



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق



دور التكوين في تأهيل

الموظفين وترقية المرافق العامة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق

تخصص: قانون اداري

إشراف:

د.غنية نزلي

إعداد الطالبة:

رباح سارة

زايد يسرى

لجنة المناقشة:

الاسم والقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
خلف فاروق	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
غنية نزلي	أستاذة مساعدة قسم -أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرف ومقررا
بهى لطيفة	دكتورة	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

نقدم بخزير الشكر للأسناذة المحترمة "الدكتورمة غنية نرلي" التي ساندتنا طلت هذا العمل وللمر

تبخل علينا بأبي معلومة، وقدمت لنا العديد من النوجيهات والارشادات.

كما نقدم بأسمى عبارات الاحترام الى كل أعضاء كلية الحقوق لجامعة الشهيد حمه لخص

بالوادي.

إهداء

إلى أسمى آيات العطاء البشري، أمي وأبي الغالين، أهدي ثمرة جهدي المنمثلة

في هذا الدراسة المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لكما .

الى من هم سندي في هذه الحياة اخوتي حفظهم الله الي كل واحدة باسمها .

والى اولاد اخواتي : مريمه يعقوب الاء الرحمان أسامة وامته الله اشواق عبد

السلام ابن اهي الخليل .

والى ازواج اخواتي كل واحد باسمه .

والى أصدقائي ورفقتي في مشواري الدراسي الذين قاسموني اجمل لحظات

الحياة والى الأسناذ المحترم جديدي البشير .

مرباح سارة

اهراء

الى روح جدي الحبيب الله يرحمه والى امي الغالية وابي العزيز اخي الوحيد قرّة
عيني اخواتي الحبيبات سمونة ووردّة وخذتجة الى بنات اختي صغيرتي ميار
ومر ام الى ازواج اخواتي الطيبين طارق وسيف الدين
الى حبيباتي وصديقتة العم شيماء وصوفيا وابنتها ميار و سهير الى أسناتني
المشكور الفاضلة نزي غنية .
الى روح شهداء الجزائر واختنا التي لا ننساها ابدًا فلسطين الحبيبة.

مقامتہ

مقدمة

يعتبر الوظيفة العمومية النظام الذي تعتمد عليه الدول الحديثة والذي يرتبط بسياسة الدولة بالدرجة الأولى، لأن هذه الأخيرة تحتاج إلى تطور مستمر يتناسب مع التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والتي تتطلب نوع من المرونة لدى الإدارة العمومية، ذلك أن الإدارة الحديثة لم تعد إدارة سلطوية، وإنما إدارة خدمات بأهداف ونتائج ينبغي تحقيقها في إطار القانون. ونظرا للأهمية البالغة للوظيفة العمومية والموظف العمومي في حياة الدول، لأن الدولة لا تساوي اليوم إلا بما يساويه الموظف العمومي، فالدولة بوصفها شخصا معنويا عاما لا تتصرف البتة إلا بواسطة الموظف العمومي لأنه يعد عقل الدولة المفكر، ونائبها المدبر، ويدها المنفذة. باعتبار ان المشرع الجزائري والذي ملزم كغيره من الدول بمواكبة المتغيرات والتطورات التي أقرتها العولمة، فهي مطالبة بعصرنة وظيفتها العمومية لكونها الأداة الأساسية لتحقيق التطور والتقدم، لذا فقد اهتمت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال بقطاع الوظيفة العمومية بصفة عامة وبالتكوين وتحسين المستوى بصفة خاصة، وبدلت في ذلك مجهودات جبارة في سبيل إرساء قواعد وأسس متينة للإدارة العمومية، وهذا من أجل إعطاء مكانة مرموقة للموظف العمومي. حيث جاء قانون الوظيفة العمومية الأمر 03/06، جمع كل المسائل المتعلقة بالحياة المهنية للموظف، مرتبة ترتيبا منطقيا بداية بتعريف الموظف العمومي وعلاقته بالإدارة، وانتهاء بالخروج من الوظيفة، مروراً بالدخول ومركز الموظف العمومي والنظام التأديبي له. بالإضافة إلى ذلك فقد نص الأمر على أنه لتحسين مردود الموظف العمومي ويستلزم من الإدارة تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى، حيث اعتمد على التكوين والترقية لتحفيز الموظفين العموميين، وجاء تطبيق - لذلك المرسوم التنفيذي 03-06 محل الدراسة .

حيث تبرز أهمية الموضوع من خلال ارتكازه على قطاع الوظيفة العمومية بحكم حجمه وأهميته ودوره في تحقيق أهداف وسياسات الدولة، بالإضافة إلى أن الوظيفة العمومية لها أهمية بالغة في القانون الإداري لأنها تعتبر موضوع من مواضعه وبناء على ما تقدم أردت تحقيق بعض الأهداف العلمية والعملية، فحاولت من الناحية العلمية التطرق إلى التكوين وتحسين المستوى من حيث غاياته، وفوائده، ونقائصه، والجهات المؤهلة بإجرائه، ودوارته، والمركز القانوني للموظف في إطاره، وكذلك حاولت جمع كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية.

أما الأهداف العملية المرجوة هذه الدراسة بالنسبة للمهتمين بالدراسات القانونية فإن موضوع البحث يفيدهم بتسليط الضوء على المسائل المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى بحيث يتمكنون من الاستفادة من معلومات عن ذلك تكوين في تحسين أداء الموظفين في الإدارة العمومية .
التعرف على أنواع التكوين خلال المسار المهني للموظف العام.

