذة على قدر كبير من الكفاءة و المهارة على تأدية واجبهم على أكمل وجه، حيث أن العبارة رقم (16) و التي تنص على أن: "مكوّن البرنامج التكويني حريص على حيوية اللقاءات و المشاركة الجماعية " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وبانحراف معياري يساوي (1.13)، مما يدل على أن الأساتذة المكلفين بالتكوين بالمدرسة يعملون جاهدين على حيوية اللقاءات و يعملون على تنشيط المشاركة الجماعية للمتكوّنين مما يساهم بصورة مباشرة على وصول و ترسيخ المعلومة في أذهانهم.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

العبارة رقم (14) والتي جاء فيها: "المكوّن تمكن من إيصال المعلومات بفاعلية" احتلت المرتبة الأخيرة في تصنيف درجة الأهمية لهذا المحور بمتوسط حسابي قدره (3.64)، و بانحراف معياري بلغ (0.94)، مما يفسر ايجابية النظرة لهذه العبارة، و مما يعني كذلك أن الأساتذة المكلفين بالتكوين قد نجحوا بنسبة لا بأس بها من إيصال المعلومات إلى الموظفين، الذين استفادوا من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للصحة.

1-2-5- تحليل المحور الخامس: المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين

درجة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موجب بالمرة	1	1.192	4	المواد التكوينية و المطبوعات الموزعة سأسْتفيد منها في عملي
موجب بالمرة	2	1.04	3.92	كانت المواد التكوينية واضحة
موجب بالمرة	3	1.01	3.73	كانت المواد التكوينية جذابة ¹
موجب	4	1.04	3.28	المادة التكوينية وازنت بين الجوانب النظرية و التطبيقية و الحالات العملية
موجب بالمرة	-	1.07	3.73	المتوسط الكلي

الجدول رقم -37- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الخامس: المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين. المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم -37- أن المتوسط الحسابي لطبيعة المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين قد بلغ (3.73)، و بانحراف معياري قيمته (1.07)، وان هذا المتوسط يعبر عن الرؤية الموجبة تماما إزاء هذه المواد و المطبوعات، مما يفسر أن هذه المواد و المطبوعات التي تحصل عليها المتكوّنون كانت مفيدة و مهمة لهم من أجل تنمية مهاراتهم التي تساعدهم في تحسين مردودية عملهم. يتبين من هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور قد تراوحت بين (4) بانحراف معياري قدره (1.19)، في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (17) والتي تنص: "المواد التكوينية و المطبوعات الموزعة سأسْتفيد منها في عملي" و بين حدها الأدنى (3.28) بانحراف معياري (1.03) للعبارة رقم (20) التي تنص: "المادة التكوينية وازنت بين الجوانب النظرية و التطبيقية و الحالات العملية" مما يعني أن المواد التي تقوم بإعدادها المدرسة و تلقينها للمتكوّنين كانت تتسم بجانبها النظري و التطبيقي.

¹ جذاب في قاموس اللغة العربية يعني الشيء الذي يجذب النظر و الانتباه، أما بخصوص المواد التكوينية فهي جذابة لأنها تجعل المتكوّنين مقبلون عليها، بدون ملل ولا فتور.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

6-2-1- تحليل المحور السادس: وسائل الإيضاح و الأساليب المستخدمة في التكوين

درجة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موجبة	4	1.14	3.49	21 وسائل الإيضاح المستخدمة متنوعة
موجبة	3	0.95	3.59	22 وسائل الإيضاح المستخدمة فعالة
موجبة	2	1.07	3.67	23 العروض الإيضاحية في متناول رؤية الجميع
موجبة	1	1.02	3.73	24 كان هناك توافق بين المحاضرات المقدمة و المناقشات الجماعية
موجبة	-	1.04	3.62	المتوسط الكلي

الجدول رقم -38- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور

السادس : وسائل الإيضاح و أساليب المستخدمة في التكوين.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم -38- أن المحور السادس والذي هو تحت عنوان وسائل الإيضاح و الأساليب المستخدمة في التكوين قد جاء بمتوسط حسابي قدره (3.62)، و بانحراف معياري يساوي (1.04)، مما يعنى النظرة الايجابية التي يراها مجتمع الدراسة نحو هذا المحور، و يفسر ذلك أن الوسائل الإيضاحية والأساليب التي تستخدمها المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة خلال تنفيذ برامجها التكوينية كانت جيدة من كل الجوانب.

يتبين كذلك من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.73)، و بانحراف معياري قدره (1.02)، كان في الحد الأقصى وهو للعبارة رقم (24) والتي تنص: " كان هناك توافق بين المحاضرات المقدمة والمناقشات الجماعية" وهذا له علاقة بالعبارة رقم (16) من المحور الرابع، حيث أن المكوّن حرص على حيوية اللقاءات و المشاركة الجماعية مما يؤثر بصورة ايجابية على أن يكون توافق بين المحاضرات والمناقشة الجماعية.

أما العبارة رقم (21) والتي تنص: "كانت وسائل الإيضاح المستخدمة متنوعة" جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.49)، و بانحراف معياري قدره (1.14)، و بنظرة ايجابية من قبل أفراد الدراسة لهذه العبارة.

1-2-7- تحليل المحور السابع: المشاركون في برنامج التكوين

درجة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موجبة	4	1.24	3.46	25 مستويات وخبرات المشاركين متجانسة
محايدة	5	1.16	3.32	26 مستويات وخبرات المشاركين متكاملة
موجبة	2	1.01	3.83	27 المشاركون متفاعلين مع موضوعات البرامج
موجبة	3	1.15	3.55	28 التزام المشاركين بمواعيد المحاضرات و التعليمات عالية
موجبة	1	1.17	4.08	29 عدد المشاركين في البرامج التكوينية مناسباً للجميع
موجبة	-	1.15	3.65	المتوسط الكلي

الجدول رقم -39- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور السابع : المشاركون في البرنامج التكويني.

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم -39- أن رؤية مجتمع الدراسة حول المحور السابع والذي كان تحت عنوان "المشاركون في البرنامج التكويني" هي موجبة بمتوسط حسابي قدره (3.64)، بانحراف معياري قيمته (1.14)، و هذا ما يعني أن المدرسة تقوم بإعداد دورات تكوينية وفقاً لمستويات المتكويين بفرضها في الدورة التكوينية الشروط اللازمة التي تكون متوفرة في المتكويين حتى يستفيدوا من هذه الدورات مما يخلق جو من التجانس و التكامل في المستويات بين المتكويين.

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (29) و التي تنص على: " كان عدد المشاركين في البرامج التكوينية مناسباً" احتلت المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر (4.08)، و انحراف معياري قد بلغ (1.17)، وهذا ما يفسر أن المدرسة تقوم بتكوين العمال حسب الإمكانيات و المقاعد البيداغوجية الممكنة والمناسبة مما يسهل نجاح العملية التكوينية.

أما المرتبة الأخيرة من ناحية درجة الأهمية فهي ترجع للعبارة رقم (26) و التي تنص على "كانت مستويات وخبرات المشاركين متكاملة" بنظرة محايدة تجاه هذه العبارة بمتوسط حسابي يساوي (3.32)، و انحراف معياري قد بلغ (1.15)، بالرغم من حيادية النظرة إلا أن هذه الرؤية تميل للإيجابية أكثر من السلبية حيث أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعبارة و بداية مجال الإيجابية هو $3.4 - 3.32 = 0.08$ ، وهو

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

اصغر بكثير من متوسط حساب الفئة المحايدة $=2/(4.2-3.4)=0.8=2/0.4$ ، وهذا ما يعني أن المدرسة تقوم بتكوين الموظفين حسب مستوياتهم وخبراتهم مما يخلق نوعا من التكامل فيما بينهم.

8-2-1- تحليل المحور الثامن: الاستعمال الزمني للبرامج التكوينية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
30 كانت مواعيد بداية و نهاية برنامج التكوين مناسبة	3.90	1.11	2	موجبة
31 كانت فترات الراحة مناسبة	3.92	1.09	1	موجبة
32 كانت فترات الراحة كافية	3.81	1.13	3	موجبة
33 كانت مدة اللقاءات و المحاضرات مناسبة	3.66	1.12	4	موجبة
34 توقيت برنامج التكوين كان مناسباً لي	3.90	1.17	2	موجبة
35 مدة برنامج التكوين كانت كافية بالنسبة لموضوعاته	3.90	1.42	2	موجبة
المتوسط الكلي				
	3.85	1.17	-	موجبة

الجدول رقم -40- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثامن: جدول برنامج التكوين. المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمحور الثامن كان (3.85)، وانحرافه المعياري ب(1.17)، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال الاستعمال الزمني لتطبيق البرامج التكوينية المسطرة من قبل المدرسة كان كافياً ومناسباً من ناحية مواعيد البرامج التكوينية، فترات الراحة و مدة الحصص التكوينية. يتجلى من الجدول أن العبارة رقم (31) و التي ورد فيها: "كانت فترات الراحة مناسبة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92)، و بانحراف معياري بقيمة (1.09)، حيث أن رؤية عينة الدراسة لهذه العبارة كانت موجبة. يمكن شرح ذلك من خلال أن المدرسة تضع فترات الاستراحة للمتكونين في الوقت المناسب و بشكل الكافي والملائم لهم، حتى لا يشعروا بالتعب والملل من البرامج التكوينية التي تؤثر سلباً على الموظفين.

في الجانب الآخر، تأتي العبارة رقم (33) في المرتبة الرابعة و الأخيرة التي جاء فيها: "كانت مدة اللقاءات و المحاضرات مناسبة" و كان تقدير هذه العبارة بدرجة موجبة و بمتوسط حسابي (3.66)، و انحراف معياري قدره (1.11)، وهذا يعني أن مدة المحاضرات و الحصص التكوينية كانت كافية ومناسبة لتوصيل المعلومات و فهمها من قبل المتكويين.

1-2-9- تحليل المحور التاسع: تسهيلات برنامج التكوين و خدمات.

درجة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موجبة تماما	2	1.04	4.23	مكان انعقاد برنامج التكوين كان مناسباً	36
موجبة تماما	1	1.02	4.25	قاعة التكوين كانت واسعة و كافية لتحقيق أهداف برنامج التكوين	37
موجبة	4	1.08	4.07	تجهيزات قاعة التكوين و ترتيباتها كانت مناسبة	38
موجبة	3	1.12	4.10	المقاعد كانت مريحة	39
محايدة	5	1.29	3.25	كانت خدمة الأطعمة و المشروبات جيدة	40
موجبة	-	1.11	3.98	المتوسط الكلي	

الجدول رقم -41- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور التاسع: تسهيلات برنامج التكوين و خدماته.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتجلى من الجدول رقم -41- أن رؤية مجتمع الدراسة حول المحور التاسع والذي كان تحت عنوان: "تسهيلات و برنامج التكوين وخدماته" هي موجبة بمتوسط حسابي قدره (3.98)، بانحراف معياري قيمته (1.11)، و هذا ما يعني أن المدرسة تتوفر على كل الخدمات الضرورية للمتكونين (التجهيزات، قاعات التكوين، التغذية و المشروبات...). النظرة العامة لمجتمع الدراسة لهذه الخدمات كانت موجبة و مرضية تماما.

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (37) و التي تنص على: "قاعة التكوين كانت واسعة و كافية لتحقيق أهداف برنامج التكوين" احتلت المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر (4.25)، وانحراف معياري قد بلغ (1.01)، وهذا ما يفسر أن المدرسة تتوفر على قاعات تكوين ملائمة لتطبيق البرنامج التكويني بما يتوافق مع عدد المتكونين، و كل هذا قد شهدناه من خلال ملاحظتنا لهذه القاعات.

