

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية
تخصص تسيير موارد بشرية

الموضوع

إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيفة العمومي دراسة حالة : المديرية الولائية والجهوية لخرائب بشار

تحت إشراف الأستاذ:

- د. كربالي بغداد

من إعداد الطالب:

- دولي لخضر

أعضاء لجنة المناقشة :

| | | |
|-----------------------|-------------------------------|--------|
| السيد فقيه عبد الحميد | أستاذ محاضر جامعة وهران | رئيسا |
| السيد كربالي بغداد | أستاذ محاضر جامعة وهران | مقررا |
| السيد طوباش علي | أستاذ محاضر جامعة وهران | مناقشا |
| السيد بوشنافة أحمد | أستاذ محاضر مركز الجامعي بشار | مناقشا |
| السيد الطاهر لعرج | أستاذ محاضر جامعة وهران | مناقشا |

السنة الجامعية 2006-2007

تشكرات وتقدير

نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تحصى

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ كربالي بغداد على تقبله الإشراف على هذا العمل وعلى جهوده المبذولة ونصائحه التي قدمها لي لإتمام هذا العمل. وأتقدم كذلك بالشكر على كافة أساتذة لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث.

والشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين سهروا على دراستنا وكذلك لا أنسى أن أتقدم بالشكر والعرفان لأعوان وإطارات المديرية الولائية والجهوية للضرائب بشار وخصوصا السيد ملوكي علي المدير الفرعي للتكوين بالمديرية الجهوية بشار على مساعدتهم لإجاز هذا العمل وخصوصا في جانبه التطبيقي.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

إلى روح أمي الغالية طالبا من الله عز وجل أن يحيطها برحمته

ويدخلها جنته، وإلى أبي العزيز أطال الله في عمره، وإلى زوجتي

العزيزة جزاء صبرها وتشجيعها، وإلى أبنائي: صفاء، أسامة،

ياسين، ومروى ومحمد وإلى إخواني وأخواتي الأعتزاء وخصوصا

أخي الأكبر مبروك وإلى كل من أكن لهم كل مشاعر الحب والاحترام.

لخضر

مقدمة عامة:

ارتبطت أهمية الموارد البشرية بالتطور الذي طرأ على المنظمات الذي يتلخص في الحجم و المهام المنتظرة منها والفاعلية المطلوبة في ظل محيط تنافسي، لهذا نجد أن ظهور وظيفة الموارد البشرية الذي كان بعد الحرب العالمية الأولى جاء استجابة لتفعيل دور الفرد في إنجاز المنظمة للوصول إلى أهدافها، ولا يكون ذلك إلا بعد وصول هذه الأخيرة إلى تجنيد قدرتها البشرية و جعلها متغيراً رئيسياً يتحكم في باقي المتغيرات الوظيفية (وظيفة الإنتاج، التسويق، المالية، الإدارة العامة) وفي نفس الوقت تسيير عنصرها البشري له من المرونة حتى يتمكن من المشاركة في رسم سياسة وإستراتيجية المنظمة متأثراً بمحيطه الداخلي والخارجي و مؤثراً فيه أخذاً ماهو إيجابي وفق السياسة والإستراتيجية المنتهجة ويترك ما هو سلبي.

إن وظيفة الموارد البشرية في منظمة ذات طابع إداري تكتسي الأهمية نفسها في منظمة إنتاجية، لأن الإنتاج المادي من السلع والخدمات لا يختلف عن الإنتاج الإداري الذي يقدم خدمة إدارية ذات طابع عمومي كل منهما يتطلب النجاعة للوصول إلى أهدافه في ظل محيط تنافسي يحتفظ كل منهما بخصوصيته.

نجد التطور المتتالي لوظيفة الموارد البشرية وصل بها إلى تغطية عدة مهام : سياسة التشغيل، الأجور، تسيير الحياة المهنية، الإعلام والاتصال، العلاقات المهنية والتكوين. إن أهمية التكوين في المنظمة جعل منه وظيفة مستقلة في الهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمات التي تتميز بحجم كبير، وأهميته تتركز في أنه هو المسئول عن جعل الفرد أكثر تكييفاً مع منصب العمل الحالي والمستقبلي وفقاً لمتغيرات بيئية مستجدة. بل يذهب Le Boterf إلى تصنيفه استثماراً على نحو ما يتجلى في قوله « إذا لم نقم بعملية التكوين الجاد فإن الخطر يهدد المنظمة في عدم تحقيقها لأهدافها »¹.

1-Dimtri Weiss et autres, « les ressources humaines », Ed. D'organisation, Paris, 2001, P 433.

وهذه الأهمية تتأكد عندما تواجه الإدارة

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

التحولات والتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يجعلها تختار توجه العصرية وتطوير هياكلها والتسيير العقلاني لمواردها البشرية، إذا أرادت النجاح في هدفها المتمثل في تقديم الخدمة العمومية وفقا للمعايير الموجودة، التي أساسها الجودة والمدة، "لهذا فإن الإدارة العمومية مثلها مثل أي منظمة، يعتمد تحسين أدائها بصفة كبيرة على مهنية مستخدميها ومؤهلاتهم ومقدرتهم على التكيف مع التطورات التي تفرضها التغيرات البيئية لهذا يجب عليها العمل على تنمية كفاءاتهم الفردية والجماعية لضمان فعاليتهم وأدائهم المرتقب"¹.

إن الدور الكبير الملقى على عاتق الإدارة العمومية، والمتمثل في كونها تقدم خدمة عمومية لعدد من الزبائن متنوع من ناحية الجنس، العمر، الذوق، مما يجعل التعامل معه في حاجة إلى دراسة وافية لرغباتهم وهذا ما يؤكد على أن عملية التكوين للأفراد العاملين في قطاع الوظيف العمومي أصبحت ضرورة أكثر من السابق في ظل تحولات بيئية محلية وعالمية، مما يجعله مطالبا بتوظيف موظفين شباب بمستوى تأهيلي متنوع و لا يكتفي عند هذا الحد بل يتحتم عليه القضاء على النقائص التكوينية التي يخلفها النظام التعليمي العام الذي لا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات الإدارة المهنية، ولا يكون ذلك إلا عن طريق اعتماد التكوين المستمر داخل الإدارة الذي يجعله أكثر تحضيراً لمتطلبات منصب العمل و يساعده على تكوين حياته المهنية والارتقاء في السلم الإداري و تحمل مسؤولياته وتحسين كفاءاته.

يعد التكوين أحد الأدوات المهمة في إعداد سياسة الموارد البشرية لكونه يمثل الطريق الأفضل لتحسين وتنمية الكفاءات وتكيفها مع التكنولوجيات الجديدة التي تساهم في تطوير وعصرية الإدارة في مجال الأداء والاتصال "مما يؤكد أنه استثمار ملموس في مجال الموارد البشرية"². لا نلمسه فقط في الحصيلة السنوية أو خلال السنوات اللاحقة (المجالات التكوينية

1- ARahmani, « Quelle politique de formation pour la fonction publique », Revue de l'école Nationale D'administration, IDARA, N° 1 Alger 1996 ., P 7.

2- ARahmani, IBID, P 7.

عدد الأشخاص المتكونين، المدة، الميزانية ...

لعملية التكوينية على مدى الطويل وإثبات استرجاع الاستثمار.

إن هذا النوع من التحليل يكتسي أهمية كبيرة إذا كانت أهداف التغيير مضبوطة مسبقاً ومتجسدة في برامج بيداغوجية دقيقة، الأمر الذي يجعل التكوين يساهم بقوة في تقليص فروقات الأداء أو تكيف الكفاءات لاحتياجات التطور، شريطة أن تكون هذه المساهمة أحد عناصر الصيرورة الشاملة لتسيير المنظمة وإعطائه مكانة نظام فرعي في تسيير الموارد البشرية.

لذلك يجب أن يدمج التكوين في إستراتيجية وسياسة التكوين للمنظمة، والتي يجب أن يكون واضحاً المعالم والأهداف.

وفي الأخير لضمان نجاح العملية التكوينية وتحقيق الوصول إلى الأهداف المسطرة يجب أن تكون مصحوبة بالعامل التحفيزي في ظل سياسة تكوينية تجمع احتياجات المنظمة والتطلعات المهنية للأفراد بمساعدة عوامل ذات طابع تشريعي وميزانية ملائمة، مما يؤدي إلى تقليل النزاعات بين مختلف الأطراف.

وبناء على ما تقدم، يكون موضوع بحثنا كما يأتي: "إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في القطاع الوظيفي العمومي دراسة حالة على مستوى المديرية الولائية والجهوية للضرائب بشار".

إشكالية البحث:

إن الخدمة العمومية، التي هي من صلاحيات الإدارات العمومية التي تعكس هبة وسلطة الدولة لم تعد بعيدة عن متطلبات الإلتقان والدقة بل، أضحي هذا الأمر ضروريا لتمكين تلك الإدارات من التقرب من المواطن، والتمثيل الجيد لوجود الدولة على كافة المستويات، لذا أصبح لزاما الاهتمام بالموارد البشرية لأنها العنصر الأساسي في مسألة الإلتقان والجودة، وهذا الاهتمام يجب أن يشمل جميع مهام تسيير الموارد البشرية من التوظيف حتى نهاية الخدمة بما في ذلك الجانب التكويني لهذه الموارد، وبدونه لا يمكن للفرد

بعيدا عن الأداء و النجاعة المطلوبين.

فإن السؤال الذي يفرض نفسه علينا بالحاح يتمثل فيما يلي : ما هو دور و أهمية إدارة

التكوين في تنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي؟

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أهمية التكوين؟

- ماهو التنظيم الأمثل لإدارة التكوين ؟

- ماهي أهم الخطوات الواجب اتخاذها للوصول إلى فعالية التكوين ومن ثم تنمية

الكفاءات؟

فرضيات البحث:

في ضوء إشكالية البحث يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة

واختبار صحتها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

• وضع أهداف واضحة للمنظمة على المدى القصير، المتوسط، والطويل حتى يكون التكوين فعالاً،

• إحصاء حقيقي للاحتياجات الفردية والجماعية للمستخدمين لتحقيق الأهداف المسطرة،

• العمل على التوافق بين أهداف المستخدمين وأهداف المنظمة تجتنباً للنزاعات المحتملة،

• برمجة التكوين على المدى القصير، المتوسط، والطويل وذلك عن طريق إعداد مخططات سنوية ومتعددة السنوات ضروري لاستمرار المنظمة،

• تتم مراقبة وتقييم التكوين باستعمال الأدوات المعمول بها.

منهجية البحث:

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهجين الوصفي التحليلي من خلال الكتب والجرائد

الرسمية والمجلات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع والمنهجية التجريبية وذلك بإعداد

للفترة الممتدة من 2003 حتى 2006 على مستوى المديرية الجهوية بشار للمحاولة الإجابة على الإشكال المطروح.

أهمية وأهداف البحث :

في العقود الأخيرة وجهت الأنظار والاهتمامات إلى العنصر البشري لأنه غدا عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة عند خوضها المعركة التنافسية وذلك بإزالة التهديدات وتقوية الفرص الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية وأهمية العنصر البشري تكمن في أنه متغير على الدوام وفقاً للمعطيات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وعليه يكون من الصعب التحكم فيه على غرار الآلة، لذا يجب صيانته بإخضاعه لعملية تكوينية مستمرة تأخذ بعين الاعتبار كل هذه المعطيات، وعليه يمكن اختصار أهداف البحث وأهميته فيما يلي:

1- أهدافه :

- وصول الإدارة العمومية إلى أن التكوين أصبح ضرورة ملحة لرفع أداء الموظف وابتعاده عن العمل الروتيني.
- متطلبات الإدارة العمومية من العصرنة على مستوى أجهزتها وفاعلية موظفيها عند القيام بالعمل الإداري.
- مواجهة الإدارة العمومية التحولات المستقبلية في ظل العولمة الشاملة.

2- أهميته :

- إلقاء الضوء على كيفية إدارة عملية التكوين من طرف الإدارة العمومية.
- تحسيس بأهمية التكوين في الإدارة العمومية وأنه لا يقل أهمية عن المؤسسات الإنتاجية.
- إثراء المكتبة الوطنية بموضوع لم يتناوله الكثير من الباحثين.

محددات الدراسة:

بهدف الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كما يأتي:

- دراسة حالة على مستوى إدارة الضرائب ال

اختيارنا لإدارة الضرائب إلى جانبين:

1. لأنها إدارة عمومية داخلة تحت قطاع الوظيف العمومي.

2. لكونها تعطي نظرة أكثر دقة في مسألة النجاعة والفاعلية وكذلك لأنها تهتم

بالجانب الكيفي (التعامل مع الملفات، استقبال المكلفين بالضرائب... إلخ)

والجانب الكمي (المتعلق بتحصيل الضرائب).

وقد أخذنا في تحليلنا الفترة الممتدة من 2000 حتى 2006 (7 سنوات) وذلك لخصوصية

هذه الفترة التي تتمثل في:

- شمول هذه الفترة على الإصلاحات الجبائية وخصوصاً تلك المتعلقة بعصرنة الإدارة

الجبائية وتقريبها إلى المكلف بالضريبة ومن ثم رفع الأداء الجبائي.

- محاولة تفعيل تلك الإصلاحات والوصول إلى النتائج المبرمجة.

ونشير إلى أن هناك صعوبات كثيرة واجهتها أثناء إعداد هذا البحث نذكر منها:

1- قلة المراجع مقارنة بتلك التي تتكلم عن التكوين في المؤسسة الإنتاجية.

2- عدم التفرقة الواضحة عند ممارسة إدارة التكوين عملها على مستوى الوظيف

العمومي بين المفاهيم التكوين، التدريب والرسكلة.

3- صعوبة إقناع الموظفين بالإجابة على الاستبيان بكل موضوعية وجدية.

خطة البحث :

لمعالجة الإشكال المطروح في المقدمة إستعنا بخطة البحث المتمثلة في أربعة فصول

حيث نجد أن الفصل الأول يتكلم عن تنظيم وظيفية التكوين وقد حولنا الإلمام بها عن طريق

عرض أربعة مباحث (عموميات حول تسيير الموارد البشرية، عموميات حول التكوين، إعداد

سياسة التكوين، إدماج التكوين في إستراتيجية الإدارة العمومية).

مباحث والمتمثلة في (احتياج إلى التكوين، إحصاء احتياجات التكوين، منهجية تحليل الاحتياجات).

الفصل الثالث والأخير في الجانب النظري تكلمنا عن آخر مرحلة في إدارة التكوين وتنمية الكفاءات المتمثلة في بناء مخطط التكوين ومتابعة انجازه، استجابة لذلك استعنا بستة مباحث (مخطط التكوين وإطاره القانوني، إعداد مخطط التكوين، إنجاز مخطط التكوين، كيفية متابعة إنجاز التكوين ، تقييم التكوين وفي الأخير تمويل مخطط التكوين).

أما الفصل الرابع الذي يحتوي على دراسة حالة المديرية الولائية والجهوية للضرائب بشار حيث يشتمل على ثلاث مباحث (تقديم الهيكل التنظيمي والاختصاصات والقانون الأساسي لكل من المديرية الجهوية والولائية للضرائب بشار، تحليل ودراسة الاستبيان الذي أقيم على مستوى المديرية الولائية، دراسة وتحليل مخطط التكوين على مستوى المديرية الجهوية بشار).

الفصل الأول : تنظيم وصياغة التكوين

تمهيد:

هذا الفصل يتكلم عن تنظيم وظيفة التكوين ولكننا ارتأينا أننا قبل الدخول في هذا الموضوع أن نخرج ولو باختصار على وظيفة الموارد البشرية التي من خلالها نصل إلى التكوين الذي هو وظيفة جزئية من بين الوظائف الجزئية الأخرى (التوظيف، تقييم الأداء، الأجور، الاتصال، التكوين) وعن طريق هذا التعرّيج نحاول أن نؤكد أهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية وبعدها نتكلم عن التكوين من حيث المفهوم المجرد وكذلك من حيث كونه نظام مستقل بذاته يؤثر ويتأثر مع باقي الأنظمة الموجودة في المنظمة وكيف يمكن إعداد سياسة مستقلة لهذا النظام مرتبطة بسياسة المنظمة لا تتعارض معها بل تلتقي معها في الأهداف المسطرة وبعدها نتعمق في الموضوع لمعرفة كيف إدماج التكوين ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

المبحث الأول: عموميات حول تسيير الموارد البشرية

أهمية التعرف على التسيير الموارد البشرية كأحدى التقنيات الحديثة في تسيير المنظمة تكمن في كونه يهتم بالفرد العامل وبحياته المهنية داخل المنظمة وبكل ما يتعلق به من الناحية المعنوية والمادية ولمعرفة سر هذا التحول لدى المسيرين بصفة خاصة وأصحاب القرار في المنظمات بصفة عامة علينا معرفة التطور التاريخي لهذه الوظيفة ومهامها وتنظيمها.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطورها التاريخي:

عند طرح السؤال ماذا يعني تسيير الموارد البشرية؟ يمكن أن نجيب على هذا السؤال هو العمل على وجود تحت تصرف المؤسسة أو المنظمة في وقت معين مستخدمين المحتاج إليهم¹.

إن تسيير الموارد البشرية هي عملية متداخلة بين عدة مهام تبتدئ من توظيف المستخدم وتمر بعملية التكوين وتنتهي بنهاية علاقته بالمنظمة بغرض الوصول بهذا المورد إلى التوافق بين الكفاءات المتحصل عليها واحتياجات المنظمة، قد يقول قائل يمكن أن تجد المنظمة حل لهذا المشكل في سوق العمل في حالة احتياجها إلى كفاءة معينة والتخلص منها عند انتهاء الحاجة منها، لا يمكن ذلك لأسباب متعددة منها تشريعات العمل وعدم وجود الكفاءة المعنية في الوقت المناسب وعامل الكلفة.....إلخ.

1-1 التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

إن ظهور وظيفة الموارد البشرية في المنظمة يرجع إلى الفترة الممتدة بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية² ومنذ ذلك الوقت ووظيفة الموارد البشرية ما فتئت تتعمق في المهنية الخاصة بها وخصوصا تلك المتعلقة بالأدوات والتقنيات التي مكنتها من الحصول على مكانة بارزة في المنظمة بجانب الوظائف الكبرى الأخرى: المالية التسويق، الإنتاج وبعيداً عن المفاهيم التقليدية لإدارة العمال، تغطي وظيفة الموارد البشرية مجال واسع

1- Voir Loic Cadin et autres, « Gestion des Ressources », Ed Dunod, Paris 1997 , P 1.

2- Voir J.P Bouchez ,Revue Française de Gestion « Emergence de la Fonction Personnel », Sep –Oct-1992.

يتضمن كل من : سياسة التشغيل، التكوين، تسيير المهنية.

نجد أن فايول Fayol في صياغته لوظائف المنظمة لم يذكر صراحة وظيفة الموارد البشرية بل أدمج مصالح العمال في وظيفة الأمن و الوقاية الخاصة بالعمال و التجهيزات ومن هذا المنظور كان ينحصر تسيير العمال في حماية المستخدمين، ولكن بعد النمو السريع للمنظمات و الزيادة في التعقيدات التسييرية وخصوصاً في مجال الموارد البشرية حثت على الزيادة للاحتياج إلى تقنيات الممارسة التسييرية لهذا المورد¹.

إن بروز وظيفة الموارد البشرية كان في الثلاثينيات تحت ضغط العوامل الآتية:

- ظهور تشريعات وتنظيمات المتعلقة بالعمل،
- ظهور أعمال علماء الاجتماع والنفسي Les Socio Psychologues (مايو Mayo - Maslow - ماك قريفور Mac Gregor ليكرات Likert إلخ) على سلوك الفردي والجماعي و أهميته على الجانب التحفيزي للعنصر البشري في تحقيقه للأداء المطلوب.
- تطور مفهوم العنصر البشري في المجتمع، تلك النظرة الاقتصادية و العقلانية للعنصر البشري تحولت إلى نظرة أكثر اجتماعية همها البحث لإرضاء حاجاته في مجال العلاقات، التعاون وبالتالي الاعتراف بمدى تطلع العنصر البشري لتحمل المسؤوليات و الاستقلالية وخصوصاً في مجال تنفيذ العمل.

1-2 التحول من تسيير العمال إلى تسيير الموارد البشرية:

كانت وظيفة تسيير العمال تقوم بنشاط روتيني يشتمل على مهام تنفيذية مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وتنظيم إجازاتهم، وبعد التوسع والنمو في المؤسسات والمنظمات ظهرت وظيفة التسيير الموارد البشرية كهيكلية تضم عدة مصالح مستقلة ولم تبلغ المهنية المطلوبة المتعلقة بإعداد سياسات المستخدمين إلا في سنوات

مطالبة بإعداد الحصيلة الاجتماعية.

أما في سنوات الثمانيات أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في دورتها و ركيزة أساسية في عصرنة الإدارة العمومية حيث أدى ذلك إلى بروز مفهوم تنمية الكفاءات و تسيير التوقعي للوظائف اللذان أصبحا محوران أساسيان في التنمية وتحسين الخدمة العمومية ولا يمكن أن ينجح هذا النوع من التسيير إلا إذا وجد هامش من الحرية في الإطار التنظيمية والقوانين الأساسية للعمال.¹

2- أنشطة تسيير الموارد البشرية:

إضافة إلى المهمة التقليدية إدارة العمال التي تقوم بـ:

- احترام تشريعات العمل في مختلف النواحي،
- القيام بالتسيير الإداري للعامل المتعلق بتسيير الملفات الفردية، الأجور، التقاعد أوقات العمل ، العطل...إلخ.

أصبحت وظيفة الموارد البشرية تقوم بإعداد سياسة التشغيل- سياسة الأجور- سياسة التكوين- سياسة العلاقات المهنية - سياسة الإعلام والاتصال والتي سنراها بنوع من التفصيل في ما يلي:

2-1 سياسة التشغيل:

هدف سياسة التشغيل هو إعداد تسيير توقعي للاحتياجات من أفراد العاملين كما ونوعاً إذن فإن التخطيط للموارد البشرية ينتج عن المقارنة بين الاحتياجات الموجودة في المخطط والتطور التوقعي للموارد البشرية الحالية ويجب تحليل عدم التوازن الناتج عن الفرق وتحديد الزيادة أو النقصان في اليد العاملة ومن ثم تحديد الاحتياج إلى التكوين وتنظيم الحركة المهنية الداخلية، وتشمل سياسة التشغيل كذلك على عملية التوظيف و التي تمر بالمرحل التالية:

1- Voir Annie Bartoli « Le management dans les organisations publics » Ed. Dunod , Paris , 1997 , P 119.

• تحليل الاحتياجات إلى اليد العاملة مع تحد

• البحث عن اليد العاملة داخل أو خارج المنظمة،

• انتقاء مختلف الترشيحات،

• قرار التوظيف،

• استقبال وإدماج الشخص ثم توظيفه في المنظمة،

2-2 سياسة الأجور:

يجب على المنظمة وضع شبكة الأجور وفقاً لنظام تقييم للعمال حسب الكفاءات ومناصب العمل وتوصيفها، ويجب على السياسة الأجور أن تحترم الالتزامات القانونية تطبيقاً لمبدأ العدالة وعدم التفرقة بين أعوان الإدارة العمومية وهذا ما نص عليه المرسوم الرئاسي الخاص بشبكة الأجور الجزائرية.¹

2-3 سياسة التكوين:

الإطار القانوني الحالي يضمن لكل موظف التكوين وهذا لغرض تنمية الموارد البشرية وفقاً لمخطط تكوين يعد من طرف الإدارة العمومية على المستوى المحلي والمركزي وهذا ما سنراه في بحثنا بالتفصيل.

2-4 سياسة العلاقات المهنية:

من مهام الأساسية لوظيفة الموارد البشرية هي تنظيم الحوار الاجتماعي و الذي يبني عن طريق العلاقات المباشرة بين العمال وكذلك بين المنظمة وشركائها الاجتماعيين.

2-5 سياسة الإعلام والاتصال:

ويكون عن طريق الاتصال الداخلي بين العمال سواء الأفقي والعمودي حسب النظام الداخلي للمنظمة ووفقاً لعدة أشكال (تعليمات، مجلة خاصة بأنشطة المنظمة، اجتماعات إعلامية..... إلخ).

وهذا لغرض تنمية التسيير التساهمي.

المبحث الثاني : مفاهيم أصول التكوين

في هذا المبحث سنتناول عدة تعاريف ومفاهيم خاصة بالتكوين وكذلك تلك الخاصة بنظام التكوين و ما يتعلق بأهدافه و أدواته التسييرية.

1- مفهوم التكوين:

ما يفهم لأول وهلة من كلمة تكوين هو اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات تساعد الفرد العامل على إتقان عمله ولكننا نجد أن هذا النوع من التعاريف الغير المتخصصة تبسط العملية إلى أقصى درجة وتهمل كثير من النواحي الضرورية التي تسبق العملية في حد ذاتها وكذلك نواحي تأتي بعد عملية التكوين خصوصاً تلك المتعلقة بالعامل النفسي والاستجابة وربطها بتحقيق الأهداف المختلفة.

في الدراسات المتخصصة بهذا الموضوع نجد Sekiou وآخرون في كتاب تسيير الموارد البشرية يحاولون أن يكونوا أكثر دقة في تعريفهم للتكوين بقولهم "أنه عبارة عن عملية نقل معلومات ومعارف إلى الأفراد لغرض الوصول والاستجابة إلى احتياجات المنظمة" نجد في هذا التعريف أنه أعطى إلى تكوين بعداً متحركاً بقوله عملية أي أن الفعل ليس جامداً ولكن متحركاً يتكون من عدة أفعال جزئية حتى يصبح كاملاً وكذلك ربطه باحتياجات المنظمة إذن التكوين ليس لذاته ولكن للوصول إلى احتياجات المنظمة أو أهدافها قد تكون قصيرة أو طويلة المدى.

وهناك فريق آخر حاول أن يكون أكثر دقة عند تعريفه للتكوين عند قولهم أنه مجموعة أعمال قادرة على جعل الفرد ومجموعة أفراد في وضعية جيدة للقيام بكل كفاءة لوظائفهم الحالية و المستقبلية وهذا لغرض السير الحسن للمنظمة¹.

في هذا التعريف تضاف مسألتين، المسألة الأولى تتدرج تحت اسم الكفاءة حيث يشار بطريقة أو أخرى بأن عملية التكوين إحدى العوامل الأساسية التي تساهم في تنمية الكفاءات لأنه ممكن لأي فرد عند دخوله لأول مرة إلى المنظمة يكون ذا كفاءة معينة قد لا تتناسب هذه

تقوم بصيانة هذه الكفاءة كهدف أولي ثم تتميتها بما يتناسب مع أهداف المنظمة، والمسألة الثانية وهي عملية التخطيط لليد العاملة بذكرهم الوظائف المستقبلية وهذا يأخذ البعد التوقعي للموارد البشرية أو التحولات البيئية بطرفيها المادي والمعنوي وماذا على المنظمة أن تعمل لتتكيف مع هذه التحولات.

وهناك فريق ثالث يعطي للمصطلح نوع من الشمولية أي أنه لا يكتفي بالمصطلح مجرداً بل يحاول يربطه بالجانب النفسي للفرد العامل " بقوله أنه مجموعة من الأعمال والوسائل والطرق والبرامج بفضل تكاملها يتمكن العامل من تحسين معارفه، وسلوكياته وتصرفاته وقدراته الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة وأهدافه في آن واحد".¹ نجد هذه التعريف زيادة على ذكره الجانب النفسي للفرد العامل لا يكتفي بذلك بل يضيف الجانب السلوكي لأن هذين العاملين النفسي والسلوكي لهما أهمية بالغة في رفع أداء العامل، لأن القدرات الذهنية لكي تعطي النتيجة المطلوبة يجب أن تصاحبها نفسية تتوافق مع ظروف العمل و التحفيزات و الرضا... إلخ.

أما العامل السلوكي فنجدده واضحاً في العلاقات المهنية التي تربط العامل مع زملاءه وتربطه كذلك مع سلمه الإداري أي مع رؤسائه ومرؤوسيه لذا يجب أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة (الاحترام المتبادل، المشاركة في اتخاذ القرار.... إلخ).

ولا ينسى كذلك العامل التخطيطي التي تبني عليه سياسة التكوين وكل هذا يجب أن يكون مدعم بمجموعة الأعمال والوسائل والطرق التي تنصب في القالب الهندسي لعملية التكوين بالإضافة إلى جانب البيداغوجي.

لغرض الوصول إلى ماهية التكوين نجد Alain Meignant في كتابه " Manager la Formation " يتبع منهجية سؤال فجواب عن طريق طرح إشكالية كبرى تواجه المنظمة عند عملية تسيير الموارد البشرية و تأخذ الشكل التالي:

1. الوقت: عند أي وقت تحتاج المنظمة إلى

عند الوقت الذي تكون فيه المنظمة في حاجة إليها وإذا ضبطت هذه المسألة تبتعد المنظمة عن عدم التوازن سواء بالزيادة أو النقصان لليد العاملة وفي كلتا الحالتين تتحمل تكاليف كان بوسعها تجنبها.

2. العدد: ما هو العدد الذي تحتاجه المنظمة للقيام بعملها وتحقيق أهدافها كذلك عند وصولها إلى نقطة التوازن بين العدد المتوفر والعدد المحتاج إليه تكون قد وصلت إلى النقطة المثلى في تسييرها للموارد البشرية.

3. الاستمرارية: أي يجب أن تكون هناك استمرارية في التوازن سواء في العامل الوقت الواجب توفر فيه اليد العاملة أو عامل العدد الكاف لتحقيق المنظمة لأهدافها.

4. الكفاءة والتحفيز: يجب أن يكون هؤلاء الأفراد ذوي كفاءة مطلوبة للقيام بأعمال معينة و هنا يدخل الجانب التكويني الذي يشمل كذلك العامل التحفيزي لأن التكوين له جانب مادي يكمن في إيجاد الكفاءات وتنميتها عن طريق تقليص الفرق ما بين الموجود والمطلوب¹ وجانب معنوي يجعل الفرد مهيباً للقيام بالعمل المطلوب منه ومساعدتهم إلى الوصول لأهدافهم.

5. للقيام بالأعمال المطلوبة منهم: يجب أن توصف الأعمال وصف دقيق وذلك بمساعدة خبراء في الميدان وعلى أساس هذا الوصف يكون موضوع التكوين، حتى ولو كانت أعمال مستقبلية يجب أن تأخذ في الحساب تلك الدقة في وصف مهام المنصب ولا تأخذ تلك الصفة الاحتمالية التي قد تقع أو لا تقع وهذا من أجل كذلك إعطاء أهمية لعملية التكوين.

6. جعلهم في وضعية يقيم فيها كفاءاتهم: عند وصول العامل إلى مستوى يقيم فيه نفسه بنفسه وذلك عن طريق توفير عدة عوامل منها أولاً العامل النفسي ويقصد به أن يكون مستعداً لذلك، ثانياً العامل المهني وخصوصاً عند وضع أهداف مهنية تسمح للعامل بالتقييم الذاتي وهذا له أهمية كبيرة لمعرفة الاحتياجات التكوينية الفردية والجماعية.

1- Voir Malik Mebaraki « Formation , Compétence et Développement local dans un contexte d'économie fondée sur connaissances , le cas Français », Revue des sciences humaines , Pub. De l'université Mohamed Kheider Biskra, Algérie, Février 2005 , N° 07 , P 124.

7. بكلفة أجرية ملائمة للأهداف الاقتصادية:

مستمرة أفراد ذوي كفاءة معينة قد يكلف المنظمة ميزانية كبيرة في حالة لجوءها إلى السوق العمل أما إذا لجأت إلى تطبيق سياسة تكوينية فعالة فقد تجتنب هذه التكلفة التي لا تتلاءم مع أهدافها الاقتصادية.

8. وفي جو اجتماعي مناسب أكثر: كثير من المنظمات تلجأ إلى التكوين كعنصر هام

لتحسين العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وخصوصاً إذا اعتبر كأرضية محايدة.

أما J.M Peretti يؤكد أن "التكوين يجب أن يستجيب لتطلعات المستخدمين واحتياجات المنظمة، بمساهمة في الوصول إلى أهدافهم والرضا المهني والأداء الاقتصادي أخذاً في الحسبان تطور المهن وكذلك يساعد على الحفاظ على استخدامية المستخدمين والتلاؤم الدائم للكفاءات الموجودة و المطلوبة"¹.

نجد هنا J.M Peretti عند تعريفه للتكوين يضيف إلى ما سبقه مسألة الحفاظ على الإستخدامية Employabilité وهذا جداً مهم لأن العلاقة التي تربط بين العامل والمنظمة هي علاقة مبنية على مدى احتياج أحدهما للآخر و لا يمكن المحافظة عليها إلا عن طريق عملية التكوين وخصوصاً عند تطور المهن.

وكذلك نجده يضيف التلاؤم الدائم للكفاءات أو ما يسميه البعض بتنمية الكفاءات ولا يكون ذلك إلا عن طريق عملية التكوين التي هي وسيلة للوصول للأداء الكفاء².

الملاحظ هو أن كل هذه التعاريف تكمل بعضها البعض في نقاط عدة منها:

- التكوين عبارة عن نقل خبرات ومهارات من طرف إلى آخر.

- التكوين يأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل.

- التكوين يحافظ وينمي الكفاءات.

- التكوين يساهم في إيجاد جو اجتماعي ملائم.

- التكوين يجعل من المنظمة مساهمة لتطور المهن.

1- J.M Peretti, « Ressources humaines », Vuibert, Paris 1990, P 395.

2- ينظر عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوة العاملة"، دار الزهران، عمان، 1996، ص 233.

- التكوين يحافظ على التوازن في مجال
والنوعية.

2- مفهوم نظام التكوين:

النظام بصفة عامة عبارة عن مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها في المنظمة لإنتاج منتج أو خدمة ما، يتلقى مدخلات (مواد أولية، معلومات ووسائل مختلفة) يستعملها ويحولها من جديد إلى مخرجات على شكل منتجات أو خدمات، وينطبق هذا الكلام على نظام التكوين، فهو متكون من أنظمة فرعية متفاعلة فيما بينها لتحويل العامل من حالة معينة إلى حالة جديدة.

ودرستنا لنظام التكوين يساعدنا على فهم إدارة التكوين التي تحتوي هي الأخرى عن وظائف جزئية تتفاعل فيما بينها وهذا التفاعل يؤدي إلى تكاملها وبالتالي وصول وظيفة التكوين إلى أهدافها المنتظرة ولهذا نجده يحتوي على أربعة وظائف¹.

1-2 وظيفة القيادة والإرشاد: هذه الوظيفة مهامها الرئيسية هو بقاء النظام متلائم مع

البيئة عن طريق رؤيتها المسبقة أو التوقعية ولها القدرة على الهيكلة و التنظيم وهذا الغرض جعل كفاءة النظام أفضل والتكاليف أمثل تقوم بدور التنشيط الشامل لضمان الملائمة والتنسيق مع الأنظمة الأخرى الموجودة في المنظمة.

2-2 وظيفة التعديل: التي تتكف بضمان البرمجة لمختلف أفعال النظام، وتكييف

وظيفة الإنجاز مع التغييرات البيئية التي قد تطرأ على أحد عناصرها أو عند تغيير خصائص وظيفة الإنجاز (غياب أحد العناصر، تأخر في الإنجاز... إلخ). بهذا نفهم أن وظيفة التعديل تهتم بتسيير الإنجازات في إطار أهداف محددة تأتيها المعلومات على شكل مؤشرات الاستخدام من وظيفة المراقبة.

2-3 وظيفة الإنجاز: أو تسمى بوظيفة التحويل التي تقوم بعملية الإنتاج عن طريق

إدخال المدخلات وبعد تحويلها بإضافة إليها قيمة زائدة تخرج عن شكل مخرجات، وبنفس

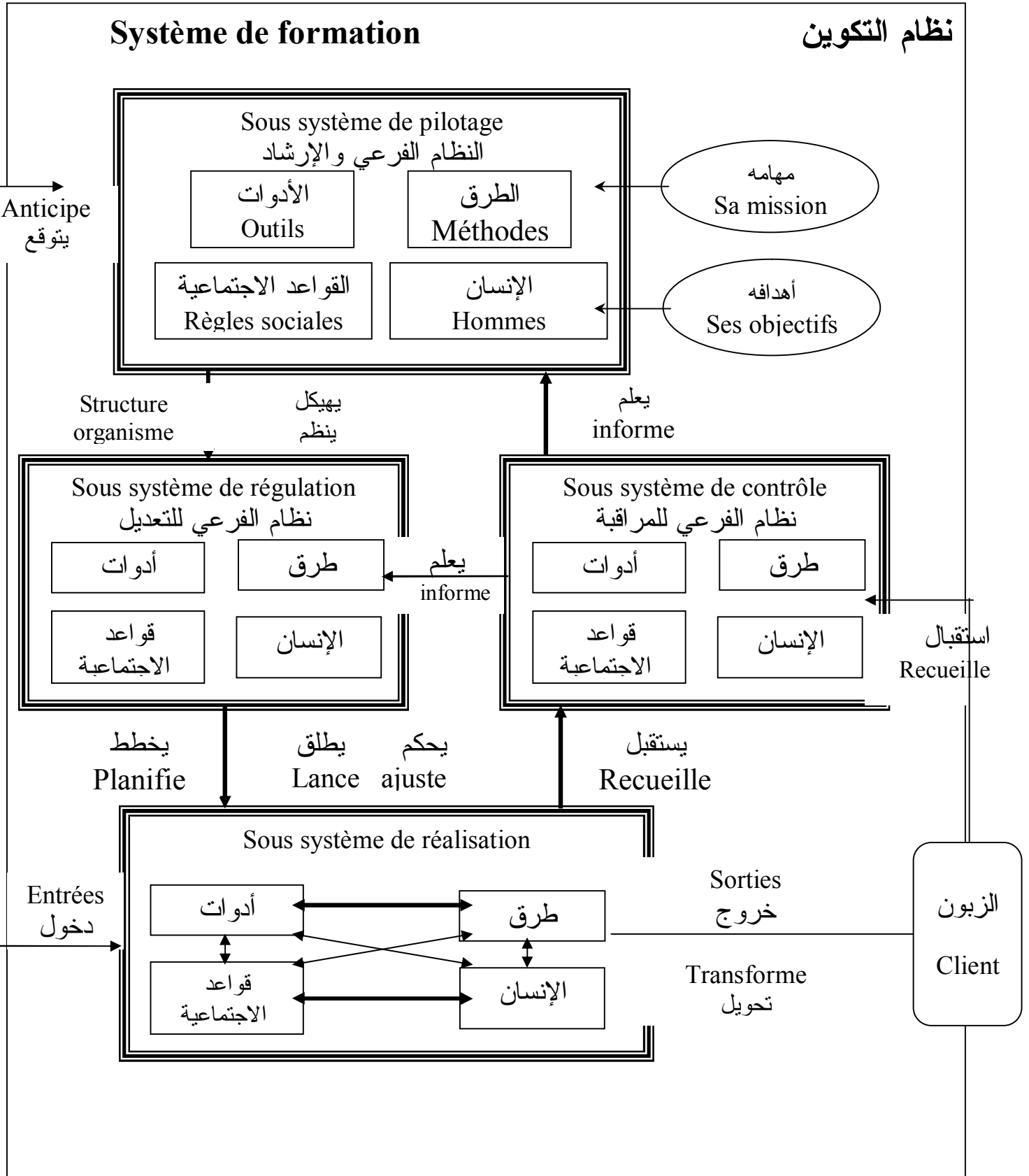
1- Voir Jacques Soyer , « Fonction Formation » Ed. Organisations, Paris 2000 , P 19.

الحال يكون ذلك بإنجاز جميع المراحل المرتبطة بالعملية من جمع الاحتياجات، بناء المخطط، متابعة الميزانية... إلخ.

2-4 وظيفة المراقبة: هدفها جمع وإرسال المعلومات الضرورية لوظيفة الإرشاد ولوظيفة التعديل مثل لوحة القيادة والحصيلة وكل ما يتعلق بالتغيرات التي طرأت عند إنجاز عملية التكوين (أفعال التكوين المحققة، التربصات الملغاة، الغيابات... إلخ)، عملها لا يقتصر على هذا فقط بل تقوم كذلك بالمقارنة المطلوبة بين ما هو محقق وما هو منتظر وفق المعيار المعتمد من طرف المنظمة .

وفي كل وظيفة من الوظائف نظام التكوين التي يمكن إعطائها اسم نظام فرعي وفقاً للتحليل القياسي والنموذج التقني الاجتماعي والتي هي أنظمة في حد ذاتها، تتكون من أنظمة فرعية (نظام فرعي تقني، نظام فرعي تنظمي، نظام فرعي اجتماعي، نظام فرعي إنساني). تتفاعل فيما بينها ولا تتصادم ويكمل بعضها البعض لغرض تفعيل الأنظمة الفرعية وبالتالي تفعيل الأنظمة الرئيسية وتوضيح هذا الأمر بصفة جيدة نستعين بالشكل التوضيحي التالي والذي يبرز لنا كيف الأنظمة الفرعية التي أنتجها نظام التكوين عن طريق تفاعل مكوناتها الأساسية المتمثلة في الطرق، الأدوات، الإنسان والقواعد الاجتماعية تدفع بالنظام ككل إلى الوصول إلى أهدافه المتمثلة في إدخال المدخلات وإضافة لها الإضافة المطلوبة وإخراجها على شكل مخرجات ذات الصفات المطلوبة.¹

شكل رقم ()



3- أهداف التكوين:

أهداف التكوين تختلف باختلاف الأطراف التي هي في حاجة إليه قد يكون للموظف أهدافاً تختلف عن أهداف الإدارة التي يعمل بها مع العمل على عدم تصادم تلك الأهداف ببعضها البعض وهذا ما سنراه فيما يلي:

3-1 أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف:

التكوين ليس هدفاً لذاته وإنما هو وسيلة للوصول لهدف له ارتباط بحياة المهنية للموظف التي هي إحدى محددات عملية تحليل احتياجات التكوين وكذلك يعتبر من أهدافه تنمية الكفاءة وإدخالها في حصيلته تنمية الكفاءات، يمكن أن نقول كذلك أن عملية التكوين اتجاه الشخص المكون تحتوي على أهداف انتقالية تتمثل في رغبته في التحول والبحث عن تزويده بمعارف وكفاءات تمكنه من بناء حياته المهنية وبالتالي الوصول إلى الأهداف نهائيه وهي الأمان والاستقرار داخل الإدارة التي يعمل بها ومن ثم "قد يكون من أهداف الشخص المستفيد من التكوين تحسين المناخ البيكولوجي"¹ وبالتالي العلاقات المهنية وابتعاد عن القلق وتدعيم روح المشاركة وبهذا قد يتوصل إلى تطوير ثقافة المنظمة، قد يكون هدفه من التكوين من النوع التحفيزي المادي المتمثل في تطلع إلى منصب أعلى في الإدارة وعليه يمكن أن ترتب الأهداف كما يلي:

- التكيف مع المنصب العمل الذي يحتله الشخص،
- التطور للعمل في منصب قريب من الذي يحتله،
- تغيير منصب العمل إلى منصب آخر في نفس الدرجة،
- الترقية في السلم الإداري،
- اكتساب أو تنمية كفاءة مهنية،
- التحكم الجيد في نشاط الحالي،
- تطوير مهارته في مجال العلاقات، والتسيير، والإدارة.

وهذا النوع من التكوين يمكن أن يكون

لمسؤوله الأعلى، ويكون على حساب الإدارة أو على حساب الإدارة وعلى حسابه الشخصي في نفس الوقت ويكون التكوين إما داخلي أو خارجي.

2-3 أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة:

كما ذكرنا سابقاً فإن التكوين هو عبارة عن وسيلة للوصول لأهداف معينة وفي هذه الوضعية فإن الأهداف المسطرة تتعلق بالإدارة ويتجسد هذا النوع من التكوين عن طريق مخطط تكويني بحيث يمكن أن يتعلق بأصناف معينة دون غيرها وفقاً لأهداف المنظمة¹ والمنظمة هنا ممكن أن تكون إدارية أو إنتاجية لا فرق في ذلك.

وعليه فإننا نجد أن الأعمال التكوينية المخطط لها من طرف الإدارة تدخل ضمن مبادرتها، حتى ولو في بعض الأحيان بعض الإجراءات الإدارية تلزم الأشخاص ببعض المبادرات الفردية مثل تسجيل في تربص مقترح منهم وأدرج من طرف الإدارة في مخطط التكويني وفي هذا الصدد هناك سبع أهداف يمكن أخذها بعين الاعتبار وهي²:

⇐ تكيف الموظف مع المنصب الذي يشغله،

⇐ تحضير الموظفين لترقية مناسبة مع مؤهلاتهم الجديدة وذلك في نفس المنصب المشغول أو منصب أعلى،

⇐ العمل على تطوير العمال من لمناصب الحالية إلى المناصب المستقبلية،

⇐ تنمية الأدوات الفكرية القاعدية أو الأساسية مثل التكوين العام، أدوات اتخاذ القرار.....إلخ.

⇐ تنمية ثقافة الإدارة: يقصد بها هنا تلك المبادئ والمعتقدات مثل اتخاذ القرار عن طريق المشاركة، التعاون.....إلخ.

⇐ تجنيد مجموعة الموظفين على مشروع منظمة معين،

⇐ إيجاد مناخ اجتماعي ملائم أو على الأقل يساهم في تحسينه.

1-Voir J.M Peretti1 ,OP, CIT, P 407.

2- ينظر ابراهيم عبد الله وحميدة مختار، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، العدد فيفري 2005، ص من 239 إلى 240.

الشيء الذي نلاحظه هو أن كل من أهداف

بالإدارة نجدها تتشارك في كثير من النقاط.

ولا تتصادم في النقاط الأخرى لهذا يمكن الجمع بينهما عند تحضير المخطط التكويني وكذلك أن الأهداف لا يمكن لها أن تتحقق إلا إذا ارتبطت بعمل تكويني معين ويمكن أن نجدها في خمسة أنواع وهي :

النوع الأول: التكوين المتعلق بالتكيف (Adaptation) .

الإدارة تبحث دائماً على تحسين أدائها من ناحية الخدمة العمومية المقدمة مثل استقبال المواطنين وعدد الملفات التي تقوم بدراستها والمدة..... إلخ) هذه الأهداف المتنوعة يمكن أن تصل إليها بتنمية المعارف والكفاءات المهنية لدى الموظفين المعنيين بذلك وهذا عن طريق تسحين قدراتهم على حل المشاكل التي تصادفهم أثناء تأديتهم عملهم وكذلك المقدرة على استعمال الطرق الجديدة التي فرضها التطور التكنولوجي وبعبارة أخرى الوصول بالموظف إلى درجة من التكيف مع المنصب عمله ومع محيطه لغرض القيام بمهامه على أحسن وجه، وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا بتنمية العامل السلوكي لدى الموظف و المعرفة الميدانية و المعرفة الذاتية (Savoir Faire et Savoir être).

في هذا النوع من التكوين يراعي مبدأ المرحلية في التكيف أي من أدنى درجة حتى يصل إلى درجة عالية سواء ذلك عند شغل المنصب لأول مرة أو عند التطبيق الميداني لمجموعة معارف اكتسبها العامل أثناء التكوين قصير المدى.

من أهم خصائصه أن الموظف يحافظ على نفس نوعية العمل ونفس المناخ المهني أما خصائصه التنظيمية يتميز هذا النوع من التكوين بوجود الموظف تحت المسؤولية المباشرة السلم الإداري¹.

النوع الثاني: التسيير التوقعي للعمال أو الحركية.

في هذا النوع من التكوين يستوجب وجود خاصية تغيير العمل وبالتالي تغيير مناصب العمل ما يجبر على تغيير المهنة سواء وجود فرصة للترقية أو استبدال مهنة بمهنة أخرى

1- Voir Lellou et autres « Formation et production des compétences », Ed. Dar El-Gharb , Oran , 2007, P 124 et 125.

نتيجة تغيرات قد تطرأ على البيئة الخارجية أو

أن المدة التكوينية تكون طويلة نسبياً لوجود أدوات عمل جديدة المطلوب لتكييف معها.

النوع الثالث: أدوات فكرية قاعدية.

المقصود بالفكر القاعدي والمتضمن الثقافة العامة لشخص ما ذلك التكوين الذي لا يمس صميم العمل ولا تقنياته و أساليبه وإنما يراد به رفع المستوى العام للمعلومات العامة للعامل سواء تلك التي درسها في المراحل الدراسية أو التي تتصف بالعمومية مثل (دروس في اللغة العربية، إنجليزية، اتخاذ القرار... إلخ).

ما يتميز به هذا النوع من التكوين أنه يأخذ الصفة التطوعية و يكون على المستوى

المركزي.

النوع الرابع: ثقافة الإدارة.

هذا النوع من التكوين يكون على المستوى المركزي ويمس كل العمال و موضوعه يدور حول الثقافة التي رسمتها السلطة المركزية للإدارة مثل كيفية التعاون، العمل الجماعي أخلاقية المهنة، مدى ارتباط العامل بالإدارة... إلخ.