إشكالية الدراسة :

-مامدى فاعلية التكوين في تطوير وتأهيلالموظفيم وترقية المرافق العامة؟

خطة الدراسة:

تتمحور دراستنا لموضوع التكوين ودوره في ترقية المرافق العامة على العديد من العناصر حيث قسمنا هذه الدراسة الى فصلين الفصل الأول تحت عنوان الاطار المفاهيمي لتكوين الموظفين والذي بدورنا قسمنا الى مباحث المبحث الأول مفهوم التكوين والمبحث الثاني تناولنا فيه أساليب التكوين اما المبحث الثالث عنونه بأهمية ومبادئ التكوين اما الفصل الثاني المعنون مساهمة التكوين في تأهيل الموظف وتحسين الخدمة العمومية حيث قسمناه الى المباحث التالية، المبحث الأول دور التكوين في تأهيل الموظفين، والمبحث الثاني دور التكوين في تحسين الخدمة العمومية، اما المبحث الثالث فتناول فيه أهمية وتحديات التكوين اثناء الخدمة العمومية

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتكوين

الموظفين

تعتمد الدولة في إدارة مؤسساتها على مجموعة من القوانين المختلفة لعل ابرز هذه القوانين هو قانون الوظيفة العامة الذي يحتوي على مجموعة من النصوص القانونية التي تنظم علاقة الإدارة العامة بالموظف حيث يتناول مجموعة من الاحكام القانونية التي تنظم مسار الوظيفي للموظف العام حيث من خلال هذه الاحكام يتم تحديد النطاق القانوني للموظف العام سواء من جانب حقوقه التي كفلها له القانون او الواجبات مترتبة عليه لاكتسابه صفة الموظفة العام لكن المشرع الجزائري لم يكتفي بهذا ومن اجل ضمان السير الاحسن للمرافق العامة جعل العديد من الاليات من اجل انتقاء الموظف كفاء للوظيفة ومع التطور الذي لحق الإدارة في السنوات الأخيرة وجب على المشرع عدم الاكتفاء الاولي للموظف جعل برنامج لهذا الامر وهذا ماستنطق اليه في هذا الفصل المعنون تحت عنوان الاطار المفاهيمي للموظفين.

سنتناول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه الى مباحث التالية :

- المبحث الأول: مفهوم التكوين
- المبحث الثاني : أساليب التكوينية
- المبحث الثالث: أهمية ومبادئ التكوين

المبحث الأول: مفهوم التكوين

يعتبر الموظف العام من اهم الركائز الإدارة العامة لذا أولى المشرع الجزائري أهمية كبيرة له تكمين هذه الأهمية من خلال الاحكام القانونية المتعلقة به بداية الشروط الواجب توفرها لالتحاقه بالوظيفة العامة الى نهاية علاقته الوظيفية, الا ان الموظف وضع اليه من اجل جعل الموظف كفاء للوظيفة وهذا من اجل تسير وموكب الإدارة العامة للتطورات العصر حيث يعتبر التكوين من اهم الوسائل التي تساعد عن هذا ومن خلال هذا المبحث المعنون بمفهوم التكوين والذي سنتناول فيه اهم التعاريف والمفاهيم المتعلقة بتكوين الموظف العام, حيث قسمنا هذا المبحث الي مطلبين:

المطلب الأول : تعريف وأنواع التكوين

المطلب الثاني : طرق واهداف التكوين

المطلب الأول: تعريف وأنواع التكوين

لقد عرف تكوين الموظف العام من العديد من الجوانب سواء من الجانب اللغوي أو الاصطلاحي بالإضافة الى العديد من تعاريف الفقيه له الا انه توجد عديد من مفاهيم تحمل معنى نفس معنى التكوين لذا وجب علينا تفريقه بينها وبين التكوين الا انه توجد عديد من أنواع التكوين حيث سنتناول من خلال هذا المطلب الذي تحت عنوان تعريف وأنواع التكوين والذي بدورنا قسمنا هذا المطلب الى فرعين:

الفرع الأول: تعريف التكوين

الفرع الثاني : أنواع التكوين

الفرع الأول : تعريف التكوين

يمكن تناول تعريف التكوين من عدة جوانب مختلفة نذكر منها:

أولاً: تعريف اللغوي:

تكوين [مفرد]: ج تكوينات (لغير المصدر):

- مصدر كَوَّنَ.
- تَدْرِب "تكوين مهني".
- تربية وتعليم "تكوين جامعي/رياضي"، تحت، التَّكْوِين : في الطريق إلى تمام التربية والتعليم.
- صورة، هيئة "هو جميل التكوين".
- تركيب، بنية، إنشاء "جمعوا مالأ؛ لتكوين جمعية خيرية- كائن خيالي"، التَّكْوِين : (سف) عند المتكلمين إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود. سَفَر، التَّكْوِين : (دن) أول أسفار التوراة الخمسة.
- التَّكْوِين العكسي: (نف) إجراء دفاعي مُقْتَبَس من النَّظَرِيَّة السَّيكوديناميكية، وفيه يحاول الفرد أن يغطِّي ما التصق بلاشعوره من قيم أو أفكار بأن يتصرَّف شعورياً بمضادات هذه القيم، كالإحصائي الاجتماعي الذي لديه كراهية لا شعورية نحو الأطفال ربمًا يتخصَّص في قطاع الطفولة ويكون أكبر نصير لقوانين حماية الطفولة والدِّفاع عنها.¹

ثانياً: تعريف الاصطلاحي:

قبل تعريف مفهوم التكوين، تجدر الإشارة إلى أن المصطلحات المستعملة للدلالة على هذا المفهوم تختلف تبعاً للغة التي تمت منها ترجمة هذا المصطلح:

يرى الدكتور عادل رمضان الزيايدي أن التكوين هو عبارة عن النشاط الذي يبتذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء، ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.²

¹ معجم اللغة العربية المعاصرة <https://www.arabdict.com> 2022/03/26/10.41

² عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، القاهرة : مكتبة عين شمس 1992، ص 176.