أما المرتبة الأخيرة من ناحية درجة الأهمية فهي ترجع للعبارة رقم (40) و التي تنص على "كانت خدمة الأطعمة و المشروبات جيدة" بنظرة محايدة تجاه هذه العبارة بمتوسط حسابي يساوي (3.24)، و انحراف معياري قد بلغ (1.29)، وبالرغم من وقع المتوسط في المجال المحايد إلا أن هذه الرؤية تميل للايجابية أكثر من السلبية، حيث أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعبارة و بداية مجال الايجابية هو $3.4 - 3.24 = 0.16$ ، وهو اصغر بكثير من متوسط حساب الفئة المحايدة $= \frac{2}{(4.2 - 3.4)} = 2 / 0.8 = 0.4$ ، وهذا ما يفسر أن

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

المدرسة تهتم بخدمة الأطعمة و الأشرية التي تقدمها للمتكونين طيلة الفترة التكوينية مما يخلق نوع من الرضا لديهم.

10-2-1- تحليل المحور العاشر: التنظيم و الإشراف على برنامج التكوين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الأهمية
41	4.14	0.96	3	موجبة
42	4.26	1.05	1	موجبة بالمرة
43	4.19	1.06	2	موجبة
	4.20	1.03	-	موجبة

الجدول رقم -42- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور العاشر التنظيم و الإشراف على برنامج التكوين.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط حساب المحور الثامن كان (4.20)، وانحرافه المعياري ب(1.03)، و بنظرة ايجابية تجاه تنظيم البرنامج التكويني من قبل المتكونين.

جاءت العبارة رقم (42)، و التي ورد فيها: "حرص منسق(مشرف) برنامج التكوين على التعاون مع المشاركين ومساعدتهم"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.26)، و بانحراف معياري بقيمة(1.05)، حيث أن نظرة عينة الدراسة نحو هذه العبارة كانت موجبة كثيرا، مما يفسر ذلك من خلال أن المنسقين الذين يشرفون على البرامج التكوينية يسهرون على خلق جو من التعاون بين المتكونين ومساعدتهم في جعل العملية التكوينية ايجابية بالنسبة إليهم وهذا ما يعزز العبارة رقم (16) .

و في الجانب الآخر تأتي العبارة رقم (41) في المرتبة الرابعة و التي جاء فيها: "اتسم برنامج التكوين بالتنظيم و الإشراف الجيد" و كان تقدير هذه العبارة بدرجة موجبة بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري قدره (0.95)، مما يدل على أن التكوين الذي تلقوه عمال المؤسسات الإستشفائية بالمدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة كان يتميز بالتنظيم و الإشراف الجيد.

02- اختبار و تحليل فرضيات الدراسة:

بعد استعراض نتائج الاستجواب مع متكونين بالمدرسة، سنقوم في ما يلي بتحليل و اختبار الفرضيات انطلاقا من الأدوات المنهجية المستعملة : الاستبانة، الملاحظة، المقابلة و تحليل الوثائق.

1-2- الفرضية الأولى: إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية تسيير بشكل علمي و تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها.

الرقم العبارات	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسط و حد الأدنى للفئة	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	درجة النظرة
من 1 إلى 03	2.84	0.24	1.48	0.76	**	محايدة

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

الجدول رقم : -43- الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الأولى.
المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم -43- أن معامل الارتباط للفرضية الأولى دال إحصائيا عند المستوى (0.01) و قد بلغ (0.76)، مما يعني الترابط و الانسجام الموجود بين عبارات الفرضية الأولى. كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للفرضية الأولى يساوي (2.84)، بانحراف معياري قدره (1.48)، و الفرق بين متوسطها الحسابي و أدنى فئة التي ينتمي إليها هذا المتوسط ب (0.24)، مما يعني أن نظرة مجتمع الدراسة للفرضية الأولى كان محايدا إلا انه كان يميل إلى المجال السلبي أكثر من ميله إلى الجانب الايجابي، مما يفسر ذلك أن سياسة التسيير المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية لا تلعب الدور المطلوب منها من اجل تنمية مواردها البشرية وهذا راجع لعدة أسباب منها:

ü عدم تسييرها بشكل علمي حيث أن آراء المستجوبين كانت حيادية حول هذه النقطة (47,4% من

المستجوبين ما بين غير موافق بالمرة وغير موافق، و 16,7% حيادي حول هذا السؤال).

ü لا تهتم بشكل كامل بتكوين العمال (42,5% من المستجوبين ما بين غير موافق بالمرة وغير

موافق، و 23,3% حيادي حول هذا السؤال).

و انطلاقا من المقابلات التي أجريناها مع موظفين تم تكوينهم سابقا في المدرسة، توضح لنا ما يلي:

ü لا وجود في الحقيقة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية و الموجود هو الاسم فقط

أما التطبيق الفعلي فهو غائب. حسب أحد المسؤولين الذين قابلناهم، "لا يوجد تسيير علمي

للإدارة الموارد البشرية في مؤسستنا. و لا أتفكر يوما انتهجت فيه مبادئ في التسيير من هذا الجانب، و الإدارة الموجودة الآن هي عبارة عن إدارة توارثت الأعمال القديمة في تسيير الموارد البشرية، فلا يوجد فرق بين الثمانينات و التسعينات و العشرية الأخيرة انه تسيير تقليدي متشابه، لا يوجد ما يسمى بتسيير معاصر يتماشى مع متطلبات الزمن".

ü لا يوجد ما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الإستشفائية حيث البيروقراطية و العلاقة غير الرسمية هي التي تفرض نفسها في تحديد قائمة المتكويين داخل المؤسسة الإستشفائية بدون مراعاة الاحتياجات التكوينية للموظفين.

ü إن تحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة الإستشفائية متوقف على طلب المعني و بالأخص على موافقة المدير العام. حسب أحد المسؤولين، "التكوين يكون بطلب من المعني بحيث يقوم بملء استمارة تسجيل الخاصة بالتكوين تصدرها المدرسة ثم يقوم هذا الموظف بإدخالها إلى المدير العام للمؤسسة، و هذا الأخير يقرر أما بالقبول أو بالرفض. المشكل يكمن في عدم وجود تشخيص للاحتياجات التكوينية بالمؤسسة".

ü يتكوّن الموظف في المؤسسة الإستشفائية من اجل التكوين لا لغرض آخر في أغلب الأحيان "التكوين من اجل التكوين". و قلما تستفيد المؤسسة الإستشفائية من معارف المتكويين بعد تخرجهم.

ü تكوين الموظف لا يتوافق دائما مع منصب عمله. المشكل الذي يتلقاه بعد انتهائه من التكوين يكمن في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية حيث أنها لا توفر للموظفين جو ليطبّقوا ما تعلموه في ميدان عملهم. فمثلا "يتلقى موظف تكوينا في تقنيات الاستقبال لكن بعد انتهاء الدورة التكوينية يعود إلى عمله ليجد نفسه انه يعمل في مصلحة المحاسبة أو المالية الذي لا علاقة لها بالتكوين الذي تلقاه".

من كل هذا نستنتج أن فرضيتنا لم تحقق وثبت عكسها وهي أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية لا تسيير بشكل علمي و لا تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها عموما.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

2-2- الفرضية الثانية: التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تمثيتهم.

الرقم العبارات	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسط و حد الأدنى للفئة	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	درجة النظرة
من 4 إلى 07	3.78	0.38	1.13	0.71	**	موجبة

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

الجدول رقم-44- الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الثانية. المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم -44- أن معامل الارتباط للفرضية الثانية دال إحصائيا عند المستوى (0.01) و قد بلغ (0.71)، مما يعني الترابط و الانسجام الموجود بين عبارات الفرضية الثانية.

كما يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للفرضية الثانية يساوي (3.78)، بانحراف معياري يبلغ (1.13)، وبفارق بين متوسطها الحسابي و أدنى فئة التي ينتمي إليها هذا المتوسط ب(0.38)، مما يعني أن نظرة مجتمع الدراسة للفرضية الثانية كان موجبا و يفسر ذلك من خلال أن المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة قد حققت تحسن وتطور في مهارات و قدرات المتكويين لديها، مع مساهمتها في تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي. حيث لاحظنا من خلال نتائج الإستبانة أن أغلبية المستجوبين موافقة على أهمية التكوين في تنمية مهاراتهم¹ (72,8 %¹) و تحسين عملهم (69,7%) و زيادة مردودية العمل (67,9%).

كما أن تحفيز العمل الجماعي (العبارة رقم 16 و 24) يساعد على التعلم و ترسيخ المعلومات في الأذهان. و حسب المتكويين بالمدرسة، فإن المؤطرين تمكنوا من إيصال المعلومات بفاعلية (61,6%)، مع الموازنة ما بين الجوانب النظرية و التطبيقية و الحالات العملية.

من جهة أخرى، و من خلال المقابلات مع الموظفين الذين استفادوا من تكوين في المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة، استخلصنا النتائج التالية:

أ رضا المتكويين من التكوين الذي يتلقونه في المدرسة و شعورهم بأنهم تحصلوا على قيمة إضافية جراء التكوين في المدرسة. حيث أن الطاقم المشرف هو طاقم ذو مستوى عالي من التعليم العالي

¹ قمنا بحساب هذه النتائج بجمع النسب المئوية للأجوبة: موافق تماما و موافق.

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة.

من أساتذة جامعيين، ومزيح أيضا مابين الأساتذة الجامعيين و الأساتذة الجامعيين المتمهين لقطاع الصحة الذين يمارسون وظائف في الوزارة و في قطاع الصحي، وهم حاملين لشهادات جامعية عليا.

u تعمل المدرسة على سد النقص الذي يعاني منه إطارات قطاع الصحة في مجال المناجمنت.

من كل هذا نستنتج ثبوت و تحقق الفرضية التي فرضناها وهي " أن التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تدميتهم". إلا أن المشكل يبقى في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية التي لا تستغل القيمة الإضافية التي تحصل المتكونون عليها.

3-2- الفرضية الثالثة: تتوفر المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة على الشروط المادية، و العلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية.

الرقم العبارات	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسط و حد الأدنى للفئة	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	درجة النظرة
من 08 إلى 43	3.91	0.51	1.13	0.65	**	موجبة

المصدر: من إعداد الباحث.

قبل أن نبدأ في التحليل، لابد أن ننويه عن معنى الشروط المادية: هي الوسائل المادية التي تتوفر عليها المدرسة من وسائل الإيضاح، وقاعات التكوين وتجهيزاته ومقاعده، و خدمات الأطفعة و المشروبات...، أما الشروط العلمية فهي: موضوعات البرامج التكوينية، و كفاءة المكونين(الأساتذة)، نوعية المطبوعات والمواد التكوينية، جدول التوقيت للبرنامج التكوين، والتنظيم و الإشراف العام.

يتضح من الجدول رقم -45- أن معامل الارتباط للفرضية الثالثة دال إحصائيا عند المستوى(0.01) و قد بلغ(0.65)، مما يعني وجود ترابط و انسجام بين عبارات الفرضية الثالثة.

كما يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للفرضية يساوي(3.91)، بانحراف معياري يبلغ (1.13)، وبفارق بين متوسطها الحسابي و أدنى فئة التي ينتمي إليها هذا المتوسط ب(0.51)، مما يعني

الفصل الرابع: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة.