النوع الخامس: التجنيد للتحقيق مشروع المنظمة.

عندما تحدد المنظمة لنفسها مشروع معين ولضمان نجاحه يجب عليها أن تسبقه بأعمال تكوينية متعلقة بهذا المشروع التي عن طريقها يفهم العامل آليات وأهداف المشروع مثل عصرنة الإدارة، التعاون الخارجي... إلخ.

4- أنواع التكوين وأدواته التيسيرية:

حسب طبيعة كل نوع من أنواع التكوين التي سنذكرها فيما يلي، فإنه يوجد نوع التيسير التي يتناسب مع طبيعة كل نوع من ناحية الإجراءات والطرق وذلك ابتداءً من عملية إحصاء الاحتياجات مروراً بطرق الأعمال التكوينية وطرق المتابعة حتى عملية التقييم ويشتركون في الناحية التنظيمية لإدارة التكوين وخصوصاً تلك المتعلقة بنظام التكوين وكيفية

عمله وقد تكلمنا فيه سابقاً وسنتناول فيما يأتي كل
الخاصة به.

1-4 التكوين من نوع التكيف:

انطلاقاً من عملية تحليل لمناصب العمل وتقادياً لحدوث اختلال وظيفي في إحدى
المصالح أو المديرية نتيجة نقص في الجانب المهني أو البحث عن التحسين أو التطوير
في أحد الجوانب المهنية للموظف وذلك بهدف الوصول إلى الفعالية والأداء المنتظرين أو
بسبب عدم مسايرة المعارف المكتسبة لمتطلبات المنصب العمل، تحصى الاحتياجات
التكوينية المرتبطة بهذا النوع من التكوين على الشكل فردي وجماعي من طرف وظيفة
الإرشاد والقيادة وبمساعدة وظيفة التعديل التي من مهامها تقدير مدى أهمية هذه الاحتياجات
لحل مشكل التكيف والملائمة المناصب الموجودة في مختلف مصالح المنظمة ويتدخل
المكلف بالميزانية ومسؤول التكوين باتخاذ قرار إعداد مخطط التكوين كما يتلقى المشرف
على وظيفة التعديل من وظيفة المراقبة مستندات تلخص عمل وظيفة الإنجاز وتنبهه إلى
الإختلالات الموجودة في هذه الوظيفة مثل عدم تقدم إنجاز مخطط التكوين كما هو متوقع،
فإن وظيفة التعديل بدورها تعطي الاقتراحات لمعالجة تلك الإختلالات.

2-4 التكوين من نوع التسيير التوقعي للمستخدمين:

أما هذا النوع من التكوين فإن وظيفة القيادة والإرشاد تقوم بدراسات وافية عن تطور
التشغيل وذلك بتوفرها على معلومات عن المناصب المستقبلية (من ناحية الكمية والنوعية)
وهذا يدفع العمل التكويني بالقيام بما يلي:

- التأهيل من الناحية الكمية و النوعية الخاصة بأصحاب المناصب المستقبلية.
 - تسهيل إعادة ترتيب مناصب الشغل للأشخاص المعرضة مناصبهم للاختفاء.
- أما وظيفة التعديل فلها نفس المهمة عند تسيير التكوين من نوع التكيف.

3-4 التكوين الخاص بالأدوات الفكرية القاعدية و ثقافة المنظمة:

هذين النوعين من التكوين قريبين لبعضها البعض لذا يستخدم أسلوب واحد في عملية
التكوين المرتكز على صيغة الكاطالوق " Catalogue " أي يوجد برنامج تكويني محدد من

العمل سواء الحالي أو المستقبلي، ففي هذا الأسلوب من التكوين تقوم وظيفية الإرشاد والقيادة بعملية تحديد برنامج التكوين وفقاً لتطلعات المنظمة والذي يكون له علاقة غير مباشرة في تنمية الكفاءة المهنية للفرد العامل من جهة و ترسيخ الثقافة التي تتبناها المنظمة وتمييزها من جهة أخرى.

4-4 التكوين المتعلق بتحقيق مشروع المنظمة:

هذا النوع من التكوين من أهم صفاته أن المبادرة تكون مركزية أي أن السلطة المركزية هي التي تقرر لإطلاق هذا النوع من التكوين وعملية التسجيل تأتي بطريقة آلية حيث إحصاء الاحتياجات تكون لها صورة شكلية فقط، وأما عملية المتابعة يقوم بها كل شخص له علاقة بنجاح المشروع ومجموعة العمل تحدد بصفة نظامية، ما يتميز به هذا النوع من التكوين عن سابقه أن منسوبي التكوين يحبذ أن يختاروا من بين أعضاء المنظمة وذلك لما يتطلبه هذا النوع من التكوين من اختصاص في الميدان بإضافة العمل على تخفيض تكلفة التكوين.

سنوضح العلاقة بين أنواع المتدخلين في نظام التكوين كما هو مبين في المخطط

التالي:

المبحث الثالث : إعداد سياسة التكوين.

إن نجاح عملية التكوين يظهر عند الوصول إلى أهدافها التي أقيمت من أجلها ولا يأتى ذلك إلا بإعداد سياسة خاصة بها مرتكزة على أساليب وقواعد وإجراءات وطرق تعمل على تحقيق أهداف المنظمة على مدى القصير والمتوسط والطويل وفقاً لتوجهات كبرى رسمتها سياسة التشغيل مسبقاً تتحصر في:

- العمل على تكيف المستخدمين لتغيرات الهيكلية والتحوليات في شروط العمل التي تفرضها التطورات التكنولوجية.
- تحديد والتكفل بالإبتكارات والتغيرات الواجب وضعها لضمان الوصول المنظمة إلى أهدافها.

وبالتالي تصل إلى استمرارية التنظيم واستقراره¹.

إذا فإن نفس التشخيص الذي قيل عن التكوين في حد ذاته يمكن أن تشاركه فيه سياسة التكوين بأنها ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما الهدف منها ما تقدمه من مساهمة فعالة في نجاح التكوين ومن ثم أداء وفاعلية المنظمة² وإضافة إلى ذلك فإنها ليس نشاطاً معزولاً وإنما عاملاً في تسير وتنمية الموارد البشرية، وعليه يجدر بنا قبل الخوض في سياسة التكوين ومكوناتها وعلاقتها مع السياسات الأخرى الموجودة في الموارد البشرية علينا التعرف إلى المصطلحات الأساسية في إعداد سياسة التكوين وهي:

العمل: يعنى نشاط مهني يتكون من مجموعة معارف متجانسة ومعارف ميدانية و سلوكية.

منصب العمل: يعنى وضعية عمل معينة.

الشخص الذي يشغل منصب العمل: هو الذي يقوم بالعمل في منصب العمل إذن هو مستقل عن منصب العمل.

1- ينظر عبد الغفار حنفي ، "إدارة الأفراد" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1989، ص 165.

فإن التفريق بين العمل والمنصب و

المصطلحات وكذلك لإزالة صعوبات التنسيق بين المكون والمسير والمسؤول المباشر للعمال
ومن هذا يتضح أن:

"التكوين بطبيعته يتكلف بالأشخاص وليس بالعمل أو المناصب أي أن الشخص الذي
يأتي إلى قاعة لغرض التكون وهو بكامل مكونات الذهنية والنفسية بما في ذلك ما يملكه
من محفزات ضروري للنشاط التكويني ودور هذا النشاط يتركز على إضافة إليه معلومات
ومعارف نظرية وميدانية كان يجهلها"¹.

وعليه فإن سياسة التكوين تمتد إلى التسيير الفردي والجماعي للموارد البشرية الذي
عن طريقه نتعرف إلى الاحتياجات التكوينية وبعد معالجتها بالتكوين نصل إلى تنمية الكفاءات
المهنية لمستخدمي المنظمة، إعداد سياسة التكوين يجب أولاً معرفة مكوناتها ومحدداتها
وعلاقتها مع مختلف سياسات أنشطة الموارد البشرية.

1- مكونات سياسة التكوين:

إن للسياسة التكوين أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية للمنظمة، ولهذا يجدر بنا
في هذا المقام إلى التطرق إلى أهم مكوناتها الأساسية وهي كالاتي:

1-1 الأشخاص المتدخلون:

يجب أن تكون عند عملية التكوين المسؤولية موزعة حسب صلاحيات كل متدخل
وعليه يجب أن يكون ملماً بسياسة التكوين التي أعدتها المنظمة وأن يفهم دوره كما يجب²
إضافة إلى ذلك فإن قيم المنظمة ونوع التسيير المعتمد ومحتوى سياسة التكوين لهم دور كبير
في توزيع المسؤوليات وتأثيراً بالغاً في دور متدخل وسنشرح ذلك كما يلي:

1- Alain Meignant, « Manager Formation » Ed Liaisons, Paris 1997, P 19.

2-Voir Groupe CESI « Audit et analyse des formations » Ministère des finances, DRH , Décembre 2004, P46.

1-1-1 المديرية:

يمكن دور المديرية في إعداد سياسة التكوين لكونها لها نظرة طويلة المدى واعتقاد تام بفاعلية الوسيلة التكوينية مما يجعلها تقوم بتحديد أهداف طويلة المدى تكون متكاملة ومنسجمة مع السياسات و الأدوار التسييرية الأخرى.

2-1-1 مديرية الموارد البشرية:

تتخصر مهمتها الأساسية في البحث عن التناسق مع السياسات الأخرى الخاصة بالمستخدمين و تحاول أن تجعل من التكوين وسيلة أساسية لتسيير الموارد البشرية وذلك عن طريق تنمية كفاءة الموظفين وتحفيزهم للقيام بعملهم على أحسن وجهه بالإضافة توظيفها لخلق مناخ اجتماعي ملائم.

3-1-1 مصلحة التكوين:

الرغبة والبحث إلى الوصول لدور فعال لأعضاء مصلحة التكوين، بالإضافة إلى إثبات أهمية وجودهم نظراً لخبراتهم وفهمهم لدور المناط بهم، تعتبر عناصر لها أهمية مؤثرة وفاعلة عند إعداد سياسة التكوين.

4-1-1 المسؤول المباشرة للمتكون:

نظراً للموقع الذي يعمل فيه كمشرف ومسؤول مباشر للمتكون وفي نفس الوقت لارتباطه بأهداف عملية غايتها الإتقان العمل الميداني يجعلان منه أحد المكونات الأساسية لسياسة التكوين.

5-1-1 ممثلي العمال:

دور ممثلي العمال في عملية التكوين له أهمية بالغة تبعاً للأهداف المنتظرة من التكوين وتربطهم بالإدارة علاقة اعتبارية تدفع بهذه الأخيرة إلى إدراجهم في سياسة التكوين وذلك للوصول إلى حوار اجتماعي بناء ومنه إلى مناخ اجتماعي يساعد على تطبيق سياسة تكوينية بصورة فعالة.

1-1-6 المتكون:

انطلاقاً من مبادئ سياسة الموارد البشرية فإن الشخص المتكون له دور متميز في نجاح عملية التكوين وخصوصاً استعداداته النفسي لتلقى المعلومات وإدراكها وبعد ذلك تطبيقها في الواقع¹ وكذلك وجود التحفيزات المختلفة لتلقى المعلومات التي تساعد على التلاؤم مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية للعمل التي تكون سبب في التحفيزات المادية التي تمنح له خلال حياته المهنية وأهمها الترقية الداخلية، وعند تحليل الاحتياجات بصفة شاملة يمكن أن نلخص الأهداف المنتظرة المتعلقة بالمتكون أثناء إعداد سياسة التكوين كالتالي:

- أن يكون المتكون أكثر تكيفاً مع المناصب العمل الحالية والمستقبلية.
- تنمية الحركية (Mobilité) في المنظمة.
- ترقية ثقافة المنظمة.
- خلق مناخ اجتماعي ملائم.
- القيام بسد الاحتياجات الفردية.

1-1-7 قيم ثقافة المنظمة:

إن قيم ثقافة المنظمة يجب أن تجد مفرداتها وعباراتها عند إعداد سياسة التكوين مثلاً الاعتقاد بالعنصر البشري وإعطائه أهمية أكثر العناصر الأخرى أو أن تضع الإدارة العمومية إرضاء المواطن وتقديم له الخدمة في أحسن الظروف فوق كل اعتبار.....إلخ.

1-1-8 الإطار التشريعي:

الإطار التشريعي وكل ما يتصل به من قوانين ومراسيم ومناشير منظمة للعملية التكوينية يأخذ في الحساب عند إعداد سياسة التكوين وسنطرق إلى ذلك في الفصل الثالث.

2- ثقافة المنظمة وسياسة التكوين:

بصفة عامة تتكون الثقافة من العناصر التالية:

- طرق التفكير،

- العادات و التقاليد وقواعد السلوك ،
- المثل والاعتقادات.

تولد الثقافة عن طريق العلاقة بين الإنسان وإنسان آخر وتلك العلاقة تعبر عن الرغبة في اكتشاف الذات ويعيش الإنسان لتحقيق تلك الرغبة، أما فيما يتعلق بثقافة المنظمة فهي لا تختلف عن تلك التي لدى الإنسان مع احتفاظها بخصوصيتها التي تتعلق بأصلها وحجم طبيعية نشاطها و طرق التوظيف...إلخ.

ويمكن أن تعرف على أنها مجموعة قيم توجه سلوك العنصر البشري في العمل مما يجعل المنظمة القيام بتفضيل وتشجيع قيم ثقافية على أخرى كذلك التي تعمل على غرس وتنمية مبدأ التعاون بين العمال، ما يساعد بالتالي على عملية الاتصال والتنسيق الداخلي وعلى حسب المحددات الثقافة البيئية الداخلية والخارجية وكذلك وفقاً لسياسة تكوينية معينة يمكن أن تكون علاقة سياسة التكوين بثقافة المنظمة وفقاً لأحد الاتجاهين:

1-2 : انسجام سياسة التكوين مع ثقافة المنظمة:

"كل منظمة لها ثقافة خاصة بها وذلك حسب خصوصية نشاطها ومكوناتها والمحيط التي تعيش فيه"¹ فإن عند إعداد سياساتها المختلفة وخصوصاً تلك المتعلقة بالتكوين يجب أن تراعي ثقافتها و إلا فإن العمل التكويني لا يؤدي إلى أهدافه المنتظرة لأن الثقافة هي التي تربط العامل بمنصبه وفق توجه الثقافي للمنظمة، مثال: إحدى المنظمات من بين قيمها الثقافية تشجع اتخاذ المسؤولية والاستقلالية لدى الإنسان العامل فإن على مستوى سياسة التكوين يجب أن يراعي هذا النوع من القيم وذلك بداية التسجيل في نوع التكوين مروراً على مستوى البيداغوجي إلى نهاية عملية التكوين، حيث يعد فرض تسجيل في نوع من التكوين معين بدون أخذ بعين الاعتبار رأي المتكون سواء في نوع التكوين في حد ذاته أو وسائل بيداغوجية معينة بعيداً عن ثقافة المنظمة بل يجب أن يترك له هامش من الحرية والاختيار.

2-2 سياسة التكوين يؤثر في ثقافة المند

في بعض المنظمات قد يرغب في تغييراً أو تنمية إحدى قيمتها الثقافية، وذلك عند ظهور تغير في مكوناتها الداخلية أو الخارجية تلجأ إلى إعداد سياسة تكوينية معينة مرتكزة على طرق وأساليب تكوينية خاصة هدفها التأثير في ثقافة المنظمة والعمل على تغييرها وفقاً لما تقتضيه تلك التغيرات، على سبيل المثال قد تؤثر على طرق التفكير أو العادات أو القواعد السلوكية...إلخ.

مثال:

- استعمال جهاز الحاسوب في التكوين يؤثر على ثقافة عدم الاستقلالية لدى الفرد.
- معرفة مدى تلبية رغبات الأفراد عند عملية التقييم ينمي لدى الفرد المكون ثقافة الحق في التغيير.

3- العمل على تنسيق بين سياسة التكوين ومختلف سياسات المستخدمين:

مختلف سياسات المستخدمين (سياسة التوظيف، سياسة الأجور، سياسة الحركية وتسيير الحياة المهنية، سياسة التكوين....إلخ).

يجب أن تتلاقى في اتجاه نفس الأهداف لضمان الفعالية والأداء ولهذا عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد سياسة التكوين عليها أن تحقق من وجود التنسيق والانسجام مع السياسات الأخرى المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية وفي إطار بناء سياسة التكوين لا يجب أن تغفل باقي السياسات التي لها دور فعال في رسم أهم محاور سياسة التكوين وأهمها سياسة التسيير الفردي والجماعي للموارد البشرية، سياسة الأجور، سياسة تقييم القدرات وسياسة الاتصال الداخلي وهذا ما سنوضحه بنوع من التفصيل فيما يلي:

3-1 سياسة التسيير الفردي و الجماعي للموارد البشرية:

"إن عملية تحديد مكونات وخصائص المنصب المستقبلي عن طريق استعمال فقط أسلوب توسعة المنصب الحالي هو خطأ في المنهجية"¹ فإن المنصب المستقبلي وما يتطلبه

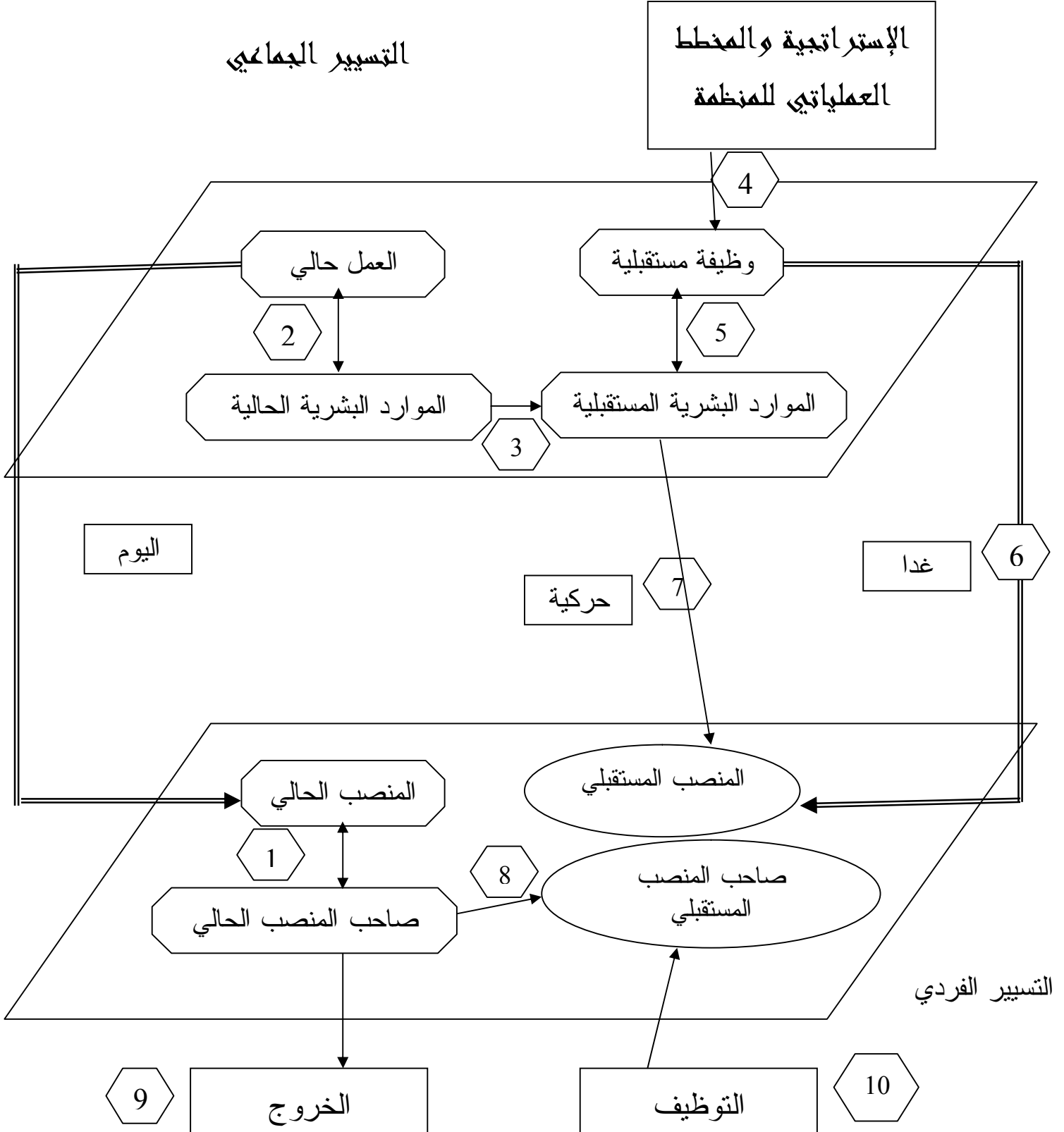
من كفاءة متحصلة لا يمكن أن يعرف إلا إذا

المناصب و بواسطتها يمكن أن تخرج بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة وباستعمال أسلوب التسيير التوقعي للموارد البشرية عن طريق علاقة منصب العمل وصاحب منصب العمل ومقارنة الحالي والمستقبلي على المستوى الفردي والجماعي نتمكن من قياس الفرق في الكفاءة بين الموارد البشرية الحالية والمستقبلية وبالتالي نكون قد قمنا بإحصاء الاحتياج إلى التكوين بشكل فردي وجماعي وفي نفس الوقت تكون قد أجريت التوقعات والتخطيط للوظائف المستقبلية ويمكن توضيح ذلك في المخطط التحليلي المقترح من George Egg والمقدم من طرف Alain Meignant في كتابه « Manager la Formation » الشكل رقم (3).

شكل رقم (03)

التسيير الجماعي

الإستراتيجية والمنط
العملياتي للمنظمة



من خلال هذا الشكل، نقوم بشرح أهم مكوناته الأساسية :

1. عن طريق العلاقة التي تربط العامل بمنصبه يمكن أن يطرح السؤال هل هذا العامل يحتاج إلى تدريب ليتمكن من التحكم في منصبه الذي يشغله حالياً؟
2. عن طريق العلاقة التي تربط مجموعة من العمال مناصبهم يكن أن يطرح السؤال هل لديهم الكفاءة اللازمة للقيام بهذا العمل؟ وهل يمكن التعرف على احتياجاتها التكوينية الجماعية؟
3. وفقاً للخصائص الحالية التي تملكها الموارد البشرية (عمر - تكوين - اقدامية... إلخ) وهي مطالبة بالقيام بعمل مستقبلي (بعد 5 سنوات) ما هي أهم الترتيبات المستقبلية التي تقوم بها الموارد البشرية؟.
4. هل أصحاب القرار الإستراتيجية والتسيير التوقعي القدرة على تعريف وتحديد الوظائف المستقبلية وتطلبه من كفاءة مهنية؟
5. ما هي العلاقة بين الموارد البشرية الحالية وتلك التي يراد أن تكون مستقبلية والاحتياج إلى كفاءات؟.
6. هل يمكننا إسقاط العمل المستقبلي على المنصب المستقبلي مع مراعاة الكفاءة المهنية الضرورية للعمل المستقبلي؟.
7. هل يوجد مجموعة من الموارد البشرية يمكن أن توجه إلى مناصب مستقبلية لها مؤهلات تكوينية تمكنها من التكيف في الوضع الجديد؟
8. هل أصحاب المناصب الحالية هم أنفسهم أصحاب المناصب المستقبلية؟ يطرح السؤال على شكل فردي مع أحد خصائص معينة وهي (العمر، التكوين، القدرات الفردية) وبشكل جماعي (العدد، مخطط تدفقات المستخدمين)، وفي نفس الوقت ما هي التكلفة المحتملة للوسائل التي تمكننا الانتقال من وضعية الحالية إلى الوضعية المستقبلية؟ من ناحية أخرى يطرح إشكال آخر هل يمكن لصاحب المنصب الحالي أن يتكيف مع المنصب المستقبلي؟ وهل يرغب في ذلك؟ ما هي الكلفة التكوينية؟ وهل هذا النوع من

الاستثمار قابل للاسترجاع أم لا ؟ بحكم

من الفشل من ناحية أخرى.

9. في حالة أن صاحب المنصب الحالي لا يتمكن من التكيف مع المنصب المستقبلي سواء لعدم القدرة أو عدم الرغبة، ما هو احتمال فقدانه منصبه، وبالتالي عمله في المنظمة؟ هل توجد إمكانية لدى المنظمة للاحتفاظ به وذلك بتوجيهه للقيام بتكوين آخر يمكنه من التكيف منصب آخر سواء داخل المنظمة أو خارجها؟.

10. أصحاب المناصب المستقبلية، وهل يمكن أن يكونوا من خارج المنظمة عن طريق التوظيف الخارجي؟ كيف يمكن تكوينهم انطلاقاً من المستوى الذي توظفوا به وللوصول بهم إلى مستوى الكفاءة المهنية المطلوبة؟
إنها مجموعة أسئلة التي يمكن أن تترجم إلى أهداف وبالتالي إلى سياسة تكوينية تعتمد من طرف المنظمة.

2-3 : علاقة سياسة التكوين بسياسة الأجور:

إن التغيرات المنتظرة من المتكون عند انتهائه من التكوين عن طريق نجاحه في تلقي المعلومات والخبرات الجديدة يقابله مكفاءات مادية أو معنوية أو الاثنين معاً وهذا يدخل في الجانب التحفيزي الذي له أثر كبير في النجاح سياسة التكوين هذا من جانب ومن جانب آخر فإن سياسة الأجور تتأثر كذلك بالتكاليف ذات الطابع الأجرى التي تتطلبها عملية تنشيط التكوين في حالة مشاركة إطارات المنظمة في تكوين المستخدمين وذلك بمكفائتهم على عملهم الإضافي على شكل أجر.

3-3 : علاقة سياسة التكوين بسياسة تقييم القدرات:

الطرق و الأدوات المستعملة في تقييم قدرات العامل، يجب أن تأخذ في السحاب ما تضيفه عملية التكوين لقدرات العامل الأصلية من خبرات ومعارف ليصل لمتطلبات منصب

العمل، و في كثير من الأحيان عندما لا يصل

معينة من العمال ليسد الفرق الموجود ويصل إلى وضعية التكيف التام مع مناصب العمل.¹

3-4 : علاقة سياسة التكوين بسياسة الاتصال الداخلي:

سياسة التكوين التي تريد تقليص خطر عدم تكيف المستخدمين أمام التطورات والتغيرات التقنية يمكن لها أن تستفيد من سياسة الاتصال الداخلي بشرط أن تكون فعالة وقادرة على نقل المعلومات المتوفرة المتعلقة بالتطورات التقنية وتأثيرها المحتمل على العمل و في نفس الوقت فإن الرغبة في تنمية الحركية الداخلية (Mobilité interne) عن طريق التكوين يستوجب معلومات منتظمة على المناصب الشاغرة مع مستوى الكفاءة المطلوبة وعليه يجب وجود سياسة اتصالية تسهل إعداد مخطط تكويني فعال وذلك عن طريق تسهيل تنقل المعلومات المتعلقة بإحصاء رغبات العمال والاحتياج إلى التكوين من الأسفل إلى الأعلى مع ضمان مصداقيتها "ولا يكون ذلك إلا بوجود كفاءة الاتصال والتي تحتوي على خصائص السرعة، الارتداد، التسجيل، الكثافة، الرسمية وعامل التكلفة".²

4- إستراتيجية بناء سياسة التكوين:

قبل كل شيء يجب أن نعرف ما معنى الإستراتيجية التي هي مجموعة القرارات والأفعال لاختيار الوسائل والموارد بهدف تحقيق هدف ما، ويمكن تعريفها كذلك على أنها تحضير الأهداف طويلة المدى، ومخططات الأفعال قصيرة المدى أخدين بالعين الاعتبار البيئة الخارجية وتبعاً للموارد الداخلية.³

إن هي عبارة عن قرارات تتخذ لتحقيق أهداف طويلة المدى وفي موضوعنا هذا المتعلق بسياسة التكوين سنتعرف إلى مختلف القرارات وكيف تتخذ وفقاً لسياسة تكوينية معينة، وتبعاً لمحتوى سياسة تسيير المنظمة أو لنوع التسيير المهيمن عليها يمكن أن تأخذ أشكال متعددة و هي كما يلي:

1-Voir Michel Amiel , Francit Bounnet et Josephe Jacobs « Management de l'administration » Ed. De Boeck et Larcier , Paris , Bruxelles, 1998, P 129.

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

3- Voir Michel Marchenay « Management stratégique » , Ed. Chihab , 1997, P 4.

1-4 : تسيير التكوين على مستوى الإدارة

عندما تعتمد سياسة التكوين ذات طابع مركزي، يجب أن لا تصطدم بثقافة المنظمة وفي نفس الوقت الأخذ بعين الاعتبار مدى درجة تقبل المستخدمين لهذا النوع من التسيير ومراعاة الإستراتيجية الملائمة.

إن المنطق المعتدل في هذا النوع من لتسيير يحاول أن يخفف من حدة مركزيته عن طريق وضع منهجية معينة تتمثل في أن سياسة التكوين تضع مبادئ عامة ولجعلها أكثر عملية يجب ترجمتها إلى قواعد تطبيقية تعد من طرف إطارات المنظمة وهي أحسن وسيلة لتقبلها واحترامها.

2-4 : تسيير التكوين على مستوى الإدارة اللامركزية:

في هذا النوع من التسيير تركز مبادئ السياسة التكوينية عند إعدادها على مشاركة جميع إطارات المنظمة بما فيهم ممثلي العمال وكذا المسيرين لأن ضرورة إدراجهم تجد أهميتها في المصادقة على سياسة التكوين أما مسؤول التكوين يكون له دور الاستشارة في جميع مراحل إعداد السياسة.

ما يلاحظ أن عند إستراتيجية بناء سياسة التكوين أن الأسلوب الذي أعتمده المشرع الجزائري في الإدارة العمومية هو التسيير اللامركزي مع عدم إغفال دور الإدارة المركزية في التمويل والمراقبة وهذا لنتمكن من التسيير الحسن لكفاءات الموجودة داخل المصالح وتنميتها.¹ وكل من التسيير المركزي واللامركزي يشتركان في إستراتيجية بناء سياسة التكوين ومن ثم تنمية الكفاءات في أربعة عناصر رئيسية:²

1- المدخلات : تشمل على المتكونين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

2- الأنشطة : تمثل ما يقوم به المكونون والمتكونون في البرامج التكوينية.

3- المخرجات : تمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالية.

1-Voir Annie Bartoli « Le management dans les organisations publics » OP.Cit , P 120.

2- ينظر عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة" ، دار وائل عمان ، 2005 ، ص 445.

4- التغذية العكسية : تمثل تقييم مدى الاستفادة
حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التكوينية.

5- أهداف سياسة التكوين:

"إن وجود أهداف يمكن أن تكون دافعا للفرد أو المنظمة لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي حجات نهائية يجب على الفرد أو المنظمة أن يحققها"¹، ومنه فإن الأهداف الرئيسية لسياسة التكوين تتمثل في:

1. تقوية الموجود من الكفاءات والذي يتميز بمدة تكوينية قصيرة التي لا تتعدى سنة وهدفه تحسين المستوى.

2. مصاحبة وتسهيل التغيير مرتبط بمدة كافية للتوقعات أي في مدة متوسطة بين سنة إلى 3 سنوات.

3. تحضير للمستقبل الذي يتميز بعدم التأكد لذا فمدته تكون طويلة المدى وهي تتراوح بين 3 إلى 10 سنوات ومع ذلك فإن علم التسيير أوجد تقنيات مختلفة لإعداد المشاريع الطويلة المدى، أهم هذه التقنيات تركز عند التخطيط لهذا النوع من الأهداف على البناء التدريجي، وعلى العموم يمكن للمسير أن يختصر الأهداف إلى نوعين وذلك حسب المدة (قصير المدى ومتوسط أو طويل المدى). وبموجبها تمنح الموارد الضرورية

4. (الزمن، الوسائل المالية) التي تكون مصاحبة لإعداد مخطط التكوين والتي سنكلم عنها بشيء من التفصيل كما يلي :

5-1 الأهداف ذات المدى القصيرة:

تتميز بتنمية الكفاءات المهنية الموجودة لدى الفرد العامل عم طريق أسلوب التدريب الجماعي الذي يهدف إلى تحسين الأداء لمجموعة من العمال معينة تعاني من مشكل الأداء

وفعالية وذلك لغرض تسحين لخدمة... إلخ ولذ

التكوين كل عوامل الضرورية وخصوصاً تلك المتعلقة بالميزانية.

2-5 الأهداف متوسطة / طويلة المدى:

هذا النوع من الأهداف مرتبط بالتحويلات والتطورات البيئية (التطورات التكنولوجية

الفكرية... إلخ).

وعلى العملية التكوينية أن تعمل إلى الوصول لمصاحبة هذا التطور والتحول وذلك بتسهيل التغيير لدى الفرد العامل وفي نفس الوقت تحضيره للمستقبل و توقعاته التي قد تصل إلى اختفاء بعض المهن وظهور مهن أخرى، ويمكن تلخيص علاقة مدة التكوين بالأهداف المنتظرة منه عن طريق الشكل التالي :

الجدول رقم (1) ترتيب الأهداف

| المدة | قصير المدى (سنة واحدة) | متوسط المدى (3 سنوات) | طويل المدى أكثر 3 سنوات |
|------------------|--|---|---|
| الأهداف المختلفة | تدريب فردي و جماعي بهدف تطور الأداء المهني | - نجاح استثمارات - نجاح تغيير تنظيمي - تنمية القدرات - ترقية - تبديل مهام - تسهيل حركية | - تنمية ثقافة المنظمة - الوقاية من خطر عدم التكيف |

مصدر من تصميم الباحث

المبحث الرابع : إدمج التكوين في إستراتيجية

كما تطرقنا في الفرع الخاص بإستراتيجية بناء سياسة التكوين وعرفنا الإستراتيجية على أنها مجموعة قرارات وأفعال لاختيار الوسائل و الموارد بهدف الوصول إلى غاية ما يمكن ربط هذا التعريف بنظام التكوين لأن كل عمل تسييري لا تصاحبه إستراتيجية واضحة لا يمكنه الوصول إلى هدفه الذي أنشأ من أجله ولهذا يجب على نظام التكوين أن لا ينفصل على الإستراتيجية العامة الإدارة العمومية.

1- قيادة وإرشاد التكوين في الإدارة العمومية :

التكوين لا يعتبر عنصراً معزولاً بل من الضروري أن يدمج أولاً في النشاطات الأخرى المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وثانياً في إستراتيجية العامة للإدارة العمومية لأن التحولات التقنية والتطورات الفكرية والاجتماعية تؤدي بها إلى التغير باستمرار¹، والتغيرات المقررة فيها تحمل العديد من المكونات (الاقتصادية، التقنية، التنظيمية، الوسائل البشرية) وعليه يجب معالجة هذه المكونات بصفة شاملة والتأكد من عدم إلغاء البعد الإنساني في هذا التغيير لأن أي مشروع متطور في الإدارة (إدخال تقنيات جديدة- تغير في القيم... إلخ) يطرح إشكالية التكيف والملائمة للموارد البشرية اتجاه هذا التطور ولضمان هذا المشروع والابتعاد عن خطر الفشل يجب أن يصاحبه تكوين منظم ومتخصص للفرد العامل.

عندما تقوم الإدارة بتحديد إستراتيجيتها يجب أن يصاحبها تحديد التغيرات التي ستطرأ على الأنظمة الداخلية وخصوصاً تلك المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و بالتحديد في نظام التكوين الذي يجب أن يدمج في الإستراتيجية العامة للإدارة وذلك لأنه أحد العوامل الأساسية في الوصول إلى التكيف والملائمة لمجموعة المستخدمين اتجاه التغير الاستراتيجي.

1- Voir Dimitri Weiss et autres , OP.Cit , P 433 .

مرحلة وهي الإنجاز والوصول إلى الأهداف المرتقبة، يجب تدخل فريق متعدد المهام على رأسهم مسؤول التكوين الذي يأخذ على عاتقه تحقيق التحولات التنظيمية والاجتماعية للإدارة. وعليه أن إدماج التكوين في إستراتيجية الإدارة يستوجب إدراج وظيفة القيادة والإرشاد لنظام التكوين في تغيراتها الكبرى ومن ثم المشاركة في القرار الاستراتيجي¹ مما يجعل أصحاب القرار الاستراتيجي والقرار التكويني شخصاً واحداً، إن كثير من المشاكل تظهر إلى الوجود بسبب أن مسؤول التكوين يكون بعيداً عن متخذي القرار وهذا البعد قد يكرسه المخطط التنظيمي للإدارة الذي يضع مسؤول التكوين في مكان متلقي القرارات للتنفيذ فقط بدون إبداء رأيه وملاحظاته.

ولنجاح إدماج نظام التكوين في إستراتيجية الإدارة يجب إدماج شامل لوظائف النظام.

2- لا مركزية وظيفة التعديل:

عن طريق مبدأ لامركزية القرار على مستوى وظيفة التعديل يمكن لها أن تساهم في المهام التالية:

- ← جمع الاحتياجات التكوينية،
- ← بناء مخطط التكوين،
- ← متابعة إنجاز مخطط التكوين،
- ← متابعة أعمال التكوين،
- ← عملية الاتصال بين أعمال التكوين.

3- لامركزية وظيفة الإنجاز:

كذلك عن طريق مبدأ لامركزية القرار على مستوى وظيفة الإنجاز يمكن لها أن تساهم في المهام التالية:

- إعداد دفتر الشروط وجمع احتياجات محتواه¹،
- شراء التكوين انطلاقاً من تحليل العرض والطلب،
- حساب كلفة التكوين،
- تصور أعمال التكوين،
- تنشيط الأعمال التكوينية في حالة التكوين داخلي،
- تقييم الوصول إلى أهداف البيداغوجية،
- مساعدة المتكويين في التطبيق الميداني،
- تقييم الوصول إلى أهداف التكوين.

4- إعداد شبكة خاصة بالتكوين:

عند التطرق لوظيفة القيادة (fonction de pilotage) الخاصة بنظام التكوين نرى أن لها دور مهم في عمل نظام التكوين والتي تخرج منها مجموعة تسمى " فرقة قيادة التكوين " التي هي المكونة الأساسية لـ " شبكة التكوين " ².

تشمل شبكة التكوين على كثير من المتدخلين تقوم المنظمة بتنظيمهم كما يلي:

- تجنيد أكبر عدد من الإطارات في عملية التكوين وذلك انطلاقاً من مبدأ المشاركة التي تتبناه المنظمة،
- نشر جيد للمعلومات الخاصة بعملية التكوين،

1- Voir François Viallet, « L'ingénierie de la formation », Ed. d'organisation Paris 1987. P 93.

2-Voir Serge Alecian et Dominique Foucher , OP.Cit, P333.

- توزيع المهام بصفة عادلة لتحاشى

- توزيع الإلتزمات بين الجهاز الوظيفي و الجهاز العملياتي لكي يقوم كل طرف

بما كلف به أحسن وجه وعن طريقها تقيم القدرة التسيرية.

سنحاول أن نشرح كل عنصر من عناصر شبكة التكوين وذلك كما يلي:

1-4 مجموعة القيادة Le groupe pilote

- تكوينها:

مجموعة القيادة تشمل على ممثل من كل مديرية من المديریات هذا الممثل يمكن أن يكون المدير نفسه أو أحد مساعديه المباشرين الذي عنده التفويض الكامل بتمثيله والمجموعة بكامل أعضائها ترأس من طرف مسؤول التكوين المنظمة.

- مهامها:

1- توقع احتياجات التكوين.

2- تأمين التقارب والترابط بين نظام التكوين و باقي الأنظمة الأخرى عن طريق:

- اقتراح على مديرية جعل سياسة التكوين تتماشى مع متطلبات الفترة الحالية.
- تنظيم وظيفة التكوين عن طريق تحديد الأدوار وهامش الاستقلالية لمختلف المتدخلين .

• تحديد الاحتياجات الرئيسية للتكوين ضمن إستراتيجية وأهداف معينة.

• دراسة وتحليل نتائج المراقبة المتعلقة بالعمل التكويني.

3- الحفاظ على هيكله ممثلي التكوين وذلك عن طريق وضع هيكله وفقاً للمعلومات الآتية

من جهاز المراقبة المتعلقة بالتكوين وتوقعات الاحتياجات.

هذه المهام المختلفة تتعلق بخمسة أنواع من التكوين:

- التكييف،

- التسيير التوقعي للمستخدمين والحركية،

- أدوات الفكرية القاعدية،

- ثقافة المنظمة،

- المتعلق بمشروع المنظمة.

- كيفية عملها:

- تنظيم اجتماعاتها شهرياً.
- اتخاذ القرار عن طريق الإجماع.
- تستعين في الأمور التقنية بمجموعة أخرى من المنظمة.
- تجنيد أكبر عدد من الإطارات وأعاون التحكم في عملية تنشيط التكوين لضمان قدر كاف من الفعالية.
- إيجاد هيكله تتماشى مع روح العمل الجماعي.
- مجموعة القيادة تجدد بصفة دورية.
- كل فرد من أفراد مجموعة القيادة يلعب دور الربط والتبادل بين مديريته والمجموعة.
- مجموعة القيادة تبلغ عن نتائج أعمالها بواسطة لوحة القيادة وجهاز المراقبة .

2-4 مراسلي التكوين Les correspondants formation

مراسلي التكوين يختارون من طرف مديري المديرية من بين الإطارات ذوي الكفاءة، مهمتهم مساعدة المدير في إعداد مخطط التكوين الخاص بمديريته التي يرأسها لهذا نجدهم يتلقون نفس المعلومات التي يتلقاها مدرائهم.

- أهم المهام الموكلة لهم:

- إحصاء الاحتياجات التكوينية وإعداد مشروع مخطط التكوين،
- متابعة إنجاز مخطط التكوين،
- متابعة ميزانية التكوين،
- دراسة و تحليل القيادة والحصيلة المتعلقة بالتكوين.

3-4 المكلفون بالإعلام:

المكلفون بالإعلام يختارون من طرف مديري المديرية، مهمتهم جمع المعلومات والعمل على تنقل المعلومات، تنحصر مهمتهم في تزويد إطارات مديريتهم بالمعلومات ذات الفائدة لتسيير التكوين وفي نفس الوقت مد مسؤول التكوين بالمعلومات الضرورية.

مهامهم:

- نشر محتوى سياسة التكوين بين عمال المنظمة،
- بالتنسيق مع ممثلي فرقة القيادة ومراسلي التكوين، يقومون بتحديد كفاءات إعلام العمال عن مخططات التكوين،
- الإعلام عن ما يتضمنه نشاط التكوين في المنظمة،
- الإعلام عن نتائج التفاوض والاتفاقيات الخاصة بالتكوين مع الشركاء الاجتماعيين لكافة مستخدمي المنظمة.

4-4 مسؤولوا العمل التكويني: Les responsables d'actions

مسؤولوا العمل التكويني هم أشخاص يختارون من طرف المديرين أو مسؤولي التكوين لمراقبة خط من خطوط المخطط التكويني ويتميزون بأنهم أكثر قرباً ومعرفة من المديرية أو القطاع المعني من طرف العمل التكويني ويتحملون مسؤولية عمل تكويني واحد وذلك لغرض تمكينهم بالقيام بالمتابعة ذات النوعية.

مهامهم:

- بناء العمل التكويني ويقصد بذلك أن مسؤول العمل التكويني يتصل بالمكتب (souscripteur) ليساعد على تحليل الطلب المقدم ومن ثم تحديد بدقة الأهداف النهائية و في الأخير إعداد دفتر الشروط.
- يلعب دور الوسيط بين المكتب الأصلي والمكون سواء كان داخلي أو خارجي.
- إطلاق التكوين ومتابعته وذلك عن طريق السهر على تنظيم الدورات التكوينية ويتابع عملية الإنجاز (فتح التربصات، الاتصال بالمنشطين، التقييم المفاجئ... إلخ) .
- متابعة التطبيق في الميدان: عند نهاية التكوين، مسؤول العمل التكويني يتابع نوعية الاستقبال المسير للمكون عند رجوعه من التكوين وكذلك يساعد الإطارات على التطبيق في الميدان المعلومات التي تلقاها المكون.
- متابعة قياس الوصول إلى الأهداف البيداغوجية والأهداف التكوينية.

- قياس الوصول إلى الأهداف النهائية.

4-5 شروط النجاح شبكة التكوين:

لنجاح شبكة التكوين في عملها يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- إستراتيجية المنظمة يجب أن تكون واضحة وعليه يجب على فرقة القيادة أن تكون لديها معلومات وافية وواضحة عن الإستراتيجية المتبعة.
- انسجام وترابط بين الإستراتيجية ونوع التسيير المتبع من طرف المنظمة.
- يجب أن يكون هناك تفويض حقيقي لمجموعات العمل المختلفة.

4-6 مهام مسؤول التكوين:

يمكن تلخيص مهام مسؤول التكوين فيما يلي:

- تأمين مراقبة وظيفة التكوين،
- جعل السياسة تتماشى مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية،
- العمل مع جهاز مراقبة التكوين على قيادة وظيفة التكوين ووضع الهياكل اللامركزية والشبكة الخاصة بهذه الهياكل التي تطبق سياسة التكوين،
- ضمان نوعية التكوين المتعلقة بالتكيف والملائمة مع مناصب العمل،
- ضمان مسؤول التشغيل القيام بالتكوين من نوع الحركية (mobilité) الذي يمكن من تسيير وقائي للعمل و يبعد المنظمة عن عملية تسريع العمال،
- ضمان تعريف ونشر الجانب المتعلق بثقافة المنظمة،
- ضمان إعلام متخذي القرار والشركاء الاجتماعيين بكل ما يتعلق بتسيير التكوين،
- ضمان البحث واستخدام أساليب تكوين فعالة،
- المساهمة في تثبيت مناخ المشاركة قادر على دفع الإنسان نحو الاستقلالية وتحمل المسؤولية.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في القطاع الوظيفي الك

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

خلاصة :

ما نستخلصه من الفصل الأول أن وظيفة التكوين لم تصبح كيانا ذا أهمية في تسيير الموارد البشرية إلا بعد بروز منظمات التي تميزت بالتحويلات التنظيمية والتكنولوجية المستمرة ، وهذه الأهمية دفعت بالمنظمات إلى تنظيم وظيفة التكوين عن طريق إعداد سياسة خاصة بها وإدماجها في إستراتيجية المنظمة. القيام بعمل التنظيم وظيفية التكوين أمر أساسي للقيام بعملية إحصاء احتياجات التكوين.

الفصل الثاني : إحصاء التكوين

تمهيد:

بعدما تكلمنا في الفصل الأول عن نظام التكوين وإدارته وكيفية إعداد السياسة التكوينية والجانب الاستراتيجي للتكوين وكيف يؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة، في هذا الفصل سنتكلم عن إحصاء احتياج التكوين، مفهوم كل من الاحتياج إلى التكوين وعملية الإحصاء الاحتياجات التكوينية وعن محدداتها الداخلية والخارجية وطرق الإحصاء وفي الأخير عن منهجية تحليل الاحتياجات، إن أهمية هذا الفصل تدرج في كون أن إدارة التكوين و تنمية الكفاءات لا يمكن لها أن تكون ذات فاعلية إلا إذا قامت بإحصاء احتياج التكوين وبطريقة موضوعية وصحيحة ووفقاً لمعايير علمية أثبتت نجاحها ومقدرتها على جعل التكوين يبتعد عن العشوائية والعمل الروتيني، ويقتررب إلى الدراسة المخططة لغرض الوصول إلى أهداف محددة بدقة مبنية على الموضوعية والأفكار المتجددة التي تصاحب التحولات البيئية الداخلية والخارجية وهذا ما سنراه في هذا الفصل بنوع من التفصيل.

المبحث الأول : احتياج إلى التكوين.

1- مفهوم الاحتياج إلى التكوين:

عرفنا أن التكوين ليس غاية لذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى هدف ما وبناء على ذلك عبارة احتياج لا تجد مكانها الصحيح بل يكتنفها الغموض، عندما يكون هناك احتياج يكون هناك نقص، إذن لا يمكن أن نعبر بصفة مطلقة بدون الرجوع إلى حالة معينة ونقول أن هناك نقص في التكوين، وإن كان ذلك صحيح يمكن أن نقول أن الإنسان يحتاج إلى الأكسجين أو إلى الماء أو إلى الهواء ولا يحتاج إلى التكوين لأن التكوين مرتبط بحالة معينة في مكان العمل وهناك مشكل ما يجده العامل عند تعامله مع منصب العمل الذي يشغله وعليه نستنتج أنه لا يوجد احتياج إلى التكوين بل يوجد مشكل كفاءة يجب حلها أو أهداف مطالب الوصول إليها بمساعدة التكوين إذن يقصد بالاحتياج إلى التكوين عملية جرد للمشاكل التي يجدها العامل أو الموظف في منصب عمله أثناء تأدية عمله أو وظيفته سواء في الحاضر أو في المستقبل وهذه المشاكل نجد حلها بمساعدة عملية التكوين وذلك حسب نوع المشكل أو الأهداف المطالب الوصول إليها¹ وعليه يمكن أن نعرف الاحتياج إلى التكوين على أنه نتيجة علاقة تربط مختلف المتدخلين في وضعية عمل معينة بالمنظمة بترجمة اتفاق بينهم عن طريق تبيان النقص الموجود على مستوى كل واحد منهم وتغطيته عن طريق وسيلة التكوين. إن هذا التعريف له بعد اجتماعي (اتفاق المتدخلين) وبعد عملياتي (تغطية النقص الحاصل) مع أنه يمكن أن يغطي النقص الحاصل بوسائل أخرى مثل التوظيف - الحركية².