و يرى الدكتور عبد الرحمان توفيق " التكوين بأنه عبارة عن تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية " ¹.

أما الدكتور علي السلمي فيراه بأنه يتضمن العمل على تنمية الأمور التالية في الفرد: تنمية المعرفة والمعلومات ومن بينها : معرفة تنظيم الإدارة وسياساتها وأهدافها . معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالإدارة . معلومات عن خطط الإدارة ومشاكل تنفيذها . المعرفة بأساسيات علم الإدارة والعلوم المتعلقة بها . ²

المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف .

تنمية المهارات والقدرات ومن بينها :

المهارات القيادية . المهارات الإدارية : تخطيط - تنظيم - تنسيق - رقابة . القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات . المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات.

تنمية الاتجاهات ومنها :

الاتجاه لتفضيل العمل بالإدارة . الاتجاه التأييد سياسات وأهداف الإدارة . تنمية الرغبة في العمل . تنمية الرغبة في التعاون مع الزملاء والرؤساء . تنمية الشعور بالمسؤولية . تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل . تنمية الشعور بتبادل المنافع بين الإدارة والأفراد .

و يرى الدكتور حسن إبراهيم بلوط :، أن التكوين الإداري هو عبارة عن مجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات، ومعارف، وخبرات الأفراد، لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم ³

¹ عبد الرحمان توفيق، التدريب الميادي، والأصول العلمية : القاهرة، مكتبة تمبك، 1964، ص 132

² على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة : مكنية غريب، 1992، ص 356 و 357.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت : دار النهضة العربية، 2012، ص 236.

كما يوضح الدكتور عبد الباري درة، أن التكوين هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، و تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة ".
وفي الأخير يرى الدكتور محمود عبد اللطيف موسى، أن التكوين الإداري هو "نشاط منظم مستمر، يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع ¹.

اعتمادا على مختلف التعاريف التي تم التطرق إليها من طرف المختصين في علم الإدارة، يمكننا أن نعرف التكوين الإداري على أنه عبارة عن وسيلة عملية تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم، من أجل القيام بدور محدد أو تولي منصب معين في الإدارة التي يعملون بهام وهذه العملية تمكن من زيادة مستوى الأداء سواء بالنسبة للفرد أو الإدارة التي ينتمي إليها.

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة :

- فقد عرف الفقيه وصفي عقيلي على أن التكوين هو برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات.²

- يعرفه "فيلبو" على أنه تلك العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.³

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 103.

² أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص566.

³ جيمس سي كراج الإدارة الاستراتيجية الطبعو الأول دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- ويعرف التكوين على انه هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال هذا ما أكده الفقيه DAVIN KING¹.

فتكوين الموظفين هو عن عبارة عملية تحضير واعداد الشخص المؤهل قانونا لمنصب المخول له، بحيث يكتسب ويطور من قدراته واثراء رصيده المعرفي وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.

- فيعرف على انه عبارة عملية تطوير العديد من السلوكات المبرمج او التصرفات المحددة وحيث الغاية من القيام بالتكوين هو تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية ولا سيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح وأخيرا لتغير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم ولن تكون كذلك.²

ثالثا- تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى :

توجد العديد من المصطلحات التي تحمل نفس معنى التكوين ولذا وجب علينا تمييز هذه المصطلحات عن مفهوم التكوين.

1 / التفرقة بين التكوين والتدريب : ان كلمة التكوين هي اشتقاق من فعل كون "former" وهو ذو مصدر اللاتيني ومن جانب اللغوي هو يعني إعطاء الشيء شكلا .

¹ بوب باوزن المتميز في فن ايجال الرسالة التدريبية ترجمة سعد القحطاني معهد الإدارة الرياض 2002.

² رابع التركي أصول التربية والتعليم الطبعة الثانية-ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1990 ص29.

اما في اللغة الإنجليزية فان كلمة التكوين يقابلها "training" الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين "formation"، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن نجد ان التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين اتبعاً للفقهاء الفرنسيين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.¹

ومن خلال ما تطرقنا إليه نستخلص انه ليس هنالك اختلاف بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفاً لمفهوم التدريب.

2/ تمييز التربية عن التكوين :

فاصل كلمة التربية من الجانب اللغوي من فعل ربا أي زاد ونما وأربيتته نميته .

أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها "جون ديوي" التربية هي حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما، سواء أكان كبيراً أم صغيراً، ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده.²

بينما يذهب مفهوم التكوين باعتباره الطريقة التي يتم من خلالها تنمية القدرات والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة.³

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، مصر، 2001

² -ابن منصور لسان العرب الطبعة الثالثة مجلد 14 دار الصادر بيروت 1994 ص 304.

³ سهيلة محمد عباس علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، 1999 ص 106.

3- الفرق بين التعليم والتكوين :

هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي .

أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والنتيجة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكات معينة بناءا على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة.¹

4/ الفرق التكوين بين التنمية القدرات :

ان كلمة التنمية فهي قريبة كثيرا من التكوين فهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فلقد ذهب البعض في تعريف التكوين على انه هو عبارة عن تنمية من جانب المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له.²

على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية هذا ما استخلصه الفقيه جمال الدين المرسي.³

¹ فايز الزعبي محمد إبراهيم عبيدات اساسيات الإدارة الحديثة الطبعة الأولى دار المستقبل عمان 1991 ص240.

² منال طلعت محمود اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003 ص 215.

³ جمال الدين المرسي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية مصر 2003 ص333.