أن رؤية مجتمع الدراسة للفرضية الثالثة كان موجبا و يفسر ذلك من خلال أن المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة تتوفر على جميع الشروط اللازمة التي تسخرها من اجل إنجاز سياستها التكوينية.

من خلال المقابلات توصلنا إلى أن كل برنامج تكويني تقوم به المدرسة يخضع إلى بعض المعايير التي ترتبط بالتغيير الهيكلي و الوظيفي الذي يعرفه قطاع الصحة. من الناحية الهيكلية فان قطاع الصحة يمشي نحو التوسع و التعقد في نفس الوقت، لان الحاجات المعبر عنها من قبل السكان حاجات متنوعة و متعددة و متزايدة مما يقتضي تكييف برامج التكوين حسب ما تقتضيه هذه الحاجات المتنوعة أولا بالنسبة للسياسة ككل، ثم بالنسبة لتغطية المشاكل الصحية، نقصد بذلك المشاكل المرتبطة بالتسيير الإستشفائي بشكل خاص. ومن هذا الجانب، فان المدرسة قد أدرجت برامج حديثة و جديدة تصبّ في ميدان المناجنت العمومي من أجل تزويد الطالب المتربص بكل الآليات الحديثة، و من بينها تنوع و تجديد و تحديث برامج التكوين إلى إدخال بعض المواد مثلا تسيير المخابر الصحية، النظافة الإستشفائية، فنيات الاستقبال، فنيات الاتصال ومنظومته و آلياته. هذه العلوم التي لم تكون موجودة في الماضي، وإنما كان التكوين مقتصر على بعض البرامج الكلاسيكية كتسيير المقتصدية، تسيير المستخدمين أو تسيير المخازن مثلا. أصبحت الآن النظرة للتسيير مختلفة مما تطلبت نوع من المواد والبرامج ذات الصلة بالمناجنت العمومي، أو ما يسمى في الإدارة الحديثة بالتسويق العمومي، و هذا يتجه نحو تعميق هذه المفاهيم و هذه البرامج في منظومة التكوين في المدرسة.

إن المقابلات التي قمنا بها و الملاحظات التي شهدناها طوال فترة تواجدها بالمدرسة تؤكد نتائج تحليل البيانات الإحصائية. يمكن القول أن المدرسة تتوفر على الشروط التي تساهم في إنجاز العملية التكوينية و هذه الشروط هي¹:

- ü الموضوعات التكوينية مفيدة (80%) ومرتبطة بالاحتياجات التكوينية(52,7%)،
- ü الأساتذة المؤطرين يتميزون بكفاءات ومهارات عالية تسمح لهم بإيصال المعلومات للمتكوّنين بنسبة(61.6%) وهم عبارة عن نخبة من الأساتذة الجامعيين. بحيث أنهم على دراية بموضوع البرنامج التكويني و اعدوا له جيدا بنسبة(69.5%)، و حرصوا على حيوية اللقاءات و المشاركة الجماعية(63.1%)، كما اتسم برنامج التكوين بالتنظيم و الإشراف

¹ تعبير النسب المئوية عن أجوبة المستجيبين عن الاستبانة مع جمع موافق مع موافق تماما.

الجيد بنسبة(77.3%)، و حرص مشرف أو منسق برنامج التكوين على التعاون مع المشاركين و مساعدتهم بنسبة(79.7%)، وكان الاتصال به ممكنا و متاحا بنسبة (79.7%).

ü المواد و المطبوعات التكوينية مفيدة (73,8%) و واضحة(71,3%).،

ü وسائل إيضاحية متنوعة (51,9%) و فعالة(53,1%).،

ü عدد المشاركين في البرنامج التكويني ملائم مع تجانسهم من حيث المستوى و الخبرة بنسبة (46.8%)، و متكاملة ب(47.5%).

ü الاستعمال الزمني للبرنامج التكويني مناسب مع رغبات المكونين بنسبة (70%)، مع وجود فترات استراحة ملائمة ب(73.4%)، و كان فترة إجرائه مناسبة للمشاركين في البرنامج التكويني بنسبة(67%).

ü تسهيلات برنامج التكوين و خدماته على قدر لا بأس به من حيث النوعية. بحيث كان مكان انعقاد برنامج التكوين مناسباً للمتكوّنين بنسبة(79.5%)، و كانت خدمة الأطفعة و المشروبات جيدة بقدر(43.2%).

ü الحرص على التنظيم و الإشراف الجيد على البرامج التكوينية. بحيث اتسم برنامج التكوين بالتنظيم و الإشراف الجيد ب(77.3%).

ü تتوفر إقامة المدرسة على كل الشروط الصحية و النظافة والراحة وقد لاحظنا ذلك في فترة الدراسة الميدانية، مع توفير وجبات غذائية كاملة(43.2 %)، و مقاعد مريحة لدراسة بنسبة (73.2%).

ü لاحظنا وجود مكتبة بالمدرسة تتوفر على أحدث المراجع مع قاعة مخصصة للانترنت هذا من جهة. و من جهة أخرى، و حسب أمين المكتبة المركزية للمدرسة "أعطي كذلك أهمية كبيرة لحاجيات المتربصين من الكتب والمراجع فعندما يأتي مثلا متربصا و يطلب مرجع معين، و يأتي متربص ثاني وثالث و يطلب نفس المرجع، فعند إذن أقوم بتدوين هذا المرجع و أدونه في قائمة متطلبات المكتبة لاقتائه في المرة القادمة".

بهذا يثبت صحة فرضيتنا التي تنص على أن: "إن المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية".

خاتمة

حاولنا في هذا المبحث أن نستعمل جميع أدوات الدراسة من استبيان، مقابلة، ملاحظة و مسح وثائقي، من أجل تكملة نقص أداة بأخرى و الإلمام بالموضوع، عن طريق تحليل جميع المعطيات و الإحصائيات التي تحصلنا عليها، و في الأخير اختبار فرضيات بحثنا.

خاتمة الفصل :

و ختاماً للفصل الأخير نقول أن السلطة الجزائرية، أنشأت مجموعة من المدارس و المراكز على المستوى المركزي، الجهوي، و الولائي، من اجل التكفل باحتياجات التكوينية لمختلف الإدارات و المؤسسات العمومية التابعة لقطاع الوظيف العمومي، من أبرزها المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة، التي تتكفل بتكوين مسيري المؤسسات الإستشفائية على مستوى القطر الوطني.

تتوفر هذه المدرسة على الوسائل المادية و المالية والبشرية من اجل إنجاح السياسة التكوينية لهذا نوع من القطاع. إلا أن الخلل في منظومة التكوينية على المستوى الجزئي يكمن في المؤسسة الإستشفائية و خاصة الإدارة المكلفة بتسيير شؤون الموارد البشرية، بحيث أنها مازالت لم تصل إلى المستوى المطلوب، من اجل بعث روح جديدة لعصرنة وتطوير الهيكل الاجتماعي لهذا القطاع .

أما على المستوى الكلي فالمشكل يتمثل في عدم وجود تنسيق مخطط بين العناصر الأربعة المؤثرة في إنجاح السياسة التكوينية على المستوى القطاعي، وهم الوزارة الوصية و المدرسة الوطنية للمناجمنت و المؤسسة الإستشفائية و المتكّون. و لا تتوقف هذه السياسة على اكتساب المهارات و المعارف و السلوكيات فقط للفرد، بل تتجاوز ذلك من خلال تطبيق هذه المكتسبات في منصب عمله، مما يؤثر في تطوير أداء عمله، و كل هذا يعود على الفرد والمنظمة بنتائج ايجابية و محمودة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

أضحى التكوين من بين الخيارات الإستراتيجية للمنظمة، و لاسيما الإدارات و المؤسسات التابعة لقطاع الوظيف العمومي، من اجل تطوير و تنمية هيكلها الاجتماعي، و يعد الاستثمار في الموارد البشرية من الأولويات التي يجب على الدولة و السلطة أن تولي لها اهتماما كبيرا إذا أرادت أن تستمر في عالم كثير التغير و التقلب.

و قد تناولنا في دراستنا علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، و هذا من خلال طرح إشكالية الأثر الذي يحدث في تنمية الأفراد من خلال العملية التكوينية، ولمعالجة هذه الإشكالية وضعنا عدة فرضيات و حاولنا التحقق من صحتها، من خلال تقسيم البحث الى أربعة فصول و كل فصل مقسم إلى مبحثين، و كل هذا تقدم ذكره سابقا.

خلاصة لبحثنا، نقول أن تسيير الموارد البشرية عرف و يعرف عدة تغيرات و تحولات، في الممارسات و المهام و الأهمية و صاحبه كذلك تغيير الاسم من تسيير المستخدمين وصولا الى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهو عبارة عن تنظيم و كيان إداري جد مهم في المنظمة، يقوم بعدة مهام انطلاقا من تخطيط الموارد البشرية مرورا بالتكوين، و تقييم أداء العاملين و انتهاء بالسلامة المهنية و الرعاية لهم. إلا أن هذه الإدارة تواجهها عدة تحديات على مستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي: العولمة، المسؤولية الاجتماعية المؤسسية، التنوع البشري، الثورة التكنولوجية العلمية، ثورة الاتصالات و المستجدات التشريعية القانونية التي تسنها الدول،...

إذا أضفنا الصبغة القانونية لتسيير الموارد البشرية، نتحصل على كيان من نوع خاص يتجلى في مفهوم تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، حيث يعد هذا الأخير تنظيم إداري قانوني قائم في إدارة الدولة، يتكون من عدة أنشطة وممارسات اغلبها تكون لخدمة مصالح المجتمع و الدولة، تفرض على الفرد الذي يقوم بها، عدة التزامات وواجبات كما تمنحه عدة حقوق تتجسد في قانون يسمى قانون الوظيفة العمومية، و يطلق على هذا الشخص اسم الموظف العمومي. لهذا يتسم تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية بالشرعية القانونية، حيث أن كل المهام و الممارسات خاضعة لهذا القانون. بالرغم من وجود نظامين للوظيفة العمومية الأول النظام ذو البنية المفتوحة و يتصف بنوع من المرونة في الممارسات،

أما النظام الثاني فهو ذو البنية المغلقة فيتميز بعدم المرونة نظرا لخضوعه للتنظيمات القانونية، ينتمي قطاع الوظيف العمومي الجزائري لنظام ذو بنية مغلقة، بحيث لا يسمح للموظف بالانفتاح المهني، أي عدم مرونة وتسهيل تنقل الموظف من إدارة عمومية إلى إدارة عمومية تنتمي إلى قطاع آخر.

المشكلة التي تعاني منها المؤسسات والمنظمات هي من جهة متطلبات و الاحتياجات المتزايدة و المتنامية للمواطنين أو المجتمع، و من جهة أخرى المنافسة الشرسة التي يفرضها القطاع الخاص لها. يتعين على هذه المنظمات العمومية لمعالجة هذا الإشكال القيام بتكوين الموظفين لتنمية أفرادها من اجل تحقيق الأهداف التي سطرتهما سابقا.

صدر في العشرية الأخيرة من القرن الماضي و العشرية الأولى من هذا القرن مجموعة من النصوص التنظيمية القانونية، تطرقت إلى كيفية تنظيم التكوين في الوظيف العمومي الجزائري. و استحدثت الدولة الجزائرية عدة مراكز و مدارس لتكوين العمال التابعين لقطاع الوظيف العمومي، و من أهمها المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بشخصية معنوية و استقلالية مالية، أنشئت لغرض تكوين مسيري قطاع الصحة عبر التراب الوطني.