2- العوامل المختلفة المؤدية إلى ظهور الاحتياج للتكوين

الاحتياج للتكوين تحت على ظهوره وبروزه عدة عوامل مختلفة نذكرها كالاتي:

1- Voir Jacques Soyer ,OP,Cit, P 126 .

2- Voir Alain Meignant ,OP,Cit, P 152 .

1-2 البيئة الخارجية للمنظمة:

في قطاع الوظيف العمومي تتحدد بيئة الخارجية بجمهور المواطنين والتزامات الإدارة العمومية اتجاه هذا الجمهور إرضاءه و إشباع متطلباته عن طرق إيجاد النوعية والفاعلية في تقديم الخدمة العمومية والتي تؤدي إلى مساعدتها في تثبيت شخصيتها وفي نفس الوقت يجب عليها التكيف مع تقنيات الجديدة والضغوطات الاقتصادية¹.

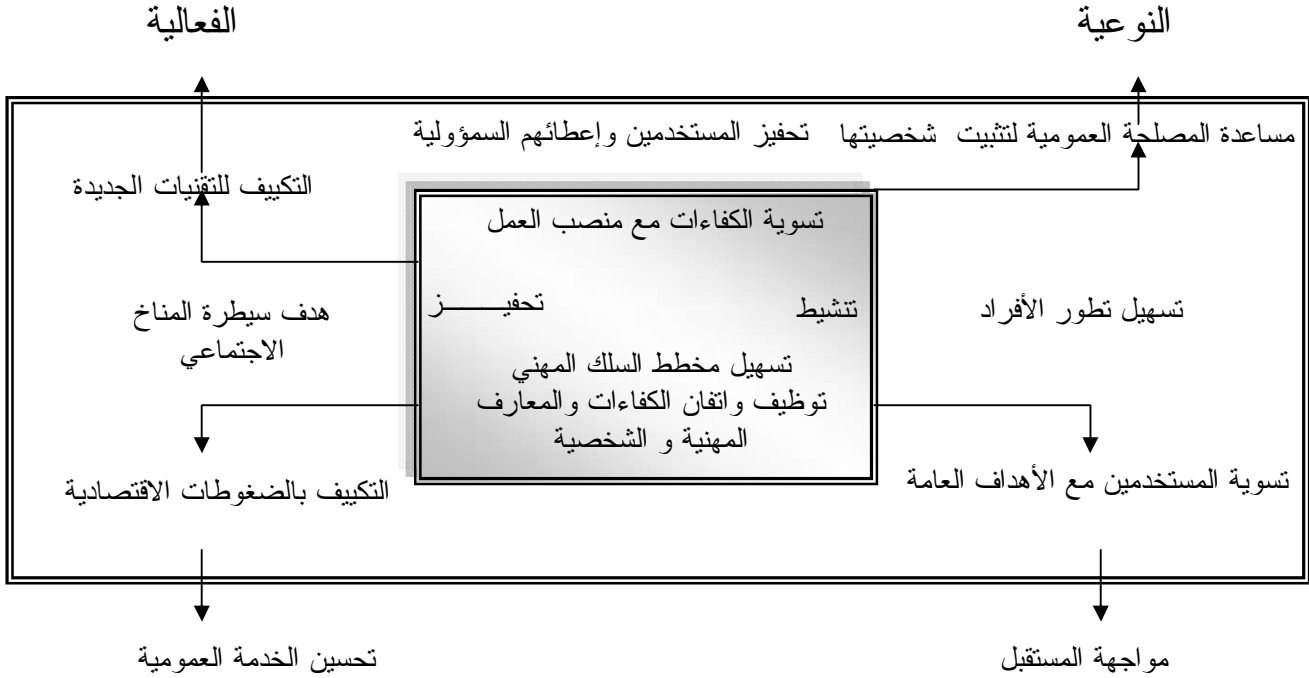
2-2 البيئة الداخلية للمنظمة:

البيئة الداخلية يقصد بها كل المتغيرات المكونة للمنظمة داخليا من أساليب وطرق تسيرية ضمن سياسات واستراتيجيات معينة وموارد مالية وقيم ثقافية وقوانين ملزمة ومنظمة وفي نفس الوقت الفرص والتهديدات، هذه البيئة تتكون من شركاء الاجتماعيين وكيف الإستفادة منهم في خلق جو اجتماعي ملائم².

إن سياسة التكوينية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات البيئية الداخلية والخارجية المطلوب منها مواجهة التحديات الخارجية بما تملك من مكونات داخلية. إن إرضاء البيئة الخارجية والتمكن من تسويق المنتج في نطاق واسع وفي أحسن الظروف (النوعية، مدة) لا يتطلب فقط معرفة مستوى الكفاءة الحقيقية للموظفين وإحصاء احتياجاتهم التكوينية بل يجب تشريح مناصب العمل وبالتالي معرفة الكفاءة المهنية المطلوبة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

1- ينظر راوية حسين " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003، من ص 273 إلى 277.
2- نفسه، من ص 273 إلى 277.

الشكل رقم 3



Source : « Management des ressources humaines » Direction Générale des Impôts

Mai 2002

3- مختلف أنواع الاحتياجات:

1-3 الاحتياجات الشخصية الفردية والجماعية:

الاحتياجات الشخصية: عندما يواجه العامل مشكل أو يرغب في الوصول إلى هدف ما في حياته الخاصة داخل أو خارج المنظمة بدون علاقة مباشرة مع حياته المهنية في المنظمة، في هذه الحالة يسمى بالاحتياج الشخصي للتكوين.

الاحتياجات الفردية: في هذه الحالة يولد الاحتياج لأجل حل المشكل الذي يواجهه الفرد أثناء تأديته لوظيفته أو رغبة الفرد للوصول إلى هدف له علاقة مهنية بالمنصب الذي يشغله¹.

الاحتياجات الجماعية : هذا النوع من الاح

أعضاء المنظمة وهذا النوع من التكوين وجد لحل مشكل معين في منصب العمل أو الوصول لهدف معين له الصفة جماعية وفي أغلب الأحيان يأتي من مبادرة المنظمة.

2-3 التكوين من مبادرة العامل أو المنظمة:

التكوين من مبادرة العامل أو من مبادرة المنظمة ينتج عن نتيجة الجرد المتعلقة بمختلف الاحتياجات وعليه فإن على المنظمة أن تقوم بتفرقة واضحة بين النوعيين وبعبارة أخرى بين تلك الناتجة عن مخطط المنظمة والثانية المتعلقة بالرغبات العمل¹ وعليه عندما نتكلم عن جميع الاحتياجات المتعلقة بالتكوين من الضروري أن نسأل من أين تأتي الرغبة في التكوين؟

1-2-3: من طرف العامل :

طلب التكوين قد يأتي من طرف العامل لأجل الوصول إلى هدف خاص به وهذا الهدف يجب أن يكون ذو علاقة مباشرة مع نشاط المنظمة أو مع ما يتطلبه منصب عمله ومن بين تلك الأهداف نذكر منها²:

- تحسين التكيف مع منصب الذي يشغله.
- الرغبة في الانتقال إلى منصب مجاور.
- الرغبة في استبدال المهنة.
- الرغبة في اكتساب كفاءة مهنية في مجال معين.
- الرغبة في اكتساب معرفة ذات هدف ثقافي.

2-2-3 من طرف المنظمة:

أعمال التكوين التي تكون من مبادرة المنظمة، بالإضافة لتلك المسجلة في مخطط التكوين بقرار من المسير أو المدير نجد الأعمال التكوينية المتعلقة بالعامل والمقبول من طرف المسير أو مدير المنظمة.

1- Voir Pierre Bonzon : « Le plan de formation dans l'entreprise » Ed. Chautard et associés – Paris P 45.

2- ينظر مالكوم بيل ، ترجمة مركز التعريب بيروت "التدريب الناجح للموظفين" ، الدار العربية للعلوم بيروت ، 1997 ، من ص 13 إلى 17.

المبحث الثاني : إحصاء احتياجات التكوين

1- مفهوم إحصاء الاحتياجات وأنواعه:

إن عملية إحصاء الاحتياجات التكوينية تستند إلى المعرفة الدقيقة لمجموعات الفروقات بين الأداء المطلوب والأداء الحقيقي للعامل التي قد تشكل خطر وجود بعض الاحتياجات في الحاضر والمستقبل على مستوى جهاز العملياتي في المنظمة¹ بإضافة إلى ذلك فإن مسؤول العمل التكويني يقوم بجرد و تحديد بدقة كل الاحتياجات المهنية المتعلقة بمناصب العمل والتي تعبر عن أهداف مطالب الوصول إليها. وعليه فإن القيام بعملية إحصاء الاحتياجات ذات صحة ومصداقية يتطلب من المتدخلين في هذا المجال الوصول إلى معرفة أهداف العمال المهنية و هل يمكن الوصول إلى تحقيقها عن طريق التكوين؟ في حالة الإيجاب نكون قد وصلنا إلى الاحتياجات التكوين المعبر عنها عن طريق أهداف مطالب الوصول إليها هذه الطريقة توصف بالأكثر فعالية².

ولهذا عند قيام بعملية الإحصاء الاحتياجات التي تترجم في مخطط التكوين إلى أهداف فالأصح إذا طرح السؤال كما يلي:

" كيف تحصى الأهداف" بدل السؤال "كيف تحصى الاحتياجات" هذه الأهداف يمكن التحصل عليها من عدة مصادر:

- عن طريق أهداف المسؤول المباشر.
- عن طريق البحث عن تحسين المهنة.
- عن طريق اكتشاف خلل مهني في إحدى أو مجموعة مناصب العمل.
- عن طريق المساهمة في إنجاز مشروع المنظمة.
- عن طريق مساهمة تطور المهن والوظائف.

1- Voir Loic Cadin et autres, OP.Cit, P 118.

2- Voir Jacques Soyer ,OP.Cit, P 131.

عند تحديد الأهداف يجب بعد ذلك تحديد

تحقيق تلك الأهداف.

1-1 إحصاء الاحتياجات الفردية:

أثناء القيام بعملية إحصاء الاحتياجات الفردية، يجب أن ترتب إلى مجموعة متجانسة ذات أهداف مهنية واضحة تتلاقى مع أهداف المنظمة ووفق نظام إحصاء يتصف بقدر كاف من المرونة يساعد على تفعيل التكوين في أي فترة خلال السنة، وفي حالة صعوبة تحديد الأهداف عن طريق إثبات الفروقات بين الكفاءات المهنية المطلوبة القيام بعمل ما وما هو موجود، قد يلجأ المسؤول المباشر للفرد العامل عند تحديد الاحتياجات إلى طريقة المحادثات مع العمال الذين تحت إشرافه¹ وبشكل إنفرادي ومن الأحسن أن تلك المحادثات تجري في فترة زمنية محددة وعلى شكل اقتراحات واضحة يختار إحداها العامل وبالتالي يتم تحديد الهدف من التكوين.

2-1 إحصاء الاحتياجات الجماعية:

نفس الطريقة المستعملة في عملية إحصاء الاحتياجات الفردية تستعمل في إحصاء الاحتياجات الجماعية مع التأكد على ضرورة وجود نظام مرن عند جمع الاحتياجات أي غير مرتبط بمدة زمنية محددة ووجود سياسة اتصال فعالة تسمح بانتقال المعلومات إلى مسؤول التكوين ليتسنى له التعامل معها في وقتها، ومن ناحية أخرى ما نستنتجه هو أن للاحتياجات الجماعية قد تكون عبارة عن احتياجات فردية لمجموعة عمال مرتبة إلى مجموعة متجانسة في خصائصها.

2- أدوات إحصاء احتياجات التكوين :

سواء كان إحصاء الاحتياجات فردي أو جماعي فإن مسعى العملية يأخذ أدوات المنهجية

التالية:

أ. البحث عن المشاكل المهنية التي يتلقا

بإنجاز عملهم وفي نفس الوقت البحث عن مجموعة الحلول واختبار الحل الأفضل الذي هو في أكثر من الأحيان اللجوء إلى التكوين.

ب. في حالة عدم وجود أي مشكل، نبحث على تحسين وتقوية الكفاءة المهنية عند القيام بإنجاز العمل المطلوب.

ج. البحث على تحسين الإجراءات الداخلية للنظام وتتمثل في تبادل المعلومات العلاقات الداخلية... إلخ

د. البحث على تحسين التبادل والعلاقات مع الخارج.

هـ. البحث عن مساهمة الفرد والجماعة في مشروع المنظمة.

و هناك أدوات تكميلية مرتبطة بنماذج تحليلية سنتطرق إليها بعد التطرق إلى النماذج التحليلية.

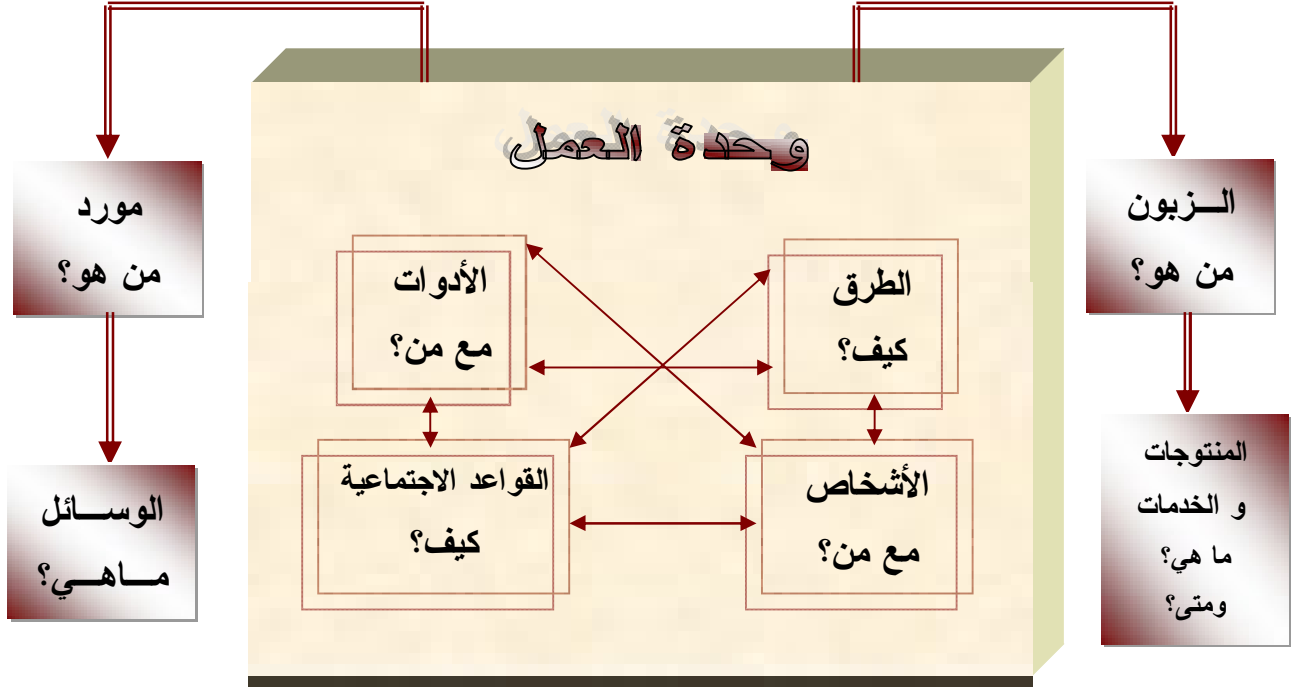
2-1- النموذج الاجتماعي التقني المرتبط بالتسويق:

هذا النموذج مرتبط بالمنتوج التي تقدمه المنظمة والذي يجب أن يلبي رغبات الزبون ووفقاً لدفتر الشروط المتفق عليه بين المورد سواء كان داخلي أو خارجي الذي يتمثل في الشخص الذي يقوم بعملية التكوين والزبون المتمثل في الشخص الذي يقوم بعملية التكوين ودفتر الشروط يملأ من طرف مسؤول التكوين بكل دقة وذلك بعد معرفة الاختلالات الموجودة عندما تقوم المنظمة بوظائفها.

وعند جمع رغبات الزبون والتعاقد مع المورد (المكون) وفقاً لدفتر الشروط المتفق عليه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار واحترام العلاقة بين الأدوات الموجودة والطرق والقواعد الاجتماعية والإنسان داخل المنظمة والتي يبينها المخطط التالي:

Le modèle socio- technique associé à l'approche marketing

الشكل رقم 5



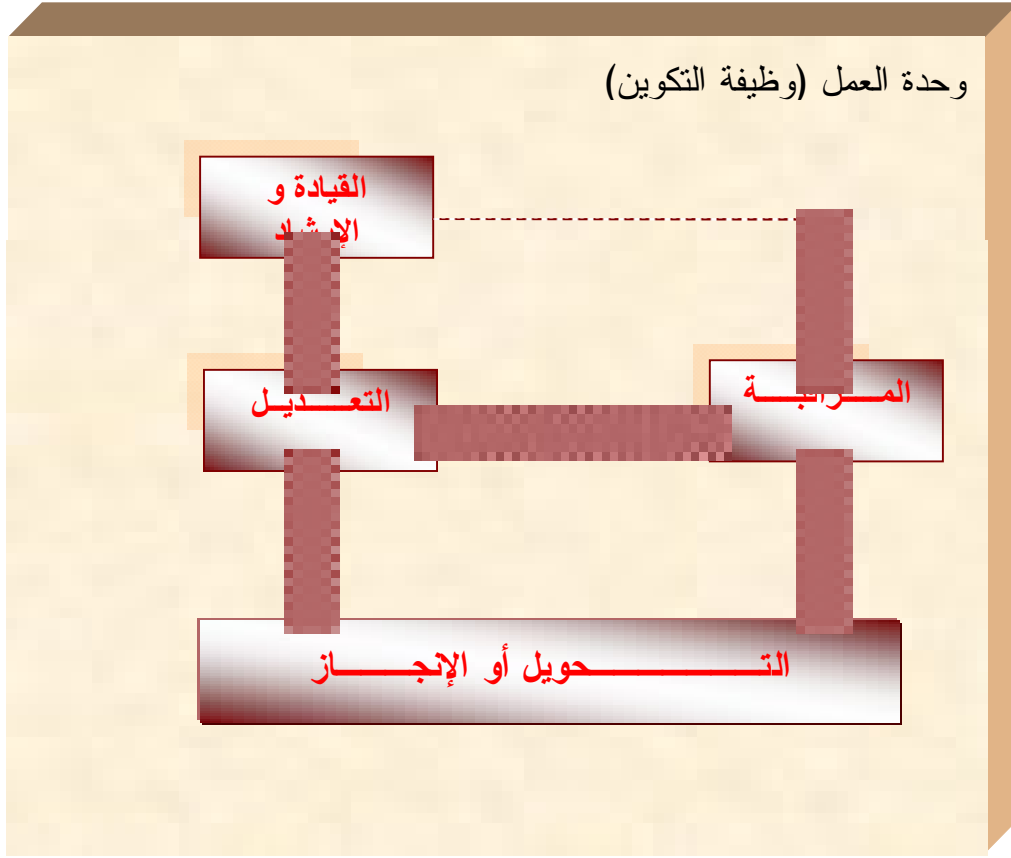
Source : Jacques Soyer ,OP,Cit, P 141

2-2 - النموذج التحليل القياسي للنظام L'analyse modulaire de système

هذه الأداة تساعد على تفصيل وتحليل سير العمل في وحدة العمل والذي ممكن أن

يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم 6



Source : Jacques Soyer ,OP,Cit, P 145

في المخطط السابق يوضح لنا أن وحدة العمل المتعلقة بوظيفة التكوين تتكون من أربعة وظائف: القيادة والإرشاد (pilotage) و التعديل (régulation) والتحويل أو الإنجاز (transformation ou réalisation) والمراقبة (le contrôle) هي وظائف متكاملة يكمل بعضها البعض وإذا حدث اختلال في إحداها يفشل النظام بأكمله.

2-3 النموذج التحليل الاستراتيجي:

يتميز هذا النوع من النماذج في تحليله على أنه يساعد على دراسة العلاقة بين مختلف الفاعلين المتدخلين في عملية التكوين وكيف يشاركون في اتخاذ قرار معين عند وضعية أو حالة معينة بالتعاون فيما بينهم ووفق اختصاصاتهم والابتعاد عن التصادم ومن بين ميزات هذا النموذج كذلك أنه يساعد على اكتشاف المشاكل الخاصة بالنظام الفرعي " قواعد اجتماعية " والممثلة في وجود بعض النزعات مابين الشركاء الاجتماعيين والمنظمة التي تؤدي إلى التعقيدات عند ظهور أي تغيير.

وكذلك يتدخل هذا النوع من النماذج على جعل السلطات أكثر توازناً وخصوصاً تلك المتعلقة لجعل المكون في وضعية تسمح له بمساعدة المنظمة على اكتشاف اختلالاتها وتقييم نسبة التغيير ويقدم تقرير على عملية تكوين ومدى قدرتها على حل المشاكل المهنية المطروحة.

وبعد تطرقنا إلى نماذج التحليل، ننتقل إلى الأدوات التكميلية والتي هي كما يلي:

أ- دمج الأهداف العملية:

هذه الطريقة تهدف إلى جمع الأهداف الفردية المتشابهة لتصبح أهداف جماعية وذلك عن طريق تحديد ومعرفة أهداف واحتياجات كل مصلحة من المصالح بحيث أن كل مرؤوس مطالب للمساهمة في الوصول إلى أهداف رئيسه أو مسؤول المباشر.

ب- طريقة الأحداث الحرجة:

إن طريقة الأحداث الحرجة اختص بها Flomagan الذي هو أخصائي علم النفس من الولايات المتحدة الأمريكية والذي قام بإنجاز دراسات عن سلوكيات العمال أثناء تأديتهم لعملهم وتسجيل الأحداث الحرجة وعن طريق تحليلها يصل إلى مدى صاحب العمل مع

منصب العمل وهذه الطريقة تشمل على 3 مراحل :

- جمع الأحداث الحرجة لمنصب العمل والقريبة منه.
- ترتيب الأحداث الحرجة إلى أحداث إيجابية وسلبية.
- القيام بوضع إحصائيات ظهور هذه الأحداث .

الأحداث الايجابية نتمكن من تحديد الفرق في الكفاءة المهنية المطلوبة لمنصب العمل وتلك التي يمتلكها الفرد العامل وبالتالي هذه الطريقة تساعد في تحديد احتياجات التكوين أو تحديد متطلبات منصب عمل معين.

ج- أدوات البحث المتعلقة بالتنوع:

أدوات البحث المتعلقة بالتنوع تستعمل عادة في البحث عن المشاكل الخاصة بالتنوع و بعد ذلك تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وفي الأخير تقدم عدة حلول محتملة التي يختار منها الحل المناسب والأفضل مما يعني أن لها علاقة بالتكوين وبالتالي في تحديد احتياجاته.

3- المتدخلين في عملية الإحصاء ودورهم:

إن عملية إحصاء الاحتياجات تستلزم وجود فاعلون يمتلكون الخبرة والتفويض اللزمان للتدخل بكل كفاءة وفعالية عند القيام بعملية إحصاء الاحتياجات لأنها ليست عملية إحصاء عادية وإنما تحتوي على خصوصيات ميدانية لا يتقنها إلا من له دراية بذلك بالإضافة إلى ذلك فإن المتدخلين في عملية الإحصاء لهم دور يختلف باختلاف أنواع التكوين المسجل في مخطط التكوين ولهذا سنتطرق لكل نوع من أنواع التكوين.

3-1 التكوين الخاص بالتهيئة:

عندما يتقرر القيام بعملية إحصاء الاحتياجات ويحدد الفترة الخاصة بذلك يطلب من مسؤول التكوين التكلف بإطلاق عملية الإحصاء ويتحمل المسؤولية أمام مسير المنظمة بالقيام بعملية إحصاء الاحتياجات التكوينية لهذا النوع من التكوين ولهذا فإن في الأغلب الأحيان هو بنفسه يختار مجموعة الأشخاص الذين لهم الخبرة للقيام بجمع الاحتياجات الفردية والجماعية للمنظمة.

ولتسهيل العملية يشارك فيها كل من مسؤولي المصالح بجمع الاحتياجات الفردية والجماعية لكل مصلحة وفي الأخير تجمع وتعرض على مسير المنظمة للمصادقة عليها

الذي عن طريق حصيلة هذه العملية يتعرف
المناصب العمل في مختلف مصالح منظمته.

2-3 التكوين المرتبط بالتسيير التوقعي للعمال:

ن جانب التسيير التوقعي للعمال هو من صلاحيات السلطة المركزية المنظمة التي لديها كل الوسائل الضرورية لمعرفة التطورات الرئيسية التي ستحصل في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة وبالتالي تحديد التغيرات التي ستطرأ على مناصب العمل والعمل على تحضير العمال لمواجهة هذه التغيرات عن طريق برمجة العمل التكوين الخاص بها في مخطط التكوين ولذلك يجب أن تكون مديرية الموارد البشرية بفضل تلك التوقعات قادرة على معرفة الاحتياجات التكوينية لكل مصلحة من مصالح المنظمة ويتكاف بهذا العمل مسؤول التكوين الذي يختار مجموعة من أشخاص لهم الخبرة تساعده في القيام بذلك.

3-3 التكوين المتعلق بالأدوات الفكرية القاعدية:

إن عملية جمع الاحتياجات الخاصة بهذا النوع من التكوين تدخل في مهام مسؤول التكوين وذلك بعدما يتأكد بأن المنظمة ستستفيد عند قيام كل أعضائها أو جزء منهم بدخول في الفترة تربية في هذا النوع من التكوين ويتمثل دوره في الاقتراح على المدير هذا النوع من التكوين وبعد اتخاذ القرار المصادقة عليه يقوم بإعداد الكطالوق الخاص بهذا النوع من التكوين ثم يجمع التسجيلات، ولا يستثنى في هذا النوع من التكوين دور رؤساء المصالح في عملية إحصاء الاحتياجات والرغبات والعمل على إقناعهم بأهميته في حياتهم المهنية.

4-3 التكوين المتعلق بثقافة المنظمة:

"يقصد بالثقافة المنظمة مجموع قيم، الاتجاهات، التقاليد والأعراف التي تسد المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للموظفين ويتم تناقلها عبر الأجيال فهي التي تحدد شخصية الفرد واهتماماته"¹.

الفائدة الذي يقدمها هذا النوع من التكوين للمنظمة ويقترح ذلك على المدير الذي له صفة اتخاذ القرار والموافقة، ولما ينتهي من ذلك يقوم مباشرة بعملية التطبيق، يشارك ويساعده في ذلك مجموعة القيادة والإرشاد بتحديد الأعمال التكوينية على شكل كطالوق وجمع التسجيلات المتعلقة بالتكوين.

ومن مهام مسؤول التكوين أنه في كل سنة يقوم بتحضير قائمة التربصات الخاصة بتنمية ثقافة المنظمة بمساعدة مسؤولي المصالح الذين هم أعضاء في مجموعة القيادة والإرشاد.

المبحث الثالث : منهجية تحليل الاحتياجات

إن لكل عمل يراد منه الوصول إلى هدف ما بأقل تكلفة وبأسرع مدة مع أكثر دقة في نتيجة منهجية خاصة به، لهذا فإن تحليل الاحتياجات التكوينية التي هدفها هو الوصول إلى الاحتياجات الحقيقية التي يفتقر إليها العامل لتأدية وظيفته على أحسن ما يرام وبتالي القيام بعمل تكويني وفقاً لهذه الاحتياجات لضمان فعالية التكوين من الوصول في الأخير إلى الأهداف المنتظرة منه سواء تلك المتعلقة بالمنظمة المتمثلة في الأداء والنجاعة أو تلك المتعلقة بالفرد نفسه وهو الرضا النفسي والتطور في حياته المهنية وسنقوم فيما يلي بشرح المنهجيات التحليل:

1- طريقة توصيف منصب العمل:

إن منصب العمل الحالي أو المستقبلي هو أحد العناصر الهامة للتعرف على احتياجات التكوين وهذا عن طريق معرفة ما هي المعارف والمهارات والسلوك التي يجب أن يمتلكها ويمارسها صاحب منصب العمل وهناك وجهة نظر أخرى تركز على مبدأ الهيكل التنظيمي للمنظمة وعليه فهي ترى بأن وجود منصب العمل يأتي عن طريق التقاء نظام تنظيم العمل (تحديد محتوى ومواصفات المناصب والعلاقات العملية والوظيفية التي تربطهم ببعضهم البعض) ونظام الترتيب المناصب (المحدد بطريقة إدارية بمشاركة الشركاء الاجتماعيين والذي عن طريقه يوضع نظام الأجور) وهناك تعريف آخر للمنصب العمل يجمع ما بين التنظيم الهيكلي ومواصفات المنصب ومن هذا الجمع يرى بأن منصب العمل في حقيقة الأمر له عدة أوجه، هناك تعريف مجرد يفرض لضرورة الترتيب، "وهناك حقيقة أخرى تأتي من حالات خاصة ولها وجه نظري وهي تلك التي يقدمها الأخصائيون عندما يصفون المناصب وله كذلك وجه مادي يتمثل في المنصب الحقيقي الذي يشغله الشخص، وكل هذه الأوجه تتأثر بقدر كبير بتوقعات المستقبلية للمنصب وخصوصاً تلك المتعلقة بتطور العمل المرتبط بالمنصب والذي يؤدي بالضرورة إلى تغير في وصف المنصب الجديد".¹

عند عملية تكوين الشخص ليشغل منه

المذكورة سالفا وخصوصا تلك المتعلقة بتحديد وتعريف بشكل أكثر دقة المعارف والمهارات المطلوبة لشغل منصب محدد في تنظيم العمل الحالي وتلك المتعلقة بشغل منصب مستقبلي¹ وبالتالي فقد نستنتج بأن عبارة احتياج للتكوين فهي ببساطة ليست مرتبطة بمنصب العمل لأن بعض الاحتياجات لها طابع نظري يرتبط بنظام ترتيب المناصب وبعضها الآخر تحدده الوضعية الحقيقية لمنصب العمل وقد يطلب رأي الخبير في ذلك.

وعليه فإن تحليل احتياجات التكوين قد تجمع ما بين ثلاث مصادر معلومات وهي:

1- الوصف النظري للمنصب، إن الوصف النظري للمنصب أو ما يسمى في الإدارة بهوية المنصب (أنظر للنسخة الموجودة في الملاحق)، يعبر عن وصف دقيق بالمفهوم الإداري للمنصب وصاحب المنصب مع الجانب المتعلق بالتطور في الحياة المهنية لشخص المعني والمعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها صاحبها والعلاقة الموجودة بين المنصب المعني والمناصب الأخرى وأخيرا نجد وصف للنتائج والمهام، عن طريق هذه البطاقة يمكننا أن نتعرف عن النقائص الموجودة لدى صاحب المنصب وجعله كهدف لعملية التكوين.²

2- رأي الخبراء في المحتوى الحالي والمستقبلي للمنصب،

3- رأي الشخص الذي يشغل حاليا المنصب.

وعليه يجب أن يأخذ بجميع هذه المصادر للخروج بنتيجة أكثر موضوعية.

2- طريقة احتياجات الكفاءة:

تعرف الكفاءة "على أنها مجموعة معارف ميدانية متعلقة باختصاص معرفي في مجال معين"³، وعليه فإن معرفة الاحتياجات الخاصة بها تنطلق من مبدأ التعرف على الفرق النوعي بين الاحتياجات الكفاءة المطلوبة للقيام بنشاط مهني معين والموارد البشرية الموجودة، وعملية التكوين إحدى الوسائل لتغطية هذا الفرق.

تحليل الكفاءات المطلوبة لمنصب معين يحدد نوع الأهداف الواجب الوصول إليها:

1- ينظر يوسف حجيم وآخرون "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق عمان، 2006، من ص 129 حتى 133.

2- Voir Serge Alecian et Dominique Foucher « Guide du mangement dans le service public » OP.CIT , P318.

3- Alain Labruffé « Management des compétences », Ed. Chirat Paris , 2003 , P 58.

- إتقان فردي.
- إتقان جماعي لحسن الأداء.
- تكوين قصد إعادة الإدماج.
- نجاح استثمار و/أو تغيير تنظمي.
- وللوصول إلى هذه الأهداف يجب معرفة العوامل المحثة وهي:
- احتياجات الكفاءات للمنظمة.
- مستوى الحقيقي للعامل.

الأشخاص المعنيين بهذا النوع من التحليل هم:

- مسؤول المتكف بالتحليل.
- مجموعة خبراء يختارون من بين الأشخاص الذين لهم معرفة تامة بالحالي والمستقبلي.

طريقة التحليل هذه لها خصائص تعتمد على ثلاث أنواع من المعلومات :

- المعلومات المكتوبة على المنصب، وصف شكلي عن طريق بطاقة المنصب، الوثائق المستعملة...إلخ.
- وجهة نظر الخبراء في خصائص المنصب.
- وجهة نظر صاحب المنصب في خصائص المنصب.

ولاستغلال هذه المعلومات يجب أن تجمع وترتب وتحتوي على العناصر التالية:

1. تعريف المنصب: تعريف شكلي، ترتيب وضعيته في الهيكل التنظيمي وفي مجال العمل .
2. الأنشطة الممارسة في المنصب.
3. علاقات العمل: معرفة علاقات العمل لصاحب منصب العمل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.
4. الاستقلالية والمبادرة عند صاحب منصب العمل.

5. الأحداث والأخطاء التي يمكن أن تطرأ

6. شروط العمل الجسدية و العقلية التي يتطلبها منصب العمل.

7. تطور منصب العمل من الماضي إلى المستقبل.

8. التكوين، الخبرة، والقدرة المطلوبة.

3- تطلعات الأفراد والجماعات:

"النظرية التي تركز في تحليل الاحتياجات على تطلعات الأفراد والجماعات لا يعني أنها تتقاطع مع الاحتياجات المنظمة"¹ بل عن طريقها قد تلبي احتياجات المنظمة وتطلعات الأفراد والجماعات في أن واحد وذلك بإتباع المنهجية التالية في التحليل:

3-1 عن طريق إتباع حصيلة الكفاءات Bilan des compétences

الهدف منها هو أن الشخص يضع مشروع الذي يمكنه من تقييم ذاتي لمستواه المهني إمكانياته، تطلعاته وتحفيزاته ويقارنها بإمكانيات المتاحة من طرف البيئة المهنية والعوامل المحيطة لذلك من تطلعات الأفراد والمستوى الحقيقي ولذلك فإننا نجد أن المتدخلين المعنيين بالعملية العامل نفسه والأخصائي الذي يقدم الحصيلة المهنية.

من خصائصها أن العامل سواء لوحده أو في جماعة أو لاثنتين معاً، عند القيام تطبيق عدة تقنيات (المحادثات الفردية، الجماعية، استبيانات...إلخ) يتمكن من معرفة كفاءته وتحفيزاته بشرط أن تقوم بهذا التطبيق لهذه التقنيات مجموعة محايدة، وهي التي توافي بالنتائج وبعد ذلك يتقرر من المسير المعنى التكفل باحتياجات العامل التكوينية أم لا وذلك وفقاً لمعطيات معينة عن أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة.

3-2 عن طريق استعمال التحقيق بالمحادثات:

هي عبارة عن جمع وبطريقة نظامية وجهة نظر كل العمال أو جزء منهم عن التكوين وعند الاقتضاء تستعمل جمع المعلومات لغرض تحسيس بأهمية التكوين والعوامل المحيطة التي تأخذ بعين الاعتبار هي تطلعات الأفراد والجماعات.

المتدخلين المعنيين هم العامل نفسه والمد

الذي يتكاف بالتحليل.

خصائصها:

- تعتبر أحد الأشكال التحقيق النفساني والاجتماعي.
- تسهل التعبير العفوي المبني على سلوك السمع.

3-3 التحقيق عن طريق الاستبيان:

الهدف منها الوصول إلى الاتفاق الفردي والجماعي لتطور المهن وكذلك عند الاقتضاء البحث عن أثر الذهاب والرجوع feed-back في الوسط المهني لتسهيل عملية تبادل المعلومات، العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار تطلعات الأفراد، أهداف المنظمة، عرض التكوين، أما المتدخلين فهم العامل الذي كان موضوع الاستبيان ومسؤول القطاع أو المصلحة التي قامت بالتحقيق.

خصائصها:

- نظام الأسئلة يكون كتابياً يمكن طرح الأسئلة على مجموعة نقاط محددة مسبقاً على فئة كاملة أو جزء منها.
- نظام الأسئلة يشمل على أسئلة مغلقة في إمكان المجيب يختار أحد الأجوبة المقترحة أو يشمل على أسئلة مفتوحة تعطي فرصة للمجيب بالإجابة بطريقة حرة.
- الأسئلة المطروحة يجب أن تعكس احتياجات الشخص المجيب وعليه يمكن معرفة احتياجات التكوين للشخص المعني.

3-4 طريقة مجموعة المساهمة:

الهدف من هذه الطريقة هو كذلك إتقان الفردي والجماعي، نجاح التطور التقني وتنظيمي والتحسين المستمر للنوعية، العوامل المحثة الواجب أخذها بعين الاعتبار احتياجات المنظمة والتطلعات الفردية والجماعية للعمال، المتدخلين المعنيين في هذه الطريقة المسؤول المكلف بالتحليل، العامل المعني بالأمر والإطارات المشرفة عليه بما فيها تلك المعنية بالمشاكل المطروحة في ميدان العمل.

خصائصها:

- النوع التسيير المساهمي أو الذي يتصف بالمشاركة أصبح أكثر أهمية من نوع مركزي.
- هذه الطريقة تعطي للعامل فرصة لتعبير بكل حرية عن مختلف المجالات التي يعتمد تحسينها بمشاركته في البحث والاقتراح الحلول الممكنة وقد يكون تحسينها عن طريق رفع مستوى الكفاءة للعامل أو مجموع عمال وبالتالي اكتشاف احتياجات التكوين التي من خلالها تحل المشاكل المطروحة.

4- طرق ملازمة تغيير المنظمة:

إن الوصول إلى ملازمة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة وخصوصاً على المدى المتوسط والطويل، تستوجب على مسؤول التكوين إتباع الطرق التالية:

4-1 التعبير عن الاحتياجات الجديدة :

- التكوين يعتبر وسط يعبر فيه عن احتياجات جديدة تهدف إلى إتقان الفردي والوقاية من عدم التكيف وتحتها العوامل التالية:
- تطلعات الأفراد،
 - مستوى الحقيقي للعمال،
 - احتياجات المنظمة،
 - الوقاية من عدم الملائمة.

ومن أهم المتدخلين في هذه الطريقة:

العامل، المكون، مسؤول التكوين ومدير الموارد البشرية.

خصائصها:

أنها تهتم بالاحتياجات الجديدة وخصوصاً للعمال الجدد وذلك للوصول إلى التحكم بالأدوات الفكرية القاعدية قبل الدخول في التكوين المهني.

4-2 طريقة تكوين - حركة ion action

من أهدافها إتقان الجماعي وأهم العوامل المحثة لاحتياج المنظمة، المتدخلين في هذه الطريقة السلم الإداري، العامل، مسؤول التكوين وجهاز الوظيفي المعني بالمشاكل المطروحة.

خصائصها:

هذه الطريقة ليست مرتبطة مباشرة بتحليل الاحتياجات مع ذلك يمكن لها تكشف عن الاحتياجات التي لم تظهر مسبقاً، وعند تحليل المشكل والبحث عن الحل يمكن لها أن تساهم في التعبير عن الاحتياج تكميلي إذن هذه الطريقة تساهم في التلائم مع الاحتياجات الجديدة.

خلاصة :

ما نستخلصه من الفصل الثاني أن إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي لا يمكن أن تكون ذات فعالية ونجاعة إلا إذا أحصيت مختلف الاحتياجات التكوينية بصفة دقيقة وعقلانية وعلمية ، وعليه قد عرضنا مختلف طرق إحصاء الاحتياج إلى التكوين التي تطبق في الإدارة العمومية ذات طابع خدمة عمومية كما تطبق في مؤسسة إنتاجية مع الاحتفاظ كل منهما بخصوصيته، وعليه فإن المؤكد أن عملية إحصاء التكوين تعتبر مرحلة مهمة في إعداد وبناء مخطط التكوين.

الفصل الثالث : بناء مخطط

تمهيد:

بعدما تكلمنا عن نظام التكوين ومكوناته وعن عملية إحصاء الاحتياجات التكوينية، طرقها ومنهجيتها، نصل في الأخير إلى أهم نقطة في العملية التكوينية، أهميتها تكمن فإنها تعتبر نتيجة أعمال إحصاء الاحتياجات التكوينية و ترجمتها إلى مخطط تكوين هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن المخطط التكوين يعد وثيقة قانونية يلزمها قانون الوظيف العمومي الجزائري ولهذا فلقد كرسنا مبحثا كاملاً يتكلم عن إطاره القانوني ومختلف الالتزامات القانونية وفق قانون الأساسي للوظيف العمومي وما يشرحها ويوضحها ويمدها بالطرق و الأساليب من مناشير ونصوص تكميلية وبعدها سنتطرق بشكل عام على كيفية بناء مخطط التكوين وأهم الأساليب الخاصة بذلك وفي الأخير عن دور المتابعة والتقييم والتمويل في عملية التكوين.

المبحث الأول : مخطط التكوين وإطاره

1- مفهوم مخطط التكوين

يعرف مخطط التكوين على أنه "ترجمة عملية ومالية للاختيارات المتعلقة بالتسيير المنظمة والخاصة بالوسائل التي تخصصها في فترة معينة لغرض تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للمستخدمين"¹.

نحاول أن نتوسع في هذا التعريف عن طريق فهم كل عبارة على حدا:

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

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

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

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

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

وبعضهم يلخص تعريف مخطط التكوين على "أنه التعبير الملموس لسياسة التكوين

للمنظمة"².

1- Alain Meignant, OP.Cit P221.

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

وبالتالي يكون على النحو التالي:

- تنمية كفاءات المستخدمين و بالتالي تنمية المنظمة.
 - يلخص مجموعة الأهداف المنظمة بدقة.
 - يلخص مجموعة الوسائل المخصصة للوصول إلى تلك الأهداف.
 - تحديد المدة الخاصة بالتكوين (سنوية أو متعددة السنوات).
- 2- مخطط التكوين في إطار قانون الوظيف العمومي الجزائري.**

1-2 لمحة تاريخية:

من الناحية التاريخية فإن التكوين و تسييره في قطاع الوظيف العمومي الجزائري لم يعطى العناية الكاملة إلا بعد صدور المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 3 مارس سنة 1996 الذي أعطى لتسيير التقديري للموارد البشرية أهمية كبيرة و ذلك بأنه أوجب على المؤسسات و الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات أما قبل هذا التاريخ فسنجد المراسيم التالية التي تكلمت عن التكوين و الإلتقان بدون إعطاء أهمية إلى الجانب التخطيطي للتكوين خاصة و للموارد البشرية عامة وهي كالتالي :

- المرسوم 69- 52 المؤرخ في 12 ماي سنة 1969 الذي تضمن تدابير لتسيير التكوين
- والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية إن هذا المرسوم كانت فيه نقائص كثيرة نذكر منها:
- خالي من الجانب التحفيزي عند خروج المتكون من عملية التكوين.
- لم يرد فيه الجانب التخطيطي للتكوين أو التسيير التوقعي للموارد البشرية.
- المرسوم 87 - 209 المؤرخ في 8 سبتمبر 1987 والذي تضمن فقط تنظيم التكوين في الخارج.
- وفي الأخير جاء المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد المعلومات.

- وأما الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 15

العام للتوظيف العمومي فقد أكد ما جاء في المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 (القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارة العمومية) وخصوصا ما جاء في الباب الرابع تحت عنوان "التكوين والترقية" الفصل الأول تحت عنوان "التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات" المادة 52 والتي تنص على أنه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين ، أن تقوم بما يأتي :

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

- تتجزر أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكيف المترشحين مع الوظيفة العمومية.

2-2 الالتزامات القانونية المعمول بها:

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

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

على عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في قطاع النشاط المعني وهي كالتالي:

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

أجل:¹

- شغل منصب عمومي للمرة الأولى،
 - التحاق بسلك عالي أو رتبة عالية للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة،
 - التحضير للمسابقات والامتحانات العمومية.
 - ب- دورات تحسين المستوى التي تهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها و ضبطها.
 - ج- عمليات تجديد المعلومات التي من شأنها أن تسمح بالتكيف مع الوظيفة الجديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو التغييرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.
- بهذا الصدد، لا بد من التوضيح أنه يمكن انجاز عمليات التكوين المتخصص للموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب في شكل متناوب أو متواصل

في شكل متواصل¹.

وكذلك فإن المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ينبغي أن يحدد فيها كذلك:²

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

2-3 الرقابة القانونية:

قبل أن يصبح المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات نافدا وجاهزا للتطبيق يجب أن يكون مصادقا عليه وعملية المصادقة تشترك فيها المؤسسة أو الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي وبنفس الشكل يتم أو يعدل المخطط السنوي أو المتعدد السنوات.³ أما فيما يخص الرقابة فتقوم بها المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية. فإن الجانب المهم الذي بدونه لا يمكن للمؤسسة أو الإدارة العمومية أن تقوم بإعداد المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات، ويتمثل في جمع الاحتياجات التكوينية الفردية ومن ثم الجماعية وللقيام بهذه المهمة تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة تكوين لتحسين المستوى وتجديد المعلومات. وفي هذا الإطار تقوم اللجنة بإعداد قائمة الموظفين المدعويين لإتباع دورة التكوين وفقا للشروط التنظيمية والقانونية الأساسية لكل مؤسسة وإدارة عمومية، كذلك فإن هذه اللجنة من صلاحيتها تحديد المقاييس الخاصة بالانتقاء والتي يجب أن تكون متعلقة بـ:

1- نفس المرجع السابق.

2- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996.

3- المرسوم السابق.

1- المؤهلات المهنية للمعني بالتكوين،

2- التقويم المهني للموظفين المعنيين.

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

2-4 الجانب المتعلق بالمصادقة على ميزانية المخططات القطاعية:

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

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

- المدير الفرعي للتكوين: رئيساً،

• ممثل المديرية الفرعية للمسابقات والامتح

• ممثل المديرية الفرعية للتفتيش وتدقيق الحسابات،

• ممثل وزارة المالية،

• ممثل الإدارة المعنية.

ويمكن أن تستعين اللجنة المختصة، عند الحاجة بأي شخص مؤهل ترى فائدة في

استشارته قصد إنارتها في أعمالها (أستاذ، رئيس مؤسسة تكوين).

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

- دراسة الأهداف التوقعية الناتجة عن المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين

وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار وعلى وجه

الخصوص الاعتمادات المالية التي يمكن تخصيصها لهذا الغرض.

- السهر على مطابقة العمليات المبرمجة والشروط القانونية والتنظيمية السارية المفعول

والتي تحكم مختلف أسلاك الموظفين.

- التأكد من احترام النسب القانونية للموظفين الأجراء عند تنظيم دورات تكوين.

- التأكد من وجود الأطر القانونية لتنظيم التكوين المتخصص المبرمج (القرارات-

الإطار الذي يضبط التكوين- مؤسسات التكوين المؤهلة- برامج التكوين ومدة

التكوين).

- الفصل في ملائمة الدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات المبرمجة (أثارها

على المصلحة- حجم المواقيت الإجمالي- البرامج- أمكنة سيرها- عدد المترشحين

المقبولين).

- التأكيد من التطابق بين مخطط تسيير الموارد البشرية ودورات التكوين وتحسين

المستوى وتجديد المعلومات المنصوص عليها في المخطط القطاعي السنوي والمتعدد

السنوات للتكوين خلال السنة المقصودة.

- دراسة حسب نفس الكيفيات والإجراءات، مقترحات التعديل للمخططات المصادق

عليها.

تسحين المستوى أو تجديد المعلومات أن تغطي أكثر من ثلاثة سنوات مالية.