الفرع الثاني : أنواع التكوين

تتعدد أنواع التكوين للموظفين العموميين، إلا أن الدور الإداري المكونة تحديد النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي :

1 /التكوين من حيث الزمان:

ويتقسم إلى نوعين :

- تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين .
- تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل .

2 /التكوين من حيث المكان:

وينقسم إلى نوعين:

أ / تكوين داخل المؤسسة

ب/ تكوين خارج المؤسسة .¹

3 /التكوين من حيث الهدف :

أ -التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية

ب/ تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية .

¹ بوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية -عباس لغرور خنشلة، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، 2013/2014 ص26.

ج/ **التكوين السلوكي**: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة توجد أنواع مختلفة من التكوين الإداري للإفراد يمكن أن نورد أهمها في ما يلي¹:

- **التكوين الأساسي أو التكوين قبل الالتحاق بالعمل**: وتقوم به المؤسسات والمراكز والمدارس المتخصصة في التنظيم والإدارة، ويسمح هذا التكوين بتعريف الفرد بأساسيات علم الإدارة والعلوم المتعلقة بها، ومختلف الوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف، كما تنمي في الفرد المهارات القيادية والمهارات الإدارية، وكذلك القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات. و يعتبر هذا التكوين ضرورياً وأساسياً، إذ لا يمكن لأي فرد القيام بعمله على أحسن وجه دون تلقيه هذا النوع من التكوين.

- **التكوين للتأهيل للعمل عند التعيين** : يحتاج الفرد عند بداية عمله إلى تأهيل يمكنه من معرفة قوانين ولوائح العمل ونظمه والإجراءات المتبعة في الإدارة، وكذلك معرفة تنظيم الإدارة وأهدافها وسياساتها، ومن ثم معرفة دوره كفرد في التنظيم الإداري .

التكوين التنمى في نفس الوظيفة :

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تأمين الكفاءة المهنية والعملية عند الموظف على ضوء التطورات المستجدة لمقتضيات ووظيفته، ويتم ذلك التكوين في الحالات التالية :

إما لتعميق معرفة الموظف في فرع من الفروع الوظيفية التي يتولاها، إما لتأطير الموظف للمعلومات التي تلقاها خلال فترة إعدادة .

إما للاطلاع الموظف على ما يستجد من تطورات في مجال عمله . التكوين بمناسبة تغير ظروف العمل في الإدارة:²

¹ بوقطف محمود المرجع نفسه ص 35.

² طویل عمار، التكوين الإداري في الوظيفة العامة - دراسة حالة لتنظيم ولشؤون العامة لولاية ورقلة - مذكرة ماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح سنة 2012/2013، ص 9-10.

عند الترقية لشغل منصب أعلى المسؤوليات أكبر يتطلب إعدادا لتحمل المسؤوليات المتزايدة عند النقل إلى وظيفة جديدة، فإن التكوين يعتبر لازما للتأهيل للقيام بأعباء من نوع جديد، أو عند استخدام أساليب ونظم عمل جديدة .

التكوين التحويلي :

وهو ذلك النوع من التكوين الذي يتم في المجالات التخصصية الزائدة عن الحاجة لتحويل أصحابها إلى تخصصات تحتاج إليها جهة العمل أو جهات أخرى ويستخدم التكوين التحويلي في الإدارة أو المنظمة عند استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل .

التكوين التكميلي :

ويأتي بعد التكوينات الأساسية ويتم هذا النوع من التكوين عن طريق المدارس والمعاهد العليا والجامعات إذ أن هناك الكثير من الإدارات والمنظمات تشجع موظفيها على المشاركة في برامج هذه الهيئات العلمية المتخصصة، وتحثهم على حضور الاجتماعات والندوات التي تعقدتها وذلك حتى.

إن التكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها :

01- حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

* الترحيب بالقادمين الجدد.

* خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

* تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل ،وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات

المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين. والبعض الآخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.¹

- التكوين أثناء العمل:

تلجئ العديد من المؤسسات الى تقديم التكوين أحيانا في موقع العمل وليس في مكان تكوين آخر، حتى ففاضلية اختيار مكان العمل للتكوين يؤدي الى تحسين عالي في مردود العامل، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين: هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها، ومن المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

- **التكوين بهدف تطوير القدرات والمهارات :** فانه عند ممارسة الموظف العام الى وظيفته فان المعارف التي تكون لديه شبه روتينية ان لم نقل انها قديمة ولا تواكب التطور حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.²

-**التكوين من أجل الترقية والنقل:** يقصد بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

-**التكوين من أجل التهيئة للمعاش:** يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش.³

¹ طويل عمار، المرجع السابق ص10.

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003 327 - 328

³ احمد ماهر، المرجع سابق ص328.

02/ التكوين حسب الوظائف:

أ-التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها: النجارة، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء...الخ.

ب-التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها....الخ.

ج-التكوين الإداري: ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم المراقبة، المراقبة اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال، إدارة العمال.

03- التكوين حسب المكان:

-التكوين الداخلي: يمكن للإدارة ان تقوم بالتكوين على المستوى الداخلي لموظفيها، سواء كانوا من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على الادارة تصميم العديد من البرامج المتعلقة بتكوين، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

-التكوين الخارجي:

تفضل بعض الإدارات أن تقوم بنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج الإدارة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور "أحمد ماهر" أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل.¹

و يقسم GUYLE BOTERE التكوين إلى ثمانية أنواع :

1 -التكوين الأولي.

2-التكوين المتواصل.

¹ احمد ماهر، المرجع السابق ص 328.