و من اجل الإلمام بموضوع بحثنا حاولنا أن ننطلق بصياغة مجموعة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:

ن الفرضية الأولى: إن إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية تسيير بشكل علمي وتعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها.

ن الفرضية الثانية: إن التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم¹.

ن الفرضية الثالثة: إن المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية و العلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية.

¹ نقصد بالتنمية الزيادة من معارف وقدرات و مهارات الموارد البشرية و تحسين من أدائهم، و سلوكياتهم و اتجاهاتهم.

و لغرض إثبات صحة فرضياتنا انتهجنا المنهج الوصفي في الفصول النظرية، أما الفصل التطبيقي فإننا استعملنا المنهج الاستنباطي Approche déductive من خلال جمع البيانات والحقائق باستخدام تقنيات البحث الكمية (Quantitative) و النوعية (الكيفية) (Qualitative) عن طريق أربعة أدوات منهجية: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة و المسح الوثائقي. بعد جمع المعلومات و الحقائق، قمنا بتصنيفها و تبويبها ثم تحليلها بالشكل الكافي والدقيق. تفسير النتائج المتوصل إليها يهدف إلى استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة.

انطلاقاً من المنهجية التي انتهجناها و من خلال اختبارنا و تحليلنا للفرضيات توصلنا الى ما يلي:

١ عدم صحة الفرضية الأولى: بحيث أن سياسة التسيير المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية، لا تلعب الدور المطلوب منها من اجل تنمية مواردها البشرية، بسبب عدم وجود ما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية والتي على ضوءها ترسم السياسة التكوينية التي تلي متطلبات هذه الاحتياجات،

٢ ثبوت و تحقق الفرضية الثانية و هي " أن التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تمتيتهم". بحيث أن أغلبية المستجوبين (أكثر من ثلثي المستجوبين) موافقة على أهمية التكوين في تنمية مهاراتهم، و تحسين عملهم، و زيادة مردودية العمل. إلا أن المشكل يبقى في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية التي لا تستغل القيمة الإضافية التي تحصل المتكوتون عليها.

٣ تحقق صحة الفرضية الأخيرة التي تنص على أن: " المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية والعلمية اللازمة التي تساهم بدورها في إنجاح سياستها التكوينية ". حيث تزخر المدرسة بمجموعة من الوسائل المادية (قاعات المحاضرات مجهزة، المكتبة، الترفيه،...) و البشرية (أساتذة مؤطرين ذو مستوى عال).

نتائج الدراسة :

أفرزت عملية التحليل و المعالجة لإشكالية موضوعنا مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

1. سياسة التسيير المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيف العمومي لا تلعب الدور المطلوب منها لهدف تنمية مواردها البشرية، و هذا راجع لعدة أسباب أهمها الغياب الفعلي للممارسات العلمية لإدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه المنظمات لا تهتم بتكوين موظفيها و لا يوجد ما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية.
2. العلاقة الشخصية هي التي تتحكم في تحديد قائمة المستفيدين من البرنامج التكويني، واغلب الأحيان لا يتوافق التكوين الذي يستفيد منه الموظف مع منصب عمله. هذه الوضعية لن تتغير ما دام هناك إشكال في ذهنيات المسؤولين القائمين على تسيير الموارد البشرية، لا اعتبارهم أن التكوين مضيعة للوقت و لعدم معرفة و تقدير أهمية الفرد والمؤسسة.
3. الشعور الإيجابي للموظف بأنه تحصل على قيمة إضافية من خلال التكوين الذي تلقاه في المدرسة، يقابله مشكل بعد انتهائه من التكوين يكمن في إدارة الموارد البشرية، حيث أنها لا توفر للموظفين جو ليطبقوا ما تعلموه في ميدان عملهم.
4. اختيار الموظف للتكوين الذي يأتي من ورائه نتيجة إما ترقية في الدرجة أو في الصنف، ولا يذهب إلى تكوين من نوع تحسين المستوى لأنه لا ير من وراءه فائدة تعود عليه في مساره المهني، و لان الموظف يميل أكثر إلى التكوين المادي أي الذي من ورائه يرتفع الأجر، و لا يحبذ التكوين الذي فقط يقتصر على تحسين الأداء
- تجدر الإشارة هنا، أن نجاح السياسة التكوينية يتوقف على مدى تحديد الاحتياجات التكوينية و تقييم التكوين و معرفة مدى أثره على الموارد البشرية، و هاتين خطوتين غير معمول بهما في المؤسسات الإستشفائية التابعة لقطاع الوظيف العمومي(هناك فاصل بين التكوين ومنصب العمل). إضافة إلى ذلك، عدم وجود تنسيق مع الوظائف الأخرى الموارد البشرية(نظام الأجر، نظام الترقية...) من اجل إنجاح البرنامج التكويني، كل هذا يكبح دوافع الموظف من اجل تفعيل وتطبيق ما اكتسبه من معارف في المدرسة في ميدان العمل.
5. بخصوص المدرسة الوطنية للمناجنت و إدارة الصحة:

ن الشعور بالرضا لدى المتكويين الذين استفادوا من دورة تكوينية في المدارس الوطنية عامة و في المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة خاصة.

ن التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الوظيف العمومي في المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة الوطنية، يؤثر بصورة ايجابية على تمتيهم. و يجب أن ننوه هنا أن التكوين الجيد للعنصر البشري و الاستثمار فيه، يؤدي الى تنمية مهاراته و اتجاهاته ومعارفه ليعود عليه بالنفع وعلى المنظمة و المجتمع ككل.

ن إن المدارس الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية والعلمية الضرورية من اجل إنجاح السياسة التكوينية سواء من ناحية التأطير أو من ناحية التجهيزات أو من ناحية أماكن التكوين أو الإقامة.

ن تعتبر المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة مؤسسة تكوينية تسهر على تنفيذ برنامج بيداغوجي يوجه إلى نخبة معينة، و هي تقوم بهذه المهمة على أكمل وجه (حسب ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية)، في هذا المجال تضع المدرسة الخطط و البرامج التي تراها مناسبة و التي تسمح بإخراج منتج مقبول، لكن لا يمكن أن يكون هذا التكوين متكامل و منسجم إلا إذا كان ضمن إستراتيجية حكومية متكاملة، معناه انه يجب أن يكون القطاع الوزاري المتمثل في وزارة الصحة و القطاع الحكومي يشارك في حد ذاته برسم خريطة وطنية دقيقة و ملموسة وكمية لطبيعة احتياجات التي يعبر عليها قطاع الصحة في هذا المجال. و لا يمكن بطبيعة الحال أن نبالغ ونقول إن المدرسة تتحكم في هذا الموضوع، و إنما المدرسة هي جزء يساهم في التكوين البيداغوجي الفني بينما تسطير الإستراتيجية وربطها بالحاجات الوطنية هذا من واجب القطاع الحكومي، القطاع الوزاري بشكل خاص.

ن لقد أولت المدرسة بعض الاهتمام و الأولويات لتأطير بعض التخصصات و بعض البرامج التي لها علاقة مباشرة بحاجيات القطاع و بالتالي تتجه إلى محاولة بناء إستراتيجية متكاملة بالتنسيق مع القطاع الوزاري، و حتى لو لم تصل المدرسة بعد إلى المستوى المطلوب، فاحتياجات الموارد البشرية لازالت كبيرة جدا و الطلب في مجال

التكوين كبير جدا مما يستدعي ربما أن تبحث على وسائل و آليات أخرى تسمح بتحقيق عملية تكوين منسجمة و متكاملة و إستراتيجية على المدى البعيد.

ü تفكر المدرسة أن تجد آليات أخرى لتقييم المستوى الحقيقي للموظف و الإطار للإدارة الصحية و ذلك بالتنسيق مع قطاع العمل لكي ترى مدى نجاعة التكوين داخل المدرسة.

ن نظرا للمراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة الوطنية للمناجمت منذ الأربعينات من القرن الماضي حيث، إنها لم تنشأ كمدرسة مختصة في التكوين الإداري، فان الانطلاق في عملية التخصص في تكوين المسيرين كانت صعبة لأنها لم تكن مكيفة سواء من حيث الهياكل أو من حيث الوظائف. و بعد المجهود الكبير الذي قامت به منذ ما يقرب على عشرين عاما، اكتسبت المدرسة خبرات في هذا المجال، و الآن هي تتجه نحو استثمار خبراتها كمدرسة للتكوين، و التخصص أكثر في هذا المجال. لذلك يتوقع مسئولو المدرسة أن تتدعم المدرسة مستقبلا حتى تكون للجزائر مدرسة عليا متخصصة في الإدارة الإستشفائية.

التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة نضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات من اجل التحسين من فعالية التكوين حتى يؤثر بصور ايجابية على تنمية موظفي قطاع الوظيفة العمومية وهي كما يلي:

§ توظيف أفراد على قدر من المهارة و الكفاءة في تسيير الموارد البشرية في جميع إدارات التابعة لقطاع التوظيف العمومي،

§ خلق تنسيق بين مدارس التكوين الوطنية و قطاع العمل(المؤسسات و الإدارات العمومية)، من اجل تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين، و رسم برامج تكوينية انطلقا من هذه الاحتياجات، ثم العمل على تقليصها أو القضاء عليها هذا من ناحية، وناحية أخرى إيجاد آلية لتقييم المستوى الحقيقي للموظف و ذلك عن طريق هذا التنسيق لمعرفة مدى نجاعة التكوين داخل هذه المدارس، لأنه لا يمكن لأي مؤسسة

كانت أن تعطي نظرة واقعية و عقلانية و مدى نجاعة تكوينها النظري إذا لم يرتبط بتقييم أداء الموظف بعد تخرجه إلى الحياة العملية.

§ تشريع قوانين تنظيمية تفرض على الإدارات و المؤسسات التابعة لقطاع الوظيف العمومي الاهتمام بنوعية التكوين و مضمونه و تأثيره على الموظفين دون شكله أو اسمه.

§ رسم خريطة وطنية تشارك فيها كل الوزارات من اجل وضع إستراتيجية على المدى المتوسط والطويل تهتم بتكوين الموظفين و تقييمهم.

§ القيام بشراكة بين المدارس الوطنية و المدارس الأجنبية ذات الخبرة العالمية من اجل الاستفادة من تجاربها.

§ خلق هياكل جديدة للتكوين، تساعد المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة على تلبية احتياجاتها التكوينية المتزايدة لقطاع الصحة.

حدود البحث:

لقد تم تطبيق البحث على المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة خلال الفترة الممتدة بين 2011/07/10 الى غاية 2015/07/15 أي تتجاوز العام تقريبا، بحيث قمنا بتوزيع 105 استبانة على مجموعة من الموارد البشرية التي تتابع تكوينها في المدرسة خلال هذه الفترة، و قد تم استرجاع 87 أي ما يعادل 82.86% من النسبة الإجمالية لمجتمع الدراسة. إضافة إلى ذلك، قمنا بإجراء خمس مقابلات، لهذا فسرنا وحللنا النتائج بحذر نتيجة للحدود الزمنية والمكانية والبشرية، و نظرا لصعوبة إعطاء تقييم دقيق للتكوين في المدرسة، وقلة الدراسات و البحوث التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، بالرغم من وجود أبحاث في مجال التكوين وتنمية الموارد البشرية لكنها بعيدة عن إشكالية بحثنا. كل هذا يصعب من تعميم النتائج.