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

المبحث الثاني : إعداد مخطط التكوين

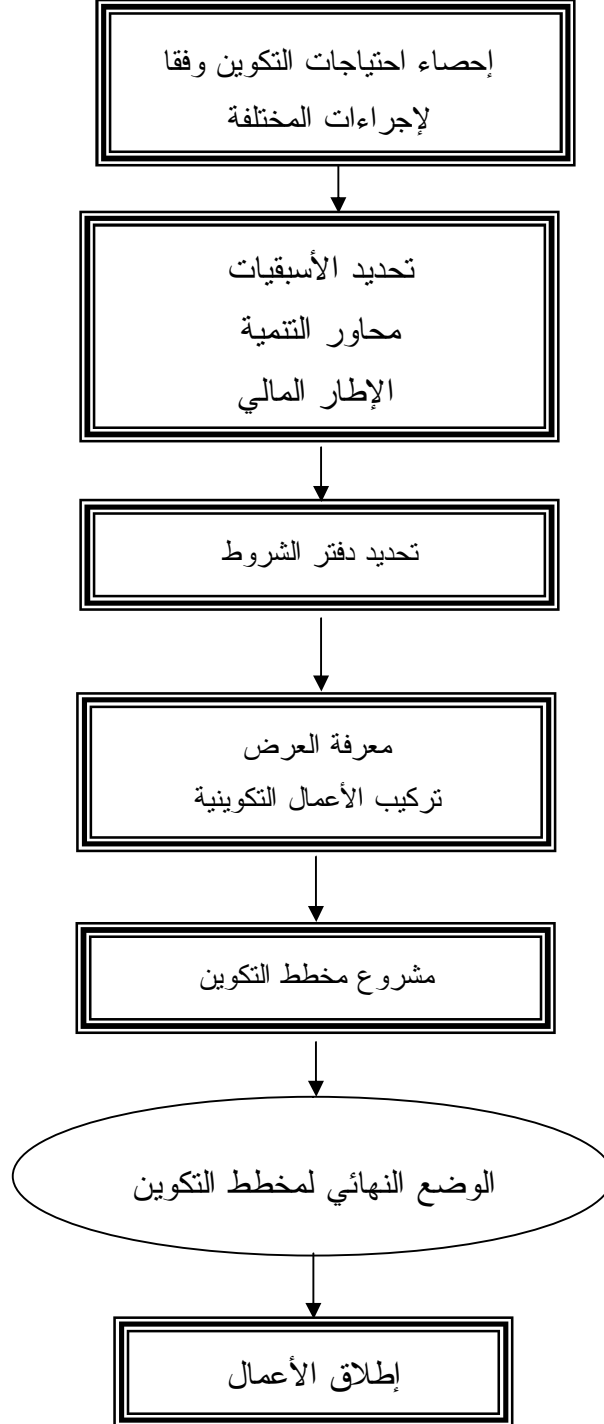
إن إعداد المخطط التكويني يمر بعدة مراحل وكل مرحلة لها سياستها وإجراءاتها الخاصة بها تحددها خصوصية المنظمة وطبيعة نشاطها وتعدد مصالحها ونوع التسيير المتبع فيها، أما من ناحية التوجهات الكبرى والتي تخضع لتسلسل المنطقي فإن إعداد المخطط التكويني في مؤسسة ذات طابع إنتاجي لا يختلف كثير عن الإدارة العمومية التي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

1- مراحل إعداد مخطط التكوين

مراحل إعداد مخطط التكوين تمر في أغلب المنضّمات بالمرحل التالية وحسب المخطط التالي:

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

الجدول (2)



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

وعلى حسب الجدول رقم (2) يمكن أن يع

في المرحلة الأولى يجب إحصاء احتياجات التكوين وفقاً للإجراءات مختلفة وقد رأينا في
الفصل الخاص بالإحصاء الاحتياجات التكوينية.

في المرحلة الثانية والمتعلقة بالأسبقيات والجانب المالي وعلى مسؤول التكوين طرح عدة
أسئلة والإجابة عليها نذكر أهمها:

• ما هي الأسبقيات في مخطط التكوين والمتعلقة بأنواع التكوين؟

• هل جانب الميزانية يمكن أن يغطي عملية التكوين المراد إطلاقها؟

المرحلة الثالثة فهي متعلقة بتحديد دفتر الشروط وتلجأ إليه المنظمة في حالة ذهبها للتكوين
الخارجي باحثة عن النوعية في العروض المقدمة ووفقاً للشروط المحددة بين الطرفين.
عند الانتقال إلى المرحلة الرابعة تقوم فيها المنظمة بتركيب الأعمال التكوينية وبالتالي تحديد
الوسائل اللازمة والملائمة لتحقيق العمل التكوين.

وفي المرحلة الخامسة يصبح مخطط التكوين على شكل مشروع يقدم إلى أصحاب القرار
لإضافة أو حذف ما يرونه ضروري وتتم المصادقة عليه فيصبح في وضعه النهائي وفي
الأخير يتم إطلاقه من طرف مسؤول التكوين.

ويمكن إتباع منهجية أخرى في إعداد مخطط التكوين وذلك عن طريق (سؤال
وجواب) ويصبح الجواب عبارة عن أحد عناصر المكونة أو الفاعلة في إعداد مخطط
التكويني، ويمكن طرح الأسئلة التالية مباشرة بعد انتهاء من عملية إحصاء الاحتياجات
متبعين التسلسل التالي:

- كيف الاستجابة لمجموعة الاحتياجات التكوين التي تم إحصائها؟

- ما هي المشاكل ذات الأسبقيات المطلوب حلها ؟

- بأي وسائل تمتلكها المنظمة لتلبي الاحتياجات ؟

- من هم الفاعلين الواجب إشراكهم وكيف يتم إشراكهم ؟

- هل هناك مبادئ لسياسة التكوين يجب مراعاتها ؟ مثلا :

- هل يجب إعطاء امتياز للتكوين الداخلي ؟

- هل يجب القيام بتكوين

- ما هي العلاقة المتبعة مع الشركاء الاجتماعيين؟

- ما هي فترة التكوين المختارة والمتخذة كمرجع؟

وللإجابة على تلك الأسئلة وأسئلة أخرى يستعمل مسؤول التكوين دليلا ومرشدا في اختياراته الإستراتيجية التي يتبناها في بناء مخطط التكوين ويساعده في تحديد مختلف الفاعلين في العملية وهذا الدليل يمكن أن يكون على شكل الأسئلة التالية:

- من المعني من مخطط التكوين؟

- ما هي المناصب المعنية؟

- هل كل أصحاب المناصب معنيون بعملية التكوين؟

- ما هي أهمية التغيرات المحتملة؟

- هل هذه التغيرات تسير وفقا لما يريده الفاعلين؟

- ما هو موقف الفاعلين اتجاه التغيرات المحتملة واتجاه التكوين؟

ونذكرهم بالتسلسل كتالي:

أ - الأشخاص الذين سيكونون.

- ما هو مستوى قلقهم؟

- ما هي التغيرات التي يتمنونها؟

- ما هي نظرتهم إلى التكوين؟

إذا كان مستوى التكيف بالقرار بالقدر كاف يمكن تقبل التغير بسهولة وعليه إن
الوضعية الحالية لا يمكنها أن تبقى كما هي.

ب - المسؤول المباشر:

- ما هو مستوى قلقه؟

- هل يرى ضرورة للتغيير؟

- ما هو التغير الذي يتمناه؟

- ما هي نظرتة إلى التكوين؟

فإن نظرتهم إلى التكوين وموقعهم اتجا

مساعدتهم، و يمكن أن يلعب كمكبح إن كانت التطورات لا تسير في الاتجاه الذي يتمنونه
وبالعكس إذا اقتنعوا بفائدة التغييرات المدرجة بقائمة التغييرات في قطاعهم يكون لهم دور
المحرك بالنسبة لمستخدميهم.

ج- الإدارة:

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

د- الشركاء الاجتماعيين:

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

2- الأشخاص المعنيون بإعداد مخطط التكوين:

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

1-2 مستوى المديرية العامة:

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

- متابعة الأعمال التكوينية عن طريق أحد ممثليها،
- أثناء الاجتماعات الإعلامية تذكر بأهمية الأعمال التكوينية،
- المشاركة عند افتتاح التربصات وعند نهايتها.

2-2 مسؤول المصلحة:

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

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

1. الطريقة الصاعدة : من المصالح إلى المديرية العامة للمصادقة عليه.
2. الطريقة النازلة : من المديرية العامة إلى المصالح لإبداء رأيهم فيه.

2-3 الشركاء الاجتماعيين :

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

2-4 المتكـون:

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

3- المرور من الاحتياج إلى المخطط:

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

1-3-1 دمج الاحتياجات:

1-1-3 الاحتياجات الفردية:

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

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

2-1-3 الاحتياجات الجماعية:

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

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

2-3 ترجمة الاحتياج إلى خط من خطوط التكوين:

إن مخطط التكوين يحتوي على عدة خطوط وكل خط يحتوي على معلومات مختلفة عن الخط الآخر وهذه المعلومات يتعلق بنوعية التكوين، الفترة الزمنية، المكون، الوسائل المالية، مكان التكوين... إلخ.

وبالتالي إنه بعد دمج الاحتياجات المتمتات

التكوين وهذا ما يسمى بترجمة الاحتياج.

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

الطريقة الأولى : إعداد مخطط التكوين من الأسفل إلى الأعلى.

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

المرحلة الأولى: إبلاغ كل الإطارات المهيكلة عن طريق تعليمة توضح

الاتجاهات وأهداف المنظمة سواء لسنة واحدة أو لسنوات عدة (أقصى تقدير 3 سنوات).

المرحلة الثانية: القيام بعملية تشريح وتحليل للمناصب وما تطلبه من كفاءات

مهنية سواء الحالية أو المناصب المستقبلية وتقييم الموجود من كفاءات لدى العمال كل حسب منصبه وذلك لتحديد الاحتياجات التكوينية سواء الفردية أو الجماعية.

المرحلة الثالثة: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية ووضع الأسبقيات لأن لا يمكن

للمنظمة أن تلبى كل الاحتياجات في آن واحد وذلك لوجود صعوبات مالية أو بشرية أو قانونية ومن ثم إعداد مخطط تقديري على مستوى كل القطاعات أو الهياكل اللامركزية.

المرحلة الرابعة: تجمع هذه المخطط

على مستوى المركزي لتصبح مخطط تكويني شامل لكل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار أسبقيات الإدارة المركزية والسياسة الشاملة.

المرحلة الخامسة: المصادقة على مخطط التكوين والميزانية التقديرية من طرف

الإدارة المركزية، هذه المرحلة نشرها بتفصيل عند الوصول إلى جانب المتعلق بالتمويل.

المرحلة السادسة: تنفيذ المخطط، وهذه المرحلة لا تأتي إلا بعد برمجة الأعمال

التكوينية ووسائل الإنجاز المختلفة.

الطريقة الثانية : إعداد مخطط التكوين من الأعلى إلى الأسفل.

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

المرحلة الأولى : إن مسؤول التكوين على مستوى المركزي، يقوم في هذه

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

المرحلة الثانية : يتم إنزال تلك الخطوط العريضة لمخطط التكوين المعدة من

طرف الإدارة المركزية إلى المصالح المختلفة لإعطاء التفاصيل اللازمة في بعض بنود المخطط ليكون أكثر تطبيقا على الأرض الواقع مثل عدد العمال الذي تتوفر فيهم

شروط الترشح إلى التكوين، النقائص المر

الناحية العددية أو النوعية.

المرحلة الثالثة : إعداد مخطط التكوين على مستوى المديرية المركزية بعد

أخذها بعين الاعتبار للمعلومات الصاعدة من المصالح اللامركزية ويصبح بصورته

النهائية وقابل لإنجاز بعد المصادقة عليه ومصاحبته بإعداد الميزانية لسنة واحدة أو

متعددة السنوات.

الطريقة الثالثة : مخطط التكوين بعد بالتقرب إلى الزبون.

هذه الطريقة تركز على السوق والمبدأ التنافسي الذي يعتمد على نوعية الخدمة

بحيث الزبون هو الذي يحدد بطريقة غير مباشرة ما هي النقائص المهنية وبالتالي

الاحتياجات التكوينية التي تهدف إلى الوصول إلى تلبية رغبات الزبون.

3-3 تقاطع الاحتياجات مع الوسائل:

لكي تكون ترجمة الاحتياجات إلى خط من خطوط التكوين ذات فعالية وقابلة للتطبيق

عند مرحلة إنجاز مخطط التكوين، يجب على مسؤول التكوين عند إعداد المخطط التكوين

أن يراعى عدة شروط وهي:

- يجب أن لا تفوق تكلفة التكوين الميزانية المخصصة لها،
- أن لا تكون فترة الغيابات المتعلقة بالتكوين على حساب أعباء العمل،
- العمل على وجود توازن مابين الأنواع المختلفة للتكوين وخصوصاً تلك المتعلقة بالمدة ومكان التكوين بصورة أخرى، أن لا يكون متوسط أو طويل المدى على حساب قصير المدى أو العكس وكذلك التكوين الداخلي على حساب التكوين الخارجي أو العكس وإن وجد يجب إعطاء الأسباب المؤدية إلى ذلك.

وكذلك يراعى عند تبنى أحد الأشكال التكوين (الفردي الخارجي- الفردي الداخلي- التبرص

الفردي في منصب العمل) هل يسمح بذلك ظروف وشروط العمل ومختلف أشكال التكاليف

(الزمن، تكلفة التكوين، الغيابات... إلخ).

الجماعي الداخلي مع المنشط من إطارات خارج المنظمة.

باختصار عند التكلم عن التقاطع الاحتياجات مع الوسائل يقصد بها أن المنظمة يجب أن تلبي الاحتياجات في أحسن الظروف وبدون نقص في النوعية وبأحسن تكلفة.

وقد يشمل كل خط تكويني من خطوط مخطط التكوين على المعلومات التالية:

- عنوان العمل التكويني أو الهدف الواجب الوصول إليه،
- نوعية المستخدمين المعنيين بالتكوين (وظائفهم والمصالح التي ينتمون إليها)،
- قانون الأساسي للمستخدمين،
- عدد المستخدمين،
- كفاءات التنظيم (تكون داخلي، خارجي، متكاثر،.....إلخ) مع ذكر الهيئة أو المؤسسة التي تقوم بعملية التكوين،
- مدة عملية الإنجاز،
- مدة التكوين،
- اسم المسؤول عن العمل التكويني (أو المسؤول عن خط التكويني).

وعندما يكون المخطط متعدد السنوات يذكر فيه:

- عدد المتربصين في الفترة التكوينية،
- عدد الساعات التكوين المتوقعة،
- تكلفة العمل التكويني في الفترة المعطاة (التكلفة البيداغوجية + المصاريف المباشرة)،
- التكلفة الزمنية للتكوين.

4- نوعية مخطط التكوين:

نوعية مخطط التكوين تركز على احترام عدة شروط أهمها:

أ) ترابط ما بين المخطط وإستراتيجية المنظم

عند القيام باختيار الأوليات يجب الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المنظمة وهذا ما يجعل إعداد المخطط ليس عمل مسؤول التكوين لوحده بل ما على هذا الأخير إلا أن يقدم اقتراحات لتصبح قيد التنفيذ بعد المصادقة عليها من طرف الهيكلية التي لها المعرفة التامة بإستراتيجية المنظمة وبالعكس فإن المخطط الاستراتيجي للمنظمة متوسط وطويل المدى يجب أن يرتبط بالتوجيهات الكبرى للتكوين¹.

ب) ممارسة العمل التوقعي:

العمل على تطوير الموارد البشرية يستلزم الكثير من الوقت وعليه من الضروري القيام بالتوقعات والتسيير التقديري وخصوصا الفئة الأقل تأهيلا والأكثر مساسا بعملية التطور التقني ولهذا وجد ما يسمى بالمخطط التكوين متعدد السنوات الذي عن طريقه يمكن للمنظمة أن توسع من اهتمامات مشروعها التكويني وبالتالي كل تحليل للوضعية يأخذ بعد توقعي.

ج) مشاركة العمال:

إن ارتباط العامل بمتابعة التكوين يكون بصفة قوية إذا أعطيت لهذا العامل فرصة المشاركة في أعمال تعريف وتحديد الحركة التكوينية المسطرة عن طريق التسيير التقديري للموارد البشرية والمجسدة في مخطط التكوين².

إن هذه المشاركة تمد العامل بالثقة اللازمة اتجاه المنظمة التي يعمل فيها وكذلك تنمي شعوره بالانتماء وهو عامل مهم لانخراطه في نشاط المهني وتجسد مشاركته عن طريق الحوار والتعبير المتبادل بين المسؤول المباشر والعامل وكذلك عن طريق الاجتماعات التي بواسطتها يتم إحصاء الاحتياجات المختلفة.

د) مشاركة ممثلي العمال:

نوعية المناخ الاجتماعي في منظمة يساهم بقدر كبير في وصولها إلى الأهداف المسطرة، حيث إن المناخ الاجتماعي مرتبط بكيفية تسيير العلاقات الاجتماعية ونوعية العلاقات

1- Voir Annick Cohen , OP. Cit , P 264.

1- Voir A. Boubekeur, « La formation » l'E.N.A , 2002 P 31.

في ميدان التكوين وعليه فان مخطط التكوين يمثل أرضية جيدة لتحاوّر مع ممثلي العمال ويضمن أكثر حظوظ للنجاح.

و) مخطط التكوين يستعمل كل الوسائل لتنمية الكفاءات:

لم تعد المنظمة في العصر الحديث مكتفية بذلك النوع من التكوين الذي يكتفي بالتدريس في القاعات، بل تطور العمل التكوين ليشمل أنواع مختلفة وذلك لغرض تنمية الكفاءات المهنية للعمل وللوصول لهذا الهدف يجب إعداد مخطط تنمية الكفاءات¹ الذي يتزامن في إعداد مع مخطط التكوين.

لأن الأدوات المستعملة تتشابه إلى قدر عدم التفرقة بينها، حيث نجد عند إعداد المخطط لتنمية الكفاءات المتعددة السنوات استعمال أشكال تكوينية مختلفة مثل (التربص، تكوين حركة، التناوب، التكوين في الميدان، التفويض بمهمة مؤقتة، انتداب...إلخ).

بل حتى العمل نفسه يعد مكوناً، وهذا الاتجاه صاحب كذلك التوجه الذي يرى أن التكوين استثماراً مبنياً على مردودية التكوين، ما يجعل أن كل عامل بمساعدة مسيره المباشر يقيم كفاءاته المهنية مع المنصب الذي يشغله بنفسه ويمكن له اقتراح برنامج تكوينياً لسد النقص المهني وما يقال بشكل فردي يقال بشكل جماعي.

معوقات النوعية في إعداد مخطط التكوين:

كما لكل عمل معوقات وضغوطات، يوجد كذلك معوقات تصطدم بها النوعية عند إعداد مخطط التكوين مما يجعلها لا تصل إلى تلك النوعية المطلوبة ونذكر منها:

- **القدوة :** من الصعب إقناع العمال بعملية التكوين والمسؤول المباشر غير مكون ويعاني من نقص مهني.
- **التنسيق:** في حالة عدم وجود تنسيق على جميع المستويات لا يمكن إعداد مخطط، لأن مسؤول التكوين تواجهه عند إعداد المخطط أسئلة لا يمكنه الإجابة عنها إلا بمساعدة جميع الفاعلين.

• **تجميع الطلبات الفردية: يجد مسؤول**

الفردية عندما تكون متشعبة تشتملنا كبيرا والأوليات غير واضحة.

• **عدم مقدرة مسؤولي المصالح ربط أهداف التكوين بأهداف عملية: في بعض**

الحالات لعدم القدرة على معرفة وتحديد الاحتياجات التكوينية وفقاً ما يتطلبه مناصب العمل يلجأ المسير المباشر للعامل لإعطاء احتياجات عشوائية لا تعبر عن أهداف المنظمة.

• **التقديرات الغير مؤكدة: المسيرون الذين ليست لهم رؤية مستقبلية واضحة سواء**

كانت سنوية أو متعددة السنوات لا يمكن لهم أن يقوموا بتقديرات صحيحة وذات مصداقية وهذا ما يجعل المخطط السنوي أو متعدد السنوات بعيد عن النوعية التي تطلبها المنظمة.

المبحث الثالث: إنجاز مخطط التكوين.

عندما يعتمد مشروع مخطط التكوين من طرف أصحاب القرار في المنظمة ومختلف الفاعلين الذين لهم جانب من المسؤولية في تنفيذه (مسؤول المصلحة، مدير الموارد البشرية، مسؤول التكوين) يصبح في وضعته النهائية وقابل للتنفيذ، ولكي ينفذ يجب أن ترسل نسخة منه إلى جميع الأشخاص المعنيين بما في ذلك مسؤولي أفعال خط من خطوط التكوين، وعند القيام بإنجازه قد يلجأ إلى مكون داخلي أو خارجي وهنا يمكن أن نتساءل عن كيفية تنظيم التكوين وما هو تقسيم العمل المتبع في مجال الأنشطة التكوينية، وما هي محددات اختيار المنظمة للتكوين داخل المنظمة أو التكوين خارج المنظمة (شراء الخدمة التكوينية)¹. ويمكن تعريف التكوين الداخلي على أنه أنشطة تكوينية تقوم بها إدارة الموارد البشرية تستعين في ذلك من إطارات داخل المنظمة، أما التكوين الخارجي فيعرف على أنه الأنشطة التكوينية التي يعدها وينظمها أفراد خارج المنظمة وفق دفتر شروط يعد من طرف المنظمة، ويمكن أن نذكر أهم المحددات التي يمكن أن تختار المنظمة على أساسها التكوين الداخلي أو الخارجي و هي:

- **المحددات المالية:** تبحث دائماً المنظمة عن عملية التكوين التي تكون بأقل كلفة وإذا قارنا ما بين التكوين الداخلي أو تكوين خارجي فإننا نجد أن التكوين الداخلي يتميز بأقل تكلفة لأن كل الوسائل المادية والبشرية ملك للمنظمة، ولكن يجب أن ينظر إلى التكوين كاستثمار في الموارد البشرية ولا يمكن التركيز فقط على جانب المدخلات فقط أي الموارد التي تدخل في عملية التكوين ولكن النواتج المتحققة من التكوين أيضاً فلها جانب كبير من الأهمية.

- **حجم المنظمة:** إن حجم المنظمة له دور محدد في اختيار المكون الداخلي أو الخارجي، فليس من الرشيد الاقتصادي أن منظمة صغيرة الحجم أن تتحمل تكلفة تكوين عالية في صورة مكون داخلي بل تترك هذه المهمة للمكون الخارجي، وعلى العكس فالمنظمة كبيرة

المكون الخارجي أعلى من التي تقام في داخل المنظمة¹.

1- مخطط التكوين والجانب المتعلق بالميزانية:

نجد نوعين من السياسة الخاصة بالميزانية المتعلقة بإنجاز مخطط التكوين:

- ميزانية مركزية على مستوى مديرية الموارد البشرية: تطبق عندما يكون المبلغ نسبيا صغيرا ولا يمكن توزيعه على المديرية اللامركزية.
- الميزانية موزعة على كل مديريات الإدارة العمومية: نجد في الإدارات والهيئات العمومية أن نوعين من الإجراءات قد يطبق حسب الظروف والحالات الخاصة.

إن النوع الأول هو الأكثر تطبيقا حيث مسؤول الميزانية على مستوى المركزية هو الذي يقوم بتوزيع الموارد المالية حسب متطلبات التكوين الخاصة بكل مديرية وقد تأخذ العلاقة ما بين فترة التكوين والميزانية الممنوحة أحد الأشكال التالية:

- مخطط التكوين يطابق السنة المالية حسب قواعد المالية العمومية.
 - مخطط تكوين لا يطابق السنة المالية يخرج عن قواعد المالية العمومية .
- الصيغة الأولى تجد تطبيقها من طرف الإدارات التي تفضل تطبيق النظام المركزي حيث تفضل ميزة الارتباط السهل ما بين التخطيط والميزانية أما الصيغة الثانية تجد تطبيقها من طرف الإدارات التي تفضل النظام اللامركزي، من بين عيوبها هو عدم وجود تطابق بين فترات التخطيط والميزانية.

2- دور الفاعلين في إنجاز المخطط :

قبل التطرق إلى دور الفاعلين في إنجاز مخطط التكوين، علينا قبل كل شيء إحصاء كل الأشخاص الذين يدخلون في علاقة نتيجة نشاطاتهم المهنية المتنوعة في إعداد هذا المخطط، وبالتالي يمكن أن نجد أن¹:

1- ينظر كمال نور الله "إدارة الموارد البشرية"، طلاسدار دمشق، 2002، من ص 167 حتى 168.

اختيار المؤسسة التكوينية التي ستقوم بالتكوين وكذلك فإن المسؤول المباشر له دور في إنجاز عملية التكوين و يتمثل دوره في تحديد الأهداف التكوين وبعد رجوع العامل إلى ميدان العمل يقوم بوضع كفاءات تطبيق المعلومات المتلقاة أثناء التكوين وعن طريق هذه الأخيرة يمكن له أن يقيم العملية.

المدير مع مساعديه المباشرين يتأكدون بأن سياسة التكوين المسطرة قد أتت كما هو مبرمج لها ولم تكن هناك انحرافات كبيرة.

مسؤول التكوين أو أحد مساعديه يتكلف بشراء التكوين أو متابعة وثائق الخاصة بمقدم الخدمة وكذلك الالتقاء بجميع الطالبين لعملية التكوين ومساعدته على اختيار مؤسسة التكوين وهذا يستلزم جمع معلومات وترتيبها لتعرف جيدا على السوق التكوين.

مسؤول ميزانية التكوين (المديرية أو مسؤول التكوين إذا لم تكن الميزانية مركزية) عن طريق المتابعة الإدارية لتسجيلات واستعمال الميزانية أما فيما يخص عملية مراقبة تقدم مخطط التكوين فهي تلازم عملية الإنجاز ويقوم بها كل مسؤول لخط تكويني في مخطط التكوين.

المبحث الرابع: كيفية متابعة إنجاز التكوين.

1- متابعة عملية إنجاز التكوين:

تعرف عملية المتابعة بأنها مجموعة عمليات هدفها هو تحويل التكوين إلى وضعيات العمل والبحث عن حالة توازن جديدة في نظام المتكون وعليه فإن المسؤول المكلف بالمتابعة فهو في أغلب الأحيان المسؤول المباشر للمتكون وفي بعض الحالات فإنه يكلف بذلك مدير الموارد البشرية عندما يكون الأمر متعلق بتطور المنظمة وهناك نوعين من المتابعة حسب نوعية التكوين :

(أ) متابعة التكوين المركزة في الزمن: بمعنى أن تكون في فترة معينة ومحددة يرجع فيها المتكون إلى الميدان مباشرة لتطبيق المعلومات في هذه الحالة المتابعة لا يمكن أن تنجز أثناء عملية التكوين بل تتعداها إلى ما بعد نهاية عملية التكوين.

(ب) متابعة التكوين الموزع في الزمن: بمعنى أن التكوين يكون بصفة متناوبة أو متقطعة إلى أجزاء يفصله عن تطبيق المعلومات في الميدان وهذا إما لطبيعة المعلومات التي يتلقها المتكون أو لخصوصية منصب العمل (مثلاً عدم الانقطاع لمدة طويلة) ويتميز بتطبيق التدريجي للمعلومات وفي هذه الحالة المكون الذي قام ببناء على الحركة التكوينية أو المسؤول الحركة بمساعدة المكون هم الذين يقومون بمتابعة التكوين وتتمثل هذه في ضمان الاستعمال الجيد للمناوبة والتطبيق التدريجي في الميدان للمعلومات المتلقات وإذا كانت هناك صعوبات آتية من الفهم السيئ لمحتوى التكوين يبلغ بها المنشط الذي يقوم بإضافة معلومات للقضاء على هذه الصعوبة أم إذا كانت آتية من غياب مرونة في التنظيم، مقاومة التغيير، أدوات أو طرق العمل غير ملائمة وعليه فإن مسؤول التكوين يقترح التغييرات المناسبة.

إن ضبط هذه الأمور أثناء الحركة التكوينية ضروريا لضمان عملية التطبيق بصورة كبيرة من جهة ومن جهة أخرى تبيان للمتربصين أهمية الحركة التكوينية وكذلك إبراز الجانب التحفيزي للتكوين.

2- لوحة القيادة ودورها في المتابعة:

قبل كل شيء نعرف لوحة القيادة على "أنها وسيلة مراقبة لمجموعة إجراءات و أفعال في مجال التسيير"¹ وهناك تعريف آخر "هي أداة قياس ومراقبة وإتصال"² حيث تتكون من مجموعة مؤشرات لها القدرة على التزويد بالمعلومات الأساسية المساعدة للمسؤول في اتخاذ القرارات المناسبة وذلك بما تملكه من عناصر ذات أهمية في قيادة الأفعال الذي هو مسؤول عليها مباشرة، وكذلك يمكن استعمالها لإعلام مسئولين آخرين الذين لهم علاقة تسمح لهم بالاطلاع على النتائج المحصلة، لغرض البحث معهم على أساس الأهداف المسطرة في أفعال تصحيحية عند وجود انحرافات، هذه النقطة الأخيرة لها أهمية كبيرة في مجال التكوين وخصوصاً تلك العلاقة التي تربط مجموعة الفاعلين ببعضهم البعض.

1-2 مفهوم المؤشر:

هو عبارة عن قيمة تساعد على القياس معتمدة على أسلوب المقارنة مع مؤشر الأساس الذي يعتبر مؤشر مرجعي وهدفاً في حد ذاته تتطلع المنظمة الوصول إليه³، إذن المؤشر يساعد على قياس الفروقات الناتجة عن ما هو محقق والهدف المسطر (على سبيل المثال الهدف لنسبة النجاح في التكوين 90 % أما المؤشر الناتج عن ما هو محقق هو 70 % إذا الفرق الغير محقق هو 20 %).

هذا فيما يتعلق بنسبة النجاح أما ما يتعلق بالاستخدام والتنظيم (مثل: الهدف لنسبة الغيابات أثناء التكوين هو 10 % وذلك لتوقعات ظروف معينة كفترة الأمومة عند السيدات المتزوجات، أما نسبة الغيابات التي تتحقق فعلا وصلت حسب قياس المؤشر هي 20 % إذن هناك غيابات لم تتوقع تقدر بـ 10 %).

في كل الحالات يجب أخذ بعين الاعتبار نتيجة المؤشر مع معرفة الأسباب التي أدت إلى الفرق سواء بالإيجاب أو بالسلب، إذا كان بالإيجاب فعلى المسؤولين في التكوين والموارد

1- Alain Meignant , OP.Cit, P 333.

2- Voir Michel Amiel , Francit Bounnet et Josephe Jacobs , OP. Cit , P 176.

3- Voir L. Boyer et N. Equilbey « GRH, Nouvelles partiques », Ed. EMS Colombelles , 2003 , P 243 à 246.

أو التقليل منها حتى ولو لزم الأمر إضافة بعض التغيرات على سياسة التكوين، ولذلك يجب أن يختار المؤشر الجيد الذي يتميز بالخصائص التالية:

- يتميز تقديمه بالمصداقية للظاهرة المراد دراستها،
- منسجم مع المعايير المعمول بها،
- منسجم مع ثقافة المنظمة : على سبيل المثال عدم إدخال مؤشرات يتعلق بالنتائج الاقتصادية في منظمة تعتمد على تحديد الميزانية مسبقاً الخاصة بالتكوين وفقاً لمعيار محاسبي،
- يقدم المساعدة للفاعلين في المجال التكوين للقيام بالتحليل واتخاذ القرار المناسب.

2-2 لوحة القيادة ومتابعة العمل التكويني:

تستعمل لوحة القيادة على شكل بطاقة فنية تشمل على كل مكونات الفعل التكويني وتعد وفقاً لخصائص هذا الفعل، و تتكون على العموم من أربعة أقسام:

القسم الأول: يتكون من معلومات يتعلق بالفعل التكويني، عن المكون داخلي أو خارجي وإذا كان خارجي يجب معرفة هويته بالكامل.

القسم الثاني: هو قسم خاص بنوعية التكوين والذي يتعلق بنوعية المعلومات التي لها علاقة بالمعايير التالية:

- الفئة المستهدفة من عملية التكوين، يجب جعل المؤشر يتلاءم مع أهداف المنظمة من ناحية الاختيار وتدفقات الفئات المختارة وكيفية مراقبتها لتجنب أي خطأ في التدفق.

- الإعداد البيداغوجي يقوم المؤشر الخاص بهذه الناحية مراقبة الأهداف البيداغوجية من ناحية البرامج، الطرق، المدة، اختيار المكونين، التوازن ما بين النظري والتطبيقي، التوقيت أي هل الوقت مناسب للتكوين.....الخ.

القسم الثالث: يهتم بالجانب الكمي ويساعد على إجراء المقارنة بين التوقعات الإنجازات من الناحية الكمية (عدد المتربصين أفراداً ومجموعات) وهذا للعمل على الوصول إلى تسيير

إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في القطاع الوظيفي الذ

عقلاني للميزانية لأن في اغلب الأحيان فان الذ
وفق المخطط التكويني.

القسم الرابع: هذا القسم يهتم بجانب النتيجة في آخر التربص التكويني وبطبيعة الحال،
المؤشر في هذا الصدد يضع معيار تقييمي تعتمد المنظمة في تقييم النتائج.

2-3 لوحة القيادة لمتابعة سياسة التكوين:

لوحة القيادة هي أدوات من أدوات القيادة والإرشاد لسياسة معينة حيث لها القدرة على
جعل أصحاب القرار على القيام بدورهم كما يجب لذلك فإن أهميتها لا تظهر إلا بوجود
سياسة التكوين واضحة المعالم، وأدوار الفاعلين محددة وبالخصوص ما يتعلق بتحديد ما هي
المعلومات الضرورية التي يجب توفرها، لمن؟ ولماذا؟ وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار
التصحيحي لبعض الإنحرافات في السياسة التكوينية التي قد تضر بالسير الحسن للتكوين ومن
ثمة بالأهداف المحددة سالفاً، ومن هنا عند إعداد لوحة القيادة يجب استشارة أصحاب اتخاذ
القرار على المعلومات التي يجب توفرها وكيفية توفرها مثلاً هل تكون مفصلة أو إجمالية؟
وما هو الوقت المناسب لتوفرها؟ ومن جانبه عليهم إتباع المؤشرات التي بحوزتهم لضمان
الفعالية والنجاعة للوحة القيادة¹.

أما ما يهم المسؤول المباشر عن العمل، ليس النظرة الشاملة لسياسة التكوين وإنما
متابعة تطور الكفاءات الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافه، والوصول إلى الأهداف عن
طريق استعمال العقلاني للموارد المتاحة.

2-4 المؤشرات المتعلقة بسياسة التكوين:

هذا النوع من المؤشرات، أهميته تكمن في الحفاظ على تطبيق سياسة التكوين التي قام
بإعدادها فريق القيادة والإرشاد والمصادق عليها من طرف أصحاب القرار في المنظمة عن
طريق استعمالها في المجالات التالية²:

- متابعة التوازن بين مختلف الأهداف متعلقة بالمدة،

1- Voir L. Boyer et N. Equilbey , OP. Cit , P 249.

2- Voir Alain Meignant , OP. Cit , P 340 à 343.

– متابعة المؤشرات المالية الخاصة بـ

للساعة/ عدد المتربصين،

– متابعة تطبيق الإجراءات الخاصة بإحصاء الاحتياجات التكوينية، والتسجيلات

في التربص... إلخ،

– متابعة تطبيق السياسة الخاصة بفئة من الفئات المكونة من الناحية إعادة

التأهيل، التمهين... إلخ،

– متابعة نوعية التكوين: ولقد تكلمنا على نوعية التكوين سابقة في الجزء الخاص

بها.

– مؤشرات النتيجة: على سبيل المثال نسبة النجاح في الامتحانات المهنية للفئة

التي تكونت من قبل، أو الزيادة الواضحة في التدفقات الحركية للعمال والتي

تمت بنجاح اتجاه المهن الجديدة وبالتالي فإن لوحة القيادة يجب توفيرها

للفاعلين في الأعمال التكوينية لأنها تشمل على العناصر التي تساعد على

مراقبة التكوين والحكم عليه ويمكن حصرها فيما يلي:

– ملائمة الأفعال التكوينية للأهداف،

– النتائج المتحصل عليها ومعرفة هل هي مطابقة للمخطط لها ،

– عمل النظام التكوين ومدى نوعيته.

ويمكن إدخال مؤشرات أخرى تتعلق بـ:

مؤشرات المطابقة: تعمل على قياس الإنجاز مع الهدف.

مؤشرات الترابط: يعمل على قياس الترابط الإنجاز مع سياسة التكوين المسطرة.

مؤشرات النجاعة : قياس الإنجاز مع الكلفة، النوعية، الكمية والمدة.

المبحث الخامس : تقييم التكوين.

يمثل تقييم برامج التكوين أحد المجالات الهامة لبحوث التكوين، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التكوين، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات، بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين، من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي¹.

وتشتمل عملية التقييم التكوين على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التكوين "وهذه المقاييس يجب أن تتوفر فيها عدة شروط منها الملائمة وسهولة الاستعمال والوضوح وأن تكون محددة"² والتي بفضلها يتم التعرف على مدى فائدة عملية التكوين المتمثلة في الوصول إلى الأهداف المختلفة وفي نفس الوقت عن نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها وأيضاً البرامج الغير الفعالة فيتم استبعادها وعليه يمكن أن تنقسم عملية تقييم التكوين إلى عدة أصناف منها:

1- التقييم المتعلق بالعامل الزمني:

1-1 التقييم على المدى القصير:

التقييم على مدى القصير مرتبط بالأهداف التكوينية التي تركز على الوصول إلى التكيف مع المنصب الذي يشغله العامل وهذا يرتكز على التأكد من التحصيل الحقيقي للمعرفة أو السلوك لتحقيق أهدافه المحددة وهذا بدوره يرتكز على تقييم البرامج التكوينية من خلال أربعة مجالات و هي:

1-1-1 ردود الأفعال: وهذا يقيس مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج التكويني ويمكن طرح أسئلة شفوية أو كتابية على المتكون سواء أثناء التكوين لغرض القيام بالتصحيات الضرورية أو عند نهاية التكوين وكذلك عن طريق أسلوب الملاحظة التي تنصب على السلوك المتكون والنتائج المحققة في ميدان العمل وقد يشمل على الأمور التالية:

1- ينظر أحمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي " الدار الجماعية إسكندرية 1986 ص رقم 491.
2- Serge Barzuchetti , Jean François Claude « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise », Ed. Liaisons Paris , 1995 , P 113.

- محتوى البرامج،
- هيكل وشكل البرنامج،
- أساليب الشرح،
- قدرات وأسلوب المنشط،
- جودة البيئة التعليمية،
- مدى تحقيق أهداف التكوينية.

1-1-2 التعليم: وهنا يجب معرفة ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق والمهارات التي تم تعلمها من التكوين وبالتالي مدى إستيعاب وفهم المتكون لها، وعلى المكون أن يقوم بطريقة موضوعية لتحديد درجة التعليم الفرد بالاستعانة بالاختبارات الشفوية أو الكتابية ويمكن أن تكون على شكل نمطي أو أن يصممها المكون بمعرفته، للوصول إلى قياس ما تعمله الفرد فمن الأحسن قياس معارفه ومهارته قبل و بعد عملية التكوين.

ويجدر بنا الإشارة هنا أن كلمة تعليم ليس ذلك المفهوم المتعلق بإرساء عمليات أو أساليب لتفكير المنطقي السليم فقط وإنما يدل في هذا المقام على وجود ارتباط وثيق في المعنى لا يمكن الفصل بينه وبين التكوين¹.

1-1-3 السلوك: يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في السلوك الفرد في العمل، وكذلك لكي يتم تقييم السلوك الجديد فيجب تقييم السلوك بعد وقبل عملية التكوين والمقارنة بين الوضيعتين و يرتكز هذا النوع من التقييم على أسلوب الملاحظة.

1-1-4 النتائج: ماهي النتائج التكويني فيما يتعلق لبعض العوامل مثل تخفيض التكلفة- نقص حوادث العمل- زيادة النوعية- زيادة في الكمية، وذلك عن طريق الاعتماد على أسلوب المقارنة بين الوضعية قبل التكوين وبعد التكوين هذا من الناحية وكذلك القيام بالمقارنة بالأهداف المسطرة.

1-2 التقييم على المدى المتوسط:

إن هذا النوع من التقييم يتوجه إلى زاوية أخرى غير تلك التي ذكرناها سابقاً وهي النتيجة المنتظرة من التكوين التي أقيم من أجلها المتمثلة في إنجاح مشروع استثماري أو التغيير من النوع التنظيمي للمنظمة¹.

وعليه فإن هذا النوع من التقييم يعتمد على رؤيته الخاصة للمتكون الذي يرى فيه وسيلة وقاية والتقليل من المخاطر التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وفي نفس الوقت الزيادة في الكفاءات المهنية من ناحية النوعية والكمية لمواجهة هذه المخاطر (عدم نجاح المشروع) وعليه يمكن القول أن هذا النوع من التقييم يحل محل التقييم المتعلق بالتسيير التوقعي للعمال.

1-3 التقييم على مدى الطويل:

التقييم على مدى الطويل يهتم بالجانب الاستراتيجي للتكوين وأن الإستراتيجية المتعلقة بالتكوين يجب أن تدمج في الإستراتيجية العامة للمنظمة ليتم الانسجام بينهما وعدم التنافر وهذا لضمان نجاح مشروع المنظمة وكذلك إن هذا النوع من التقييم ينصب على قيم المنظمة الثقافية، هل نجح التكوين في إرساءها أم لا؟ ولا يكون ذلك إلا على مدى الطويل وكذلك يهتم بالعمل على الوقاية من عدم الملائمة مع التحولات المعرفية.

2- التقييم المتعلق بالنتائج:

هذا النوع من التقييم يتميز بأنه يركز على النتائج التي تحصلنا عليها من جراء عملية التكوين، الملاحظ أن هذا النوع من التقييم يتشابه في الأساليب والطرق التقييمية مع التقييم الذي تكلمنا عنه سابقاً والمتعلق بالعامل الزمني ولكن يختلف في المنهجية وهذا شيء مهم جداً لغرض الوصول إلى تقييم دقيق وأكثر شمولية، وهذا النوع من التقييم يركز على منهجية طرح الأسئلة وإيجاد أجوبتها وهو يشمل على أربعة مستويات للتقييم كما هو مبين في الجداول كما يلي :

الجدول رقم 10

أربعة مستويات تقييم التكوين

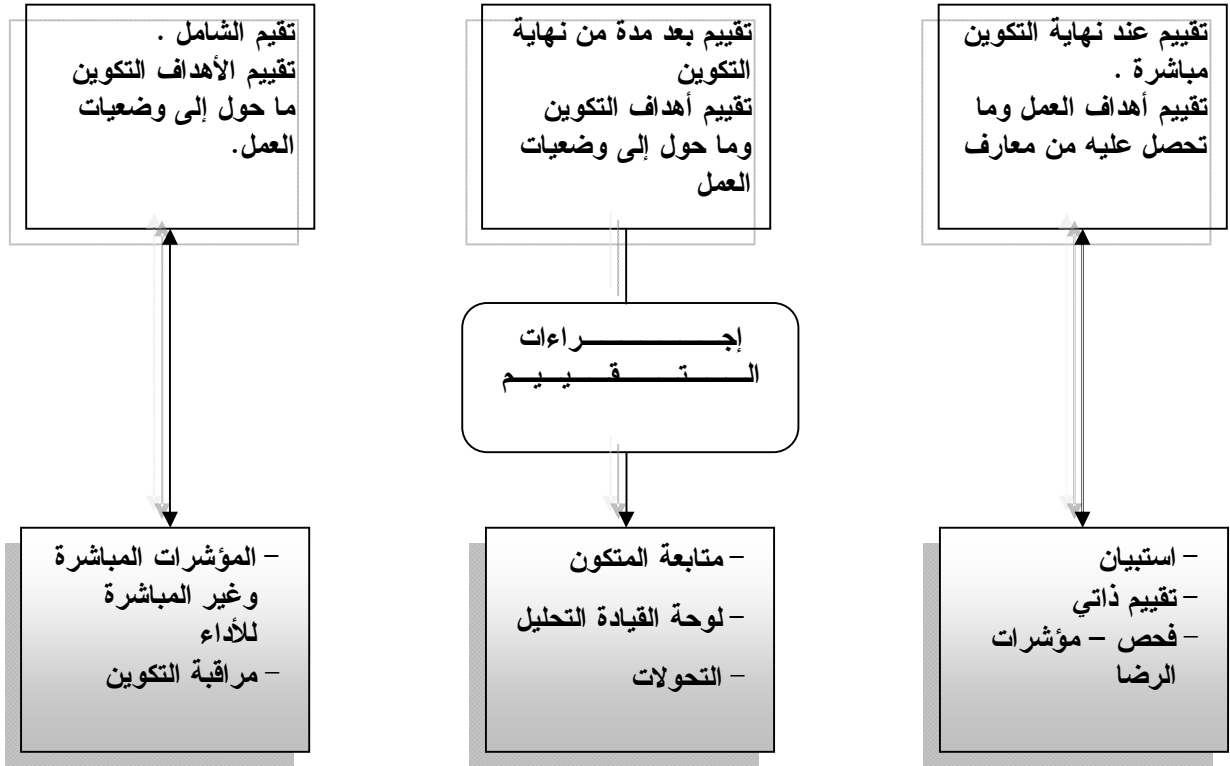
| المستوى الرابع | المستوى الثالث | المستوى الثاني | المستوى الأول |
|--|---------------------------------------|---|---|
| تقييم نتائج التكوينية | تقييم ما حول إلى وضعيات العمل | تقييم البيداغوجي | تقييم الرضا |
| - هل التكوين ساعد في الوصول إلى الأهداف الفردية والجماعية المحددة. | - هل المتربصين يطبقون ما تحصلوا عليه؟ | - هل المتربصين تحصلوا على المعارف والمهارات الميدانية المنتظرة - هل أحتفوا بها في ذاكرتهم - (تقييم بيداغوجي بعد مدة من الزمن) | ما هو رأي المتربص مباشرة عند نهاية خدمة التكوين |

Source : Alain Meignant , OP, CIT , P 366.

والذي يختصره Jean Pierre Citeau في كتابه Gestion des ressources humaines

إلى ثلاث مستويات كما هو موضح كما يلي :

جدول تقييم



Source : Jean Pierre Citeau, OP, CIT , P 122.

1-2 التقييم المتعلق بالرضا:

يرتكز التقييم المعلق بالرضا على أسلوب طرح الأسئلة على المتكونين وفي أغلب الأحيان عند انتهاء من التربص مباشرة "à Chaud" عن مستوى الرضا المتعلق بالخدمات التكوينية المؤداة هذا النوع من التقييم يعتبر الأكثر تطبيقاً في المنظمات لسهولة إجراءاته وطرح الأسئلة يمكن أن تكون شفوية أو كتابية وتطلب آراءهم في المسائل التالية:

- التقييم الإجمالي للمتربص،
- التقييم المتعلق بملائمة التكوين لرغباتهم و أهدافهم،
- نوعية محتوى التكوين،
- نوعية طرق و الركائز البيداغوجية،
- خدمات المنشط والمتدخلين،

– إمكانية تطبيق المعلومات والمهارات في

– الشروط العامة للتربص (قاعات الدراسة، السكن...إلخ)،

– اقتراحاتهم لغرض تحسين النقاط السابقة.

إن مجموعة أجوبة المشاركين تبلغ لجميع من يهمله أمر التكوين (المكون، مسؤول

التكوين، مدير الموارد البشرية...إلخ) .

وذلك لغرض تحسين الخدمات التكوينية في الدورات اللاحقة هذا النوع من التقييم

يؤدي إلى متابعة النوعية الشاملة للخدمات التكوينية وهو قائم على الرضا لا يمكن الاكتفاء به

لقياس وتقييم التكوين وحده بل يجب استعمال تقييمات أخرى تكلمه وتساعده بهدف الوصول

إلى تقييم يعطي نتائج أكثر دقة ومصداقية.

2-2 التقييم البيداغوجي:

هذا النوع من التقييم يهتم بالجانب البيداغوجي للتكوين والتي يتعلق بالجانب التحصيلي

للمعارف النظرية والميدانية وكذلك جانب السلوكي للمكون، إذن هو عملية قياس ما تحصل

عليه المتربص عند انتهاءه من عملية التربص بعد مدة زمنية معينة وليس مباشرة مثل التقييم

المتعلق بالرضا وبذلك يرتكز على معيار الملاحظة وخصوصاً تلك الأهداف ذات الطبيعة

العملية التي تعتبر كأهداف مرجعية للتكوين والتي تكون محددة مسبقاً، وفي بعض الأحيان قد

تأخذ شكل تقييم مجزأ إلى عدة مراحل على حسب وضعيات العمل المختلفة، يلتقي فيها

المكون والمتربص بصفة دورية بهدف البحث على معلومات تكميلية وهذا ما يسمى بالتقييم

التكويني أي التقييم في حد ذاته يصبح تكويناً حيث أنه يضيف معلومات وخبرات ومهارات

للمتربص في الميدان وعلى فترات متفرقة.

3-2 التقييم المتعلق بالتحويلات إلى وضعية العمل:

هذا النوع من التقييم ينصب على كميات المعلومات والمهارات المكتسبة أثناء عملية

التكوين والتي لها ميزة التحويل إلى وضعية العمل لغرض تطبيق تلك المكتسبات التكوينية

إلى منصب العمل وذلك إما للتكيف معه أو لإتقان مهارات جديدة في منصب عمل جديد،

ونوع التقييم هنا يكون على شكل سؤال: في أي

المتربص تطبيق ما تحصل عليه أثناء التكوين؟

ما يلاحظ حتى الآن، أن مستويات التقييم لا تتقاطع بل تعمل في نظام متناسق، وهذا نلمسه في أن المتربص لا يتكون بطريقة جيدة إلا إذا كان الجانب البيداغوجي محكم وفي نفس الوقت كان على علم بأن المعلومات والمهارات التي يتحصل عليها سيطبقها في ميدان العمل.