- 3 -التكوين الوقائي .
- 4 -التحسين .
- 5 -التكوين من أجل الترقية .
- 6 -إعادة التأهيل .
- 7 -تكوين التدخل .
- 8 -التكوين لإعادة الإدماج.¹

المطلب الثاني: طرق واهداف التكوين

من اجل القيام بعملية التكوين الموظفين يجب اتباع العديد من الطرق المختلفة ويرجع هذا الاختلاف الى مجموعة من العوامل التي تهدف أساسا في تحقيق الاهداف المرجوه من التكوين وهذا ما ننتظر اليه من خلال هذا المطلب .

الفرع الأول: طرق التكوين

توجد عدة طرق للتكوين الإداري يمكن بواسطتها تحقيق أهداف برنامج التكوين، ولكن الدكتور محمد محمد إبراهيم، يرى أن اختيار أي طريقة من طرق التكوين يعتمد على الأسس التالية² :

- أهداف برنامج التكوين القدرات المادية والمالية والبشرية المتوفرة .
- محتوى البرنامج التكويني (المواد المدرسة) الوقت المحدد للتكوين الفترة الزمنية) قدرة وكفاءة المكونين .
- عدد المتكونين ومستواهم التعليمي .
- تكاليف التكوين .

وهناك طريقتين تتبعهما الإدارة لتكوين موظفيها ومنها:

¹ Guyle Boter (1993)interation de la formation Edition d organisation.3 -ème tirage Paris.

² محمد محمد إبراهيم، إدارة الأفراد "رؤية من البيئة المصرية " : دار النهضة العربية، 1987، ص386 .

- الطريقة الأولى: التكوين بموقع العمل :

أثناء القيام بعمله وتوجيه أعماله وحسب هذه الطريقة يقوم الرئيس أو المشرف بملاحظة الموظف اكتشاف أخطائه ومساعدته على التغلب على مشاكل العمل.
والأسلوب الذي يميز هذه الطريقة يتمثل في التنقل المستمر بين الوظائف الإدارية المختلفة أو الأقسام المختلفة لوظيفة واحدة، والغرض منه هو توسيع معارف الموظف والمآمه بكافة نشاط الإدارة.

ويوفر التنقل بين الأعمال المزايا التالية:

إكساب خبرة كبيرة للأفراد

التعرف على مشاكل كالوظائف أو الأقسام الأخرى.

التعرف على الأفراد وخلق روح التعاون فيما بينهم.

ومن جهة أخرى يعاب على هذه الطريقة أن كثرة تنقل الأفراد بين وظائف العمل المختلفة ينتج عنها عدم توفر قدر كاف من الخبرة والمهارة للفرد في أي عمل معين، أي أنه يعرف أعمالا كثيرة ولكنه غير متمكن من أغلبها.

الطريقة الثانية : التكوين خارج العمل .

ويتم داخل الجامعات أو المدارس والمعاهد المتخصصة ويقوم به افراد مؤهلين جدا، في طرق التكوين، وعلى الرغم من أن هذا النوع يتميز بطول فترة التكوين وبالتكلفة الباهظة إلا أنه يسمح بتركيز المتكويين على الاتجاهات والمواضيع التي يتناولونها بعيدا عن جو العمل والانشغال بتبعات العمل اليومية.

ويفضل في التكوين بموقع العمل استخدام أساليب توجيه الدارسين والموظفين والإشراف عليهم وتنمية قدراتهم المهنية والعملية من خلال جملة من التمارين والتكوينات على مختلف العمليات الإدارية، كما يفضل عند اختيار التكوين خارج العمل استخدام ورش عمل والتعليم

المبرمج، والتعليم بمساعدة الكمبيوتر ودراسة الحالات، وتمثيل الأدوار والمحاكاة والمباريات الإدارية.

الفرع الثاني: أهداف التكوين

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

1- بالنسبة للمنظمة :

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:

- **زيادة الإنتاجية :** حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته
- تخفيض حوادث العمل :تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- **استمرارية التنظيم واستقراره :** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.¹

02/ بالنسبة للأفراد :

- يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها :
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين التغلب على حالات القلق والتوتر والإغتراب والصراع داخل المنظمة.

¹ - عبد الغفار خيفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر 2002 ص 146-147.

- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والإتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لإزدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.¹

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الامة الجزائر ص 72.

المبحث الثاني: أساليب التكوين

تكون عملية التكوين وفقا للأساليب مختلفة بالاختلاف أنواع التكوين وهذا راجع الى الظروف المحيطة بالتكوين سواء من جانب تحديد الاطار الزمني او الماكني ، حيث نتطرق في المبحث أنواع والأساليب التكوين المختلفة والظروف المحيطة لعملية تكوين الموظفين.

المطلب الأول: أنواع الأساليب التكوينية

باعتبار ان عملية التكوين هي عبارة عن تحين أداء الموظفين وتطوير خبراتنا في مجال الوظيفة العامة على مستوى الإدارة العمومية وبالتالي تعتمد الإدارة على مجموعة من الأساليب في تكوين موظفيها حيث سنقتطرق بإيجاز لعدد من أساليب التكوين الأكثر شيوعا ولاتعمال على مستوى الإدارة العمومية.