أفاق البحث:

من اجل فتح الباب أمام مواصلة البحث في موضوعنا، و دراسة الجوانب التي لم نتطرق إليها والتي نراها مهمة وهي موضوع لدراسات وأبحاث مستقبلية، و تتمثل فيما يلي:

ن إشكالية حساب عائد الاستثمار لتكوين في المنظمات خصوصا العمومية.
ن إشكالية تحديد الاحتياجات التكوينية في المنظمات التابعة لقطاع الوظيف العمومي.
ن إشكالية تطبيق مستويات تقييم فعالية البرنامج التكويني في المنظمات الحكومية.
وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في بحثنا هذا ، و يكون بمثابة انطلاقة لبحوث و دراسات مستقبلية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

- 01- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، ، دار الكتب ، القاهرة ،2000.
- 02- الطعاني، حسن احمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
- 03- الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف و تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 04- جميل قاسم، التدريب و التطوير الإداري، العين : دار الكتاب الجامعي، 1989.
- 05- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- 06- حسين، عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة ، مطبعة النيل،1998.
- 07- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار العقل للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 08- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،2002.
- 09- ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الرياض: دار الخريجي للنشر و التوزيع، 1996.
- 10- يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، م.هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،2006.
- 11- محمد جمال مرعي: التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 12- محمد حامد الجمل، الموظف العام فقها و قضاء، الجزء الأول، الطبعة الثانية، بدون ذكر دار النشر، 1960.
- 13- ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية،مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.
- 14- موسى اللوزي، التنمية الإدارية : المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 15- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2003.

- 16- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 17- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
- 18- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 19- سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1966.
- 20- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2001.
- 21- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 22- سمير زهير الصوص ، قسم السياسات و تحليل و الإحصاء مكتب محافظة قلقيلية ، وزارة الاقتصاد الوطني ، فلسطين، 2011. ترجمة لـ:
Guide to employment and promotion، personnel management and industrial relations (human resources management) ،the Cambridge tutorial college .
- 23- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 24- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1975.
- 25- عشاوي سعد الدين، اسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997.
- 26- عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1985.
- 27- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، المكتبة المصرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 28- فايز الزعبي ،الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال(طرق و أساليب، سياسات، إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان ، الأردن، 1991 .
- 29- فوزي حبش، إدارة شؤون الموظفين ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982.
- 30- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
- 31- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 01- A. Meignant, Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action, éd. Liaisons, 1995.
- 02- A. Meignant, Ressources humaines : déployer la stratégie, éd. Liaisons, 2000.
- 03- BOURNOIS F & BRABET J , Les connaissances en GRH ; In repenser la GRH ? , Ed ECONOMICA , 1993.
- 04- Bordeau François , histoire de l'administration française du 18ème au 20ème siècle· 1 édit Monchristien· Paris· 1989.
- 05- Donald Kirkpatrick ., et al., Evaluation of training, and development Handbook, New-York, American Society for training Development, 1967.
- 06- PERETTI J M, Ressources humaines , Ed VUIBERT ; 1994 .
- 07- Pierre romelaer, gestion des ressources humaines, paris, armand colin, 1993.
- 08- PERETTI J M, Ressources humaines, Paris (France) : Vuibert, 2002.
- 09- PERETTI J M , Gestion des ressources humaines, 10 édition, Paris (France) : Vuibert Entreprise, 2002.
- 10- PERETTI J M, Fonction personnel et management des ressources humaines, Paris(France) : Vuibert, 1990.
- 11- R. Mathis, G. Jackson, Personnel contemporary, Perspective and Applications, New York: Weat publishing Co.,1979.
- 12- Roger Grégoire (1954), La Fonction Publique, Paris, Armand Colin.
- 13- SEKIOU L & AL, Gestion des ressources humaines, Ed° DE BOECK UNIVERSITE, 1993.

الرسائل و المذكرات:

- 01- حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل، نظرية النظام المفتوح: مدخل لدراسة معوقات نقل اثر التدريب الإداري الى محيط العمل، أطروحة دكتوراة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1991.
- 02- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 2007/2008.
- 03- مركز البحوث و الدراسات بالغرفة، اللقاء الثالث للتوظيف، تقييم و قياس عائد على الاستثمار في التدريب، المنعقد في الفترة 16-17 ديسمبر 2003م ، الرياض، السعودية.
- 04- عقوق شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006-2007.

- 05- عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.
- 06- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008/2007.
- 07- خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، فعالية البرامج التأهيلية في الجوازات من وجهة نظر القيادات الوسطى، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003.

المجلات و الدوريات

باللغة العربية :

- 01- إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر 2006.
- 02- بسام بشناق، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون و الممارسة سلسلة التقارير القانونية، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق الإنسان، بدون ذكر دار النشر والسنة،نسخة الكترونية.
- 03- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد السابع، جامعة الشلف.
- 04- دبون عبد القادر، سويسي الهواري. اثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 3/2004.
- 05- هيجان، عبد الرحمان احمد، مفاهيم إدارية في التدريب، محاضرة لدورة إعداد المدربين، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
- 06- زهية موساوي ، مجلة الباحث، عدد 01/2002.
- 07- ليندة رقام ، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل عدد 24 جوان 2009.

- 08- مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ، السنة الرابعة العدد الثالث فبراير (شباط) 1996.
- 09- محمد عبد الفتاح ياغي. كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي،المجلة العربية للتدريب،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية،1988.
- 10- نادر أحمد أبو شيخة، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف و أهداف الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 2006.
- 11- ناصر العامري :مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الرياض، 2012.
- 12- عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 20، عمان، بدون ذكر سنة النشر.
- 13- عبد الله حسن الدغثير: التدريب أثناء الخدمة، صحيفة الرياض، 01 نوفمبر 2005.
- 14- صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلة(5)، العدد(10)،1992.
- 15- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات : مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2005.
- 16- رندة اليافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16 ، العدد الأول،2000.

باللغة الأجنبية :

- 01- ARCAND M & AL, Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices des GRH, In revue gestion 2000, juillet – aout 2004.
- 02- BESSEYER DES HORTS CH , L'intégration stratégique des RH : de la théorie a la pratique , In 2 congrès de l'AGRH 14/15 novembre 1991 , Ed DES ACTES.

مواقع الإنترنت :

- 01- الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية، 2012.
- 02- الموقع الالكتروني لجمعية الترجمة العربية وحوار الثقافات : www.atida.org .
- 03- الموقع الالكتروني لمنتدى إدارة الموارد البشرية.
- 04- الموقع الالكتروني للمنظمة العربية لتنمية الإدارية.
- 05- الموقع الالكتروني لوزارة التكوين المهني، 2012.
- 06- بشير غضبان ، التكوين كنظام متكامل لتحقيق فعالية الأفراد و المنظمات في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير جامعة الحضنة بالمسيلة، بدون ذكر السنة، نقلا من الموقع الالكتروني : <http://grh-management.blogspot.com>
- 07- وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، مُحاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة عمر المختار. منقول من الموقع الالكتروني: www.montadanext.com
- 08- يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، منقولا من الموقع الالكتروني: www.kutub.info
- 09- مجلة الفقه و القانون www.majalah.mew.m .
- 10- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، المكتبة الالكترونية للكتب العربية، انظر موقع [www. Kotobarabia.com](http://www.Kotobarabia.com)
- 11- عبد الحميد علي نصير، مقال منشور في الموقع الالكتروني www.stoptrainingnow.com
- 12- صراح حمدي، أستاذة مساعدة بجامعة جيجل ، المقال منشور في الموقع الالكتروني: www.iefpedia.com .
- 13- صلاح جهيم بن مساعد، مجلة التنمية الإدارية ، إدارة العلاقات العامة و الإعلام، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد 102، ديسمبر 2012م. منقول من الموقع الالكتروني: <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa>
- 14- خالد بن سامي محمد حسين، نقلا من الموقع الالكتروني www.pdfactory.com .
- 15- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines
- 16- www.abahe.co.uk
- 17- www.al-fadjr.com

القوانين

- 01 الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 02 المرسوم التنفيذي رقم 2000-50 المؤرخ في 4 مارس 2000 المتضمن توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي.
- 03 المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996.
- 04 الأمر الرئاسي رقم 66-133 المؤرخ في 02/06/1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- 05 المرسوم التنفيذي رقم 191-03 المؤرخ في 28 أبريل سنة 2003 ، المرسوم التنفيذي رقم 03-191 المؤرخ في 28 أبريل 2003.
- 06 المرسوم التنفيذي رقم 04-146 المؤرخ في 19 ماي 2004 و للمرسوم التنفيذي رقم 98-112 المؤرخ في 06 أبريل 1998.
- 07 المرسوم رقم 64-344 المؤرخ في 02 ديسمبر 1964 المتعلق بصلاحيات وزير الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي.
- 08 المرسوم رقم 64-362 المؤرخ في 21 ديسمبر 1964 المتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي.
- 09 المرسوم رقم 65-168 المؤرخ في 01 جوان 1965 المحدد لصلاحيات وزير الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي.
- 10 المرسوم رقم 65-197 المؤرخ في 29 جويلية 1965 المتعلق باختصاصات وزير الداخلية في مجال الوظيف العمومي.
- 11 المرسوم رقم 65-201 المؤرخ في 11 أوت 1965 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية.
- 12 المرسوم رقم 66-238 المؤرخ في 05 أوت 1966 المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية.
- 13 المرسوم رقم 76-39 المؤرخ في 20 فيفري 1976 المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية.
- 14 المرسوم رقم 82-42 المؤرخ في 23 جانفي 1982 المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للوظيف العمومي و الإصلاح الإداري.

- 15- المرسوم رقم 82-199 المؤرخ في 05 جوان 1982 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للتوظيف العمومي و الإصلاح الإداري.
- 16- المرسوم رقم 84-34 المؤرخ في 18 فيفري 1984 المتضمن إحقاق المديرية العامة للتوظيفة العمومية بالوزارة الأولى.
- 17- المرسوم رقم 95-123 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المحدد لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومي.
- 18- المرسوم رقم 95-124 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للتوظيف العمومي.
- 19- المرسوم رقم 96-212 المؤرخ في 15 جوان 1996 المحدد لصلاحيات الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والتوظيف العمومي.
- 20- المرسوم رقم 96-213 المؤرخ في 15 جوان 1996 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و التوظيف العمومي.
- 21- المرسوم رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006 المتضمن إحقاق المديرية العامة للتوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة).
- 22- المرسوم التنفيذي رقم 95/126 المؤرخ في 29/04/1995.
- 23- المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.
- 24- المرسوم تنفيذي رقم 98-149 المحدد لشروط و كفاءات تطبيق المادتين 55 و 56 من القانون رقم 97-02.
- 25- القانون 07-81 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين، قانون 34-90 المؤرخ في 25 ديسمبر 1990 المعدل والمتمم للقانون 07-81 المتعلق بالتمهين.
- 26- القانون 01-2000 المؤرخ في 18 جانفي 2000 المعدل والمتمم للقانون 07-81 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين.
- 27- المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 : جاء هذا المرسوم ليعدل و ليتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 03 مارس 1996 ، و الذي يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.
- 28- التعليمية المؤرخة في 06 جوان 1998، الصادرة عن المديرية العامة للتوظيفة العمومية، التي تحدد كفاءات الإعداد و المصادقة على المخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

- 29- المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين و التعليم المهنيين،
- 30- المرسوم التنفيذي رقم 10-297 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010، و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية.
- 31- المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى و كيفية تسييرهما.
- 32- المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011، القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية.
- 33- المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995.
- 34- التعليمية صادرة من المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى السيدات والسادة رؤساء مفتشيات الوظيف العمومي تحت رقم 18/ك/خ/م ع و ع/2009 المؤرخة في 18 جويلية 2009 بالجزائر، التي تهدف إلى تكريس المخطط غير الممركز السنوي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و تحديد مجال تطبيقه ومحتواه و كذا كفايات إعدادة و المصادقة عليه.
- 35- المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990، و الذي يتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية، و الولايات، و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- 36- التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص، لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به.
- 37- التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- 38- التعليمية الوزارية المشتركة 305 المؤرخة في 28 / 05 / 1995 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية و الوظيف العمومي في إطار مهامهم الخاصة بالرقابة .
- 39- المنشور رئيس الحكومة رقم 17 المؤرخ في 23 / 09 / 1995، المتعلق بإجراء الرقابة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي.