4-2 التقييم المتعلق بنتائج التكوين:

إن التقييم المتعلق بنتائج التكوين يركز على طرح سؤال أساسي وهو، هل التكوين أدى إلى الوصول إلى الأهداف الفردية والجماعية المحددة؟ قد تكون الأهداف متعلقة بزيادة الإنتاج أو المبيعات أو تحسين الخدمة العمومية أو تخفيض الكلفة... إلخ الأمثلة التي أعطيناها من الملاحظ أنها ذات طابع نوعي وكمي ويمكن للأهداف أن تخرج عن هذا المعنى وتدخل في سياق الأهداف المتعلقة بقيم المنظمة وثقافتها... إلخ.

غالباً ما يلجأ الأشخاص المعنيون بعملية التكوين في المنظمة إلى هذا النوع من التقييم وذلك على أنه معيار يقيس عائد التكوين بالنسبة للأهداف المنظمة مباشرة، ويمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين. لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج لقياس فاعلية التكوين يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط تكويني¹ فهذه النتائج يمكن أن تتحقق ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية (كتقلبات السوق، الأزمات الاقتصادية... إلخ).

قد لا يكون للفرد العامل السيطرة عليها ولا لمخطط التكوين القدرة في التحكم فيها².

1- ينظر أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق ص 493

2- ينظر مهدي زوليف "إدارة الأفراد مدخل كمي"، دار المعدالوي عمان، الأردن، 1998، ص 181 حتى 183.

المبحث السادس : تمويل المخطط التكويني.

لقد ذكرنا بصفة شاملة كيف تتم عملية تمويل التكوين عندما تكلمنا عن عملية انجاز مخطط التكوين في الفصل الثالث المبحث الثالث من هذه المذكرة ولا ضير إن تكلمنا عليه بشيء من التفصيل لأنها عملية ذات أهمية بالغة في نجاح مخطط التكوين ، لأن الوسائل المادية وخصوصا المالية هي المحرك الرئيسي لبقية أركان مخطط التكوين وبدونها لا يمكن الوصول إلى الأهداف المخطط لها وأهم هذه الأهداف هو الوصول الإدارة العمومية بأعوانها إلى الأداء المطلوب ومواجهة التحولات العلمية والتكنولوجيا وعليه فإن القانون الأساسي للوظيفة العمومي يلزم الإدارات العمومية أن تخصص في ميزانية التسيير الاعتمادات الضرورية للتكوين في مختلف أشكاله ، التكوين طويل المدى ، قصير المدى ، التدريب ، التبرعات ، إعادة الرسكلة الخ...

وهذا الإلزام يأتي بطريقة غير مباشرة عند إلزامها بتجديد المعلومات وتحسين المستوى لأعوانها لتنظيم دورات تكوين وذلك حسب المواد الموجودة في المرسوم 85 - 59 والأمر 06 - 03 التي ذكرناها بشيء من التفصيل سالفًا.

وهذه الإعتمادات تأخذ أسم نفقات التسيير والتي هي المصاريف التي ترصد في الميزانية لتغطية الأعباء العادية والضرورية بتسيير المصالح العمومية التي تتبع الميزانية العامة للدولة¹، وتصبح الإعتمادات نهائية بعد نشرها في الجريدة الرسمية الخاصة بالميزانية والقانون المالية ويمكن أن تصادف تسيير نفقات التكوين عدة حالات وهي :

الحالة الأولى :

مبلغ نفقات المتعلقة بالتكوين عند نهاية الدورة التكوينية تساوي تلك المرصدة في الميزانية وهذه الحالة تعتبر مثلى وقليل ما تقع ، حيث التوقعات التي استندت إليها الميزانية كانت مائة بالمائة ، وفي الواقع هذا النوع من الحالات قليل ما تصادفه الإدارة العمومية وهذا راجع إلى عدة أسباب:

1- ينظر إلى حسين الصغير "دروس في المالية والمحاسبة العمومية" دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2001 ، ص 119.

1- الغيابات الغير متوقعة من طرف المتكويين .

2- وجود برامج تكويني خارجة عن المخطط الأولي.

3- عدم التقدير الصحيح للمخططات التكوين.

الحالة الثانية :

مبلغ نفقات المتعلقة بالتكوين عند نهاية الدورة التكوينية تكون أكبر من تلك المرصدة في الميزانية بمعنى أنه يوجد عجز في ميزانية التسيير المتعلقة بنفقات التكوين وهذا النوع من المعضلات يحل بإحدى الطرق التالية :

1- إضافة المبلغ الناقص في الميزانية التكوينية وهذا يكون على مستوى القطاع الوزاري.

2- طلب اعتماد إضافي بقيمة المبلغ الناقص وهذا يكون على مستوى الهيئات المركزية.

3- نقل من الإعتمادات المخصصة لأحد الأبواب التي لها فائض إلى رقم الباب الخاص بنفقة التكوين بالمبلغ المطلوب.

إن هذا يعبر عنه بعدم التوازن الذي يمكن أن يوجد ما بين النفقات المتعلقة بالتكوين وتلك المرصدة في الميزانية ويكون مرده إما إلى عدم التوقع الصحيح أو حدوث ظروف استثنائية مثل مراجعة التكاليف (الأسعار) من طرف المكون الخارجي (حسب دفتر الشروط).

الحالة الثالثة :

مبلغ نفقات المتعلقة بالتكوين عند نهاية الدورة التكوينية تكون أقل من تلك المرصدة في الميزانية ، كذلك هذه الحالة تنشئ عدم التوازن بين النفقات الحقيقية والتي هي مسجلة في الميزانية، هذا النوع من عدم التوازن لا يشكل خطرا عند أصحاب تسيير النفقات بمعنى أنه يمكن معالجته بسهولة عن طريق امتصاص الفائض بإيجاد برامج تكوينية إضافية في تلك السنة وهذا لعدم مخالفة التسيير المعتمد للميزانية الخاصة للدولة والذي يقضي بإلغاء الاعتمادات التي كانت مفتوحة في الميزانية بمجرد نهاية السنة المالية.

حجم المبالغ المرصدة في الميزانية الخاصة بنفذ

إن الأهمية التي توليها الإدارة العمومية لتكوين أعاونها بغية الوصول بهم إلى النجاعة والفاعلية والأداء في أداء مهامهم من جهة ولمواجهة متطلبات العصرنة وما تفرضه البيئة الخارجية من ضغوطات اقتصادية وثقافية واجتماعية يجعل الهيئات المركزية تولي إهتماما كبيرا إلى الغلاف المالي التي تخصصه لإدارة عملية التكوين ، حيث نجده يمثل نسبة معبرة مقارنة إلى المبالغ المخصصة إلى رواتب الموظفين نأخذ على سبيل المثال الأرقام التالية :

الإعتمادات المخصصة لوزارة المالية لسنة 2007 من ميزانية التسيير المشورة في الجريدة الرسمية رقم 50 في الفرع الربع في نفقات التكوين وصلت إلى 120.000.000 دج

أما الاعتماد المخصص للرواتب والأجور لنفس السنة وصل إلى 440.925.000 دج

بعد القيام بعملية المقارنة نجد أن الاعتمادات المخصصة لتكوين تمثل 27,21 % من مجموع الرواتب والأجور.

الأعوان المكلفون بتنفيذ الميزانية :

يطلق على الفئة الأولى الأمرون بالصرف والأمر بالصرف هو كل شخص مؤهل قانونا لتنفيذ عمليات تتعلق بأموال الدولة ومؤسساتها وجماعاتها العمومية سواء كانت هذه العمليات تتمثل في الإيرادات أو النفقات وقد يكون الأمر بالصرف معين مثل الوالي والمدير العام في الإدارة العمومية كما يمكن أن يكون منتخب كرئيس المجلس البلدي.

أما الفئة الثانية فيطلق عليها اسم المحاسبون العموميون والمحاسب العمومي هو كل شخص يعين قانونيا بالقيام بالعمليات الخاصة بأموال الدولة ويكلف قانونيا بمسك الحسابات المتعلقة بالأموال العمومية أو حراستها.

خلاصة :

ما جاء في الفصل الثالث تحت عنوان بناء مخطط التكوين ومتابعة إنجازه يعتبر مرحلة أخيرة في العملية التكوينية وعليه يجب الالتزام بالإطار القانوني المعمول به وكذلك الإجراءات المتعلقة بإعداد المخطط ومتابعة إنجازه وتمويله بما في ذلك عملية التقييم التي لها دور كبير في معرفة مدى وصول المنظمة إلى أهدافها، ولا يمكن الاكتفاء بهذا بل يجب القيام بدراسة حالة لإحدى الإدارات العمومية والمتمثلة في إدارة الضرائب وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك لمعرفة الفرق ومن ثم العمل على تقليصه.

الفصل الرابع : دراسة حالة المديرين

تمهيد :

في إطار الإصلاحات الجبائية مند عام 1991، وعن طريق إيجاد الأطر القانونية المتعلقة بالتشريعات والقوانين الجبائية وما صاحبها من تعبيرات هيكلية وتنظيمية نتجت عنها مديريات ولائية في كل ولاية من ولايات الوطن مكتلة في مجموعات وفق حدودها الإقليمية تشرف عليها تسع (9) مديريات جهوية، إن هذا التغيير القانوني والتنظيمي كان سببه الرئيسي هو الوصول إلى تسيير فعال للضريبة الذي يؤدي إلى رفع التحديات الخارجية في عصرنة الإدارة الجبائية ومن تم التقرب إلى المكلف بالضريبة والحرص على عدم تجاهل حقوقه مثل مطالبته بواجباته وهذا لغرض الوصول إلى المردودية المطلوبة في تسيير الضريبة، بعد عدة سنوات وبالتدقيق حتى سنة 2000 وجه الاهتمام إلى عقلنة تسيير الموارد البشرية وهذا بعد التأكد أن العنصر البشري هو الوسيلة الرئيسية للخروج من مشكلة نقص المردودية والفعالية في التسيير الجبائي، وفي تسيير الموارد البشرية اتجه التفكير إلى كيفية صيانة وتنمية الموارد البشرية وبعد التأكد من هذا الحل بدأت السلطات المركزية تولي اهتمام خاص وبكل جدية إلى الوسيلة التكوينية وذلك بالتفكير في إعداد سياسة تكوينية وفق إستراتيجية شاملة ضمن القطاع الوظيفي العمومي، عن طريق التخطيط التوقعي للعمال الذي ينتج عنه مخططات التكوين السنوي ومتعددة السنوات وبعد ذلك عملت على حل مشكلة المكون بإنشاء مدرسة تكوين خاصة بالإدارة الجبائية وهي المدرسة الوطنية للضرائب بالقليعة الجزائر العاصمة، ولم يقتصر مجهودها على ذلك فعملت على لامركزية التكوين عن طريق إبرام اتفاقيات مع مكونين خارجيين (خصوصاً الوسائل البداغوجية) تابعين للدولة مثل مراكز التكوين المهني ومراكز التكوين الإداري .

المتعلق بتنمية الكفاءات الفردية والجماعية ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية في المديرية
الولائية للضرائب ببشار التابعة للمديرية الجهوية ببشار معتمدين على الخطة التالية:

المبحث الأول : تقديم الهيكل التنظيمي والاختصاصات والقانون الأساسي لكل من

المديريات الجهوية والولائية للضرائب ببشار.

المبحث الثاني : تحليل ودراسة الاستبيان الذي أقيم على مستوى المديرية الولائية

ببشار.

المبحث الثالث : دراسة وتحليل مخططات التكوين على مستوى المديرية الجهوية

ببشار.

المبحث الأول : تقديم الهيكل التنظيمي

لكل من المديرية الجهوية والولاية للضرائب بشار.

حسب القرار 484 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1418 الموافق لـ 12 جويلية 1998 المحدد للنطاق الإقليمي وتنظيم واختصاصات المديرية الجهوية والمديرية الولائية للضرائب، حيث في مادته الأولى يهدف هذا القرار إلى تحديد النطاق الإقليمي وتنظيم واختصاصات المديرية الجهوية والمديرية الولائية للضرائب المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 91-60 المؤرخ في 23 فيفري 1991 ولاسيما المادة 14 منه مستندة في ذلك إلى القانون الأساسي للعمال التابعين للإدارة الجبائية المرسوم رقم 90-334 المؤرخ في 27/10/1990.

1- الهيكل التنظيمي والاختصاصات للمديرية الجهوية للضرائب بشار :

1-1 النطاق الإقليمي : تتجمع المديرية الجهوية للضرائب في 09 مديريات

جهوية وهي:

- المديرية الجهوية للضرائب للشلف.
- المديرية الجهوية للضرائب بشار.
- المديرية الجهوية للضرائب الجزائر.
- المديرية الجهوية للضرائب سطيف.
- المديرية الجهوية للضرائب عنابة.
- المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة.
- المديرية الجهوية للضرائب ورقلة.
- المديرية الجهوية للضرائب وهران.

حيث أن المديرية الجهوية للضرائب بشار تض

- المديرية الولائية للضرائب أدرار.
- المديرية الولائية للضرائب البيض.
- المديرية الولائية للضرائب النعامة.
- المديرية الولائية للضرائب بشار.
- المديرية الولائية للضرائب تندوف.

1-2- التنظيم والاختصاصات:

تضم المديرية الجهوية للضرائب بشار أربع (04) مديريات فرعية وهي :

- المديرية الفرعية للتكوين.
 - المديرية الفرعية للتنظيم والوسائل.
 - المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.
 - المديرية الفرعية للرقابة.
- تشكل المديرية الفرعية لتكوين من مكاتبين وهما :
- مكتب التكوين الأساسي والمتواصل.
 - مكتب الدعائم البيداغوجية.

يكلف مكتب التكوين الأساسي والمتواصل بـ :

- تحديد الاحتياجات الخاصة للمصالح التابعة للمديرية الجهوية، فيما يتعلق بتحسين المستوى، في إطار برنامج التكوين السنوي الذي تعده المديرية العامة للضرائب.
- المساهمة في إعداد برامج التكوين الأساسي وتحسين المستوى والرسكلة بالتعاون مع المصلحة المعنية بالإدارة المركزية.
- تنظيم دورات تحسين مستوى ورسكلة الموظفين العاملين والسهر على حسن جريانها.

• المساهمة في إجراء الامتحانات و

- دراسة وتطبيق كل جزء كل ضريبة أو إمكانية تحسين من شأنها أن تعمل على تحسين تكوين الأعوان عن طريق الدروس بالمراسلة.
- إعداد قوائم الأشخاص المؤهلين نتيجة تجربتهم وكفاءاتهم، للتكوين وإدراجهم في البرامج التعليمية المتعلقة بدورات التكوين الأساسي وتحسين المستوى.
- المساهمة في تنظيم دورات التكوين المكونين.
- تأطير ومتابعة التربصات التطبيقية التي يجريها الأعوان الموظفون حديثا.
- القيام بتقييم تنفيذ مجمل البرامج السنوية للتكوين ولإعداد حصيلة في ذلك توجه إلى الإدارة المركزية.

يكلف مكتب الدعائم البيداغوجية :

- المساهمة في إعداد محتوى مختلف الدروس المتعلقة ببرامج التكوين المتواصل.
- إعداد مختلف الدروس المتعلقة بالبرامج الخاصة بدورات تحسين المستوى والرسكلة وتحسينها والسهر على تنفيذ أشغال و/أو إعادة طبع الوثائق البيداغوجية وضمان توزيعها على الأعوان المعنيين .
- إعداد بطاقات خاصة بالموظفين وتنقيط الموظفين الذين استفادوا من التكوين وهذا من أجل متابعة حياتهم الوظيفية.

تضم المديرية الفرعية للتنظيم والوسائل ثلاث مكاتب هي :

- مكتب الموظفين.
- مكتب التنظيم والإعلام الآلي.
- مكتب مراقبة استعمال الوسائل.

يكلف مكتب الموظفين :

- القيام بإجراءات النقل ما بين الولايات.
 - المساهمة في الدراسات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بضبط تعداد الموظفين وعقلنة مناصب العمل.
 - تحديد احتياجات المصالح الجبائية التابعة للمديرية الجهوية فيما يخص التعداد ومسك بطاقة خاصة بالأعوان.
 - السهر على تطبيق التعليمات المتعلقة بتوزيع مداخل الصندوق الدخل التكميلي.
 - تنظيم وجمع وتولي أمانة لجنة الطعن الجهوية التي تبث في المسائل التأديبية.
 - تسليم رخص الإجازات ومتابعتها بالنسبة لموظفي المديرية الجهوية والمركز الجهوي للإعلام الآلي ومخابر المالية وكذا بالنسبة للمديرين الولائيين.
 - تقييم ما حققه الموظفون المذكورون أعلاه من نتائج.
 - السهر على الاحترام الصارم للتنظيم المتعلق بتسيير الموارد البشرية.
 - السهر على احترام النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الامتيازات الممنوحة للمديريات الولائية في إطار الشؤون الاجتماعية.
 - إعداد تقرير دوري للإدارة المركزية يتعلق بظروف سير المصالح التابعة للدائرة.
- يتكلف مكتب التنظيم والإعلام الآلي :
- المساهمة في تحديد معايير وشروط إحداث مفتشيات و قباضات الضرائب.
 - المساهمة في تنظيم المصالح الجبائية المحلية فيما يتعلق بإحداث أو إلغاء أو تعديل النطاق الإقليم للمفتشيات وتضيق قباضات الضرائب.
 - المشاركة في الدراسة المتعلقة بتحسين وعصرنة مناهج تسيير المصالح وتطبيق ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج.
 - المشاركة في الدراسات المتعلقة بإدخال الإعلام الآلي إلى المصالح الجبائية التابعة للمديرية الجهوية المعنية، لاسيما ما يتعلق بتحديد مناصب العمل والمصالح التي لها الأولوية في التزويد بالنظام المعلوماتي.

• اقتراح كل تعديل أو توسيع للشبكات الم
المصالح العملية.

• إعداد تقرير دوري للإدارة المركزية واللجنة المديرة للإعلام الآلي المكلف ببحث
شروط استعمال الوسائل المعلوماتية الموضوعة تحت تصرف المصالح الجبائية
الجهوية وكيفية سير هذه المصالح.

• السهر على السير الحسن للبطاقات.

• القيام تحت إشراف ومراقبة مديرية التنظيم والإعلام الآلي وفي إطار مخطط
توجيهي للإعلام الآلي بـ :

- صيانة التطبيقات وتقييمها وكذا إدخال أنظمة معلوماتية جديدة.

- تطوير التطبيقات ذات الطابع العام أو الخاص وكذا أسس المعطيات المحلية .

- التكوين والاستغلال العقلاني لمستعملي التطبيقات المعلوماتية مع مساعدتهم

بصفة دائمة .

يكلف مكتب مراقبة استعمال الوسائل بـ :

• فحص طلبات إتمادات الميزانية الواردة من المديرية الولائية ودعمها قصد
تقديمها للإدارة المركزية.

• دراسة الاحتياجات في مجال أمن ونقل الأموال الخاصة بالهيكل الجبائية والسهر
على تنفيذها.

• السهر على التنفيذ والمتابعة المستمرة للتدابير المنصوص عليها فيما يتعلق بأمن
الممتلكات والأشخاص وكذا إنجاز الأشغال المتعلقة بهذه التدابير من قبل المديرية
الولائية.

• اقتناء العتاد من أثاث وتموينات، الموجهة للسير الحسن للمديرية الجهوية

• تسيير حظيرة السيارات والعتاد الخاصة بالمديرية الجهوية

• القيام بصفة دورية بالمراقبة البعدية لاستغلال المديرية الولائية التابعة للمديرية

الجهوية و إعداد تقرير في هذا الشأن يوجه إلى الإدارة المركزية.

• مراقبة تنفيذ ميزانية تسيير المديرية

• المراقبة والسهر على تنفيذ أشغال بناء وتجديد مباني المديرية الجهوية والمديريات الولائية بواسطة تقني سامي في البناء منتدب لدى المديرية الجهوية.

• متابعة استغلال السكنات الوظيفية .

• الاشتراك في تحسين المطبوعات و ضمان استغلالها ومراقبتها بواسطة مخزن جهوي للمطبوعات.

• المساهمة في وضع الإجراءات الخاصة بالأرشيف.

تضم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية ثلاثة مكاتب و هي :

- مكتب التنشيط والتنظيم والعلاقات العمومية،

- مكتب مراقبة الأنشطة والتراخيص،

- مكتب الإحصائيات.

يكلف مكتب التنشيط والتنظيم والعلاقات العمومية بما يلي :

• تنشيط وتنسيق الأنشطة الإعلامية للمصالح الجبائية المتعلقة بالقوانين الجبائية

• نشر التعليمات والمناشير والمذكرات التي يتم إعدادها في إطار التشريع المعمول به.

المعمول به.

• الرد على استفسارات المديرية الولائية فيما يتعلق بتطبيق التقنيات الجبائية.

• المساهمة في إعداد القوانين المالية عن طريق جمع وحث المديرية الولائية

على تقديم اقتراحاتها في هذا الشأن وإرسالها في شكل مدعم إلى الإدارة

المركزية.

• القيام بحملات إعلامية قصد تعريف الجمهور بالقوانين الجبائية وتعميقها.

• منح التراخيص الخاصة بإجراءات الشراء مع الإعفاء من الرسم على القيمة

المضافة.

• مراقبة تطبيق نظام الشراء مع الإعفاء و المزايا الجبائية للأخرى.

• الاشتراك في تنظيم أيام دراسية وندوات ولقاءات مع التنظيمات المهنية.

• متابعة وتقييم الأنشطة المتعلقة

بالضريبة واقتراح كل إجراء يرمي إلى تحسينها.

• توزيع الوثائق التي تنشرها الإدارة المركزية (كتيبات ، مطبوعات) .

يكلف مكتب مراقبة الأنشطة والتراخيص بما يلي :

• السهر على احترام التشريع و التنظيم .

• الاشتراك في تحديد أهداف الوعاء والتحصيل طبقا للمعايير المحددة من قبل الإدارة المركزية.

• المصادقة على البرامج السنوية لأنشطة المديريات الولائية المطابقة للتعليمات المقررة في هذا الشأن من قبل الإدارة المركزية.

• مراقبة نشاط المديريات الولائية في مجال تأسيس الوعاء والتحصيل وهذا من خلال القيام بمهام منظمة في إطار تنفيذ برامج الأنشطة.

• التقييم الدوري لمردود الهياكل المحلية للوعاء والتحصيل.

• القيام بمتابعة خاصة للملفات الأكثر أهمية.

• القيام بمراقبة تصفية الحصص الضريبة الأكثر أهمية.

• التكفل بمتابعة تقارير في التسيير الهياكل القاعدية.

• اقتراح التدابير الضرورية لمعالجة النقائص المسجلة.

• تقديم عرض شامل عن نشاط المصالح الجبائية التابعة للمديرية الجهوية فيما يتعلق بالوعاء والتحصيل أو في مجال المحاسبة العمومية والتسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية وهذا من خلال فحص التقارير السنوية للمديريات الولائية.

• إعداد تقرير دوري يتعلق بمراقبة الأنشطة يتم إرساله إلى الإدارة المركزية

يتكلف مكتب الإحصائيات بما يلي :

• جمع المعلومات المتعلقة بالوعاء والرقابة والتحصيل والمنازعات الجبائية في الآجال المحددة.

- معالجة وتحديد وثبيت المعلومات

المركزية.

- القيام بتحليل الإحصائيات والتعرف عن النقائص واقتراح التدابير الواجب اتخاذها.

تضم المديرية الفرعية للرقابة ثلاث مكاتب وهي :

- مكتب متابعة برامج البحث والتحقيقات الجبائية .
- مكتب معالجة تقارير التحقيقات الجبائية.
- مكتب مراقبة المنازعات .

يكلف مكتب متابعة برامج البحث والتحقيقات الجبائية بما يلي :

- الجمع والمصادقة على برامج التحقيقات للمديريات الولائية ومدى تطابقها مع المقاييس المحددة من طرف الإدارة المركزية.
- السهر على احترام آجال إنجاز التحقيقات الجبائية.
- الجمع والتوزيع و السهر على الاستغلال الجيد للمعلومات الجبائية.
- القيام بعملية مراقبة تنفيذ برامج البحث الخاصة بالمديريات الولائية.
- التقييم الدوري لنشاط المديريات الولائية فيما يتعلق بالمراقبة الجبائية وإعداد تقرير في ذلك يوجه للإدارة المركزية.

يكلف مكتب معالجة تقارير التحقيقات الجبائية بـ:

- استلام ومعالجة تقارير التحقيقات الجبائية للمديريات الولائية التابعة للمديرية الجهوية.
- التأكد من خلال هذه المعالجة على مدى احترام الإجراءات القانونية والحقوق والضمانات الممنوحة للمكلفين بالضريبة الذين كانوا محل تحقيق جبائي وأنه قد تم الحفاظ على مصالح الخزينة.

• إخطار المديرية الولائية المعنية

التحقيق والتأكد من أن التدابير المستخلصة من هذه الملاحظات سوف تطبق فعليا في التحقيقات اللاحقة.

يكلف مكتب مراقبة المنازعات بـ :

- السهر على مدى احترام القوانين والتنظيمات عند فحص المنازعات من طرف المديرية الولائية.
- مساعدة المديرية الولائية في الدعاوى أمام الغرفة الإدارية للمجالس القضائية وأمام المجلس الأعلى.
- دراسة وإبداء الرأي في كل ملف خاص بالمنازعات بناء على طلب من المديرية الولائية و تفصل فيه هذه الأخيرة.
- استلام ودراسة وتقديم إلى اللجنة الجهوية للطعن الولائي الطلبات الداخلة في اختصاصها والمقدمة من طرف قباضي الضرائب وإلزامية إما إلى الإيداع بدون قيمة لأقساط الضرائب والرسوم غير محصلة وإما إلى إعفاء من المسؤولية أو التأجيل بدفع أقساط الضرائب والرسوم غير المصفاة في الآجال المحددة قانونيا.
- استلام دراسة وتقديم إلى اللجنة الجهوية للطعن الولائي الطلبات الداخلة في اختصاصها والتي موضوعها تخفيض أو الإعفاء من الضرائب المؤسسة من طرف مفتشيات الضرائب أو بمناسبة إجراء التحقيقات المحاسبية ومراقبة عمليات التقييم أو إلغاء الزيادات في الغرامات أو غرامات التأخير المطبقة في الوعاء والمراقبة وتحصيل الضريبة.
- تقييم حالة المنازعات الخاصة بالمديرية الولائية وتحليل شروط وآجال معالجتها وإبلاغها إلى الإدارة المركزية.

ونظرا لدور الذي تقوم به المديرية الجهوي

ممارستها جميع وظائفها اتجاه المديريات الولائية المنتشرة في الجنوب الغربي وخصوصا
وظيفة التكوين ارتأينا أن نتطرق إلى المسائل التالية :

أ- عدد موظفي المديرية الجهوية وتطورهم: إن عدد الموظفين عبر الفترة الممتدة بين
2003 و 2006 (الفترة التي تعد مرجع للتحليل ودراسة المخططات) هو كالتالي :

| السنة | المناصب | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------|---------|------|------|------|------|
| المدير الجهوي | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| مدراء فرعيون | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| رؤساء مكاتب | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| آخرون | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 |
| المجموع | 21 | 21 | 23 | 23 | 23 |

وحسب ما يلاحظ في الجدول السابق أن معظم الموظفين (عددهم يفوق 90 %
من المجموع) تمتلك مؤهلات مهنية تجعلها مؤهلة للممارسة الرقابة والتوجيه على المديريات
الولائية، والملاحظة الثانية أن عددهم شبه مستقر بسبب خضوعه للهيكل التنظيمي.

ب- التكوين ونوعه الذي استفاد منه موظفي المديرية الجهوية : إن المديرية العامة لقد
خصت المسؤول الأول للتكوين في المديرية الجهوية (المدير الفرعي للتكوين) بتربص خاص
خارج الوطن مدته شهر وهذا لنقل الخبرات من البلدان التي سبقتنا في هذا الميدان.

أما باقي الموظفين فلقد استفادوا كلهم من دورات تكوينية على مستوى المدرسة الوطنية
للضرائب كل حسب اختصاصه من النوع قصير المدى وكذلك بدورات تكوينية على مستوى
المركز الوطني للتمهين ببشار في إطار تكوين عام متعلق بالإعلام الآلي لكي يتمكن كل إطار
من استعمال الجيد لهذه التكنولوجيا بغرض مساعدته لأداء مهامه.

ج- كيفية اتخاذ قرار التكوين:

1- التكوين على المستوى المحلي : القرار يتخذ على مستوى المديرية الجهوية وبالتالي من مسؤوليتها وضع مخططات التكوين قصيرة المدى حسب دورات مختلفة عبرة السنة لأنواع مختلفة من المتكونين ومحتوى التكوين ويبعث بها إلى المديرية العامة لأخذ الموافقة وفي أغلب الأحيان أخذ الموافقة هو إجراء شكلي لإعلام لا غير.

2- التكوين على المستوى الوطني : يتخذ القرار على مستوى المديرية العامة ويبعث بالمخطط التكويني إلى المديرية الجهوية لاختيار فقط الأشخاص المستفيدون من التكوين وذلك حسب المراسلة التي تأتيها من المديريات الولائية ثم تلتزم المديرية الجهوية بتنفيذه بعد إرسال نسخة إلى المديرية العامة لغرض المراقبة والمتابعة.

ما يلاحظ أنه يوجد نوعين للتسيير التكوين، النوع المركزي على مستوى المديرية العامة عندما يتعلق التكوين على المستوى الوطني الذي يدخل في الإستراتيجية العامة للإدارة والنوع اللامركزي الذي يتعلق بالتكوين على المستوى المحلي وهذا لترك هامش من الحرية للمديرية الجهوية لتسيير عمليات التكوين وكذلك ما يلاحظ أن نوع التكوين المهيمن هو قصير المدى لا يتعدى ستة أشهر نظرا لخصوصية المهام المناطة بالمتكونين التي لا تسمح بالمتوسط أو طويل المدى.

2- الهيكل التنظيمي والاختصاصات للمديرية الولائية للضرائب بشار:

التنظيم والاختصاصات :

تضم المديرية الولائية للضرائب المديرية الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل.
- المديرية الفرعية للمنازعات والرقابة الجبائية.
- المديرية الفرعية للوسائل .

تضم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل ما يلي :

- مكتب الجداول والإحصائيات الذي يتكلف بـ :

• المصادقة على الجداول التي تمت
مركز الإعلام الآلي.

• المصادقة وتحصيل الجداول تسعيرة المطبوعات وسندات التحصيل الإضافية
الفردية والجماعية، المؤسسة من طرف المفتشيات ومصالح التحقيقات المحاسبية.
• مراقبة وإعطاء الجداول التلخيصية الصيغة التنفيذية ودعمها بإشعارات التبليغ
المطابقة لها.

• المحافظة وتحسين دفاتر مسح الأراضي.

• استلام وترتيب الجداول العامة.

• إعداد وتسليم نسخ ثانية من الإنذارات.

• تحضير وتبليغ الجماعات المحلية بالعناصر الضرورية للقيام بعملية إعداد
الميزانيات الأولية.

• استلام المعلومات الإحصائية المتعلقة بالوعاء والتحصيل المقدمة من طرف
الهياكل القاعدية.

• جمع الحالات الإحصائية الدورية وإرسالها إلى المديرية الجهوية للضرائب
المختصة قصد تثبيتها.

مكتب التنظيم و التنشيط الذي يتكلف بـ :

• توزيع التعليمات و المناشير و المذكرات الواردة من الإدارة المركزية و المديرية
الجهوية و المتعلقة بتطبيق التشريع و التنظيم الجبائي.

• تنسيق أشغال تحديد إجراءات أسس الضريبة بالنسبة للمكلفين الخاضعين
للضريبة التابعين للنظام الجزافي.

• السهر على احترام آجال إصدار الضريبة من قبل مفتشيات الوعاء في مجال
الضرائب و الرسوم التي يتم معالجتها من طرف مركز الإعلام الآلي.

• متابعة ومراقبة تنفيذ وإنجاز برنامج عمل مفتشيات الوعاء فيما يخص الرقابة
المعمقة للملفات الجبائية والإحصاء الدوري و الدقيق للمكلفين بالضريبة.

• تشييط، وذلك بالاتصال مع المصالح

في إطار القيام بمهام من أجل تطوير مناهج العمل والمعايير وإجراءات التدخل والمراقبة للتنسيق ونسب الأرباح والخسارة والتلف الصناعي .

• استقبال وإعلام وتوجيه الجمهور وإعطاء المعلومات الخاصة بالتشريع والتنظيم الجبائي بالضريبة.

مكتب مراقبة التحصيل يتكلف بـ :

• مراقبة وضعية تحصيل الموارد الجبائية وشبه جبائية والغرامات والعقوبات المالية والمحاصيل البلدية، وبصفة عامة كل محصول تتدخل بتحصيله قانونيا قباضة الضرائب وتسجل النقائص أو التأخيرات المحتملة وتحديد الإجراءات التي من شأنها تصحيح أو إمتصاص هذه النقائص.

• متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة المعنية وفحص وضعية المكلفين بالضريبة المتأخرين في دفع مستحقاتهم الجبائية وإتخاذ الإجراءات القسرية ضدهم و كذا اتخاذ التدابير الرامية إلى التصفية السريعة للأقساط الضريبية الغير محصلة.

• السهر على التصفية السريعة للتدابير الجبرية والعمولات الخارجية التي تتكلف بها قباضات الضريبة المتواجدة على مستوى الولاية.

• اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مصالح الخزينة العمومية عند إبرام الصفقات لدى مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع للإشعارات إلى الغير.

تضم المديرية الفرعية للمنازعات و الرقابة الجبائية ما يلي :

- مكتب الإحتياجات الذي يتكلف بـ :

• تلقي ودراسة والبت في الطلبات الرامية إلى الإعفاء أو التخفيض في الضرائب التي أسست وعاءها مفتشيات الضرائب أو عند التحقيق والمحاسبة ومراقبة الأسعار والتقويمات في مجال التسجيل.

• تلقي ودراسة والبت في الطلبات الر

والعقوبات وتعويضات التأخير التي تطبقها قابضات الضرائب.

• تلقي ودراسة والبت في الطلبات الرامية إلى استعادة الضرائب والرسوم أو الحقوق المدفوعة نقداً، سواء كان إثر تصحيح أو دفع مسبق أو اقتطاع من المصدر.

• تلقي ودراسة والبت في الطلبات الرامية إلى الاحتجاج على إجراءات المتابعة أو الإجراءات المتبعة أو المطالبة بالأشياء المحجوزة.

• اقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات الخاصة بالمنازعات .

- مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن الذي يتكلف بـ :

• تلقي ودراسة الطعون المشكلة ضد قرارات المدير الولائي في مجال المنازعات وعرضها على لجنة المنازعات المختصة.

• تلقي ودراسة طلبات الاحتجاج على الزيادات التي مست الأسعار أو التهريبات المصرح بها في مجال التسجيل وعرضها على لجنة المصالحة قصد البت فيها.

• تلقي ودراسة الطلبات المقدمة من طرف محصلي الضرائب والرامية إما إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إلغاء الأقساط الضريبية والرسوم غير قابلة للتحصيل أو لإعفاء من المسؤولية أو التأجيل في دفع أقساط الضرائب و الرسوم غير المصفاة في الآجال المقررة قانوناً، وعرضها على لجنة الطعن الولائي المختصة قصد عند البت والفصل فيها .

• تلقي ودراسة الطلبات الرامية إلى تخفيض الضرائب المفروضة من طرف مفتشيات الضرائب إثر التحقيق في المحاسبة أو مراقبة الأسعار وكذا إعادة التقويم في مادة التسجيل أو إلغاء الزيادات أو الغرامات وغرامات التأخير المطبقة على الوعاء الضريبي أو التحصيل وعرضها على لجان الطعن الولائي المختصة للبت فيها.

- الدفاع عن الإدارة الجبائية أمام ا

الخاصة بالضرائب أو الإجراءات المتعلقة بالإدارة الجبائية.

- تأسيس الطعون الخاصة بالاستئناف أمام الهيئات القضائية المختصة ضد القرارات والأحكام التي ليست في صالح الإدارة الجبائية والصادرة عن الغرفة الإدارية والمحاكم الإدارية التي تفصل في المسائل الجبائية.
- اقتراح كل تدبير أو إجراء من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات المتعلقة بالمنازعات .

- مكتب التبليغ والأمر بالتخفيض الذي يتكلف بـ :

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات الصادرة عن المدير الولائي في مجال المنازعات و كذا القرارات الصادرة في مجال الطعون الولائية.
- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات الصادرة عن المحاكم التي بتت و فصلت في المجال الجبائي و في إطار الإجراءات المدرجة أمام الهيئات القضائية.
- الأمر بالتخفيض والتصحيح بعدم قابلية التحصيل المقررة في مجال الضرائب والرسوم المماثلة.
- مراقبة وتأشير شهادات الإعفاء والتخفيض التي تسلمها مفتشيات الضرائب في مجال الرسوم على رقم الأعمال والضرائب غير المباشرة والرسوم المماثلة التسجيل والطابع وبصفة عامة كل إيراد جبائي يتم تأسيس وعائه وتحصيله على التوالي من طرف مفتشية أو قبضة الضرائب.
- إعداد و تبليغ جداول الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة قضايا المنازعات إلى المكاتب المعنية.
- اقتراح كل تسيير من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات الخاصة بالمنازعات.

ب - :

- إعداد بطاقة خاصة بالجماعات المحلية والإدارات والأجهزة والمؤسسات والأشخاص الذين من المحتمل توفرهم على المعلومات التي يمكن أن تهم تأسيس وعاء الضريبة أو تحصيلها.
 - برمجة التدخلات التي سيجريها المكتب مباشرة عن طريق فرق البحث والقيام بجمع المعلومات و إرسالها إلى المكتب المكلف بمصلحة التحصيل.
 - برمجة التدخلات التي ستجرى على وجه الخصوص من طرف اللجان والفرق المختلطة قصد البحث عن المادة الجبائية والسهر على إجراء التدخلات في الآجال المحددة و إرسال المعلومات المحصل عليها إلى المكتب المكلف بمصلحة التحصيل.
 - تقييم أنشطة المفتشيات في هذا المجال وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.
- تضم المديرية الفرعية للوسائل ثلاث (03) مكاتب :
- مكتب الموظفين والتكوين.
 - مكتب عمليات الميزانية.
 - مكتب الوسائل والإعلام الآلي.
 - يكلف مكتب الموظفين والتكوين :
 - تسيير الموظفين ومتابعة مهامهم .
 - تنظيم واستدعاء للاجتماع وتولي أمانة اللجان المتساوية الأعضاء الخاصة بالموظفين.
 - المساهمة في إعداد إنجاز برامج تحسين المستوى وإعادة تأهيل الأعوان الموجودين في الخدمة.
 - المشاركة في تنظيم الشؤون الاجتماعية للموظفين.

• تطبيق الإجراءات الخاصة بضبط

يتم اتخاذها بالتنسيق مع الهياكل المعنية بالمديرية الجهوية.

- يتكلف مكتب عمليات الميزانية بـ :

• القيام بعمليات تنفيذ وتصفية والأمر بصرف النفقات الخاصة بتسيير المديرية
الولائية للضرائب.

• القيام في حدود اختصاصاته بعمليات الالتزام وتصفية والأمر بصرف النفقات
الخاصة بتجهيز المديرية الولائية للضرائب.

• تقييم احتياجات مصالح المديرية الولائية للضرائب فيما يخص إعمادات الميزانية
و إعداد تقرير شامل حول استهلاك هذه الإعمادات.

- يتكلف مكتب الوسائل بما يلي :

• اقتناء الأثاث والمعدات واللوازم الخاصة بالمكاتب والمواد المتعلقة بالتنظيف
والصيانة الضروريتين للسير الحسن لمصالح المديرية الولائية للضرائب.

• تحديد وإنجاز أعمال الصيانة والإصلاح والتهيئة اللازمة للمحافظة على البنايات
والتجهيزات الخاصة بالمديرية الولائية.

3- تقديم القانون الأساسي للعمال التابعين لإدارة الجبائية:

إن القانون الأساسي لقد أتى به المرسوم التنفيذي رقم 90 - 334 المؤرخ في

2 أكتوبر 1990 والذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال التابعين للأسلاك الخاصة
بالإدارة المكلفة بالمالية والذي قام بالتصنيف الأعوان التابعين لإدارة الضرائب إلى سلك
الخاص بالمراقبين وسلك خاص بالمفتشين حيث صنف الأول فهو مراقب الضرائب وصنف
الثاني إلى أربعة أصناف : مفتش ،مفتش رئيسي، مفتش مركزي ، مفتش عام .

ما يلاحظ أن هذا المرسوم لم يشير إلى عملية التكوين لأعوان سلفي الذكر وهذا تقاديا لتكرار
لأنه عند تحضير هذا المرسوم لقد أستند إلى المرسوم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس
1985 والذي أكد على عملية التكوين وخصوصا المادة رقم 52 .

أما مشروع المرسوم التنفيذي الخاص بالقانون

على مستوى المركزية للمصادقة بعدما نوقش و أثري من طرف اللجان اللامركزية والجهوية للضرائب، فلقد خصص باب كاملا يحمل عنوان التكوين في مواد 25 و 26 و 27 و 28 نجده حث وألزم الإدارة بالقيام بعملية التكوين بكل أنواعه وكذلك تنظيم دورات التكوين (إعادة الرسكلة والتدريب) لكل فئات أعوان الضرائب وبوضع مخططات السنوية ومتعددة السنوات.

المديرية الولائية بشار.

تمهيد :

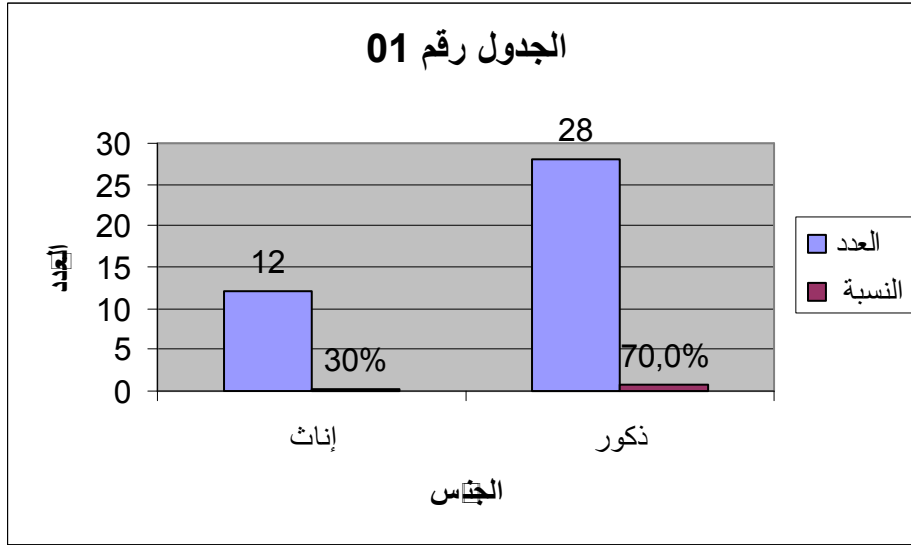
لقد قمت بإجراء استبيان على شكل فردي على مستوى المديرية الولائية للضرائب بشار، لقد مس هذا الاستبيان عينة واسعة من الموظفين عددها 100 موظف التي استفادت من التكوين سواء على المستوى المحلي أو الوطني وقد أخذنا بعين الاعتبار أربعون (40) استبياناً الذي تتوفر فيه المعايير العلمية (مثل الموضوعية في ملء البطاقة - العينة المستهدفة التي تفيد في التحليل - العمر - أن تكون موافقة للدراسة النظرية)، والعينة التي تم اختيارها كانت منصبة على الأفراد الذين سبق لهم أن قاموا بالتكوين. وقد اخترنا أسلوب الاستبيان المغلق ونصف المفتوح لمحاولة التدقيق في الإجابة وعدم التشتت في الأفكار، وقد أكدنا في اختيارنا للفئة على معيار المردودية والفعالية، ما جعلنا نركز على أعوان المفتشيات المختصة بتحديد وعاء الضريبي وأعوان الضرائب المختصة في تحصيل الضريبة والتي لها علاقة مباشرة بالمكلف بالضريبة، مع الملاحظة أن هذا الاستبيان قد استغرق مدة شهرين.

1- معلومات مختلفة على الفئة المستهدفة.

أ- خاصة بتكوين الفئة من ناحية الجنس.

جدول رقم 01

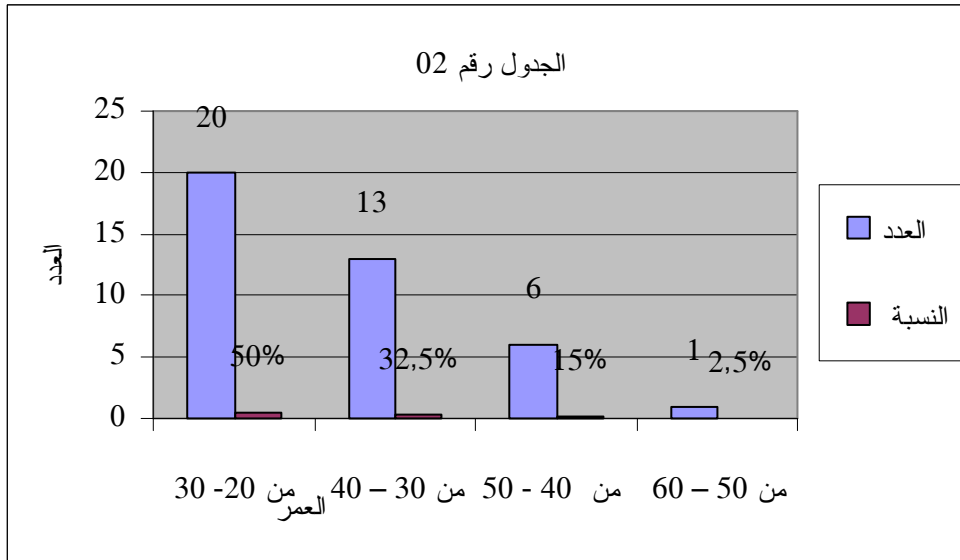
| % | العدد | الجنس |
|------|-------|---------|
| | | العدد |
| 30% | 12 | إناث |
| 70% | 28 | ذكور |
| 100% | 40 | المجموع |



تفسير ذلك: إن في معظم الأحيان الإناث لا يحبذون الذهاب إلى التكوين وخصوصا الذي يكون على مستوى الوطني بسبب بعد المسافة، أغلب السيدات اللاتي تتوفر فيهن الشروط التكوين متزوجات هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن تركيبة موظفي الإدارة الجبائية بالمديرية الولائية ببشار أغلبها ذكور.

جدول رقم 02

| العدد | العمر | % |
|-----------|----------------|-------------|
| 20 | من 20 - 30 | 50% |
| 13 | من 30 - 40 | 32,5% |
| 6 | من 40 - 50 | 15% |
| 1 | من 50 - 60 | 2,5% |
| 40 | المجموع | 100% |



تفسير: تعبر النتائج على أن السياسة التكوينية للإدارة الجبائية ببشار تأخذ بعين الاعتبار السن أو إعطاء حصة الأسد لفئة الشباب التي تتراوح أعمارهم من 20 سنة حتى 30 سنة لمحاولة دمجهم في العمل الميداني وتحضيرهم لتحمل المسؤوليات في المستقبل وهذا ما

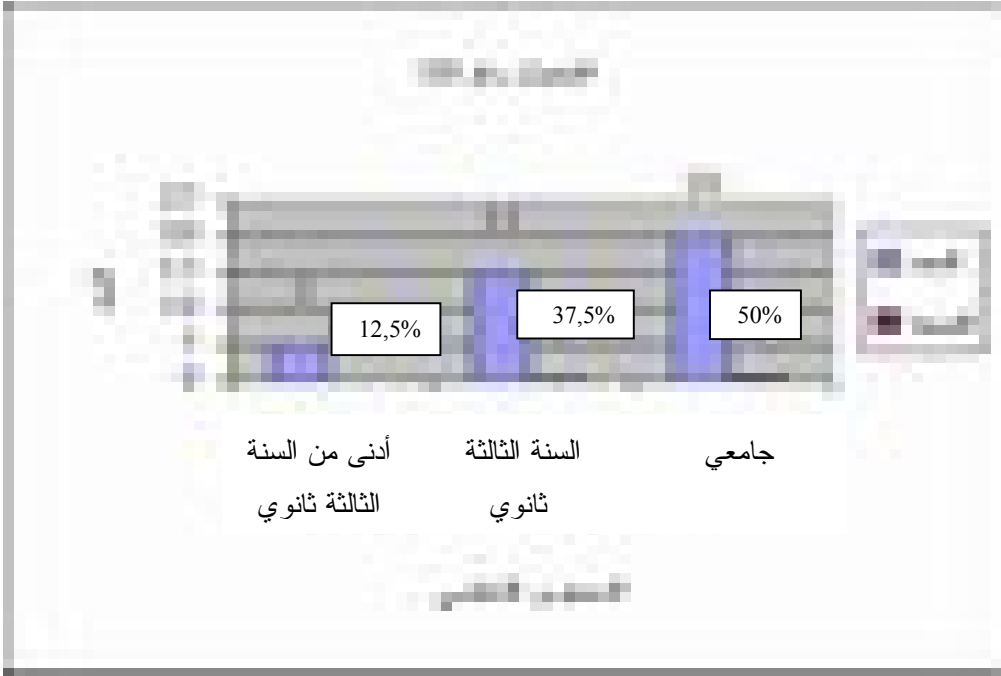
يعكس مخطط التكوين المحلي والوطني ب
الجدد.