الفرع الأول: أسلوب المحاضر والتمثيل الأدوار

أسلوب المحاضرة

وهي وسيلة اتصال رسمي وشفهي من جانب واحد، بين فرد (المحاضر) ومجموعة من الأفراد (المتكويين)، ويقوم المتحدث بتقديم مجموعة من الأفكار المترابطة التي تم إعدادها وتنظيمها مقدما من حيث المضمون وطريقة العرض، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره ورائته وعرضها على مستمعيه، وتزداد فعالية المحاضرة إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية بصرية¹ (رسوم، صور، خرائط،... الخ).² ومن أهم مقومات المحاضرة الجيدة:

✓ تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بشكل واضح

✓ اختيار العبارات والجمل الواضحة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع والاسكندرية 2000، ص: 227

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2009، ص: 198

- ✓ الطرح الجيد للأفكار عن طريق شد الانتباه بالتساؤل أحيانا ورصد ردود الفعل
 - ✓ لدى الحضور أحيانا أخرى، ليتمكن المحاضر من معرفة مدى تأثير محاضراته
 - ✓ على المستمعين وإدراك الأثر التكويني الذي أحدثته المحاضرة.
 - ✓ اختيار الزمان والمكان المناسب لإلقاء المحاضرة، ومن عيوب هذا الأسلوب
- التكويني ما يلي :

- ✓ لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتكويين في الاعتبار.
- ✓ من الصعب معرفة ما يدور في أذهان المستمعين ومقدار استيعابهم للمحاضرة.
- ✓ الملل الذي قد ينتاب الحاضرين.¹
- ✓ قلة النقاش وتبادل الآراء أثناء المحاضرة.

الفرع الثاني: أسلوب تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية واشتراك المتكون كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً، ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في العمل فعلا. ثم يطلب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة عندما يتعلق الأمر بتكوين المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارات والتعامل مع الآخرين. ومن عيوب هذا الأسلوب:²

- قد يصاب المتكونون بالارتباك ويفقدون ثقتهم بأنفسهم بدلا من تدعيم هذه الثقة
- قد تؤخذ هذه الطريقة على أنها مجرد هزل ومزاح ولا تؤخذ مأخذ الجد.

¹ محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية 2005 ص: 333

² عبد الرحمن توفيق، المناهج التكويني المتكاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة ص: 249

الفرع الثاني : أسلوب المباريات الإدارية والدراسات الحالة:

1- أسلوب المباريات الإدارية:

يتم بموجب هذا الأسلوب تقييم المتكويين إلى مجموعتين فأكثر، وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متكويين، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، المنتجات، الأسواق، المركز المالي، الخ، لتقوم مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.¹

تقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي أعطيت لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة قراراتها السابقة في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة. تحسب نتيجة كل قرار ناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة هيئة التكوين. وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة وتعلن بذلك المجموعة الفائزة. ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلا في الحياة العملية. وتجدر الإشارة أسلوب المباريات الإدارية استخدم لأول مرة سنة 1956 من طرف الجمعية الأمريكية للإدارة تحت اسم " مباراة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا". ومن عيوب هذا الأسلوب:

- صعوبة تقييم النتائج المحتملة للقرارات المتخذة.

- عدم أخذ المتكويين للموقف التكويني مأخذ الجد.

2- أسلوب دراسية الحالات: يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكويين حدث أو

مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة، ويطلب من المتكويين دراسة وتحليل واستخراج

¹ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الاردن 2005 ص 242.

المؤشرات والدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين¹:

أ- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة. بالدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة. ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيداً عن الضغوط، كما يتيح الفرص لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل. ومن عيوب هذا الأسلوب:

- قد ينقل للمتكونين انطباعات خاطئة عن العمل الفعلي.
- قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتاً طويلاً وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.

الفرع الثالث: أسلوب التطبيق العملي وأسلوب تدريب الحاسوبية:

1- أسلوب التطبيق العملي

بموجب هذا الأسلوب يقوم المكون بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتكونين مع شرح عملي ونظري لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتكونين في أداء العمل ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتكونين ويسمح بتثبيت المعلومات لدى المتكونين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية. وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تكوين العمال الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات ومعدات.

2- أسلوب تدريب الحاسوبية :

وفقاً لهذا الأسلوب في التكوين فإن المتكونين (من 8 إلى 12 فرد) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة، بالإضافة إلى أنه المكون يجب أن يظل دوره محدود إلى أقصى حد وتهدف هذه

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

الإجراءات إلى أن يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية (مثلاً من النمط الدكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي المشارك) التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيء على الآخرين.¹

كما يسمح هذا الأسلوب بإيجاد الحلول لبعض المشكلات من خلال المناقشة المباشرة بين المتكولين. ويمتاز هذا الأسلوب بما يأتي:

- يساعد على زيادة قدرة المتكون على فهم حقيقة سلوكه واتجاهاته، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين، وتأثر سلوكه بسلوكهم.
- يساعد المتكون على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والتعامل مع الغير. وما يؤخذ على هذا الأسلوب صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذه، بالإضافة لذلك هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم. وبشكل عام فإن هذا الأسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التكوين على العلاقات الإنسانية.

-تهيج الأفكار

يعطى لمجموعة صغيرة من المتكولين سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة معينة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول، وتكتب الأفكار على سبورة بالسرعة التي يتم فيها خروج هذه الأفكار وتستخدم هذه الطريقة التتمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات وتنمية القدرة على الابتكار، ودفع المتكولين على المشاركة.²

- **المناقشات** : يتم تبادل المعرفة والأفكار والآراء حول موضوع معين، ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للموضوع أو المشكلة المعروضة، وتسمح

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ص: 337.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 227

المناقشات بتنشيط الأفكار، وتتمى عند المتكويين القدرة على التحليل والمقارنة وإمعان النظر، حيث يصبح المتكويين أكثر استعدادا لتغيير اتجاهاتهم بعد المناقشات.¹

-التناوب الوظيفي:

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر، إذ يصحب عملية النقل هذه تكوين وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف.²

المطلب الثاني : تحديد ظروف المحيط لتكوين

يعتبر التكوين مهم بالنسبة للموظف العام الا ان يجب التحضير الجيد له من سواء من ناحية الزمنية او المكانية او من ناحية الظروف المحيطة به ولهذا سنتاول في هذا المطلب تحديد الظروف المحيطة بعملية التكوين.