52- المرسوم الرئاسي 07-304 مؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

الملاحق

**ECOLE NATIONALE DE MANAGEMENT
ET DE L'ADMINISTRATION DE LA SANTE**

FICHE D'INSCRIPTION

Formation demandée :
(une fiche d'inscription par formation)

Nom : Nom de jeune fille :
Prénom (s) : Date et lieu de naissance :
Grade :
Organisme employeur :
Fonction exercée :
Diplôme :
Adresse professionnelle :
Tel : Télécopie :
Adresse personnelle :
Tel :
Hébergement à l'ENMAS Oui : Non :

Motif (s) de la demande :
.....
.....
.....

Signature du Candidat

► **A remplir obligatoirement par le Directeur de l'Etablissement**

Décision et avis motivé du Directeur	Cachet et signature du Directeur attestant la validité des informations fournis par le candidat et son engagement à prendre en charge les frais de formation. Date :
--	---

Modalité d'inscription : prière rappeler le numéro de votre dossier d'inscription à l'ENMAS s'il y a lieu ☞ /...

- 1- Les demandes d'inscription doivent être formulées à l'aide d'une photocopie de cette fiche, visées par le Directeur et envoyées **par courrier** à l'Ecole Nationale de Management et de l'Administration de la Santé, El-Marsa (par Bordj El Bahri) 16711 Alger.
- 2- Votre demande candidature n'est pas acceptée automatiquement. Après sélection, chaque candidat sera informé par courrier de la décision le concernant.
- 3- NE POUVANT SATISFAIRE toutes les demandes de formation, nous vous précisons que toute inscription équivaut à un engagement de participation à la formation retenue. Tout désistement devra nous être signalé le plus rapidement possible, afin de permettre à un autre candidat de bénéficier de cette formation.
- 4- TOUTE CANDIDATURE transmise sans l'avis du SUPERIEUR HERARCHIQUE ne sera pas traitée.
- 5- Les frais de formation sont à la charge de l'organisme employeur.

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter :

- La Direction de la Formation Spécialisée ou - La Direction de la Formation Continue et de la Recherche
Tel : (021) 86.12.69 Télécopie : (021) 86.25.69
Site Web : <http://www.enmas.dz>

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات
المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة

بطاقة التسجيل

التكوين المطلوب :
(ملء استمارة واحدة لكل طلب تكوين)

الاسم:
اللقب : تاريخ ومكان الإزدياد :
الرتبة :
الوظيفة :
المؤسسة المستخدمة :
الشهادة المحصل عليها :
العنوان المهني :
الهاتف : الفاكس :
العنوان الشخصي : الهاتف :

دوافع هذا الطلب :
.....
.....

نوع الإقامة* : - إقامة كاملة - إقامة نصف كاملة
*ضع علامة " X " في الخانة المناسبة لإختياركم

إمضاء المترشح

تخصص هذه القسيمة لمدير المؤسسة المستخدمة

الختم و إمضاء المدير ببيان صحة المعلومات المقدمة من طرف المترشح و إلتزامه بالتكفل بنقل التكوين	الدوافع للتكوين و قرار المدير : التاريخ :
--	--

.....

في حصة وجود رقم مستند التسجيل بالمدرسة، الرجاء التذكير به

كيفية للتسجيل :

- 1) إرسال عن طريق البريد كل طلبات لتسجيل إلى المدرسة الوطنية للمناجمت و بإدارة صحة التكوين (صندوق بريد بحري) 6711: الجزائر
- 2) تسليم عن طريق البريد أو عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق البريد الإلكتروني
- 3) كل فرع من طلب المشاركة يجب معين. يجب الإبلاغ به في أقرب وقت ممكن حتى يصبح المترشح أحد الاستفادة من التكوين
- 4) ينبغي حشد المترشح في حالة عدم اشتراك مسؤول المؤسسة التابع إليها معه (إيجاز)
- 5) وتعي نفسك التكوين على طريق استمارة المستخدمة للتسجيل

للمزيد من المعلومات، الرجاء الاتصال بـ :

- مديرية تكوين التخصص أو - مديرية التكوين المتخصصات و البحث
الهاتف : 21.86 12.00 - فاكس : 021.86.25.00
site web : http://www.enmas.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران

كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية

قسم العلوم التجارية

استمارة استبيان لأثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي.

دراسة حالة "....."

موضوع الدراسة: اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي.

أتقدم إليكم أعزائي المشاركين في هذا الاستبيان المتضمن الموضوع أعلاه لغرض الدراسة والبحث العلمي في إطار

متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية.

إن مساهمتكم في إبداء رأيكم و انطباعكم وردود أفعالكم ستساعدنا في إنجاز هذا البحث، و أحيطكم علما أن هذا الاستبيان

غرضه الدراسة لا غير، و كل المعلومات التي تدونها في هذا الاستبيان تكون سرية تامة. و في الأخير تقبلوا مني أسمى

عبارات الاحترام و التقدير و أشكركم على تفهمكم.

يرجى وضع علامة (x) عند الإجابة التي تعبر عن رأيك مقابل كل عبارة مما يلي (في حالة وجود عنصر لا ينطبق اتركه

خاليا):

الإجابة	أوافق تماما	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بالمرّة
الدرجة	5	4	3	2	1

و أشكركم على كل إجابة لكل سؤال وارد في هذا الاستبيان مسبقا.

01- إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي اعلم بها:

الرقم	الإجابة	5	4	3	2	1
01	تسير بشكل علمي					
02	تهتم بتكوين العمال					
03	تقوم بإعداد برامج التكوين سنويا					

02- تنمية الموارد البشرية.

التكوين الذي تلقته:

الرقم	الإجابة	5	4	3	2	1
04	ساهم في تنمية مهاراتي					
05	سيساهم في تحسين العمل					
06	صحح لي الأخطاء التي ارتكبتها سابقا في عملي					
07	حفزني في زيادة مردودية عملي					

03- موضوعات البرامج التكوينية.

تعد موضوعات البرامج التكوينية:

الرقم	الإجابة	5	4	3	2	1
08	مفيدة في عملي					
09	واقية					
10	مرتبطة باحتياجاتي التكوينية					
11	جديدة					
12	مشوقة					

04- مكون برنامج التكوين.

إن مكون البرنامج التكويني:

الرقم	الإجابة	5	4	3	2	1
13	على دراية كاملة بموضوعه و اعد له جيدا					
14	تمكن من إيصال المعلومات بفاعلية					
15	حرص على تحديد و عرض أهداف برنامج التكوين من البداية					
16	حرص على حيوية اللقاءات و المشاركة الجماعية					

05- المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة في فترة التكوين:

17-المواد التكوينية و المطبوعات الموزعة سأستفيد منها في عملي: 1 2 3 4 5

18-كانت المواد التكوينية واضحة : 1 2 3 4 5

19-كانت المواد التكوينية جذابة: 1 2 3 4 5

20-المادة التكوينية وازنت بين الجوانب النظرية و التطبيقية و الحالات العملية: 1 2 3 4 5

06- وسائل الإيضاح و أساليب المستخدمة في التكوين.

21-كانت وسائل الإيضاح المستخدمة متنوعة: 1 2 3 4 5

22-كانت وسائل الإيضاح المستخدمة فعالة: 1 2 3 4 5

23-كانت العروض الإيضاحية في متناول رؤية الجميع : 1 2 3 4 5

24-كان هناك توافق بين المحاضرات المقدمة و المناقشات الجماعية: 1 2 3 4 5

07 - المشاركون في برنامج التكوين.

25-كانت مستويات و خبرات المشاركين متجانسة: 1 2 3 4 5

26-كانت مستويات و خبرات المشاركين متكاملة: 1 2 3 4 5

27-كان المشاركون متفاعلين مع موضوعات البرامج: 1 2 3 4 5

28-كان التزام المشاركين بمواعيد المحاضرات و التعليمات عاليا: 1 2 3 4 5

29-كان عدد المشاركين في البرامج التكوينية مناسباً للجميع: 1 2 3 4 5

08- جدول برنامج التكوين.

30-كانت مواعيد بداية ونهاية برنامج التكوين مناسبة : 1 2 3 4 5

31-كانت فترات الراحة مناسبة: 1 2 3 4 5

32- كانت فترات الراحة كافية: 1 2 3 4 5

33-كانت مدة اللقاءات و المحاضرات مناسبة: 1 2 3 4 5

34-توقيت برنامج التكوين كان مناسباً لي: 1 2 3 4 5

35-مدة برنامج التكوين كانت كافية بالنسبة لموضوعاته: 1 2 3 4 5

09 - تسهيلات برنامج التكوين و خدماته.

- 36- مكان انعقاد برنامج التكوين كان مناسباً لي : 1 2 3 4 5
- 37- قاعة التكوين كانت واسعة و كافية لتحقيق أهداف برنامج التكوين: 1 2 3 4 5
- 38- تجهيزات قاعة التكوين و ترتيباتها كانت مناسبة : 1 2 3 4 5
- 39- المقاعد كانت مريحة : 1 2 3 4 5
- 40- كانت خدمة الأتعمة و المشروبات جيدة: 1 2 3 4 5

10- التنظيم و الإشراف على برنامج التكوين.

- 41- اتسم برنامج التكوين بالتنظيم و الإشراف الجيد: 1 2 3 4 5
- 42- حرص منسق (مشرّف) برنامج التكوين على التعاون مع المشاركين و مساعدتهم: 1 2 3 4 5
- 43- كان الاتصال بمنسق برنامج التكوين متاحاً : 1 2 3 4 5

11- البيانات الشخصية.