وفي نفس الوقت نجده يهمل الفئة التي تتراوح أعمارهم من 50 حتى 60 وذلك بسبب أن هذه الفئة تتميز بالتكيف التام مع مناصب العمل التي يشغلها وكذلك إن هذه الفئة معرضة للخروج من الإدارة بسبب التقاعد.

أما الفئة الوسطى التي بين 30 و 40 سنة وكذلك بين 40 و 50 سنة فينخفض فيها الاهتمام بالتكوين على الفئة الأولى لأن معظم الموظفين في هذه الفئة هم ذووا خبرة ومهارات فلا يحتاجون إلا لعملية التدريب والرسكلة للإلمام بالقوانين والطرق والأساليب الجديدة التي فرضتها البيئة الخارجية وجزء منهم قد يغيرون مناصبهم ومهامهم وفقا لتغيرات هيكلية وتنظيمية فقد يحتاجون إلى التكوين بهدف التكيف مع المنصب الجديد.

جدول رقم 03

| % | العدد | المستوى التعليمي |
|-------|-------|-----------------------------|
| | | العدد |
| 12,5% | 5 | أدنى من السنة الثالثة ثانوي |
| 37,5% | 15 | السنة الثالثة ثانوي |
| 50% | 20 | جامعي |
| 100% | 40 | المجموع |



تفسير : إن هذا الجدول يفسر لنا أن الإدارة الجبائية (المديرية الولائية للضرائب بشار) تسعى عن طريق إدارتها للموارد البشرية إلى توظيف شباب ذوي مستوي عال من

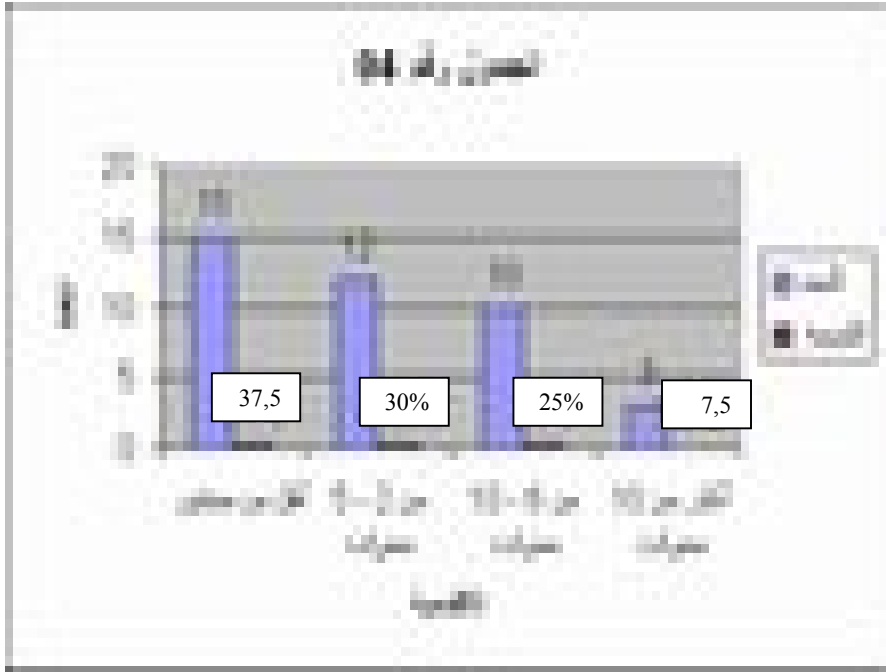
التكوين (الثانوي-الجامعي) وهذا ما تحت

الجانب النظري و التي تدفع بالإدارة إلى رفع المستوى عند عملية التوظيف هذا ما يسهل عملية التكوين فيما بعد أي عند رفع المستوى المهني للموظف بل و رفع بطريقة غير مباشرة مستوى التكوين الذي هو مطالب إلى الوصول إلى أهداف الإدارة المتمثلة في العصرية، ورفع الأداء والتنوعية في تقديم الخدمة العمومية، أما الفئة الأولى التي لا تمثل إلا 12.5 % و التي تعبر على مستويات الدراسة الأول الابتدائي والمتوسط فتمثل بقايا السياسات السابقة حيث كانت الإدارة لا تتشترط مستوى عال عند التوظيف وهي في آخر المطاف المسار المهني، أي الاستفادة من التقاعد والخروج من المنظمة.

والفئة الوسطى التي تمتلك مؤهلات علمية متوسطة، فقد دخلت إلى الإدارة بموجب قوانين معمول بها لصنف معين من الرتب غير الأطارات تهتم الإدارة بتكوينها للاستفادة منها في آجال لاحقة.

جدول رقم 04

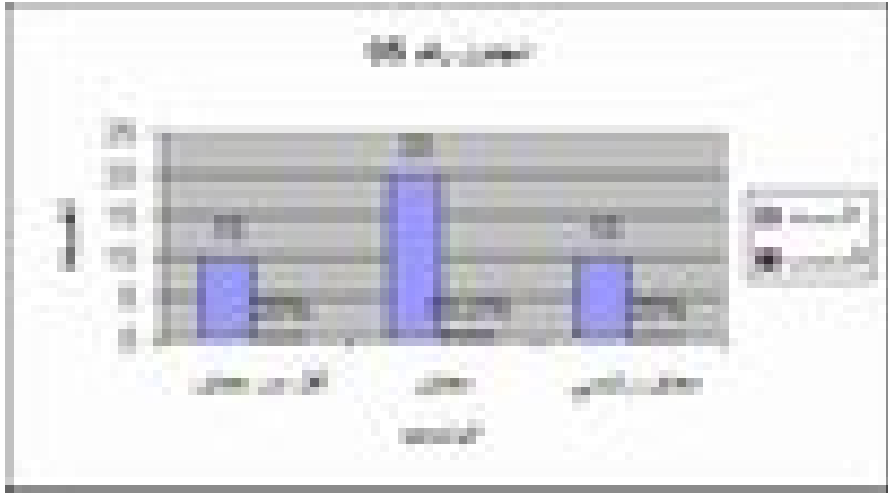
| % | العدد | الأقدمية |
|-------|-------|------------------|
| | | العدد |
| 37,5% | 15 | أقل من سنتين |
| 30% | 12 | من 2 - 5 سنوات |
| 25% | 10 | من 6 - 10 سنوات |
| 7,5% | 3 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : إن الجدول الخاص بالأقدمية في الإدارة يوضح لنا أن أغلبية المتكويين هم جدد في الإدارة أي تبلغ نسبتهم 37.5 % وكلما زادت الأقدمية كلما قلت النسبة، هذا ما يفسر لنا بأن سياسة التكوين في الإدارة تهتم بالموظفين الجدد الشباب الذين يحتاجون إلى الخبرة والمهارات واكتساب المعلومات.

جدول رقم 05

| % | العدد | الرتب |
|-------------|-----------|----------------|
| | | العدد |
| 25% | 10 | أقل من مفتش |
| 50% | 20 | مفتش |
| 25% | 10 | مفتش رئيسي |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : إن الجدول الخاص بالرتب التي استفادت بالتكوين نجد أن الفئة الأكثر حظا في التكوين هي رتبة مفتش التي تقع وسط ما بين مراقب ومفتش رئيسي، وهذا لطبيعة المهام المناطة بهذه الفئة، حيث أن المفتش يقوم بتحمل المسؤوليات الخاصة بالهيكل القاعدية (مفتشيات - قباضات) التي يركز عليها التسيير الضريبي وفي نفس الوقت يمكن لصاحب هذه الرتبة أن يعمل كعون مساعد للمسؤول عن هذه الهياكل (رئيس مفتشية - قباض الضرائب) هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن سياسة التوظيف وخصوصا تلك المتعلقة بالجامعيين حددت لهم الرتبة التي يمكن أن يبدؤون بها حياتهم المهنية في صنف " مفتش " كأقصى رتبة وهذا حسب القانون الوظيف العمومي

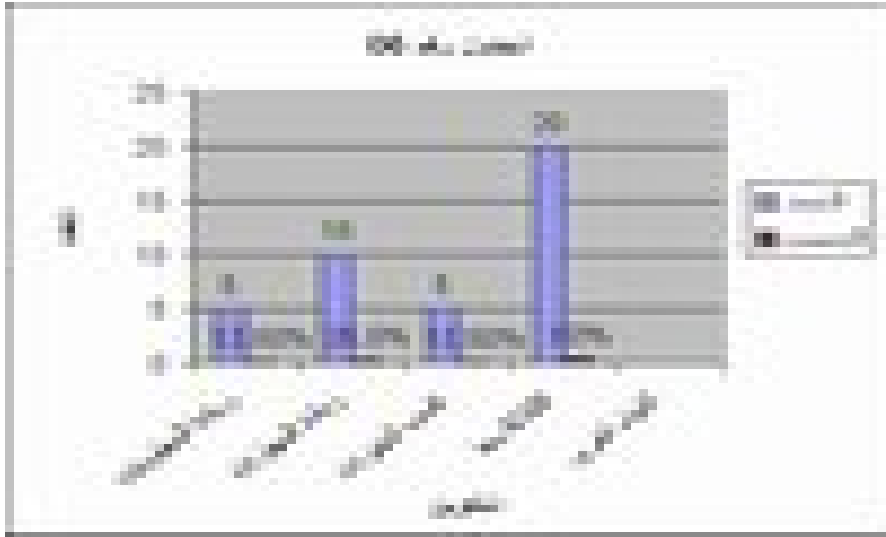
والقانون الخاص بالإدارة الجبائية. ونشير
متابعة لعملية التكوين (بطاقة التكوين) هي موجودة في الملاحق.

2- تقديم ومناقشة النتائج المتحصل عليها عند إجراء الاستبيان (قسم خاص بالمتكويين):

س1 : ماذا يعني التكوين بالنسبة إليكم ؟

جدول رقم 06

| العدد | العدد | ماذا يعني |
|--------|-------|-----------------|
| 12,50% | 5 | زيادة المعلومات |
| 25% | 10 | زيادة المهارات |
| 12,50% | 5 | كسب الخبرات |
| 50% | 20 | الثلاثة معا |
| / | / | أشياء أخرى |
| 100% | 40 | المجموع |

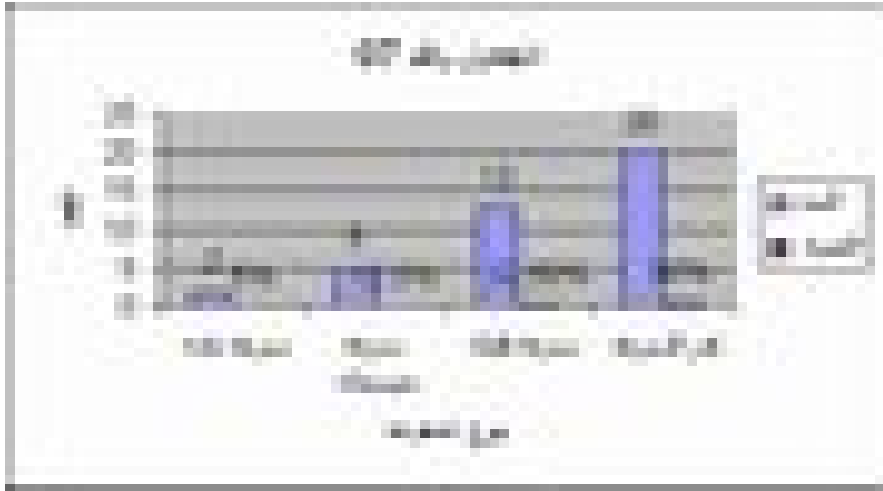


تعليق : إن الجدول رقم 06 يحدد لنا مدى معرفة الفئة موضوع الإستبيان بمعنى التكوين، فنجد 12.5% من المجموع تعتقد أنه مجرد تلقي معلومات من طرف يعرف اتجاه طرف لا يعرف شيء، و 25% من الفئة ترى بأن التكوين هدفه زيادة المهارات لإتقان العمل المهني و 12.5% ترى أنه يساعد على كسب الخبرات و 50% من الفئة ترى بأنه يساعد على زيادة

المعلومات والمهارات وكسب الخبرات في أن
غير ملمة بمفهوم التكوين ونفسر ذلك أن في كل برامج التكوين نجدها خالية من مقدمات
وتمهيدات عن أهمية التكوين وماهيته وأهدافه.
س2 : ما مدى معرفتكم بالقوانين المنظمة لعملية التكوين على مستوى إدارتكم ؟

جدول رقم 07

| % | العدد | نوع المعرفة |
|-------|-------|--------------|
| | | العدد |
| 5% | 2 | معرفة تامة |
| 12,5% | 5 | معرفة متوسطة |
| 32,5% | 13 | معرفة قليلة |
| 50% | 20 | عدم المعرفة |
| 100% | 40 | المجموع |



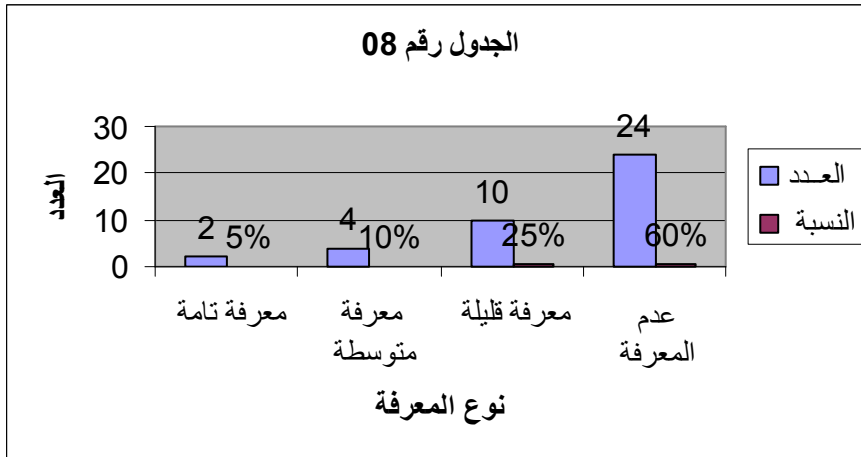
تعليق : حسب الجدول رقم 07 والمتعلق بمدى معرفة الفئة المستهدفة من الإشتبيان بالقوانين المنظمة لعملية التكوين على مستوى الإدارة الجبائية، فإننا نجد أن 5 % لها معرفة تامة وهذه النسبة تعتبر ضئيلة جدا وتعبّر عن عدم فعالية سياسة اتصال توضح وتنقل إلى جميع

تعبّر عن عدم وجود برامج تكوينية في هذا الموضوع وهذا ينعكس سلباً على سلوك المتكون اتجاه التكوين والمكون.

س3 : ما مدى معرفتكم بمكونات سياسة التكوين الخاصة بإدارتكم ؟

جدول رقم 08

| العدد | نوع المعرفة | العدد | % |
|-------|--------------|-------|------|
| 2 | معرفة تامة | 2 | 5% |
| 4 | معرفة متوسطة | 4 | 10% |
| 10 | معرفة قليلة | 10 | 25% |
| 24 | عدم المعرفة | 24 | 60% |
| 40 | المجموع | 40 | 100% |



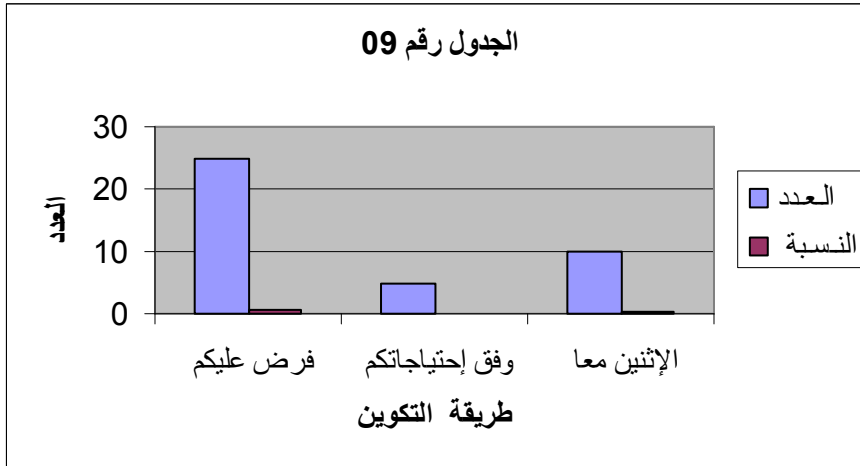
تعليق : حسب الجدول رقم 08 نستنتج أن أغلبية الفئة المستهدفة من الاستبيان تجهل تماماً ما هي أهم الخطوط العريضة لسياسة التكوين على المستوى المركزي وكل ما تحمله السياسة من مكونات وأهداف، وهذا ناتج عن عدم وجود سياسة اتصالية فعالة تجعل من الفرد المستخدم على علم بالسياسة التي تنتهجها المديرية العامة لإدارة الضرائب، ويمكن

سياسة التكوين وفي نفس الوقت إثراءها مع جميع مستخدمي الإدارة الجبائية.

س4 : التكوين الذي قتم به في السابق هل ؟

جدول رقم 09

| العدد | التكوين الذي قتم به | العدد | % |
|-------|---------------------|-------|-------|
| 25 | فرض عليكم | 25 | 62,5% |
| 5 | وفق اختياركم | 5 | 12,5% |
| 10 | الاثنين معا | 10 | 25% |
| 40 | المجموع | 40 | 100% |



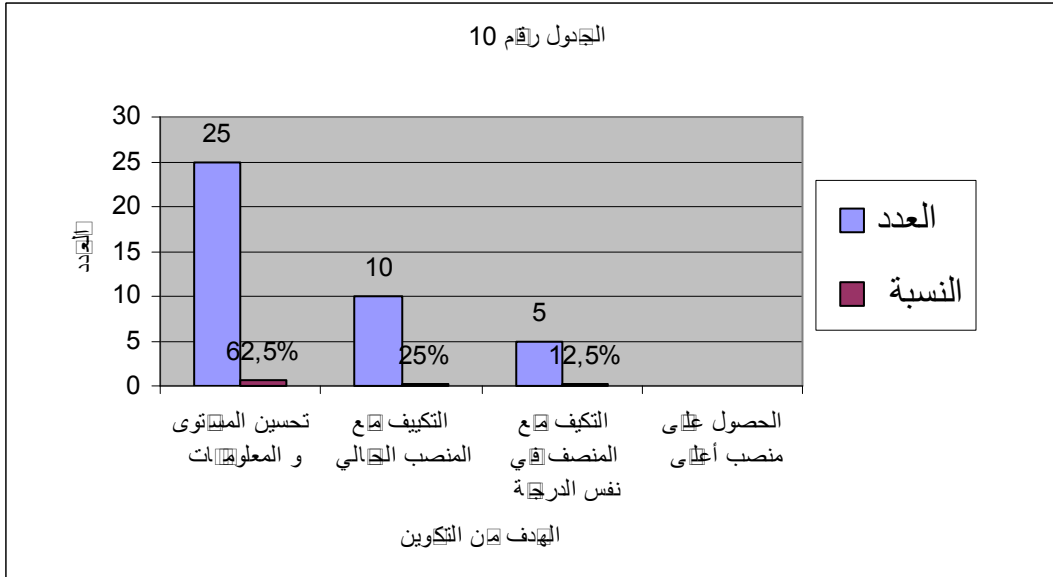
تعليق : حسب الجدول رقم 09 فإن أغلبية الفئة المستهدفة من الاستبيان والمقدرة بـ 62.5% ، تعبر على أن التكوين الذي قامت به في السابق فرض عليها وهذا يدل على عدم وجود كافة أشكال الاتصال مما يبين أن عملية إحصاء الإحتياج إلى التكوين لا تقم بصفة صحيحة إذ لم تكن منعدمة تماما، ما يجعل بالضرورة عملية التخطيط للتكوين تتصف بالعشوائية وعدم الأخذ بعين الاعتبار الإحتياجات الفردية والجماعية وعليه إغفال حتى إحتياجات الإدارة الجبائية، هذا التصرف يكون ذو انعكاس سلبي جدا على عملية التكوين برمتها لأنها قد أغفلت جانب مهم جدا وهو الاستعداد النفسي للمتكونين ولقد رأينا هذا في الفصل المتعلق بالاحتياجات فإن الشيء الثاني هو إهمال الإحتياجات الحقيقية لإدارة الجبائية

مما قد يجعل التكوين تضييعا للوقت وللميزانية و الفعالية والنجاعة المطالب بها المستخدم في الإدارة الجبائية.

س5 : هل التكوين الذي استفدتم منه في السابق كان من أجل ؟

جدول رقم 10

| العدد | العدد | الهدف من التكوين |
|-------|-------|--------------------------------|
| 25 | 62,5% | تحسين المستوى و المعلومات |
| 10 | 25% | التكيف مع المنصب الحالي |
| 5 | 12,5% | التكيف مع المنصف في نفس الدرجة |
| / | / | الحصول على منصب أعلى |
| 40 | 100% | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 10 يتبين أن أغلبية المتكونين لديهم فكرة على أن النتيجة التي يخرجون بها عند نهاية التكوين هي " تحسين المستوى والمعلومات " والتي تمثل من الفئة المستهدفة 62.5 % وهذا ما يفسر أنه يوجد عائق قانوني بالنسبة للتحفيز الأخرى والتي تسمى عند علماء النفس التحفيز المادية والمتمثلة في الترقية بكل أشكالها أو على الأقل

تكون لشخص المتكون حظوظ أكثر في الترقية

ولهذا فإن الجانب النفسي والتحفيزي لهما دورا مهما في نوعية التكوين والوصول إلى تحسين المعلومات والمستوى فعلا و من ثم الوصول إلى أهداف الإدارة الجبائية التي لا تخرج عن النوعية في الأداء ومن تم في التحصيل الجبائي المبني على الثقة والافتتاح ما بين المكلف بالضرائب والإدارة الجبائية.

س6 : ما نوع التكوين الذي استفدتم منه ؟

(1) على حسب الاختصاص

جدول رقم 11

| % | العدد | نوع التكوين |
|------|-------|-------------|
| | | العدد |
| 75% | 30 | متخصص |
| 25% | 10 | عام |
| 100% | 40 | المجموع |



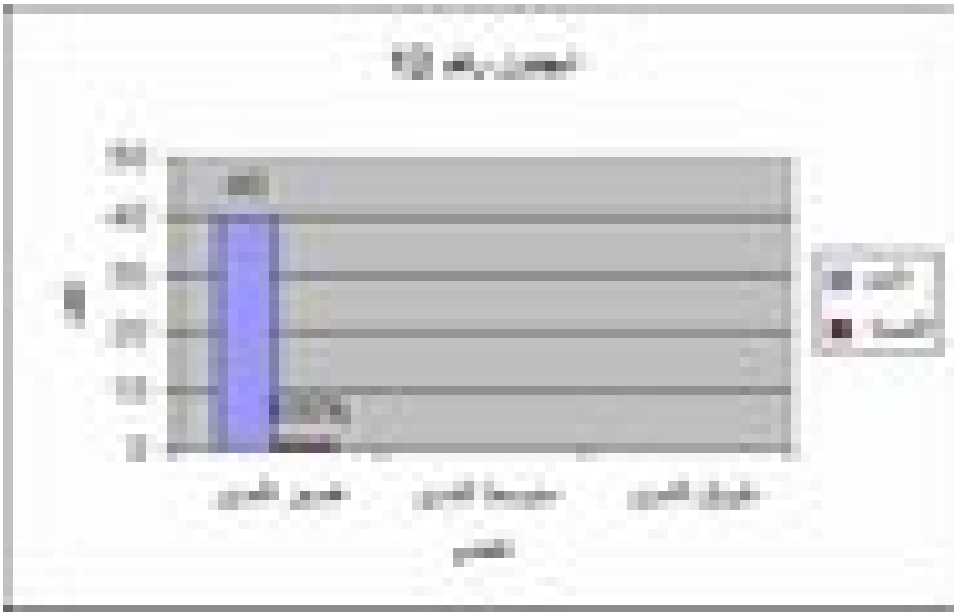
تعليق : على حسب الجدول رقم 11 يتبين أن الإدارة الجبائية منذ سنة 2000 حتى يومنا هذا تتركز في برنامجها التكويني على الجانب التخصصي وهذا يجد تفسيره في محاولة احتواء

هدفه التكيف والتلائم مع متطلبات المناصب سواء الجديدة أو تلك القديمة ذات الاختصاصات الجديدة وبالرغم من هذا فيوجد اهتمام ولو ضئيل بالتكوين العام والمتعلق بالإعلام الآلي وذلك لأهمية هذه التقنية في عصرنة الإدارة وجعلها أكثر مردودية من ناحية النوعية و المدة.

(2) على حسب المدة :

جدول رقم 12

| % | العدد | المدى |
|------|-------|-------------|
| | | العدد |
| 100% | 40 | قصير المدى |
| / | / | متوسط المدى |
| / | / | طويل المدى |
| 100% | 40 | المجموع |



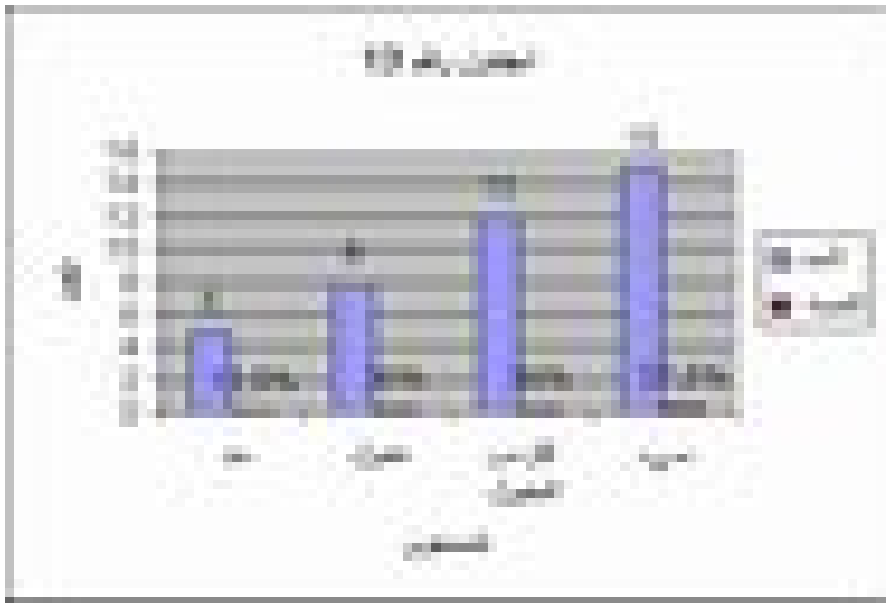
تعليق : على حسب الجدول رقم 12 فإن الـ

والذي لا يتعدى 6 أشهر وهذا يجب تفسيره في أن سياسة التكوين المتبع تعمل على عدم إعاقة العمل في الإدارة الجبائية بتكوين متوسط وطويل المدى ويجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التكوين متكرر ومستمر.

س7 : ما هو مستوى الرضا ؟

جدول رقم 13

| % | العدد | المستوى |
|-------|-------|----------------|
| | | العدد |
| 12,5% | 5 | جيد |
| 20% | 8 | مقبول |
| 30% | 12 | أقل من المقبول |
| 37,5% | 15 | سيء |
| 100% | 40 | المجموع |



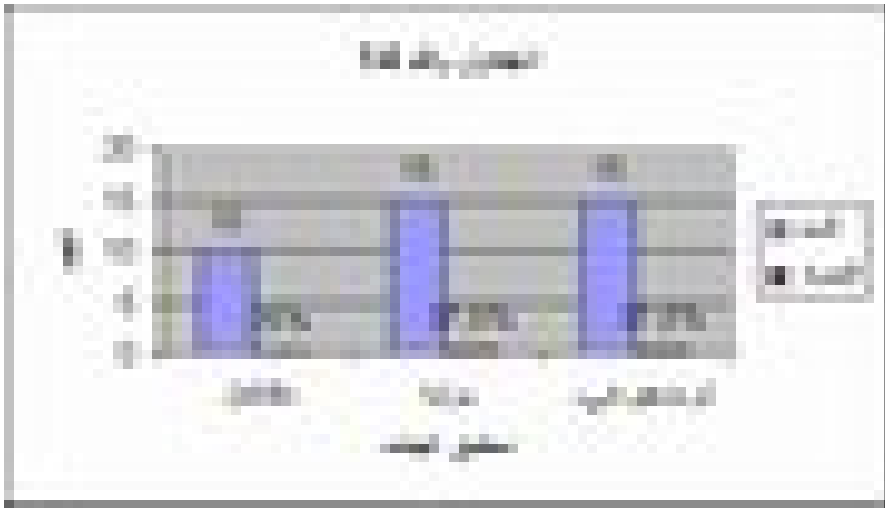
تعليق : حسب الجدول رقم 13 والمتعلق

المستهدفة من الاستبيان يبين أن الأغلبية غير راضين عن عملية التكوين والتفسير ذلك هو أن لكي يكون مستوى الرضا جيد يجب قبل كل شيء أن لا يفرض عليهم التكوين وثاني شيء يجب أن تكون هناك تحفيزات حقيقية عند انتهاء عملية التكوين بنجاح .

س8 : هل حققتم هدفكم بواسطة التكوين ؟

جدول رقم 14

| % | العدد | تحقيق الهدف |
|-------------|-----------|----------------|
| | | العدد |
| 25% | 10 | بالكامل |
| 37,5% | 15 | جزئيا |
| 37,5% | 15 | لم يتحقق شيء |
| 100% | 40 | المجموع |



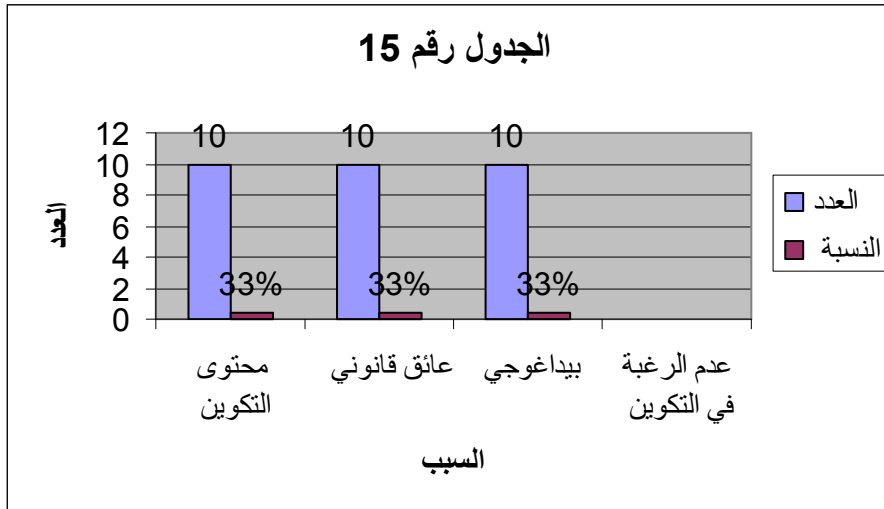
تعليق : حسب الجدول رقم 14 والمتعلق

نتائج جد متقاربة لأن في الأصل الهدف المسطر لهم هو تحسين المستوى وزيادة المعلومات وهذا الهدف لا يمكن قياسه بدقة .

س9 : إذ لم يتحقق تماما هدفكم ، ما هو السبب ؟

جدول رقم 15

| السبب | العدد | % |
|-----------------------|-----------|-------------|
| محتوى التكوين | 10 | 33% |
| عائق قانوني | 10 | 33% |
| بيداغوجي | 10 | 33% |
| عدم الرغبة في التكوين | / | / |
| المجموع | 30 | 100% |



تعليق : حسب الجدول رقم 15 والذي يهدف إلى معرفة الأسباب للذين لم يحققوا كليا

هدفهم و الفئة متكونة من 30 فرد كذلك يعطي نتائج متشابهة تتوزع على محتوى التكوين والجانب البيداغوجي والعائق القانوني، توزيعهم هذا دليل على أن الأسباب الثلاثة مشتركة

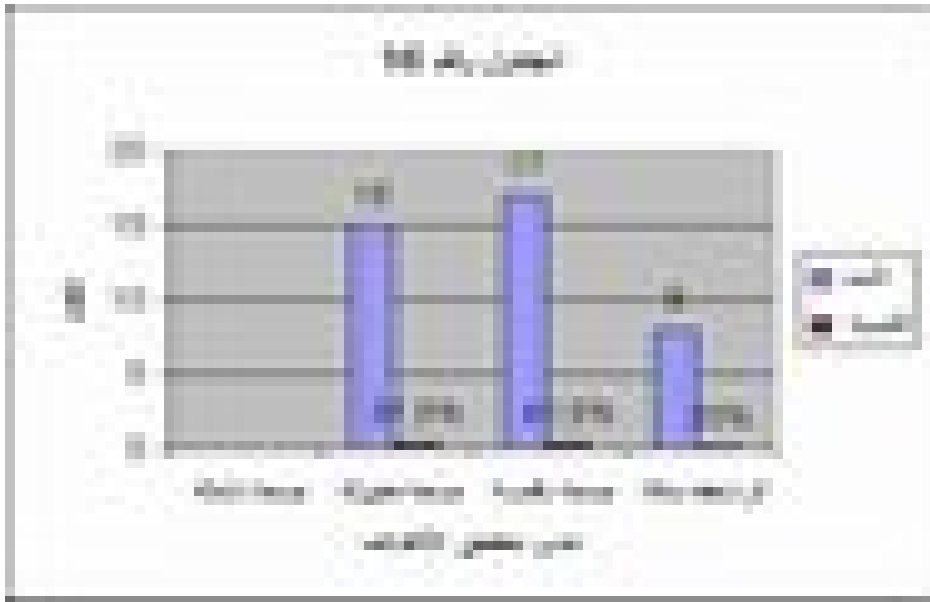
اشتركا لا يمكن الفصل بينهم قد تؤدي بظ

وهو عدم الرغبة في التكوين الذي لم يعبروا عنه.

س10 : ما مدى تحقيق الإدارة لهدفها في اعتقادك ؟

جدول رقم 16

| % | العدد | مدى تحقيق الأهداف |
|-------|-------|-------------------|
| | | العدد |
| / | / | بصفة كاملة |
| 37,5% | 15 | بصفة مقبولة |
| 42,5% | 17 | بصفة ناقصة |
| 20% | 8 | لم تحققه بناتا |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : الجدول رقم 16 والمتعلق بمدى تحقيق الإدارة لأهدافها، الأجوبة المسجلة في

الجدول تعكس مستوى التكوين لم يرقى بالمتكون إلى الرضا التام من إدارته عليه، لذلك

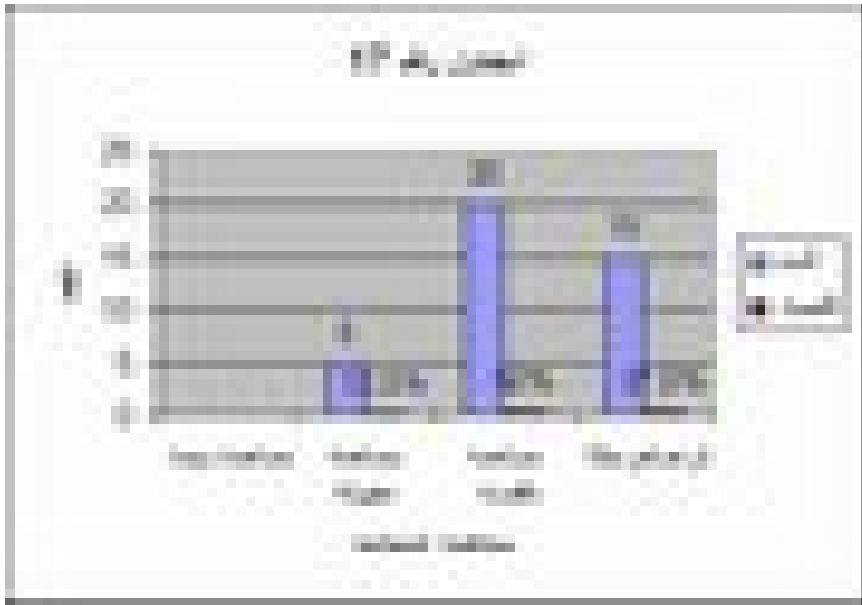
إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في القطاع الوظيفي الذ

الاقتراح بصفة كاملة أعطى النتيجة 0 % ما
= 25 ما يمثل 62.5 %.

س11 : ما مدى مساهمة سياسة الاتصال في معرفة أهدافكم ؟

جدول رقم 17

| العدد | مساهمة سياسة الاتصال | % |
|----------------|----------------------|-------|
| جيدة | / | / |
| مساهمة مقبولة | 5 | 12,5% |
| مساهمة ناقصة | 20 | 50% |
| لم تساهم بتاتا | 15 | 37,5% |
| المجموع | 40 | 100% |



تعليق : حسب الجدول رقم 17 فإن النتائج المستخلصة ما هي إلا تحصيل حاصل للنتائج

التي سبقتها في الجداول السابقة حيث إذا أخذنا مساهمة ناقصة + لم تساهم بتاتا = 35

الذي يمثل 87.5 % ، جوابهم يدل على عد معرفة أهدافهم التكوينية.

س12 : ما هو عدد مرات التي قمت فيها بالتكوين ؟
في الفترة الممتدة من 2000 حتى 2006 (07 سنوات)
1) بالنسبة للرتب أقل من مفتش (مراقب - أعوان معاينة)

جدول رقم 18

| % | العدد | عدد المرات |
|------|-------|------------|
| | | العدد |
| / | / | 3-2 |
| 75% | 15 | 4-3 |
| 25% | 5 | 5-4 |
| 100% | 20 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 18 فإنه يعطينا عدد المرات المتكررة لعملية التكوين الخاصة بـ فئة رتب مراقب وأعوان المعاينة في الفترة الممتدة من 2000 حتى 2006 التي فاقت 07 مرات وهذا لاعتماد الإدارة الجبائية على أسلوب التكوين قصير المدى المتكرر

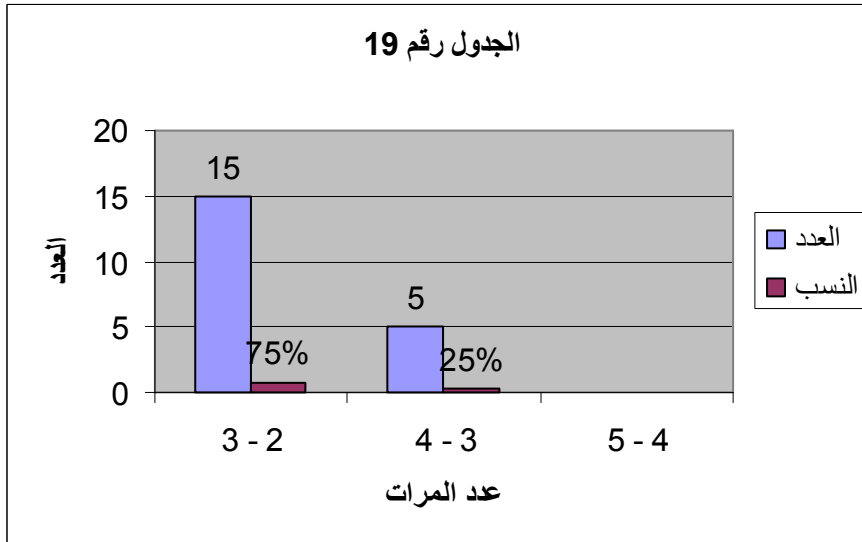
والمستمر بهدف عدم تعطيل الإدارة عن مها

هذه الفترة تغيير في القوانين الجبائية بصفة مكثفة لهذا كان من الواجب تكوين دورات تكوينية للإمام بها.

(2) بالنسبة لرتبة مفتش (مفتش - مفتش رئيسي)

جدول رقم 19

| % | العدد | عدد المرات |
|------|-------|------------|
| | | العدد |
| 75% | 15 | 3-2 |
| 25% | 5 | 4-3 |
| / | / | 5-4 |
| 100% | 20 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 19 والمتعلق بعدد المرات الخاصة بالتكوين للرتب مفتش ومفتش رئيسي لطبيعة هذه الرتب والمستوى الدراسي العالي للترسيم فيها، كانت سياسة الإدارة الجبائية تقتضي أن يكون التكرار في التكوين أقل حدة من الرتب التي أقل ومع

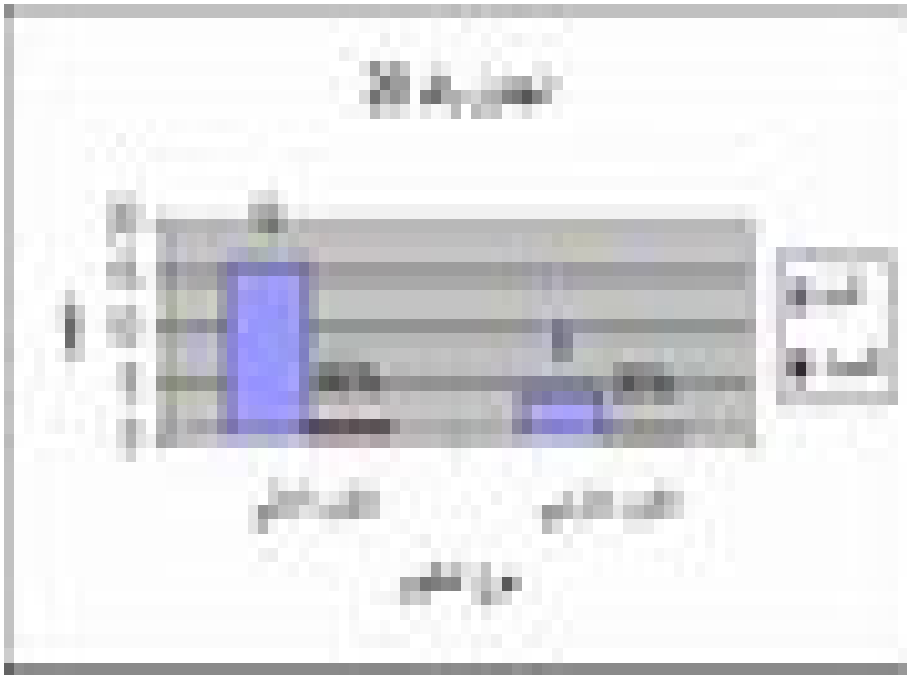
ذلك فهي ليست بعيدة عن الأولى بكثير وتفسد
الجدول السابق.

س13: ما هو نوع المكون بالنسبة لعدد المرات التي تكونت فيها ؟

(1) رتبة أقل من مفتش (أعوان معاينة ، مراقب)

جدول رقم 20

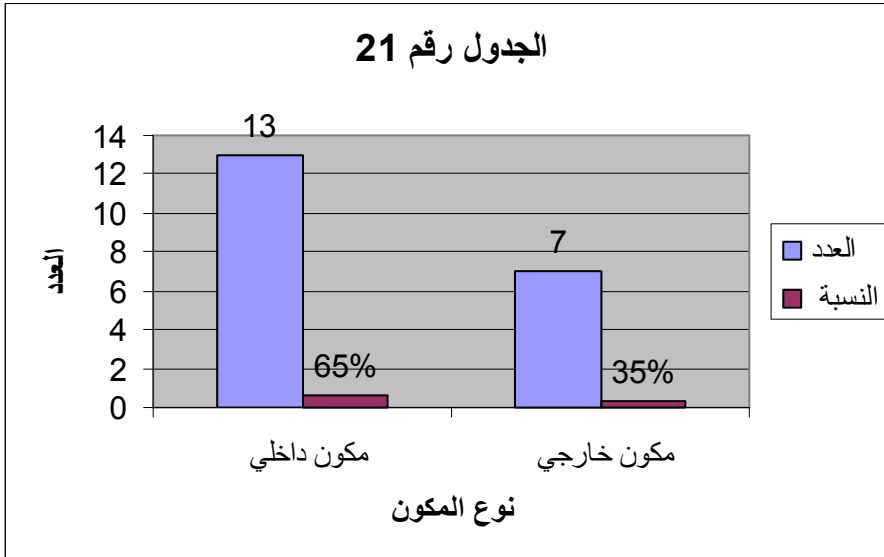
| % | العدد | نوع المكون |
|------|-------|------------|
| | | العدد |
| 80% | 16 | مكون داخلي |
| 20% | 4 | مكون خارجي |
| 100% | 20 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 20 فإن الإدارة الجبائية وفي أغلب الأحيان تستعمل المكون الداخلي وخصوصا إذا علمنا أن لها مدرسة ذات هياكل متطورة خاصة بها في الجزائر العاصمة والمكونين من ذوي الكفاءات الميدانية من الإدارة الجبائية .

جدول رقم 21

| % | العدد | نوع المكون |
|------|-------|------------|
| | | العدد |
| 65% | 13 | مكون داخلي |
| 35% | 7 | مكون خارجي |
| 100% | 20 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 21 والذي يعطي نفس النتائج تقريبا، والفرق الموجود بالنسبة للمكون الخارجي الذي تمثل نسبته 35% مقابل 20% بالنسبة للرتب (أعوان المعاينة - مراقب)، يفسر على أن الرتب العليا (مفتش و مفتش رئيسي) قد تحتاج إلى تكوين من نوع تصوري (Conception) يتطلب وجود أساتذة من الجامعة ومعاهد متخصصة.

جدول رقم 22

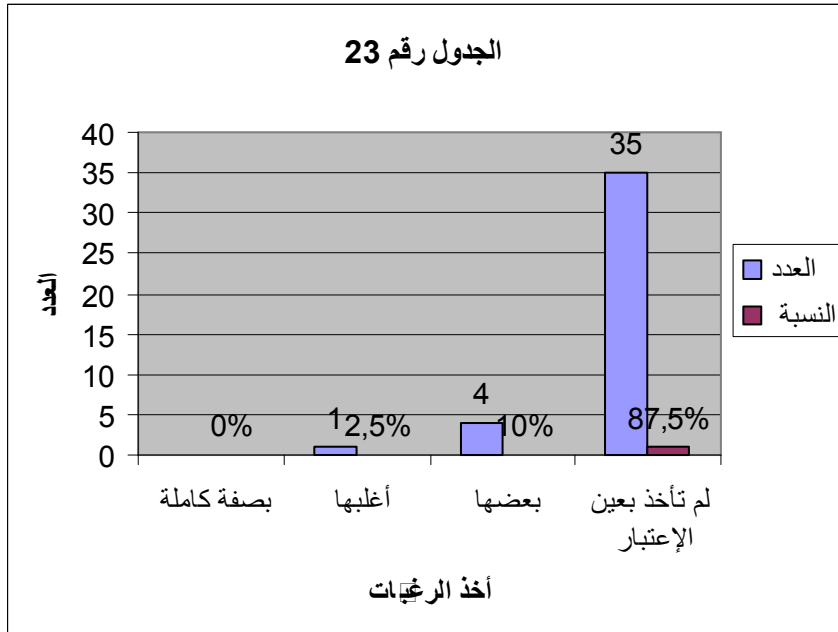
| % | العدد | الاستفادة من التكوين عن طريق |
|-------------|-----------|---------------------------------|
| | | العدد |
| 25% | 10 | رغبتكم |
| 37,5% | 15 | طلب من مسئولكم المباشر |
| 37,5% | 15 | طلب من رئيس المستخدمين |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 22 إن 75 % من الفئة المستهدفة (37.5 % ، 37.5 % ، 75 %) جاء التكوين من دون أخذ رأيهم في ذلك وهذا يؤكد عدم وجود إحصاء احتياجات التكوين، وأما 25 % الذي أتى حسب رغبتهم هذا يدل على أن الكشف عن رغباتهم ليست معممة.