أولاً-اختبار أسلوب التكوين

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدامها إحداهما أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التكوين، بالإضافة إلى أنه لا يوجد ارتباط كامل بين أساليب تكوينية معينة أو بين مجالات محددة للتكوين (تسويق، تمويل، أفراد، إنتاج، الخ) بحيث يمكن أن يصل إلى منظومة منهجية تؤدي في النهاية إلى إتباع أسلوب معين عند القيام بالتكوين في مجال بعينه، بل يمكن على العكس من ذلك الاستعانة بالأساليب التكوينية المختلفة في التكوين على

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

² جغري بلال فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المركبات والجرارات قسنطينة جامعة منتوري 2008-2008 ص122.

المجالات المتنوعة مع مراعاة أن المعيار الأساسي في عملية الاختيار، هو مدى فعالية أسلوب معين في تحقيق الهدف الذي عقد من أجله البرنامج التكويني.¹

ثانيا- معايير اختيار أسلوب التكوين:

إن اختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدد من المعايير أهمها ما يلي²:

أ- الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تكوين مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التكوينية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.

ب طبيعة العمل أو الوظيفة محل التكوين، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تكوين القائمين بالأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تكوين المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

ج- المستوى الوظيفي، فالأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.

د- المادة التكوينية، فالتكوين على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين على العلاقات الإنسانية.

هـ- فترة التكوين، حيث تعتبر الملاحظة أكثر ملائمة للبرامج التكوينية قصيرة المدة، في حين تعتبر المباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدة.

و- التكاليف وعدد المتكويين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف أو كان عدد المشاركين كبيرا.

ز- المتكويين، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.³

¹ جغري بلال فعالية التكوين في تطوي الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات -قسنطينة -مذكرة ماجستير جامعة منتور قسنطينة 2009/2008 ص100.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 239

³ جغري بلال المرجع السابق ص102-106.

ثالثاً-تحديد الزمان والمكان:

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.¹
-الزمان: يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لإعتبارات متعددة أهمها ما يأتي:

- الأساليب التكوينية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.

- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتكونين، أو عدم إمكانية المنشأة الاستغناء عن المتكونين ليتفرغوا للتكوين أكثر من مدة زمنية معينة.

✓ طبيعة ونوعية المشكلات المراد علاجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتكونين ويتضمن جانب توقيت البرنامج ما يلي:

✓ موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه

✓ توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج

✓ تنسيق التابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة مع تحديد فترات الراحة. وللجدولة

الزمنية عدة مزايا، فهي تسمح مثل القضاء على التضارب في ترشح العاملين إلى الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد، التأكد من أن ترشح العاملين لا يؤثر على حسن سير

العمل وانتظامه، التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل.²

وبشكل عام قد تقسم برامج التكوين، من منظور المدة اللازمة إلى برامج طويلة المدى

وأخرى قصيرة المدى³ ففي النوع الأول يكون التكوين عملية مستمرة تخطط لها المؤسسات العاملة

¹ مصطفى نجيب شاوش المرجع السابق ص 248.

² جغري بلال المرجع السابق ص 102.

³ مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص: 248

في قطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية، أما برامج التكوين قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة، وتتمثل هذه البرامج في تكوين العاملين على استخدام آلة معينة، أو تكوين عامل جديد على كيفية أداء الواجبات.

-**المكان:** يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة، فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوينية بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تكوين خارجية أو تقييم مركز تكوين خاص بها¹.

كذلك من المفترض أن كل الأساليب التكوينية تتطلب أمكنة خاصة وتجهيزات خاصة بالتكوين، وحتى أبسط الدروس تتطلب مساحة أو مكانا تكوينيا ملائما بالأثاث الملائم والتجهيزات الأساسية. وبصفة عامة يمكن القول أن اختيار مكان التكوين يتضمن:

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثل قاعات كبيرة أو حجرات صغيرة) ووفقا للأساليب المستخدمة للتكوين وإمكانيات المؤسسة.
- تصميم طريقة جلوس المتكويين مع تعيين مكان المكون.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة ،جهاز عرض، الخ)

5- تجهيز المعدات والمستلزمات:

لكي يحقق التكوين الهدف منه فلا بد من تهيئة البيئة المادية المناسبة لتنفيذ العملية التكوينية كإعداد الأدوات والوسائل المساعدة داخل قاعات التكوين، حيث يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكويين، فليس المكون هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التكويني إلى المتكويين، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المكون فهي تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني، لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التكوين، ومن أهم تلك المساعدات ما يلي:

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004، ص:105

مختلف وسائل الإيضاح السمعية والبصرية كمكبرات الصوت، وآلات التسجيل الصوتي، وآلات عرض الأفلام، وآلات التسجيل البصري، وتتلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات في تسيير عرض بعض جوانب المادة التكوينية التي يعجز المكون ذاته عن عرضها بطبيعتها الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتكويين على إدراج واستيعاب الأفكار والمعلومات التي تمثل أنماط السلوك المستهدفة. ويكون واجب المخطط التكويني أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالإضافة إلى التقليدية مثل أماكن التكوين، والتجهيزات المكتبية) في ضوء الاحتياجات التكوينية المحددة والأساليب التي يتم اختيارها في كل برنامج : أنواع الوسائط التكوينية.¹

- المواد المطبوعة أو المستخدمة:

تشمل هذه الوسائط على الكتب، وأدلة التشغيل، والكتيبات، وأدلة السياسات، والإجراءات واللوائح والموزعات.

- الأشكال تشمل هذه الوسائط على الصور اليدوية والرسوم التخطيطية والتوضيحية، والصور الفوتوغرافية، والرسوم المعمارية، والخرائط الجغرافية، والرسوم البيانية.