- ن الجنس: ذكر أنثى
- ن المؤهل التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي الليسانس أو مهندس ما بعد التدرج
- ن التخصص: علمي أدبي
- ن العمر: 29-19 39-30 49-40 60-50
- ن الخبرة المهنية: 05-00 06-10 11-15 15-20 21-25 26-30 31-32
- ن الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم

la GRh se fait de façon scientifique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	22	25.3	28.2	28.2
	pas d'accord	15	17.2	19.2	47.4
	plutôt d'accord	13	14.9	16.7	64.1
	d'accord	14	16.1	17.9	82.1
	tout à fait d'accord	14	16.1	17.9	100.0
	Total	78	89.7	100.0	
Missing	System	9	10.3		
Total		87	100.0		

la GRH foeme les salariés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	20	23.0	27.4	27.4
	pas d'accord	11	12.6	15.1	42.5
	plutôt d'accord	17	19.5	23.3	65.8
	d'accord	13	14.9	17.8	83.6
	tout à fait d'accord	12	13.8	16.4	100.0
	Total	73	83.9	100.0	
Missing	System	14	16.1		
Total		87	100.0		

la GRH prépare le plan de formation annuel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	23	26.4	30.7	30.7
	pas d'accord	5	5.7	6.7	37.3
	plutôt d'accord	18	20.7	24.0	61.3
	d'accord	13	14.9	17.3	78.7
	tout à fait d'accord	16	18.4	21.3	100.0
	Total	75	86.2	100.0	
Missing	System	12	13.8		
Total		87	100.0		

la formation permet de développer mes compétences

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.7	3.7
	pas d'accord	5	5.7	6.2	9.9
	plutôt d'accord	14	16.1	17.3	27.2
	d'accord	24	27.6	29.6	56.8
	tout à fait d'accord	35	40.2	43.2	100.0
	Total	81	93.1	100.0	
Missing	System	6	6.9		
Total		87	100.0		

la formation a permis d'améliorer mon travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	5	5.7	6.6	6.6
	pas d'accord	1	1.1	1.3	7.9
	plutôt d'accord	17	19.5	22.4	30.3
	d'accord	27	31.0	35.5	65.8
	tout à fait d'accord	26	29.9	34.2	100.0
	Total	76	87.4	100.0	
Missing	System	11	12.6		
Total		87	100.0		

la formation a permis de corriger mes erreurs au travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	10	11.5	13.5	13.5
	pas d'accord	6	6.9	8.1	21.6
	plutôt d'accord	16	18.4	21.6	43.2
	d'accord	25	28.7	33.8	77.0
	Tout à fait d'accord	17	19.5	23.0	100.0
	Total	74	85.1	100.0	
Missing	System	13	14.9		
Total		87	100.0		

la formation a motiver de croissance de rendement de mon travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	6	6.9	7.7	7.7
	pas d'accord	5	5.7	6.4	14.1
	plutôt d'accord	14	16.1	17.9	32.1
	d'accord	22	25.3	28.2	60.3
	tout à fait d'accord	31	35.6	39.7	100.0
	Total	78	89.7	100.0	
Missing	System	9	10.3		
Total		87	100.0		

le programme de formation est utile dans mon travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.5	3.5
	pas d'accord	1	1.1	1.2	4.7
	plutôt d'accord	13	14.9	15.3	20.0
	d'accord	32	36.8	37.6	57.6
	tout à fait d'accord	36	41.4	42.4	100.0
	Total	85	97.7	100.0	
Missing	System	2	2.3		
Total		87	100.0		

le programme de formation est complet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	7	8.0	9.3	9.3
	pas d'accord	8	9.2	10.7	20.0
	plutôt d'accord	26	29.9	34.7	54.7
	d'accord	22	25.3	29.3	84.0
	tout à fait d'accord	12	13.8	16.0	100.0
	Total	75	86.2	100.0	
Missing	System	12	13.8		
Total		87	100.0		

le programme de formation est lié à mes besoins en formation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	4.1	4.1
	pas d'accord	5	5.7	6.8	10.8
	plutôt d'accord	27	31.0	36.5	47.3
	d'accord	23	26.4	31.1	78.4
	tout à fait d'accord	16	18.4	21.6	100.0
	Total	74	85.1	100.0	
Missing	System	13	14.9		
Total		87	100.0		

le programme de formation est nouveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	7	8.0	9.6	9.6
	pas d'accord	10	11.5	13.7	23.3
	plutôt d'accord	22	25.3	30.1	53.4
	d'accord	16	18.4	21.9	75.3
	tout à fait d'accord	18	20.7	24.7	100.0
	Total	73	83.9	100.0	
Missing	System	14	16.1		
Total		87	100.0		

le programme de formation est intéressant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	7	8.0	9.5	9.5
	pas d'accord	4	4.6	5.4	14.9
	plutôt d'accord	27	31.0	36.5	51.4
	d'accord	14	16.1	18.9	70.3
	tout à fait d'accord	22	25.3	29.7	100.0
	Total	74	85.1	100.0	
Missing	System	13	14.9		
Total		87	100.0		

le formateur connait son programme et l'a bien préparé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	4	4.6	4.9	4.9
	pas d'accord	4	4.6	4.9	9.8
	plutôt d'accord	17	19.5	20.7	30.5
	d'accord	33	37.9	40.2	70.7
	tout à fait d'accord	24	27.6	29.3	100.0
	Total	82	94.3	100.0	
Missing	System	5	5.7		
Total		87	100.0		

le formateur a pu efficacement communiquer les informations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.8	3.8
	pas d'accord	4	4.6	5.1	9.0
	plutôt d'accord	23	26.4	29.5	38.5
	d'accord	36	41.4	46.2	84.6
	tout à fait d'accord	12	13.8	15.4	100.0
	Total	78	89.7	100.0	
Missing	System	9	10.3		
Total		87	100.0		

le formateur a dès le départ présenté les objectifs du programme de formation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	4.1	4.1
	pas d'accord	4	4.6	5.5	9.6
	plutôt d'accord	18	20.7	24.7	34.2
	d'accord	27	31.0	37.0	71.2
	tout à fait d'accord	21	24.1	28.8	100.0
	Total	73	83.9	100.0	
Missing	System	14	16.1		
Total		87	100.0		

le formateur a dynamisé le groupe et incité à la coopération et la participation collective

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.9	3.9
	pas d'accord	6	6.9	7.9	11.8
	plutôt d'accord	19	21.8	25.0	36.8
	d'accord	20	23.0	26.3	63.2
	tout à fait d'accord	28	32.2	36.8	100.0
	Total	76	87.4	100.0	
Missing	System	11	12.6		
Total		87	100.0		

le contenu de la formation ainsi que les imprimés distribués sont utiles dans mon travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	5	5.7	6.0	6.0
	pas d'accord	6	6.9	7.1	13.1
	plutôt d'accord	11	12.6	13.1	26.2
	d'accord	24	27.6	28.6	54.8
	tout à fait d'accord	38	43.7	45.2	100.0
	Total	84	96.6	100.0	
Missing	System	3	3.4		
Total		87	100.0		

le contenu de la formation est clair

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.8	3.8
	pas d'accord	4	4.6	5.0	8.8
	plutôt d'accord	16	18.4	20.0	28.8
	d'accord	30	34.5	37.5	66.3
	tout à fait d'accord	27	31.0	33.8	100.0
	Total	80	92.0	100.0	
Missing	System	7	8.0		
Total		87	100.0		

le contenu de la formation est intéressant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.8	3.8
	pas d'accord	2	2.3	2.6	6.4
	plutôt d'accord	29	33.3	37.2	43.6
	d'accord	23	26.4	29.5	73.1
	tout à fait d'accord	21	24.1	26.9	100.0
	Total	78	89.7	100.0	
Missing	System	9	10.3		
Total		87	100.0		

**le contenu de la formation regroupe des éléments théotiques et pratiques de façon
équitable**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	4	4.6	4.9	4.9
	pas d'accord	11	12.6	13.6	18.5
	plutôt d'accord	36	41.4	44.4	63.0
	d'accord	18	20.7	22.2	85.2
	tout à fait d'accord	12	13.8	14.8	100.0
	Total	81	93.1	100.0	
Missing	System	6	6.9		
Total		87	100.0		

les outils d'explications utilisés étaient variés et divers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	6	6.9	7.4	7.4
	pas d'accord	7	8.0	8.6	16.0
	plutôt d'accord	26	29.9	32.1	48.1
	d'accord	25	28.7	30.9	79.0
	tout à fait d'accord	17	19.5	21.0	100.0
	Total	81	93.1	100.0	
Missing	System	6	6.9		
Total		87	100.0		

les outils utilisés étaient efficaces

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.7	3.7
	pas d'accord	3	3.4	3.7	7.4
	plutôt d'accord	32	36.8	39.5	46.9
	d'accord	29	33.3	35.8	82.7
	tout à fait d'accord	14	16.1	17.3	100.0
	Total	81	93.1	100.0	
Missing	System	6	6.9		
Total		87	100.0		

les moyens de présentation étaient visibles pour tous

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.9	3.9
	pas d'accord	7	8.0	9.1	13.0
	plutôt d'accord	21	24.1	27.3	40.3
	d'accord	27	31.0	35.1	75.3
	tout à fait d'accord	19	21.8	24.7	100.0
	Total	77	88.5	100.0	
Missing	System	10	11.5		
Total		87	100.0		

il y avait une harmonie ou concordance entre les cours et les discussions (débat)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.8	3.8
	pas d'accord	6	6.9	7.6	11.4
	plutôt d'accord	18	20.7	22.8	34.2
	d'accord	34	39.1	43.0	77.2
	tout à fait d'accord	18	20.7	22.8	100.0
	Total	79	90.8	100.0	
Missing	System	8	9.2		
Total		87	100.0		

les niveaux et les expériences des participants à la formation étaient divers et variés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	9	10.3	11.4	11.4
	pas d'accord	3	3.4	3.8	15.2
	plutôt d'accord	30	34.5	38.0	53.2
	d'accord	17	19.5	21.5	74.7
	tout à fait d'accord	20	23.0	25.3	100.0
	Total	79	90.8	100.0	
Missing	System	8	9.2		
Total		87	100.0		

les niveaux et les expériences des participants à la formation étaient complémentaires

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	7	8.0	9.0	9.0
	pas d'accord	10	11.5	12.8	21.8
	plutôt d'accord	24	27.6	30.8	52.6
	d'accord	25	28.7	32.1	84.6
	tout à fait d'accord	12	13.8	15.4	100.0
	Total	78	89.7	100.0	
Missing	System	9	10.3		
Total		87	100.0		

les participants au programme de formation étaient réactifs par rapport au contenu des programmes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.7	3.7
	pas d'accord	5	5.7	6.1	9.8
	plutôt d'accord	17	19.5	20.7	30.5
	d'accord	35	40.2	42.7	73.2
	tout à fait d'accord	22	25.3	26.8	100.0
	Total	82	94.3	100.0	
Missing	System	5	5.7		
Total		87	100.0		

les participants étaient assidus par rapport au horaires et planning des formations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	5	5.7	6.7	6.7
	pas d'accord	6	6.9	8.0	14.7
	plutôt d'accord	26	29.9	34.7	49.3
	d'accord	19	21.8	25.3	74.7
	tout à fait d'accord	19	21.8	25.3	100.0
	Total	75	86.2	100.0	
Missing	System	12	13.8		
Total		87	100.0		

le nombre des participants était convenable pour tous

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	5	5.7	6.7	6.7
	pas d'accord	3	3.4	4.0	10.7
	plutôt d'accord	9	10.3	12.0	22.7
	d'accord	22	25.3	29.3	52.0
	tout à fait d'accord	36	41.4	48.0	100.0
	Total	75	86.2	100.0	
Missing	System	12	13.8		
Total		87	100.0		

les horaires d'ouverture et de cloture du programme de formation étaient convenables