جدول رقم 23

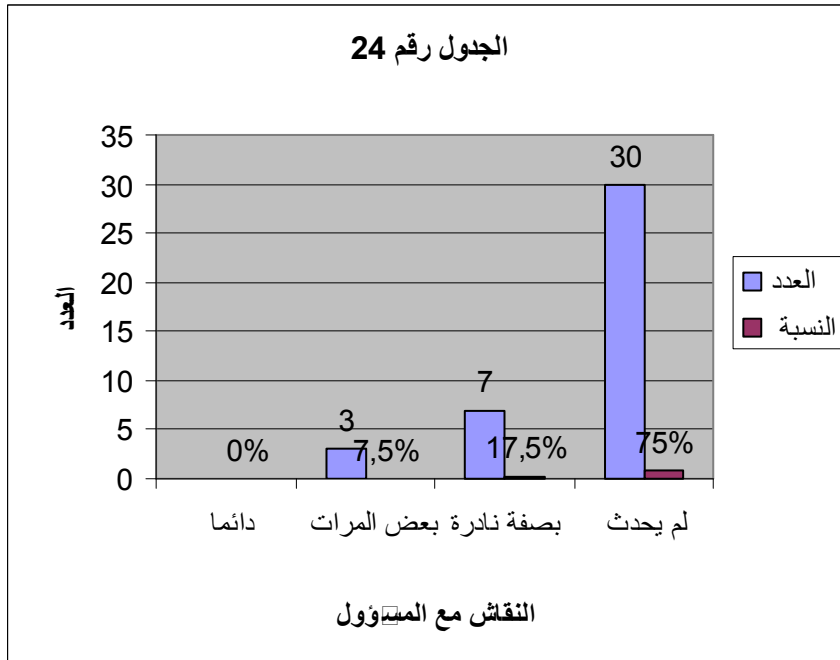
| % | العدد | أخذ الرغبات |
|-------|-------|-----------------------|
| | | العدد |
| / | / | بصفة كاملة |
| 2,5% | 1 | أغلبها |
| 10% | 4 | بعضها |
| 87,5% | 35 | لم تأخذ بعين الاعتبار |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 23 أن ملء بطاقات التكوين التي قامت به الإدارة سنة 2005 جاء بطريقة روتينية وأنه لم يأخذ بالمعطيات التي أتت فيه وهذا ما عبرت عنه الفئة بـ 87.5 % مقابل 10 % التي أخذت بطريقة جزئية و 2.5 % التي أخذ أغلبها وهذا يؤكد سياسة عدم أخذ رغبة المستخدم بعين الاعتبار في إطار التكوين.

جدول رقم 24

| % | العدد | النقاش مع المسؤول |
|-------|-------|-------------------|
| | | العدد |
| 0% | / | دائما |
| 7,5% | 3 | بعض المرات |
| 17,5% | 7 | بصفة نادرة |
| 75% | 30 | لم يحدث |
| 100% | 40 | المجموع |



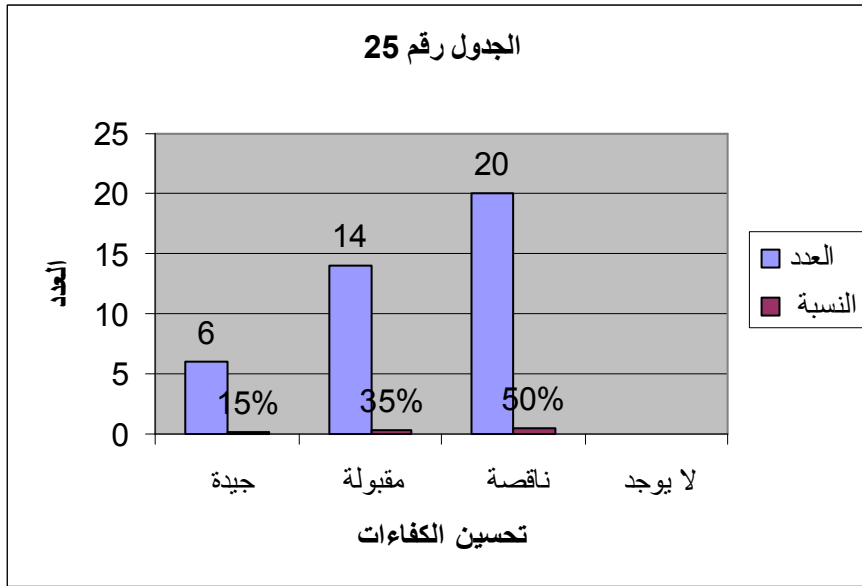
تعليق : حسب الجدول رقم 24 والذي يكشف عن سياسة الاتصال المباشر ما بين الموظفين و مسؤول المباشر و خصوصا المتعلقة بالتكوين و لقد أوضح الجدول وحسب نتائج الاستبيان أن 92.5 % من الفئة لا تقوم بهذا الإجراء و 7.5 % يقام به ولكن بطريقة عفوية أي غير مندرج في سياسة التكوين.

س17 : هل ساعدكم التكوين على تحسين

العمل ؟

جدول رقم 25

| % | العدد | تحسين الكفاءات |
|-------------|-----------|----------------|
| | | العدد |
| 15% | 6 | جيدة |
| 35% | 14 | مقبولة |
| 50% | 20 | ناقصة |
| / | / | لا يوجد |
| 100% | 40 | المجموع |

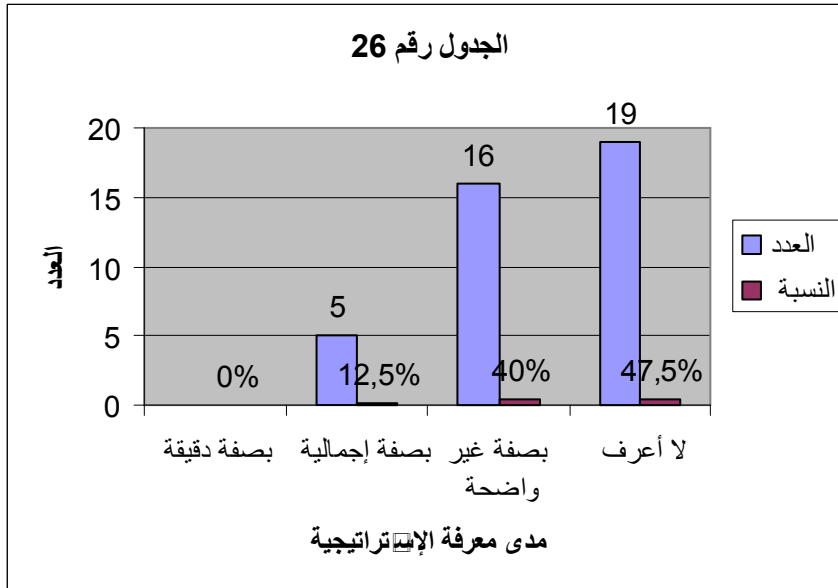


تعليق : حسب الجدول رقم 25 والمتعلق بتحسين الكفاءات المهنية والتي ترتبط بمنصب العمل الذي يشغله الموظف فإن نتائجه تكشف 50 % ناقصة و 35 % مقبولة وهذا يدل على أن فعالية التكوين ناقصة وبصورة معتبرة وهذا بسبب عوامل مختلفة ذكرنا بعضها سابقا وسنذكر الآخر لاحقا.

جدول رقم 26

التكوين ؟

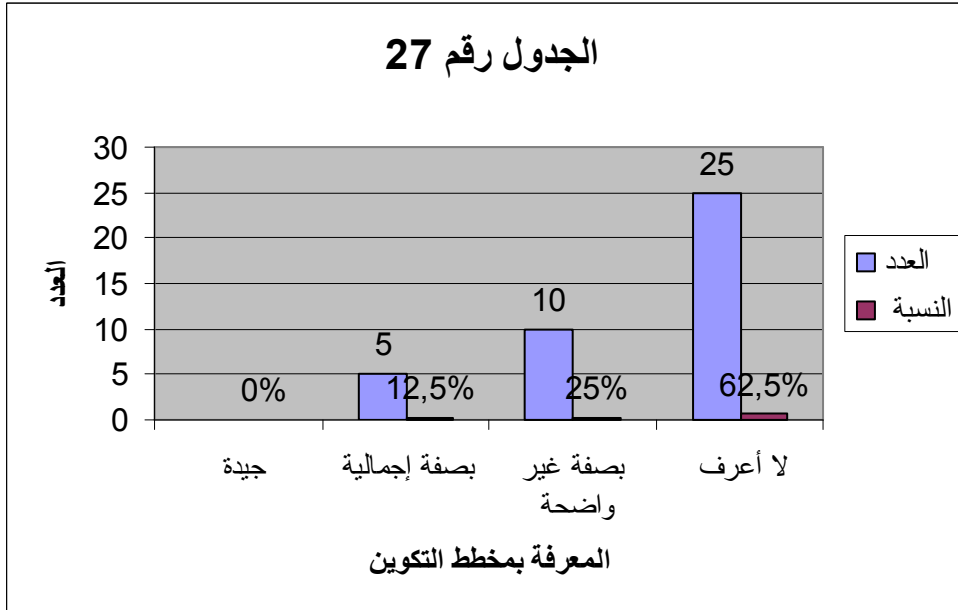
| % | العدد | معرفة الإستراتيجية |
|-------------|-----------|--------------------|
| | | العدد |
| 0% | / | بصفة دقيقة |
| 12,5% | 5 | بصفة إجمالية |
| 40% | 16 | بصفة غير واضحة |
| 47,5% | 19 | لا أعرف |
| %100 | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 26 والمتعلق بمعرفة المتكويين بالإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة المركزية في مجال التكوين، إن النتائج 47.5 % لا أعرف و 40 % غير واضحة تؤكد أن الإستراتيجية فيها غموض وتفتقد إلى الدقة وفي نفس الوقت غير معروفة لمتكويين ما يجعل الإدارة الجبائية ملزمة على إعادة رسمها ونشرها لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

جدول رقم 27

| % | العدد | المعرفة بمخطط التكوين |
|-------|-------|-----------------------|
| | | العدد |
| 0% | / | جيدة |
| 12,5% | 5 | بصفة إجمالية |
| 25% | 10 | بصفة غير واضحة |
| 62,5% | 25 | لا أعرف |
| 100% | 40 | المجموع |



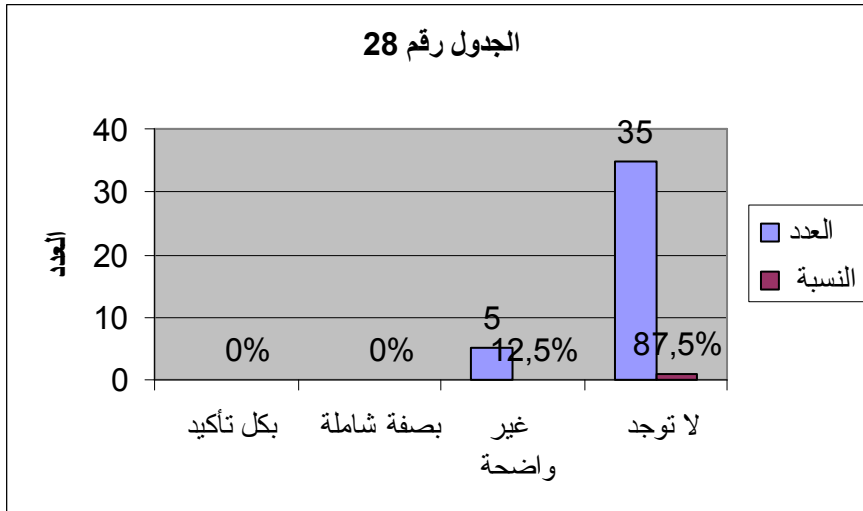
تعليق : حسب الجدول رقم 27 والمتعلق بمخطط التكوين ومعرفة المتكويين عن كيفية إعداد ومكوناته، تدل النتائج المسجلة عن جهل المتكويين به مما يدل على افتقار الإدارة إلى سياسة اتصالية فعّالة وفي نفس الوقت يعكس أسلوب التسيير المركزي للإدارة الجبائية في هذا المجال .

س20 : هل لديكم فكرة عن عملية إحصاء

الجهوية؟

جدول رقم 28

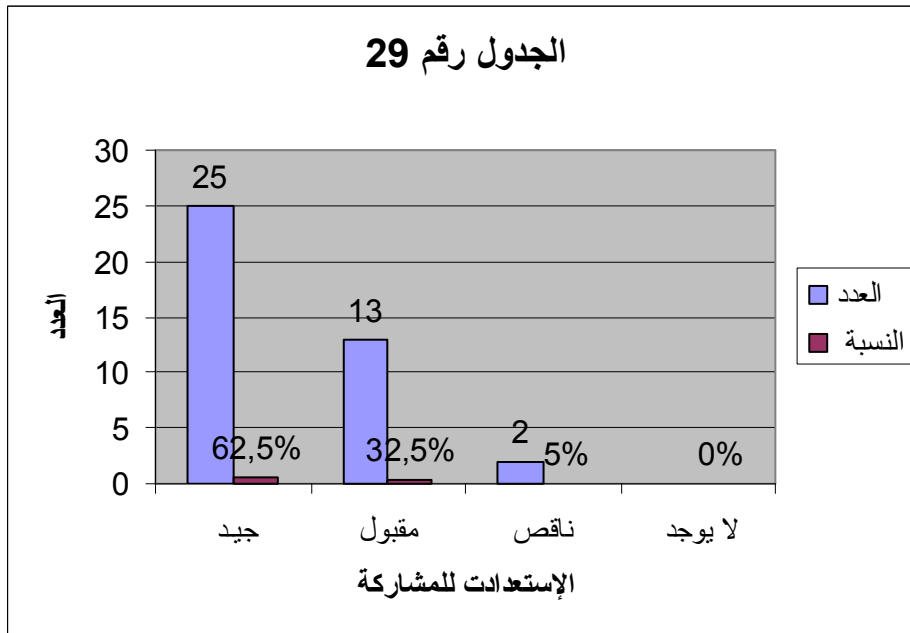
| العدد | فكرة عن عملية الإحصاء | العدد | % |
|------------|-----------------------|-------|-------|
| بكل تأكيد | / | 0% | 0% |
| بصفة شاملة | / | 0% | 0% |
| غير واضحة | 5 | 12,5% | 12,5% |
| لا توجد | 35 | 87,5% | 87,5% |
| المجموع | 40 | 100% | 100% |



تعليق : حسب الجدول رقم 28 والمتعلق بالمبادرات الجديدة التي كلفت بها المديرية الجهوية في إطار إحصاء الاحتياجات التكوينية والتي كانت غائبة في السنوات الماضية، تؤكد النتائج الموجودة في الجدول أن المتكويين لا علم لهم بها ويرجع السبب لعدم تنظيم ملتقيات توضح الإجراء الجديد وتوعية المتكويين لإعطاء أهمية لعملية الإحصاء وإعطاءها كل جدية.

جدول رقم 29

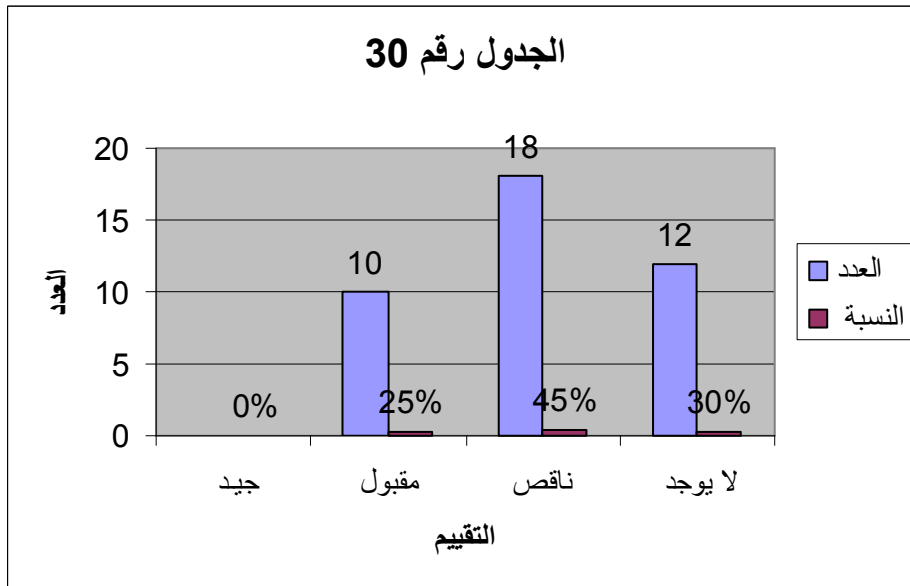
| % | العدد | الاستعدادات للمشاركة | |
|-------------|-----------|----------------------|----------------|
| | | العدد | |
| 62,5% | 25 | | جيد |
| 32,5% | 13 | | مقبول |
| 5% | 2 | | ناقص |
| 0% | / | | لا يوجد |
| 100% | 40 | | المجموع |



تعليق : يكشف الجدول رقم 29 أن المتكويين في أغلبهم لهم الرغبة التامة وكامل الاستعداد في المشاركة وإبداء وجهة رأيهم عن التكوين ونقائصه وما هي البدائل التي يمكن أن تجعل منه أكثر فعالية وهذا مهم من الناحية البسكولوجية.

جدول رقم 30

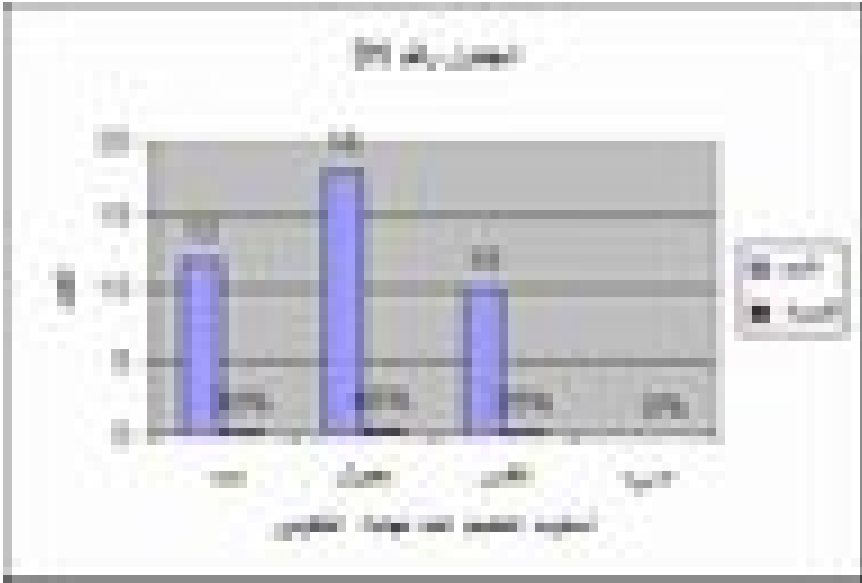
| % | العدد | رأيكم في التقييم |
|-------------|-----------|------------------|
| | | العدد |
| 0% | / | جيد |
| 25% | 10 | مقبول |
| 45% | 18 | ناقص |
| 30% | 12 | لا يوجد |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : يكشف الجدول رقم 30 أن الفئة التي استهدفت من الاستبيان أن أغلبها تعبر عن عدم موضوعية التقييم، وهذا راجع إما إلى الفترات القصيرة المتقطعة في التكوين أو عدم الخبرة في ذلك، مهما كان السبب فإن عدم الموضوعية في التقييم يفقد التكوين مصداقيته و من ثم قد ينحرف عن أهدافه التي أقيم من أجلها.

جدول رقم 31

| % | العدد | أسلوب التقييم |
|-------------|-----------|----------------|
| | | العدد |
| 30% | 12 | جيد |
| 45% | 18 | مقبول |
| 25% | 10 | ناقص |
| 0% | / | سيء |
| 100% | 40 | المجموع |

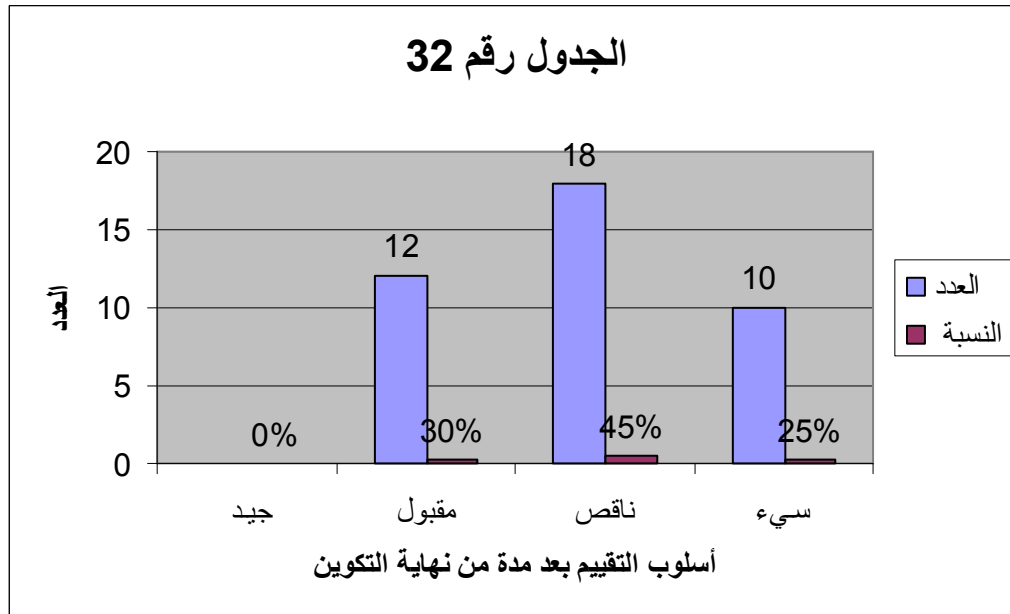


تعليق : حسب الجدول رقم 31 نستنتج حسب النتائج الاستبيان أن أسلوب التقييم الذي هو في معظمه كتابي يرتاح إليه أغلبية المتكويين لأن المعلومات تكون مازالت راسخة و بهذا نجدهم يظهرن تفوقا في التقييم.

س24 : ما رأيكم في أسلوب التقييم بعد م

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

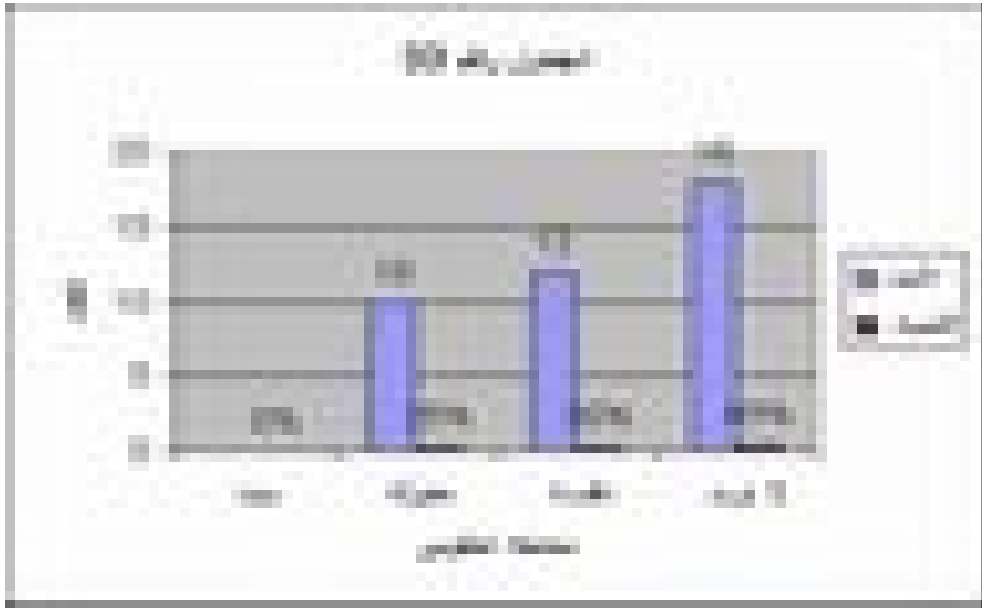
| % | العدد | أسلوب التقييم |
|------|-------|---------------|
| | | العدد |
| 0% | / | جيد |
| 30% | 12 | مقبول |
| 45% | 18 | ناقص |
| 25% | 10 | سيء |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 32 نستنتج حسب النتائج المعطاة أن أغلبية المتكونين لا يرتاحون إلى أسلوب التقييم بعد مدة من الزمن لأن في معظم الأحيان تكون المعلومات قد نسيت وسبب ذلك يرجع إلى عدم تلائم مادة التكوين مع تقنيات العمل بهذا فالتكوين يكون في معظم الأحيان مخالف لتوجيه الأفراد بعد الانتهاء من التربص.

جدول رقم 33

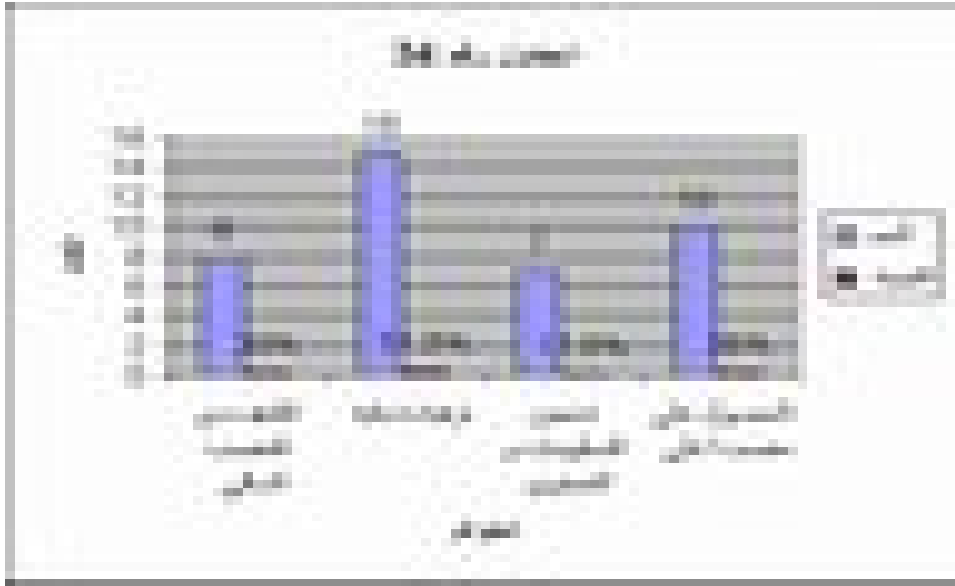
| % | العدد | متابعة التكوين |
|------|-------|----------------|
| | | العدد |
| 0% | / | جيدة |
| 25% | 10 | مقبولة |
| 30% | 12 | ناقصة |
| 45% | 18 | لا توجد |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 33 يتبين لنا أنه لا يوجد متابعة للتكوين عند عودة المتكون إلى ميدان العمل و هذا يمكن أن يرجع إلى عدة أسباب منها أن المسئول المباشر غير متكون أو أن محتوى التكوين غير مطابق للمهام التي يقوم بها المتكون بعد انتهائه من التكوين أو باختصار عدم إعطاء أهمية للتكوين في الإدارة.

جدول رقم 34

| العدد | الحوافز | |
|--------------------------|-----------|-------------|
| | العدد | % |
| التكيف مع المنصب الحالي | 8 | 20% |
| ترقية داخلية | 15 | 37,5% |
| تحسين المعلومات والمستوى | 7 | 17,5% |
| الحصول على منصب أعلى | 10 | 25% |
| المجموع | 40 | 100% |

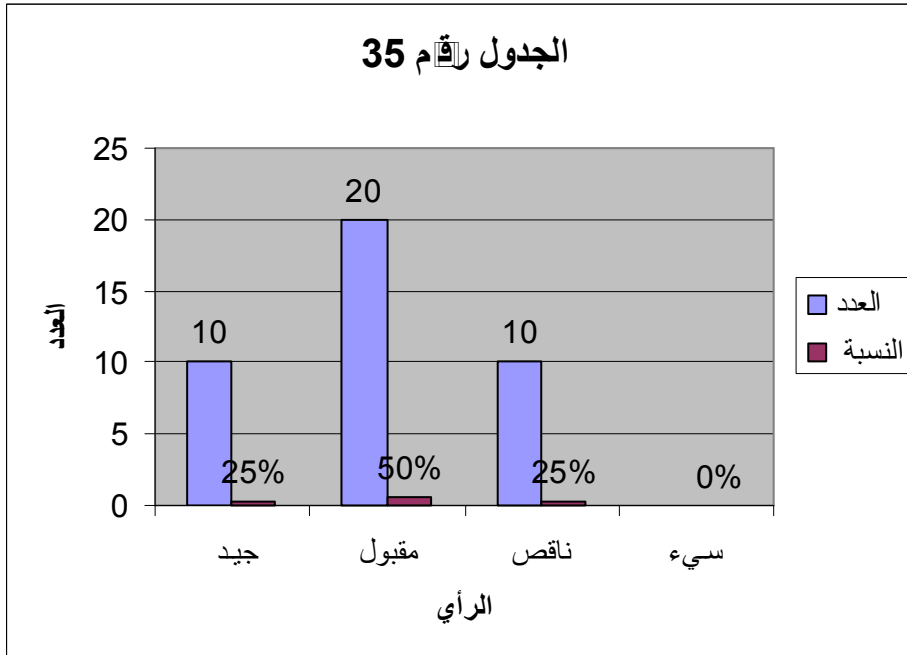


تعليق : حسب الجدول رقم 34 أن التحفيز للقيام بعملية التكوين هو التحفيز المادي الملموس الذي ينتج عنه زيادة في الأجر ويمكن أن يعبر عنه بالترقية الداخلية أو التكيف مع المنصب الحالي و هذا لعدم فقدانه، أما بخصوص الحصول على منصب أعلى فالفئة المتكونة لم تعطيه اهتمام لأنه لا يعمل به داخل الإدارة الجبائية ولهذا نجده يمثل إلا 25 % من الفئة مقابل 75 % للتحفيزات الأخرى .

س27 : ما رأيكم في المكون الخارجي ؟

جدول رقم 35

| الرأي | العدد | % |
|---------|-------|------|
| جيد | 10 | 25% |
| مقبول | 20 | 50% |
| ناقص | 10 | 25% |
| سيء | / | 0% |
| المجموع | 40 | 100% |

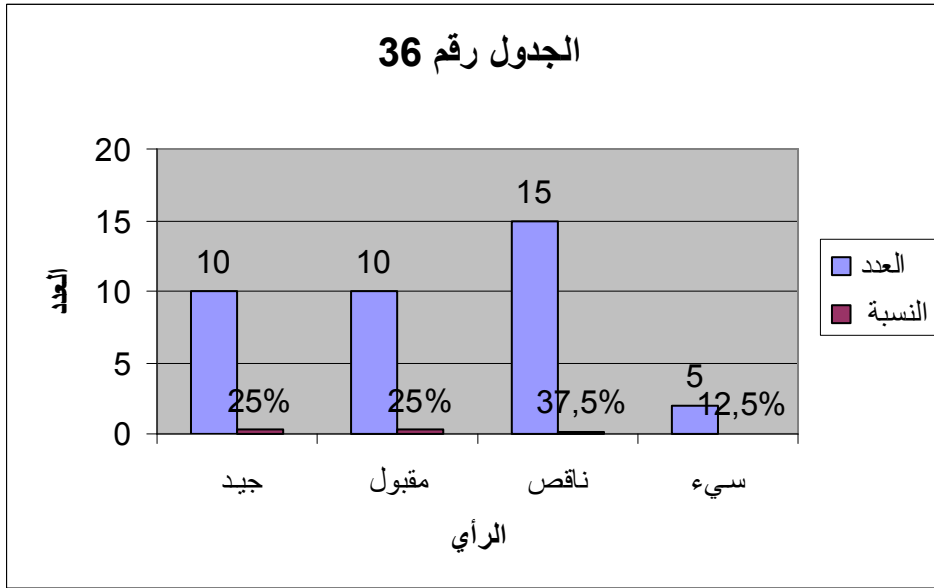


تعليق : حسب الجدول رقم 35 فإن أغلبية الفئة تحب المكون الخارجي لأنه يمثل مصداقية لدى الفئة المتكونة، أما الفئة التي لا تحبده فإنها لا تجد فيه المعرفة الميدانية التي تجدها عند المكون الداخلي.

س28 : ما رأيكم في المكون الداخلي ؟

جدول رقم 36

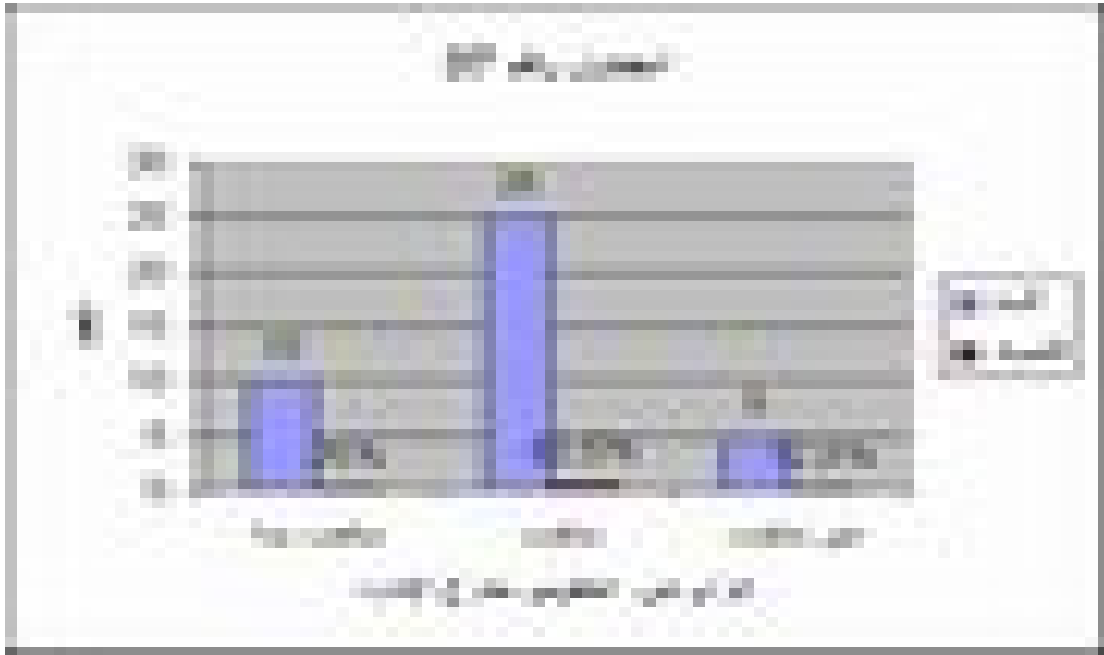
| العدد | الرأي | العدد | % |
|-------|---------|-------|-------|
| 10 | جيد | 10 | 25% |
| 10 | مقبول | 10 | 25% |
| 15 | ناقص | 15 | 37,5% |
| 05 | سيء | 05 | 12,5% |
| 40 | المجموع | 40 | 100% |



تعليق : حسب الجدول رقم 36 يظهر الميل للمكون الخارجي لأنه تجد فيه الفئة المتكونة نوع من المصداقية والمعارف الجديدة والخروج من الروتين، وأما الفئة التي تميل للمكون الداخلي فترى فيه المعرفة الميدانية والتقنيات المستعملة في الميدان وبعد انتهائها من التكوين تكون أكثر فعالية ومردودية مقارنة إن تلقت معارف نظرية.

جدول رقم 37

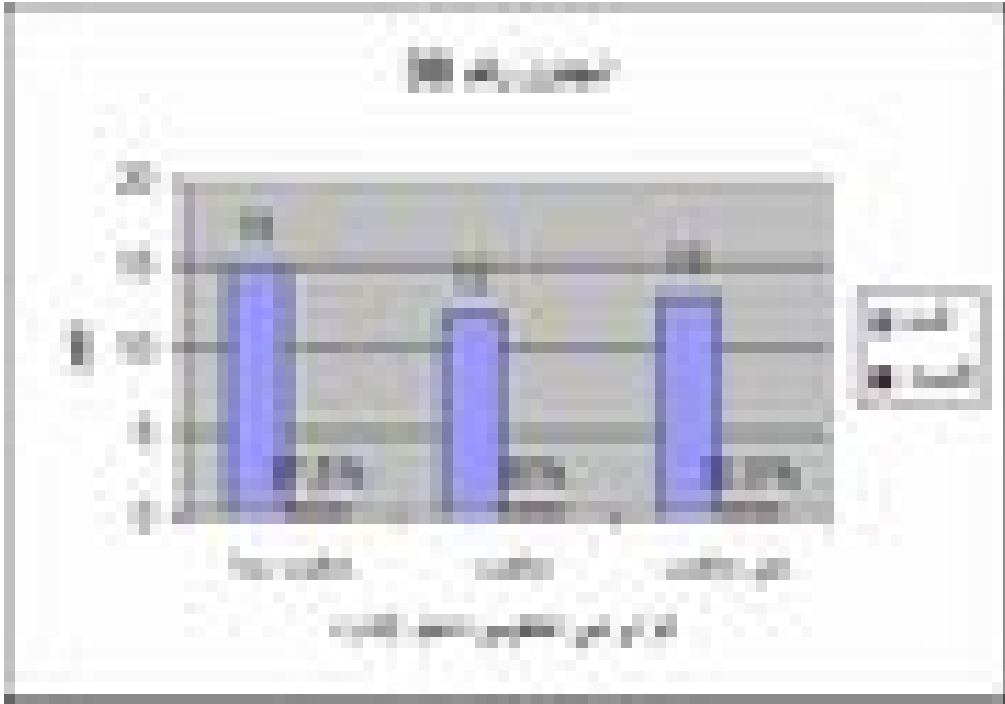
| % | العدد | الرأي في التكوين خارج الإدارة |
|-------|-------|-------------------------------|
| | | العدد |
| 25% | 10 | مناسب جدا |
| 62,5% | 25 | مناسب |
| 12,5% | 5 | غير مناسب |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 37 فإن أغلبية المتكويين يفضلون التكوين الذي يكون بعيدا عن الإدارة لكي يخرجوا عن الروتين ويتمكنوا من الالتقاء بزملائهم من الولايات الأخرى لتبادل التجارب والخبرات، وأما 12.5 % التي لا ترغب أن تبعد عن مقر سكنها فتمثل السيدات المتزوجات.

جدول رقم 38

| % | العدد | الرأي في التكوين داخل الإدارة |
|-------------|-----------|-------------------------------|
| | | العدد |
| 37,5% | 15 | مناسب جدا |
| 30% | 12 | مناسب |
| 32,5% | 13 | غير مناسب |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 38 وحسب المعطيات التي أتى بها وفقا للاستبيان المتعلق بتكوين داخل الإدارة يبين لنا أنه لا يناسب جدا إلا 37.5% القيام بالتكوين داخل الإدارة وتفسير ذلك يتوزع بين أن هذا النوع من التكوين يجعلهم في نفس الوقت يتكونون نظريا

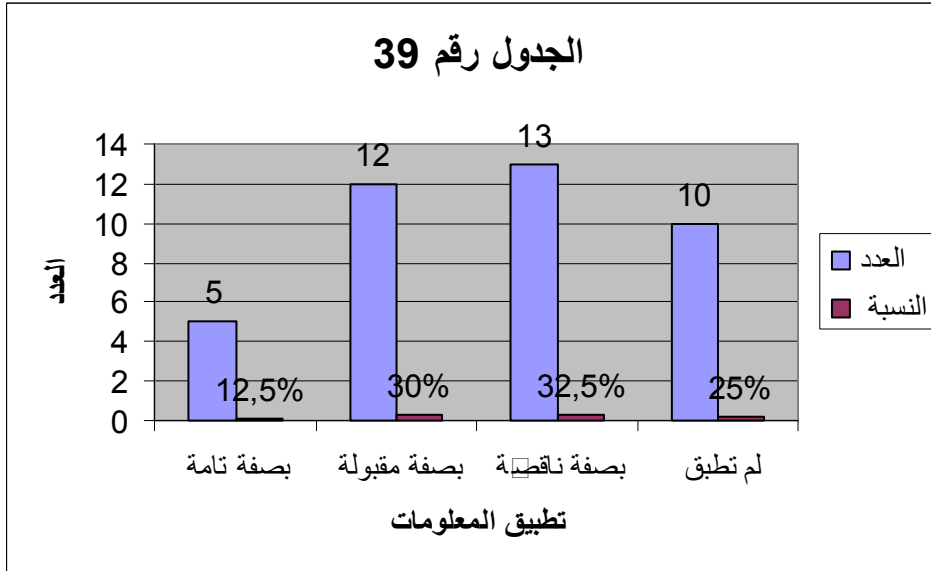
ويطبقون تلك المعلومات أي ما يشبه التكوين

السيدات المتزوجات اللواتي يجدن صعوبات في التنقل.

س 31 : هل طبقتكم المعلومات التي تحصلتم عليها في أداء عملكم ؟

جدول رقم 39

| % | العدد | تطبيق المعلومات |
|-------|-------|-----------------|
| | | العدد |
| 12,5% | 5 | بصفة تامة |
| 30% | 12 | بصفة مقبولة |
| 32,5% | 13 | بصفة ناقصة |
| 25% | 10 | لم تطبق |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 39 والمتعلق بمدى تطبيق المعلومات التي تحصل عليها

المتكون أثناء التكوين، نجد أنه (بصفة تامة + مقبول) لا يساوي إلا 42.5 % وهذه نسبة

ضئيلة أمام الذين عبروا عن رأيهم بصفة ناقصة ولم يطبق تماما التي تساوي

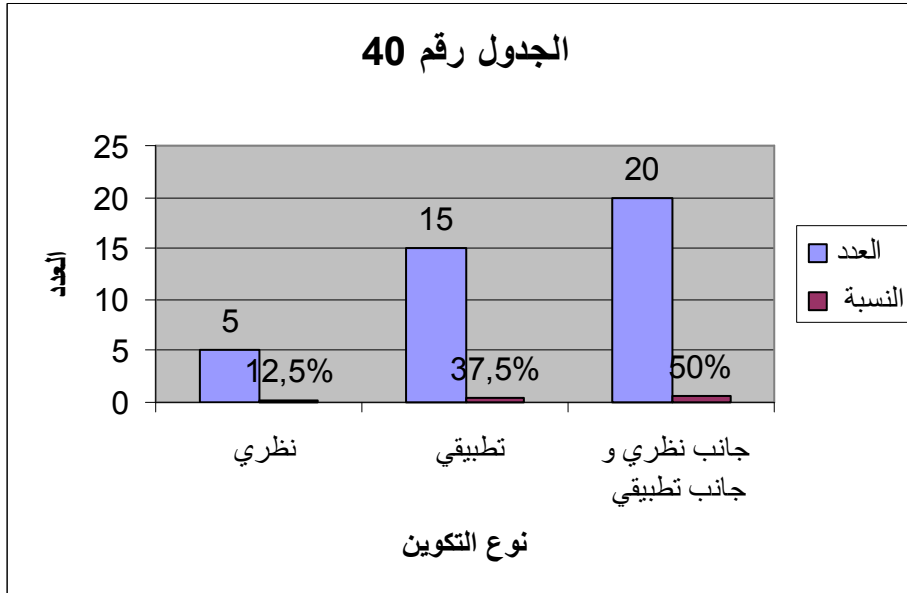
57.5% مما يفسر أن محتوى التكوين لا ي

العمل وهذا لعدم وجود التنسيق التام وعدم الأخذ بعين الاعتبار بالاحتياجات الحقيقية .

س 32 : هل تريدون محتوى التكوين أن يكون ؟

جدول رقم 40

| % | العدد | محتوى التكوين |
|-------|-------|------------------------|
| | | العدد |
| 12,5% | 5 | نظري |
| 37,5% | 15 | تطبيقي |
| 50% | 20 | جانب نظري وجانب تطبيقي |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 40 نجد أن أغلبية الفئة المتكونة تفضل أن يكون التكوين

تطبيقي أو تطبيقي نظري وهذا يعكس طابع العمل سواء لأعوان تحصيل أو الوعاء الذين

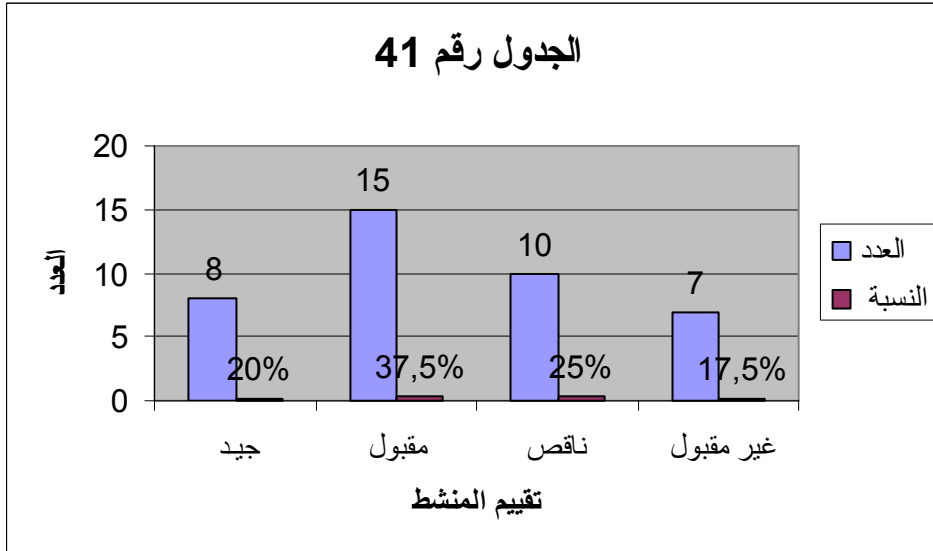
يطلب منهم رفع مستوى الأداء، الذي مطالب

في تفعيل الضريبة عن طريق وصول إلى الأهداف في التحصيل الضريبي.

س 33 : ما هو تقييمكم للمنشط على المستوى البيداغوجي ؟

جدول رقم 41

| % | العدد | تقييم المنشط |
|-------|-------|--------------|
| | | العدد |
| 20% | 8 | جيد |
| 37,5% | 15 | مقبول |
| 25% | 10 | ناقص |
| 17,5% | 7 | غير مقبول |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 41 والمتعلق بتقييم المتكون للمنشط، يعبر عن عدم الرضا وهنا تدخل عوامل كثيرة منها كيفية إلقاء الدروس، عدم الاقتناع بالمعلومات التي يتلقونها

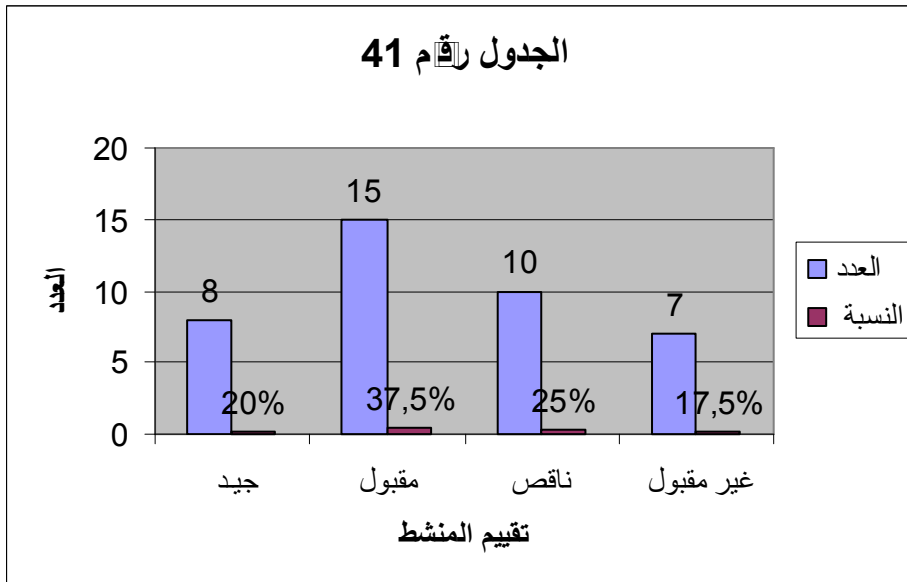
منه، عدم معرفته بالمعارف الميدانية، لمعال

أسباب هذا التقييم الغير ايجابي .

س 34: ما مدى تجانس المشاركين في التكوين ؟

جدول رقم 42

| % | العدد | مدى التجانس |
|-------|-------|-------------|
| | | العدد |
| 20% | 8 | جيد |
| 37,5% | 15 | مقبول |
| 25% | 10 | ناقص |
| 17,5% | 7 | غير مقبول |
| 100% | 40 | المجموع |



تعليق : الجدول رقم 42 والمتعلق بتجانس المشاركين في عملية التكوين من المتكويين، يعبر الجدول على أنه هناك نقص بالتجانس وهذا بسبب أن أصحاب مناصب العمل المختلفة يجتمعون في قاعة لتكوين ما يجعل فقدان انتقال الخبرات والمهارات فيما بينهم

وقد يعرقل سير الدرس بسبب عدم معرفة

التجانس شرط مهم لنجاح عملية التكوين والوصول إلى المردودية المطلوبة.

3- مناقشة نتائج الاستبيان الذي أجري مع رؤساء المفتشيات - قباضي الضرائب :

تمهيد : لقد اخترنا هذه الفئة من المسؤولين المباشرين للمكونين لأنهم الأكثر ارتباطا بعملية التكوين ونتائجها من جهة ومن جهة أخرى أن "الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم"¹، وهذا الارتباط يكمن في أن المديرية الولائية للضرائب تعتمد على المصالح القاعدية التي يشرفون عليها في قياس مرد وديتها ونتائج نشاطها ونجاعة تسييرها ومدى وصولها إلى الأهداف المسطرة عند تقييمها من طرف المديرية المركزية التي تعتمد كلياً على الهياكل القاعدية (المفتشية - قباضة الضرائب) أو ما يسمى بمصالح الوعاء والتحصيل لأن أهمية المديرية تكمن في مدى وصولها إلى الأهداف المتعلقة بتحصيل الضرائب مع الأخذ بعين الاعتبار النوعية (عدم تقديم الشكاوي، رضا المكلف بالضريبة، ... إلخ) ولهذا نجد أن هذه الفئة أعوانها هم الأكثر استهدافاً لعملية التكوين من أعوان المصالح الأخرى التي تصل حتى 80% من مجموع عدد عمال الضرائب.