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	5	5.7	6.3	6.3
	pas d'accord	2	2.3	2.5	8.8
	plutôt d'accord	17	19.5	21.3	30.0
	d'accord	28	32.2	35.0	65.0
	tout à fait d'accord	28	32.2	35.0	100.0
	Total	80	92.0	100.0	
Missing	System	7	8.0		
Total		87	100.0		

les périodes de pause étaient convenables

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	5	5.7	6.3	6.3
	pas d'accord	2	2.3	2.5	8.9
	plutôt d'accord	14	16.1	17.7	26.6
	d'accord	31	35.6	39.2	65.8
	tout à fait d'accord	27	31.0	34.2	100.0
	Total	79	90.8	100.0	
Missing	System	8	9.2		
Total		87	100.0		

les périodes de pause étaient suffisantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	4	4.6	5.1	5.1
	pas d'accord	6	6.9	7.6	12.7
	plutôt d'accord	17	19.5	21.5	34.2
	d'accord	26	29.9	32.9	67.1
	tout à fait d'accord	26	29.9	32.9	100.0
	Total	79	90.8	100.0	
Missing	System	8	9.2		
Total		87	100.0		

la durée des rencontres et des cours étaient convenables

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	5	5.7	6.5	6.5
	pas d'accord	8	9.2	10.4	16.9
	plutôt d'accord	11	12.6	14.3	31.2
	d'accord	37	42.5	48.1	79.2
	tout à fait d'accord	16	18.4	20.8	100.0
	Total	77	88.5	100.0	
Missing	System	10	11.5		
Total		87	100.0		

la période du programme de formation était convenable pour moi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	5	5.7	6.1	6.1
	pas d'accord	4	4.6	4.9	11.0
	plutôt d'accord	18	20.7	22.0	32.9
	d'accord	22	25.3	26.8	59.8
	tout à fait d'accord	33	37.9	40.2	100.0
	Total	82	94.3	100.0	
Missing	System	5	5.7		
Total		87	100.0		

la durée du programme de formation était suffisante pour l'ensemble des matières

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	18	20.7	22.0	22.0
	pas d'accord	16	18.4	19.5	41.5
	plutôt d'accord	20	23.0	24.4	65.9
	d'accord	12	13.8	14.6	80.5
	tout à fait d'accord	16	18.4	19.5	100.0
	Total	82	94.3	100.0	
Missing	System	5	5.7		
Total		87	100.0		

le lieu de la formation est convenable pour moi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	2	2.3	2.4	2.4
	pas d'accord	5	5.7	6.0	8.4
	plutôt d'accord	10	11.5	12.0	20.5
	d'accord	21	24.1	25.3	45.8
	tout à fait d'accord	45	51.7	54.2	100.0
	Total	83	95.4	100.0	
Missing	System	4	4.6		
Total		87	100.0		

la salle de formation était grande suffisante pour réaliser les objectifs de la formation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	2	2.3	2.4	2.4
	pas d'accord	5	5.7	6.0	8.3
	plutôt d'accord	8	9.2	9.5	17.9
	d'accord	24	27.6	28.6	46.4
	tout à fait d'accord	45	51.7	53.6	100.0
	Total	84	96.6	100.0	
Missing	System	3	3.4		
Total		87	100.0		

les équipements de la salle de formation étaient convenables

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.6	3.6
	pas d'accord	3	3.4	3.6	7.2
	plutôt d'accord	18	20.7	21.7	28.9
	d'accord	20	23.0	24.1	53.0
	tout à fait d'accord	39	44.8	47.0	100.0
	Total	83	95.4	100.0	
Missing	System	4	4.6		
Total		87	100.0		

les fauteuils étaient bien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.7	3.7
	pas d'accord	5	5.7	6.1	9.8
	plutôt d'accord	14	16.1	17.1	26.8
	d'accord	19	21.8	23.2	50.0
	tout à fait d'accord	41	47.1	50.0	100.0
	Total	82	94.3	100.0	
Missing	System	5	5.7		
Total		87	100.0		

le service de restauration et la cafétéria était bien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	8	9.2	9.9	9.9
	pas d'accord	17	19.5	21.0	30.9
	plutôt d'accord	21	24.1	25.9	56.8
	d'accord	17	19.5	21.0	77.8
	tout à fait d'accord	18	20.7	22.2	100.0
	Total	81	93.1	100.0	
Missing	System	6	6.9		
Total		87	100.0		

la formation était bien organisée

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	2	2.3	2.4	2.4
	pas d'accord	2	2.3	2.4	4.8
	plutôt d'accord	15	17.2	17.9	22.6
	d'accord	28	32.2	33.3	56.0
	tout à fait d'accord	37	42.5	44.0	100.0
	Total	84	96.6	100.0	
Missing	System	3	3.4		
Total		87	100.0		

le coordinateur (responsable) de la formation était coopératif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.6	3.6
	pas d'accord	3	3.4	3.6	7.1
	plutôt d'accord	11	12.6	13.1	20.2
	d'accord	19	21.8	22.6	42.9
	tout à fait d'accord	48	55.2	57.1	100.0
	Total	84	96.6	100.0	
Missing	System	3	3.4		
Total		87	100.0		

la communication avec le responsable de la formation était possible

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas du tout d'accord	3	3.4	3.6	3.6
	pas d'accord	4	4.6	4.8	8.4
	plutôt d'accord	10	11.5	12.0	20.5
	d'accord	23	26.4	27.7	48.2
	tout à fait d'accord	43	49.4	51.8	100.0
	Total	83	95.4	100.0	
Missing	System	4	4.6		
Total		87	100.0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
la GRh se fait de façon scientifique	78	1.00	5.00	2.7821	1.48278
la GRH foeme les salariés	73	1.00	5.00	2.8082	1.44008
la GRH prépare le plan de formation annuel	75	1.00	5.00	2.9200	1.53130
Valid N (listwise)	71				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
la formation permet de développer mes compétences	81	1.00	5.00	4.0247	1.09516
la formation a permis d'améliorer mon travail	76	1.00	5.00	3.8947	1.10247
la formation a permis de corriger mes erreurs au travail	74	1.00	5.00	3.4459	1.30481
la formation a motiver de croissance de rendement de mon travail	78	1.00	5.00	3.8590	1.23503
Valid N (listwise)	72				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
le programme de formation est utile dans mon travail	85	1.00	5.00	4.1412	.96551
le programme de formation est complet	75	1.00	5.00	3.3200	1.15267
le programme de formation est lié à mes besoins en formation	74	1.00	5.00	3.5946	1.03260
le programme de formation est nouveau	73	1.00	5.00	3.3836	1.26524

le programme de formation est intéressant	74	1.00	5.00	3.5405	1.24074
Valid N (listwise)	71				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
le formateur connaît son programme et l'a bien préparé	82	1.00	5.00	3.8415	1.05958
le formateur a pu efficacement communiquer les informations	78	1.00	5.00	3.6410	.93939
le formateur a dès le départ présenté les objectifs du programme de formation	73	1.00	5.00	3.8082	1.04957
le formateur a dynamisé le groupe et incité à la coopération et la participation collective	76	1.00	5.00	3.8421	1.13199
Valid N (listwise)	71				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
le contenu de la formation ainsi que les imprimés distribués sont utiles dans mon travail	84	1.00	5.00	4.0000	1.19235
le contenu de la formation est clair	80	1.00	5.00	3.9250	1.04063
le contenu de la formation est intéressant	78	1.00	5.00	3.7308	1.01512
le contenu de la formation regroupe des éléments théoriques et pratiques de façon équitable	81	1.0	5.0	3.284	1.0396
Valid N (listwise)	74				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
les outils d'explications utilisés étaient variés et divers	81	1.00	5.00	3.4938	1.14153
les outils utilisés étaient efficaces	81	1.00	5.00	3.5926	.94575
les moyens de présentation étaient visibles pour tous	77	1.00	5.00	3.6753	1.06920
il y avait une harmonie ou concordance entre les cours et les discussions (débat)	79	1.00	5.00	3.7342	1.02167
Valid N (listwise)	75				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
les niveaux et les expériences des participants à la formation étaient divers et variés	79	1.00	5.00	3.4557	1.23825
les niveaux et les expériences des participants à la formation étaient complémentaires	78	1.00	5.00	3.3205	1.15650
les participants au programme de formation étaient réactifs par rapport au contenu des programmes	82	1.00	5.00	3.8293	1.01598
les participants étaient assidus par rapport au horaires et planning des formations	75	1.00	5.00	3.5467	1.15423
le nombre des participants était convenable pour tous	75	1.00	5.00	4.0800	1.17128
Valid N (listwise)	73				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
les horaires d'ouverture et de cloture du programme de formation étaient convenables	80	1.00	5.00	3.9000	1.10922
les périodes de pause étaient convenables	79	1.00	5.00	3.9241	1.09512
les périodes de pause étaient suffisantes	79	1.00	5.00	3.8101	1.13314
la durée des rencontres et des cours étaient convenables	77	1.00	5.00	3.6623	1.11933
la période du programme de formation était convenable pour moi	82	1.00	5.00	3.9024	1.17179
la durée du programme de formation était suffisante pour l'ensemble des matières	82	1.00	5.00	2.9024	1.41953
Valid N (listwise)	75				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
le lieu de la formation est convenable pour moi	83	1.00	5.00	4.2289	1.03976
la salle de formation était grande suffisante pour réaliser les objectifs de la formation	84	1.00	5.00	4.2500	1.01643
les équipements de la salle de formation étaient convenables	83	1.00	5.00	4.0723	1.07956
les fauteuils étaient bien	82	1.00	5.00	4.0976	1.11787
le service de restauration et la cafétéria était bien	81	1.00	5.00	3.2469	1.28968
Valid N (listwise)	78				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
la formation était bien organisée	84	1.00	5.00	4.1429	.95870
le coordinateur (responsable) de la formation était coopératif	84	1.00	5.00	4.2619	1.05418
la communication avec le responsable de la formation était possible	83	1.00	5.00	4.1928	1.06448
Valid N (listwise)	82				

ملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزاتها وخصوصياتها و هي قطاع الوظيف العمومي، و من اجل هذا تخصصت الدراسة في معرفة هذا الأثر من خلال المنطلقات النظرية و البحث الميداني الذي قمنا به بالمدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، وهي عبارة عن كيان عمومي يسهر على تكوين مسيري قطاع الصحة بما فيها المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها وأحجامها.و يشمل مجتمع الدراسة على 87 موظف ينتمون إلى قطاع الصحة و يزاولون عملهم كمسيرين للمؤسسات الاستشفائية من مختلف ولايات الجزائر، وقد استفادوا من دورة تكوينية أو أكثر وبصفة مستمرة أو متناوبة خلال الفترة الممتدة بين 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15، وتجاوزت مدة الدراسة 12 عشرة شهرا، و هذا بغية معرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية وإعطاء تقييم موضوعي لهذه العملية و امتدادها إلى ما بعد التكوين أي بعد بداية مزاولة الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني وظيفتهم بشكل اعتيادي، و قد احتوت الدراسة نوعين من التقييمات للتكوين، التقييم الساخن (مع بداية وأثناء تنفيذ العملية التكوينية)، التقييم البارد(بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني و مزاولة العمل). و من اجل جمع البيانات و المعلومات و اختبار صحة فرضيات الدراسة، قمنا باستعمال أربعة أنواع من أدوات الدراسة: الاستبانة، المقابلة، الملاحظة، و المسح الوثائقي. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و لعل من أهمها:1- عدم وجود تسيير فعال للهيكل الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، واقتصاره على الاسم دون الفعل 2- عدم وجود تنسيق محكم بين العناصر المؤثرة في السياسة التكوينية على مستوى قطاع الصحة وهي: الوزارة الوصية، المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة و قطاع العمل (المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها).

الكلمات المفتاحية:

التكوين؛ التنمية؛ الموارد البشرية؛ الوظيف العمومي؛ التسيير؛ مناجمنت؛ الصحة؛ التقييم؛ السياسة التكوينية؛ الهيكل الاجتماعي.

نوقشت يوم 09 جويلية 2013