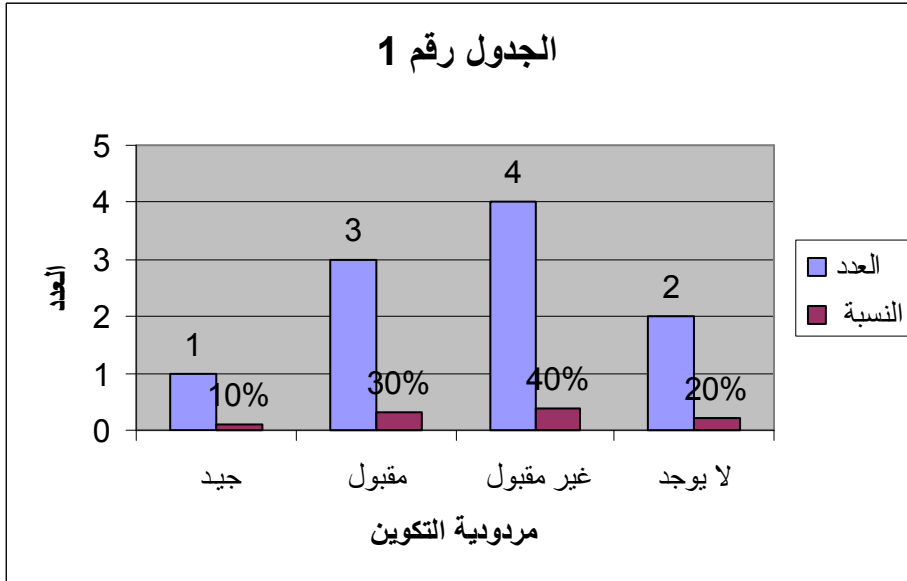
ملاحظة : قد أخذنا عينة من المسؤولين المباشرين (رؤساء مفتشيات وقباضي الضرائب) عددها 10 .

س1 : ما مدى وصول عملية التكوين إلـ

كما هو مطلوب؟

جدول رقم 01

| % | العدد | مردودية التكوين |
|------|-------|-----------------|
| | | العدد |
| 10% | 1 | جيد |
| 30% | 3 | مقبول |
| 40% | 4 | غير مقبول |
| 20% | 2 | لا يوجد |
| 100% | 10 | المجموع |



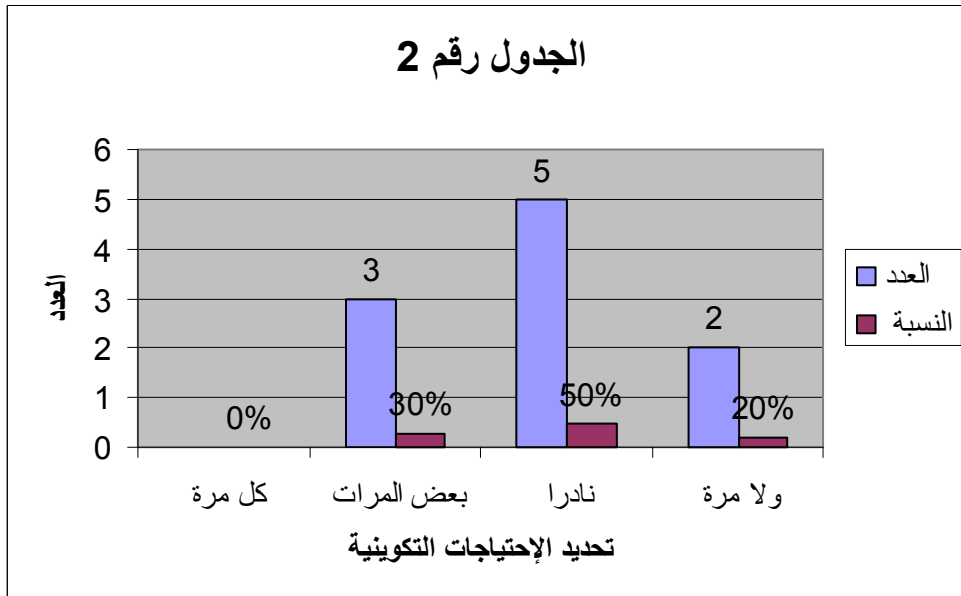
تعليق : حسب الجدول رقم 1 والمتعلق بمردودية التكوين في العمل الميداني، نجد أن التعبير بجيد يمثل نسبة ضئيلة جدا يساوي 10 % مقابل 90 % بين مقبول وغير مقبول ولا توجد مردودية، وهذا ما يؤكد ما وصلنا إليه في الاستبيان الخاص بالأفراد المتكويين و هو أن مردودية التكوين ناقصة لأنها لا تعبر عن الاحتياجات الحقيقية بصفة عامة.

ونشير هنا أن المديرية الجهوية تستعمل الملاحق.

س2 : هل أخذ أحدكم عند تحديد الاحتياجات التكوينية ؟

جدول رقم 02

| % | العدد | تحديد الاحتياجات التكوينية |
|------|-------|----------------------------|
| | | العدد |
| 0% | / | كل مرة |
| 30% | 3 | بعض المرات |
| 50% | 5 | نادرا |
| 20% | 2 | ولا مرة |
| 100% | 10 | المجموع |



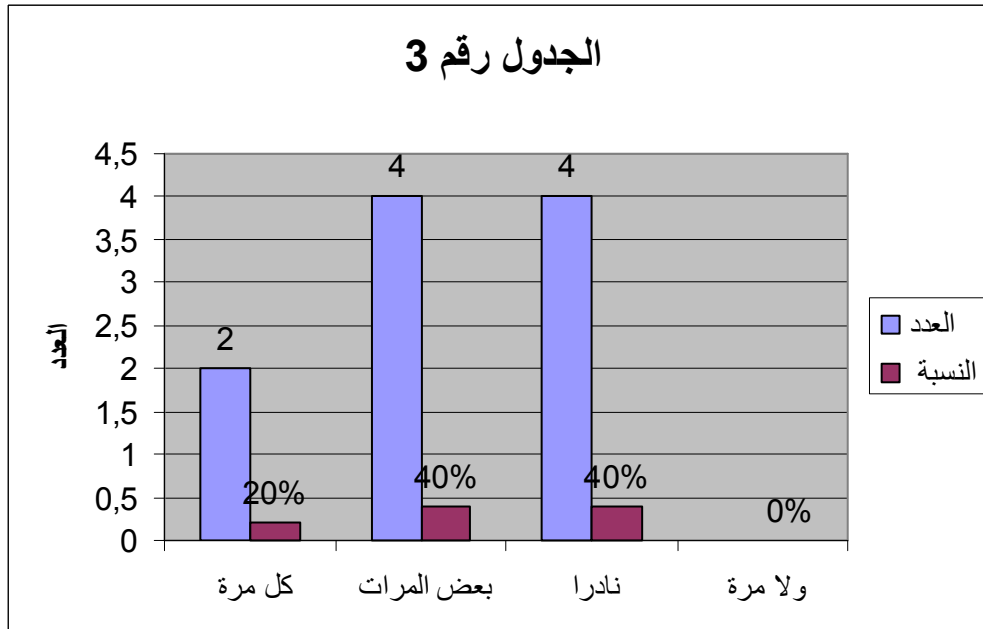
تعليق : حسب الجدول رقم 2 تعبر نتائج الاستبيان للمسؤولين المباشرين للأفراد المتكويين على أنه لا توجد سياسة تكوينية تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التكوينية عن

طريق هؤلاء المسؤولين مما يعود على التنا
مناصب العمل .

س3 : هل أخذ رأيكم عند اختيار المكونين ؟

جدول رقم 03

| % | العدد | الرأي |
|------|-------|------------|
| | | العدد |
| 20% | 2 | كل مرة |
| 40% | 4 | بعض المرات |
| 40% | 4 | نادرا |
| 0% | / | ولا مرة |
| 100% | 10 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 3 والمتعلق بأخذ رأي المسؤول المباشر عند اختيار الأعوان للتكوين، فالنتائج الموجودة في الجدول تعبر على أن إدارة التكوين لا تعطي أهمية كبيرة

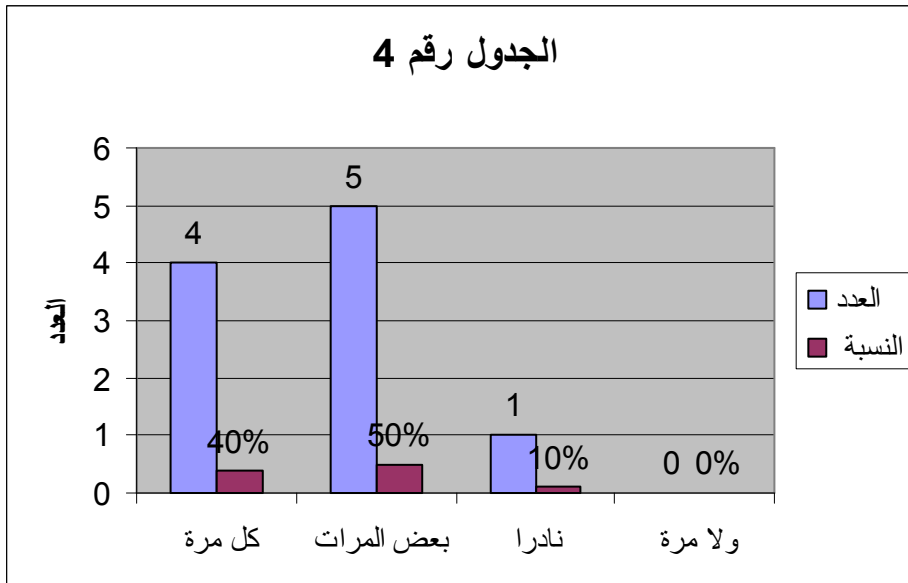
لرأي المسؤول المباشر أثناء تكوين أفواج دو

أخذ الاحتياجات الحقيقية ونوع من الفوضى داخل مصالح التحصيل والوعاء.

س4 : هل تقومون عن طريق المحادثات معرفة احتياجات أعوانكم ؟

جدول رقم 04

| % | العدد | قيام بالمحادثات |
|-------------|-----------|-----------------|
| | | العدد |
| 40% | 4 | كل مرة |
| 50% | 5 | بعض المرات |
| 10% | 1 | نادرا |
| 0% | 0 | ولا مرة |
| 100% | 10 | المجموع |



تعليق : حسب الجدول رقم 4 يبين على أن المسؤولين المباشرين في المصالح من التحصيل والوعاء الضريبي لهم مبادرة جيدة في معرفة نقاط الضعف والقوة لدى أعوانهم، إذن هناك نوع من الاتصال داخل المصالح سواء كانت قبضة أو مفتشية ورغم

ذلك لا يكون لهم دور في تحديد احتياجات

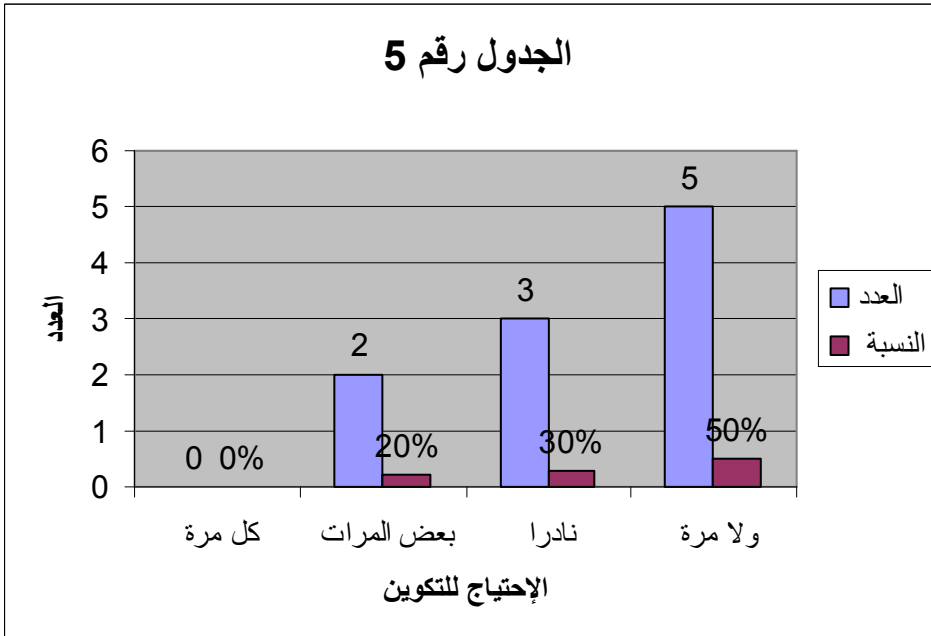
طرف الإدارة كما هو موضح في جدول (2 و 3) .

س5 : ما مدى قيامكم بمتابعة التكوين للأعوان الذين تحت مسؤوليتكم ؟

جدول رقم 05

| % | العدد | متابعة التكوين |
|------|-------|----------------|
| | | العدد |
| 0% | 0 | كل مرة |
| 20% | 2 | بعض المرات |
| 30% | 3 | نادرا |
| 50% | 5 | ولا مرة |
| 100% | 10 | المجموع |

الجدول رقم 5

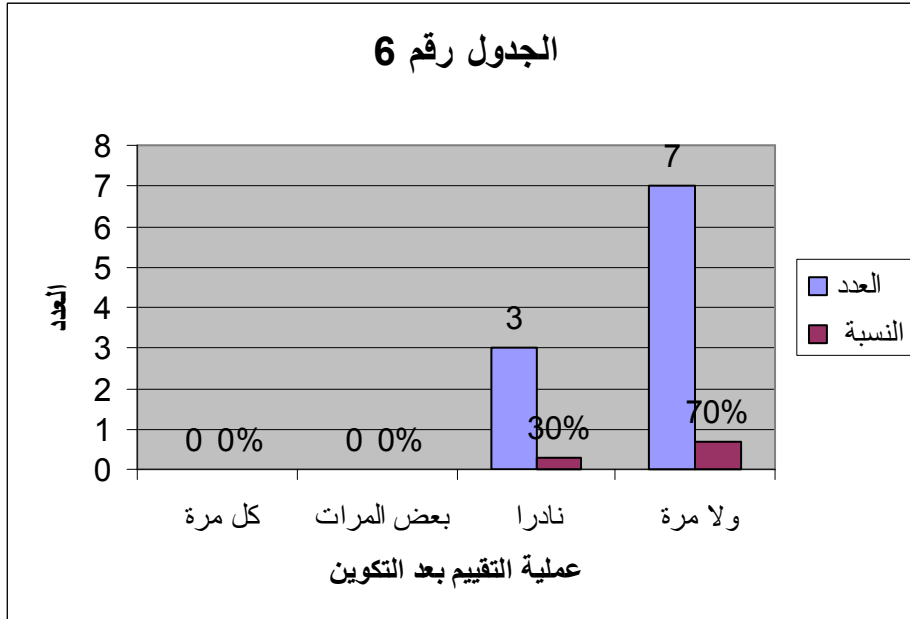


تعليق : حسب الجدول رقم 5 تدل النتائج المسجلة في الجدول على غياب متابعة التكوين

وهذا سببه راجع لغياب إجراءات المتابعة والمؤشرات الخاصة بذلك.

جدول رقم 06

| العدد | العدد | % |
|------------|-------|------|
| كل مرة | 0 | 0% |
| بعض المرات | 0 | 0% |
| نادرا | 3 | 30% |
| ولا مرة | 7 | 70% |
| المجموع | 10 | 100% |



تعليق : حسب الجدول رقم 6 تدل النتائج المسجلة في الجدول على غياب تقييم التكوين وهذا سببه راجع إلى عدم وجود إجراءات التقييم والمؤشرات الخاصة بذلك.

الجهوية بشار.

تمهيد :

إن الإصلاحات الجبائية المصاحبة لاقتصاد السوق وتعاضم الأعوان الاقتصاديين المساهمين في التنمية السريعة لأساليب التسيير وتعميم التقنيات الجديدة في الاتصال، يجبر مستخدمي الإدارة الجبائية على أن يكونوا في أتم الاستعداد لمواجهة التحديات الجديدة بما فيها تلك التي فرضتها ظاهرة العولمة.

إن عملية التحضير هذه تستلزم وجود سياسة تكوينية ملائمة مبنية على تسيير عقلاني وديناميكي للموارد البشرية، لهذا أخذت على عاتقها الإدارة المركزية تحديد خطوط التكوين الموجهة عن طريق برنامج متعدد السنوات مصحوبة بدورات الرسكلة والتدريب للأعوان على مستوى المدرسة الوطنية للضرائب والمديريات الجهوية .

التوجهات التي أخذت عند تنظيم أفعال تكوينية ووفقا لمخطط تكويني سنوي الخاص بالسنوات 2003 - 2004 - 2005 - 2006 ، أصبح التوجه باتجاه لامركزية إعداد تلك المخططات على مستوى المديرية الجهوية وفي نفس الوقت قامت هذه الأخيرة بنفس العملية لمعرفة احتياجات المديريات الولائية وبالخصوص المصالح القاعدية (قباضات - مفتشيات) والتركيز على تحسيس هذه الفئة بأهمية التكوين المهني.

سنحاول في هذا المبحث معرفة كيفية إعداد المخططات التكوينية والمؤشرات

المعمول بها والقيام بتحليلها (أنظر إلى المخططات التكوينية الموجودة في الملاحق).

(1) برنامج التكوين على المستوى المحلي:

سنة 2003

| الرتب المعنية | هدف الدورة | عدد المترشحين | مدة الدورة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مكان الدورة | جزاء الدورة |
|---|---|---------------|---------------------------------|--------------|--------------|-----------------------------------|-----------------|
| رؤساء وأعوان مفتشيات و قباضات الضرائب | تعميق المعلومات الجبائية الخاصة بالوعاء وتحصيل الضريبي | 27 | 6 أشهر أسبوع من كل شهر | 2003/01/25 | 2003/06/30 | مؤسسة تكوين متخصصة ببشار | شهادة التربص |

سنة 2004

| الرتب المعنية | هدف الدورة | عدد المترشحين | مدة الدورة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مكان الدورة | جزاء الدورة |
|---|---|---------------|---------------------------------|--------------|--------------|-----------------------------------|-----------------|
| رؤساء وأعوان مفتشيات و قباضات الضرائب | تعميق المعلومات الجبائية الخاصة بالوعاء وتحصيل الضريبي | 27 | 6 أشهر أسبوع من كل شهر | 2004/01/25 | 2004/06/30 | مؤسسة تكوين متخصصة ببشار | شهادة التربص |

| الرتب المعنية | هدف الدورة | عدد المترشحين | مدة الدورة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مكان الدورة | جزء الدورة |
|---|---|---------------|---------------------------------|--------------|--------------|-----------------------------------|-----------------|
| رؤساء وأعوان مفتشيات و قباضات الضرائب | تعميق المعلومات الجبائية الخاصة بالوعاء وتحصيل الضريبي | 27 | 6 أشهر أسبوع من كل شهر | 2005/01/25 | 2005/06/30 | مؤسسة تكوين متخصصة ببشار | شهادة التربص |

سنة 2006

| الرتب المعنية | هدف الدورة | عدد المترشحين | مدة الدورة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مكان الدورة | جزء الدورة |
|---|---|---------------|---------------------------------|--------------|--------------|-----------------------------------|-----------------|
| رؤساء وأعوان مفتشيات و قباضات الضرائب | تعميق المعلومات الجبائية الخاصة بالوعاء وتحصيل الضريبي | 27 | 6 أشهر أسبوع من كل شهر | 2006/01/25 | 2006/06/30 | مؤسسة تكوين متخصصة ببشار | شهادة التربص |

تعليق : ما يلاحظ في المخططات الأربع له

أنها متشابهة بل مخطط واحد يعاد تجديده كل سنة، هذا ما يؤكد نتائج الاستبيان الذي قمت به مع الأفراد العاملين والمسؤولين المباشرين أنه لا يوجد تخطيط فعلي لعملية التكوين ولا رؤية واضحة لأهداف وأفاق التكوين وفي نفس الوقت تؤكد أنه لا تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية والجماعية للتكوين وإنما هو عبارة عن عمل إداري روتيني فقط قد يؤدي إلى تحسين المعلومات والمعارف في مادة الجبائية ولكن بدون فاعلية ونجاعة.

ما يفسر ذلك أنه من الأهداف المسطرة للمديرية الجهوية للضرائب هو الوصول إلى الإلمام الكامل بكل ما يتعلق بالوعاء الضريبي وكيفية تحصيله للموظفين الجدد وبالنسبة للقدماء التوصل إلى المعرفة الدقيقة للإصلاحات الجبائية وكل ما أتت به من جديد في مجال الوعاء الضريبي وكيفية تحصيله.

(2) برنامج التكوين على المستوى الوطني :

سنة 2003

| الرتب | عدد المتربصين | المدة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مكان التكوين | جزء الدورة |
|--|---------------|--------------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|
| رؤساء وأعاون المصالح الوعاء والتحصيل الضريبي | 60 | من أسبوع إلى شهرين | 2003/1/1 | 2003/06/30 | المدرسة الوطنية للضرائب | شهادة التربص |

سنة 2004

| الرتب | عدد المتربصين | المدة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مكان التكوين | جزء الدورة |
|--|---------------|--------------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|
| رؤساء وأعاون المصالح الوعاء والتحصيل الضريبي | 60 | من أسبوع إلى شهرين | 2004/1/1 | 2004/06/30 | المدرسة الوطنية للضرائب | شهادة التربص |

| الرتب | عدد المتربصين | المدة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مكان التكوين | جزء الدورة |
|--|---------------|--------------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|
| رؤساء وأعوان المصالح الوعاء والتحصيل الضريبي | 60 | من أسبوع إلى شهرين | 2005/1/1 | 2005/06/30 | المدرسة الوطنية للضرائب | شهادة التربص |

سنة 2006

| الرتب | عدد المتربصين | المدة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مكان التكوين | جزء الدورة |
|--|---------------|--------------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|
| رؤساء وأعوان المصالح الوعاء والتحصيل الضريبي | 60 | من أسبوع إلى شهرين | 2006/1/1 | 2006/06/30 | المدرسة الوطنية للضرائب | شهادة التربص |

تعليق : نفس الملاحظة السابقة فإن الأربع مخططات الخاصة بالتكوين على المستوى الوطني تشمل على نفس الأعداد الخاصة بالمتكويين مما جعلنا أن نقوم بنفس التعليق والمتمثل في عدم وجود ديناميكية وتطور في المخططات بين 2003 - 2004 - 2005 و 2006 مما يفقد المديرية الفرعية للتكوين أهميتها في مجال التخطيط وفي مجال إحصاء الاحتياجات التكوينية وعدم تطبيق المعايير العلمية في تسيير التكوين ومن ثم تسيير الموارد البشرية والتفسير الوحيد هو أن عملية التخطيط في قطاع الوظيف العمومي عامة وفي الإدارة الجبائية خاصة ما زال في مرحلة التطور والبروز والبناء هذا من ناحية ومن الناحية الأخرى عدم البحث على الفعالية والنجاعة في التكوين الضروريين اللذان لم يوليا الاهتمام نظرا لانشغال الإدارة بأمر رأت فيه الأولوية وهو إطلاق الإصلاح الجبائي وهيكله الإدارة الجبائية بالإطارات الجامعية الذي صاحبه نوع التكوين المعتمد على تلقين

التقنيات الجبائية الجديدة ومعرفتها من طرف

كمرحلة أولى.

ملاحظة : سنلحق بهذه المذكرة المخططات السنوية سواء على المستوى المحلي أو الوطني بصورتها الرسمية والمفصلة.

الأعداد المترشحين المبينة في الجداول السابقة هي بناء على المعطيات التي أعطيت لي من طرف المديرية الفرعية للتكوين (الجانب الخاص بالمديرية الولائية للضرائب ببشار والجانب الخاص بالمديرية الجهوية بشار التي تشمل على المديريات الولائية بشار - البيض - أدرار - تندوف - النعامة).

(3) مؤشرات التسيير المتعلقة بالتكوين :

تستعمل المديرية الجهوية نوعين من المؤشرات، الأول يتعلق بالجهد التكوين (Effort de formation) والثاني يتعلق بالكلفة التكوين (Coût de formation) وهما كالتالي :

$$\text{أ- جهد التكوين} = \frac{\text{عدد المتكويين} \times 100}{\text{عدد الإجمالي للمستخدمين}}$$

$$\text{ب- كلفة التكوين} = \frac{\text{مبلغ الاعتماد المستهلك}}{\text{عدد الأعوان المتكويين}}$$

إن المؤشر الأول المتعلق بالجهد التكويني على مستوى المديرية الجهوية قد أعطى النتائج التالية :

$$\text{سنة 2003} = \frac{\text{عدد المتكويين} \times 100}{\text{العدد الإجمالي للمستخدمين}} = \frac{300}{980} \times 100 = 30,61\%$$

$$\% 51,02 = 100 \times \frac{500}{980} = \frac{100 \times \text{عدد المتكولين}}{\text{العدد الإجمالي للمستخدمين}} = \text{سنة 2005}$$

$$\% 51,02 = 100 \times \frac{500}{980} = \frac{100 \times \text{عدد المتكولين}}{\text{العدد الإجمالي للمستخدمين}} = \text{سنة 2006}$$

تعليق : حسب النتائج المسجلة أعلاه فإن الجهد التكويني بين سنة 2003 و 2004 فقد ارتفع بصورة ضعيفة وهذا يفسر بالاستقرار الذي عرفه عدد المتكولين وهذا راجع إلى عدم التخطيط الجيد للاحتياجات التكوينية فالقرار المتخذ هو على شكل إداري أكثر ما يعكس الاحتياجات الحقيقية للإدارة الجبائية. أما الارتفاع المسجل في سنة 2005 ، 2006 فهذا مرده أن الإدارة الجهوية بادرت إلى تنظيم دورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي وقد مست هذه العملية فئة كبيرة من العمال.

$$\frac{\text{مبلغ الاعتماد المستهلك}}{\text{عدد الأعوان المكونين}} = \text{أما مؤشر كلفة التكوين الذي يساوي}$$

فلا تستعمله المديرية الجهوية لأنها لا تملك معلومات كافية عن مبلغ الاعتماد المستهلك ولهذا نجد أن المؤشر يحسب على مستوى المركزية .



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في القطاع الوظيفي الك

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

خلاصة :

ما نستخلصه من عملية الاستبيان التي أجريت على المديرية الولائية لضرائب بشار ودراسة وتحليل المخططات على مستوى المديرية الجهوية لضرائب بشار أن هناك عدة نقائص على مستوى عملية إحصاء الاحتياجات وإعداد المخطط وكذلك متابعة وتقييم عملية التكوين وعليه نكون قد قمنا بعملية اختبار جانب النظري بالجانب التطبيقي وهذا أمر مهم لتجنب النقائص المختلفة ومحاولة تقليص الفرق بينهما .

خاتمة عامة :

إن المقارنة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في مجال التكوين يظهر فرقا واضحا، حيث أن الجانب النظري بشقيه النظري البحث والجانب القانوني يكشف لنا عن تصور لنظام تكويني متكامل يحمل كل خصوصيات الفعالية والنجاعة والأداء حيث إن هذا النظام يعمل على إيجاد مجموعة أفعال وإجراءات مختلفة ومتشابهة لغرض وصول عملية التكوين إلى أهدافها والتي هي بالضرورة أهداف المنظمة، الأمر الذي رأيناه في الجانب النظري أن كل أعضاء المنظمة يشاركون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أفعال هذا النظام وهذا ما نلمسه في عملية إحصاء احتياجات التكوين وإعداد المخطط متابعة إنجاز التكوين وفي الأخير تقييم كل العملية، أما في الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة الحالة التي قمنا بها على شكل استبيان لفئة معينة تابعة للإدارة الجبائية بالمديرية الولائية بشار وفي تحليل المخططات التي قامت بها المديرية الجهوية للضرائب بشار، نجد أن هذا النظام ينهار جزئيا أي ذلك التصور المثالي لا نجده في الإدارة الجبائية بالصفة الكاملة والشاملة رغم وجود مشروع عظيم وهو عصرنة الإدارة الجبائية الذي ما زال حيز التنفيذ الذي يستوجب وجود موارد بشرية لها القدرة على مصاحبته وتنفيذه، من بين عوامل انهيار ذلك النظام المتكامل الذي رأيناه في الجانب النظري نجد :

(1) لا يوجد نظام تكويني بذلك التصور (فرقة قيادة وإرشاد - وظيفة التعديل - وظيفة الإنجاز - وظيفة المراقبة ... إلخ) في الواقع التطبيقي نجد مديرية فرعية للتكوين تعمل في إطار نظام ولكن خال من أدوات التنسيق والاتصال .

(2) لا يوجد إحصاء لاحتياجات التكوين من طرف الهياكل القاعدية للإدارة الجبائية وإن وجد فإنه لا تعطى له الأهمية بذلك القدر الذي يجعل الاحتياجات حقيقية تعكس الأهداف المنتظرة وذلك نابع إما من طلبات التكوين التي لا تستجيب إلى الاحتياجات الحقيقية أو لعدم وجود صرامة في اختيار الأفراد للتكوين (أفراد على التقاعد - سيدات حوامل - تعيينات متكررة لنفس الأفراد ولنفس الدورة ... إلخ)

(3) عدم كفاية الموارد المالية الموجهة للتكو

للجزائر مقابل 5 إلى 6 % في إدارات لدول بنفس الأهمية¹.

(4) إن التنظيم والعمل الحالي للمدرسة الوطنية للضرائب لا يستجيب إلى احتياجات الإدارة الجبائية ومن الأسباب المؤدية إلى ذلك غياب القانون الأساسي للمدرسين الدائمين، نقص في المكونين المتخصصين وعدم ملائمة الركائز البيداغوجية بالتكوين المهني.

(5) الإجراءات الحالية للتقييم للأفراد المتكونين غير كافية مقارنة بما جاء في النظري وزيادة على ذلك معطيات التقييم غير مستغلة من الهياكل المعنية .
ولتفادي هذه العوامل وبالتالي الوصول بالتكوين إلى الأداء والفعالية يجب على الإدارة الجبائية أن تتحكم في تسيير التكوين وذلك بالعمل على :

- إحصاء جيد للاحتياجات التكوينية،
- الاختيار الملائم للأفراد لغرض التكوين باستعمال بطاقة المناصب،
- ملائمة احتياجات التكوين مع مواصفات كل منصب ووظيفة،
- العمل على وضع الموارد المالية الضرورية لتغطية مصاريف التكوين،
- تحفيز الأفراد الذين شركوا في التكوين لترقيتهم في مناسب أعلى،
- وضع مؤشرات التسيير لتقييم التكوين،

- إعداد عقد خاص بالأداء مع المدرسة الوطنية للضرائب التي هدفها المساهمة في تحسين شروط تسيير الإدارة الجبائية².

ولإثبات أو نفي فرضيات البحث وذلك حسب النتائج التي تحصلنا عليها خلال دراسة حالة نجد أنه يوجد فعلا أهداف واضحة للإدارة ولكن وضوح هذه الأهداف غير معم على جميع الأفراد العاملين وهذا ما يؤكد عدم وجود إحصاء حقيقي لاحتياجات الفردية والجماعية. وأما في ما يخص برمجة التكوين فيوجد برمجة على المدى القصير فقط، هذا

1-Voir La lettre de la D.G.I numéro spécial , Avril 2006, P 08

2- Voir Baariz Aimen « A quoi forme l'ENI et comment accéder », Revue de l'école national des impôts, Juin 2001, N°00 , P 6.

مراقبة وتقييم التكوين فلا يتعدى التعليمات الإدارية المفروضة من الإدارة.

وتبعاً لما تقدم أن موضوع إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي
يمثل نشاطاً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة في محيط يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار في جميع
الميادين الحياتية.

و قد حاولنا من خلال هذا البحث المتواضع الإمام بأهم جوانبه ويبقى المجال مفتوحاً
لبحوث أخرى في المستقبل إن شاء الله.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1) أحمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي " دار النشر الجامعية الإسكندرية 1982.
- 2) أحمد ماهر " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية الإسكندرية 1999.
- 3) بالكولم بيل ترجمة مركز التعريب والترجمة "التدريب الناجع للموظفين " الدار العربية للعلوم بيروت 1997 .
- 4) حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قالمة 2004.
- 5) حسين صغير "دروس في المالية والمحاسبة العمومية" دار المحمدية العامة الجزائر 2001.
- 6) راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " دار النشر الإسكندرية 1999 .
- 7) راوية محمد حسن " مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية " دار الجامعية الإسكندرية 2003.
- 8) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للطباعة والنشر الأردن 1999.
- 9) صلاح الدين عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية 1999.
- 10) صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية 2002.

(11) عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي و
الإسكندرية 2002 .

(12) عبد الغفار حنفي " إدارة الأفراد " دار النشر الجامعية الإسكندرية 1989 .

(13) عمر وصفي عقيلي " إدارة القوة العاملة " دار الزهران دمشق للتوزيع عمان
1996.

(14) عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي " دار وائل للنشر
والتوزيع عمان الأردن 2005.

(15) كمال نور الدين " إدارة الموارد البشرية " دمشق 2002.

(16) مهدي حسن زوليف " إدارة الأفراد مدخل كمي " دار معدلاوي للنشر عمان 1998.

(17) محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية " دار الجامعة الجديدة الاسكندرية
2003.

(18) يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي " إدارة الموارد
البشرية مدخل استراتيجي متكامل " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن
2006.

المقالات و المجالات :

(1) المدرسة الوطنية للضرائب " مجلة المالية " أكتوبر 2001 العدد رقم 0 و 01 .

(2) المدرسة الوطنية للإدارة " مجلة الإدارة " المجلد 6 العدد رقم 1 سنة 1996.

(3) مجلة العلوم الإنسانية مطبوعات جامعة محمد خيدر بسكرة، فيفري 2005 العدد
رقم 7.

القوانين والمراسيم و تعليمات ومناشير :

- 1) المرسوم رقم 69 - 52 المؤرخ في 25 صفر عام 1389 الموافق لـ 12 مايو سنة 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة و الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.
- 2) المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال والمؤسسات والإدارات العمومية .
- 3) المرسوم التنفيذي رقم 90 - 334 المؤرخ في 27 أكتوبر سنة 1990 المتضمن القانون الأساسي للعمال التابعين للأسلاك الخاصة للإدارة المكلفة بالمالية.
- 4) المرسوم رقم 87 - 209 المؤرخ في 14 محرم عام 1408 الموافق لـ 2 سبتمبر 1987 والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.
- 5) المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق لـ 3 مارس سنة 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد المعلومات.
- 6) أمر رقم 06 - 03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1425 الموافق لـ 15 فبراير سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- 7) تعليمة وزارية مشتركة رقم 253 المؤرخة في 17 جويلية 1999 المتعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية.
- 8) منشور رقم 263 المؤرخ في 09 أوت 1999 يتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- 9) المرسوم الرئاسي المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد لشبكة أجور الموظفين.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1) Annie Bartoli « Le management dans les organisations publics » Ed. Dunod, Paris 1997.
- 2) Alain Meignant « Manager la formation » Ed. Liaison, Paris 1997.
- 3) A. Lellou et autres « Formation et production des compétences » Ed. Dar El Gharb 2007.
- 4) Alain Labruffe « Management des compétences » Ed. Chirat Paris 2003.
- 5) Annick Cohen « Toute la fonction ressources humaines » Ed. Dunod Paris 2006.
- 6) Claude Lévy le Boyer et autres « R.H les apports de la psychologie de travail » Ed. d'organisation Paris 2001.
- 7) Cristiane Batal « La gestion des ressources humaines dans le secteur public » Ed. d'organisation, Paris 1998.
- 8) Dimitri Weiss et autres « les ressources humaines » Ed. d'organisation Paris 2001.
- 9) François Viallet « L'ingénierie de la formation » Ed. d'organisation Paris 1987.
- 10) Guy le Boterf « Construire les compétence individuelles et collectives » Ed. d'organisation Paris 1999.
- 11) J. Barrand, F. Kittel et M. Moule « La fonction ressources humains, Métiers compétences et formations » Ed. DUNOD Paris 2000.
- 12) J.M Peretti « Ressources humains » Ed. Vuibert Paris 1990.
- 13) J.M Peretti « Fonction personnel et management du personnel » Ed. Vuibert Paris 1998.
- 14) J.M Peretti « Gestion des Ressources humains » Ed. Vuibert Paris 2003.
- 15) Jack Soyer « Fonction de la formation » Ed. d'organisations Paris 2000.
- 16) J.P Citeau « Gestion des ressources humains, principes généraux et cas pratiques » Ed. Armant colin Paris 2002.

Montreal Canada 1993.

- 18) Serge Aliciane et Dominique Foucher « Guide du management dans le secteur public » Ed. d'organisation, Paris 1998.
- 19) L. Boyer et N. Equilbey « GRH – Nouvelles pratiques » Ed. EMS Colombelles 2003.
- 20) Michel Marchesnay « Management stratégique » Ed. CHIHAB 1997.
- 21) Michel Amiel, François Bonnet et Joseph Jacobs « Management de l'administration » Ed. De Boeck et Larcier , Paris Bruxelles 1998.
- 22) P. Bonzon « Le plan de formation dans entreprise » Ed. Chotard et associés Paris 1972.
- 23) P. Rameler « Gestion des ressources humains » Ed. ARMAND Colin Paris 1993.
- 24) Serge Barzucchetti et Jean François Claude « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise » Ed. Liasons Paris 1995.

Les revues et publications universitaires :

- 1) Revue des sciences humaines, publication de l'université Mohammed Khider Biskra, Algérie, Février 2005 N° 07.
- 2) IDARA « Revue de l'école nationale d'administration » N° 01 Alger 1996.
- 3) B. Chouam « Les théories des organisations » publication université d'Oran 2002-2003.
- 4) Revue française de « Gestion » par J. P. Bouchez Septembre-Octobre 1992.
- 5) La lettre de la DGI « Lettre d'information Bimestriel » Editée par la direction générale des Impôts, Numéro spécial Avril 2006.
- 6) Polycope de A. Boubekeur , enseignant à l'ENA « la formation » 2002.
- 7) Groupe CESI « Audit et analyse des plans de formation » Ministère des finances, DRH , décembre 2004.

| | |
|----|--|
| 08 | تمهيد |
| 09 | المبحث الأول: عموميات حول تسيير الموارد البشرية |
| 09 | 1. مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطورها التاريخي |
| 09 | 1-1 التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية |
| 10 | 2-1 التحول من تسيير العمال إلى تسيير الموارد البشرية |
| 11 | 2. أنشطة تسيير الموارد البشرية |
| 11 | 1-2 سياسة التشغيل |
| 12 | 2-2 سياسة الأجور |
| 12 | 3-2 سياسة التكوين |
| 12 | 4-2 سياسة العلاقات المهنية |
| 12 | 5-2 سياسة الإعلام والاتصال |
| 13 | المبحث الثاني: عموميات حول التكوين |
| 13 | 1. مفهوم التكوين |
| 17 | 2. مفهوم نظام التكوين |
| 17 | 1-2 وظيفة القيادة والإرشاد |
| 17 | 2-2 وظيفة التعديل |
| 17 | 3-2 وظيفة الانجاز |
| 18 | 4-2 وظيفة المراقبة |
| 20 | 3. أهداف التكوين |
| 20 | 1-3 أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف |
| 21 | 2-3 أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة |
| 23 | 4. أنواع التكوين وأدواته التسييرية |
| 24 | 1-4 التكوين من نوع التكييف |
| 24 | 2-4 التكوين من نوع التسيير التوقعي للمستخدمين |
| 24 | 3-4 التكوين الخاص بالأدوات الفكرية القاعدية وثقافة المنظمة |
| 25 | 4-4 التكوين المتعلق بتحقيق مشروع المنظمة |
| 27 | المبحث الثالث: إعداد سياسة التكوين |
| 28 | 1. مكونات سياسة التكوين |

| | | |
|-----|---|----|
| 1-1 | الأشخاص المتدخلون | 32 |
| 2. | ثقافة المنظمة وسياسة التكوين | 32 |
| 1-2 | انسجام سياسة التكوين مع ثقافتهم | 32 |
| 2-2 | سياسة التكوين يؤثر في ثقافة المنظمة | 36 |
| 3. | العمل على تنسيق بين سياسة التكوين ومختلف سياسات المستخدمين | 36 |
| 1-3 | سياسة التسيير الفردي والجماعي للموارد البشرية | 36 |
| 2-3 | علاقة سياسة التكوين بسياسة الأجور | 36 |
| 3-3 | علاقة سياسة التكوين بسياسة تقييم القدرات | 37 |
| 4-3 | علاقة سياسة التكوين بسياسة الاتصال الداخلي | 37 |
| 4. | إستراتيجية بناء سياسة التكوين | 38 |
| 1-4 | تسيير التكوين على مستوى الإدارة المركزية | 38 |
| 2-4 | تسيير التكوين على مستوى الإدارة اللامركزية | 39 |
| 5. | أهداف سياسة التكوين | 39 |
| 1-5 | الأهداف ذات المدى القصيرة | 40 |
| 2-5 | الأهداف متوسطة/ طويلة المدى | 41 |
| | المبحث الرابع: إدماج التكوين في إستراتيجية الإدارة العمومية | 41 |
| 1- | قيادة وإرشاد التكوين في الإدارة العمومية | 42 |
| 2- | لامركزية وظيفة التعديل | 43 |
| 3- | لامركزية وظيفة الإنجاز | 43 |
| 4- | إعداد شبكة خاصة بالتكوين | 44 |
| 1-4 | مجموعة القيادة | 45 |
| 2-4 | مراسلي التكوين | 45 |
| 3-4 | المكلفون بالإعلام | 46 |
| 4-4 | مسؤولوا العمل التكويني | 47 |
| 5-4 | شروط النجاح شبكة التكوين | 47 |
| 6-4 | مهام مسؤول التكوين | 48 |
| | خلاصة | 49 |
| | الفصل الثاني: إحصاء احتياج التكوين | 49 |
| | تمهيد | 50 |
| | المبحث الأول : احتياج إلى التكوين | 50 |
| 1- | مفهوم الاحتياج إلى التكوين | 50 |
| 2- | العوامل المختلفة المؤدية إلى ظهور الاحتياج للتكوين | 50 |

- 1-2 البيئة الخارجية للمنظمة.....
- 2-2 البيئة الداخلية للمنظمة.....
- 3- مختلف أنواع الاحتياجات.....
- 1-3 الاحتياجات الشخصية، الفردية والجماعية.....
- 2-3 التكوين من مبادرة العامل أو المنظمة.....
- المبحث الثاني: إحصاء احتياجات التكوين.....
- 1- مفهوم إحصاء الاحتياجات وأنواعه.....
- 1-1 إحصاء الاحتياجات الفردية.....
- 2-1 إحصاء الاحتياجات الجماعية.....
- 2- أدوات إحصاء احتياجات التكوين.....
- 1-2- النموذج الاجتماعي التقني المرتبط بالتسويق.....
- 2-2- النموذج التحليل القياسي للنظام.....
- 2-2- النموذج التحليل الاستراتيجي.....
- 3- المتدخلين في عملية الإحصاء ودورهم.....
- 1-3 التكوين الخاص بالتكيف.....
- 2-3 التكوين المرتبط بالتسيير التوقعي للعمال.....
- 3-3 التكوين المتعلق بالأدوات الفكرية القاعدية.....
- 4-3 التكوين المتعلق بثقافة المنظمة.....
- المبحث الثالث: منهجية تحليل الاحتياجات.....
- 1- طريقة توصيف منصب العمل.....
- 2- طريقة الاحتياجات الكفاءة.....
- 3- تطلعات الأفراد والجماعة.....
- 1-3 عن طرق إتباع حصيلة الكفاءات.....
- 2-3 عن طريقة استعمال التحقيق بالمحادثات.....
- 3-3 التحقيق عن طريق الاستبيان.....
- 4-3 طريقة مجموعة المساهمة.....
- 4- طرق ملازمة تغيير المنظمة.....
- 1-4 التعبير عن الاحتياجات الجديدة.....
- 2-4 طريقة تكوين - حركة.....
- خلاصة.....

- 71 1. مفهوم مخطط التكوين.....
- 72 2. مخطط التكوين في إطار قانون الوظيفة العمومي الجزائري.....
- 72 1-2 لمحة تاريخية.....
- 73 2-2 الالتزامات القانونية المعمول بها.....
- 75 2-3 الرقابة القانونية.....
- 76 2-4 الجانب المتعلق بالمصادقة على ميزانية المخططات القطاعية.....
- 79 المبحث الثاني: إعداد مخطط التكوين.....
- 79 1. مراحل إعداد مخطط التكوين.....
- 83 2. الأشخاص المعنيون بإعداد مخطط التكوين.....
- 83 1-2 على مستوى المديرية العامة.....
- 84 2-2 مسؤول المصلحة.....
- 84 2-3 الشركاء الاجتماعيين.....
- 84 2-4 المتكون.....
- 84 3. المرور من الاحتياج إلى المخطط.....
- 85 1-3 دمج الاحتياجات.....
- 85 2-3 ترجمة الاحتياج إلى خط من خطوط التكوين.....
- 88 3-3 تقاطع الاحتياجات مع الوسائل.....
- 89 4. نوعية مخطط التكوين.....
- 93 المبحث الثالث: إنجاز مخطط التكوين.....
- 94 1- مخطط التكوين والجانب المتعلق بالميزانية.....
- 94 2- دور الفاعلين في إنجاز المخطط.....
- 96 المبحث الرابع: كيفية متابعة إنجاز التكوين.....
- 96 1- متابعة عملية إنجاز التكوين.....
- 97 2- لوحة القيادة ودورها في المتابعة.....
- 97 1-2 مفهوم المؤشر.....
- 98 2-2 لوحة القيادة ومتابعة العمل التكويني.....
- 99 2-3 لوحة القيادة لمتابعة سياسة التكوين.....
- 99 2-4 المؤشرات المتعلقة بسياسة التكوين.....

| | |
|-----|--|
| 105 | المبحث الخامس : تقييم التكوين..... |
| 103 | 1- التقييم المتعلق بالعامل الزمني |
| 103 | 1-1 التقييم على المدى القصير |
| 103 | 2-1 التقييم على المدى المتوسط |
| 103 | 3-1 التقييم على المدى الطويل |
| 105 | 2- التقييم المتعلق بالنتائج |
| 106 | 1-2 التقييم المتعلق بالرضا..... |
| 106 | 2-2 التقييم البيداغوجي..... |
| 106 | 3-2 التقييم المتعلق بالتحويلات إلى وضعية العمل..... |
| 107 | 4-2 التقييم المتعلق بنتائج التكوين..... |
| 108 | المبحث السادس : تمويل المخطط التكويني |
| 111 | خلاصة |
| 112 | الفصل الرابع : دراسة حالة المديرية الجهوية والولائية للضرائب بشار..... |
| 112 | تمهيد |
| | المبحث الأول : تقديم الهيكل التنظيمي والاختصاصات والقانون الأساسي لكل من |
| 114 | المديريات الجهوية والولائية للضرائب بشار..... |
| 114 | 1- الهيكل التنظيمي والاختصاصات للمديرية الجهوية للضرائب بشار..... |
| 114 | 1-1 على النطاق الإقليمي |
| 115 | 2-1 التنظيم والاختصاصات |
| 124 | 2- الهيكل التنظيمي والاختصاصات للمديرية الولائية للضرائب بشار..... |
| 130 | 3- تقديم القانون الأساسي للعمال التابعين للإدارة الجبائية |
| 132 | المبحث الثاني : تحليل ودراسة الاستبيان الذي أقيم على مستوى المديرية الولائية بشار... |
| 133 | 1- معلومات مختلفة على الفئة المستهدفة..... |
| 140 | 2- تقديم ومناقشة النتائج المتحصل عليها عند إجراء الاستبيان (قسم خاص بالمتكونين) |
| 177 | 3- مناقشة نتائج الاستبيان الذي اجري مع رؤساء المفتشيات - قباضي الضرائب..... |
| 184 | المبحث الثالث : دراسة وتحليل مخططات التكوين على مستوى المديرية الجهوية بشار... |
| 185 | 1- برنامج التكوين على المستوى المحلي..... |
| 187 | 2- برنامج التكوين على المستوى الوطني..... |
| 189 | 3- مؤشرات التسيير المتعلقة بالتكوين..... |
| 191 | خلاصة |



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

خاتمة عامة.....

قائمة المراجع.....

فهرس المحتويات

الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة
وأولوا العلم قائما بالقسط لا إله إلا
هو العزيز الحكيم.

صدق الله العظيم

سورة ال عمران - الآية (18)