ج- الوسائط المجسمة:

وتشمل هذه الوسائط على الأشياء، ونموذج الكرة الأرضية، والنماذج، ونموذج الفك والتركيب ونماذج التشغيل.

د- الوسائط المسقطة: تشمل هذه الوسائط على التشريحات المصورة، والشرائح الشفافة من كل الأحجام والتشريحات الفيلمية المرسومة، والأفلام، وتسجيلات الفيديو .

د- الوسائط السمعية: وتشمل على التسجيلات الصوتية، على أسطوانات أو شرائط.²

* إرشادات لاختيار الوسائط التكوينية

¹ وليد تريسبي تصميم نظم التدريب والتطوير معهد الإدارة العامة السعودية 2004، مرجع سبق ذكره، ص: 443.

² جغري بلال المرجع السابق ص 125.

فيما يلي إرشادات عامة يجب استخدامها في اختيار وسائط التكوين المناسبة بصرف النظر عن نوعية الوسيلة.

- اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة النضج والاهتمام والقدرات الخاصة
- بمجموعة المتكولين، فالوسائط الطفولية أو الساذجة ستخلق نفورا لدى المجموعة الناضجة، والوسائط المعقدة ستؤدي إلى ارتباك.
- اختيار الوسائط التي تكون أكثر مناسبة لنشاط تكويني معين.
- الحفاظ على التوازن بين أنواع الوسائط المختارة، أي تجنب الاستخدام المتكرر النوع واحد من أنواع الوسائط مع استبعاد الوسائط الأخرى.
- اختيار الوسائط التي تكمل ولا تكرر موارد التكوين الأخرى.

6- وضع آلية التنفيذ:

هنا يبدأ التنفيذ الفعلي للبرنامج وغالبا ما يسير حسب وثيقة البرنامج المكتوبة، ويراعي الخطوات الإجرائية الآتية:

- توزيع معلومات وافية عن البرنامج كالأدلة والنشرات، ووضع المعلومات والجداول والتعليمات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من قبل الجميع.
- عقد اجتماع مع المتكولين لتعريفهم بالبرنامج وتسهيلات وهيئته التكوينية، ومن ثم القيام بجولة سريعة في مواقع التكوين للتعرف على التسهيلات المتاحة والتأكد من استعداد الجهات كافة، والتأكد من صلاحية التجهيزات والمعدات والأجهزة قاعات التكوين.. الخ.
- توزيع المتكولين إلى مجموعات وتعريفهم بأماكن تكوينهم.
- توزيع البرنامج اليومي على المتكولين، وكذلك توزيع أعضاء هيئة التكوين خططهم الخاصة بتدريس المواد التكوينية على المتكولين.¹
- تعريف المتكولين بوسائل التقييم.

¹ جغري بلال المرجع السابق ص 126-127..

المبحث الثالث : مبادئ التكوين

ان لعملية التكوين أهمية بالغة سواء على الإدارة المكونة او بالنسبة للموظفين الذين هم محل تكوين والاهمية الأكبر هي في تقديم افضل خدمة للأفراد المتجمع والتي تتميز بالجودة والمواكبة للتطورات الحاصلة على المستوى النظام الإداري سواء على المستوى الوطني او الدولي حيث سنتطرق في هذا المبحث على أهم المبادئ التي تحكم عملية التكوين حيث قسمنا هذا المبحث الى المطالب التالية :

المطلب الأول : التكوين نشاط مستمر ونظام المتكامل.

المطلب الثاني : التكوين نشاط متغير ومتجدد.

المطلب الثالث: التكوين عملية إدارية وفنية ومقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه.

ان لعملية التكوين لاتكون بصفة تلقائية انما هي عملية لها مبادئ تقوم عليها فمن مبادئ أساسية لضمان فاعليته ونذكر بعضها فيما يلي¹:

المطلب الأول: التكوين نشاط مستمر ونظام المتكامل :

يتمثل هذا المبدأ في مايلي :

1- التكوين نشاط مستمر

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله.

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، ص 111.

وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاءً ب شاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.¹

2- التكوين نظام متكامل:

إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطاً عشوائياً بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.²

المطلب الثاني: التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يؤكد هذا المبدأ على أن التكوين هو عبارة عن تفاعل العديد من المتغيرات وهذا أداء بالإدارة بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل ... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسئولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال:

¹ طویل عمار، المرجع السابق ص 06.

² طویل عمار، المرجع السابق ص 07.

- هي التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

المطلب الثالث: التكوين عملية إدارية وفنية ومقومات إدارية وتنظيمية لضمان

نجاحه:

1- التكوين عملية إدارية وفنية

يعتبر التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات والأساليب.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المالية والبشرية.

- توفر الرقابة والتوجيه.

كذلك فإن التكوين عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المساعدة من وسائل الإيضاح وغيرها .

- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.¹

2- للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه:

إن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب توفر مقومات أساسية تجعل

للتكوين عائد إيجابي ومن أهمها ما يلي:

¹ طویل عمار المرجع السابق ص 10.

- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكوئين.
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحون إلى نفس البرنامج التكويني.
- ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين.
- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون.
- ضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية.
- ضرورة تدرج العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل.¹

¹ طويل عمار المرجع السابق ص 19-21

الفصل الثاني: مساهمة التكوين في تأهيل

الموظف وتحسين الخدمة العمومية

المبحث الأول : دور التكوين في تأهيل الموظفين

ان عملية التكوين تستهدف فئة معينة من المجتمع الا وهي فئة الموظفين فتكمن الغاية من تكوينهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم من اجل ضمان أداء افضل للوظيفة العامة حيث سنتاول في هطذا المبحث الى الدور الذي يعلبه التكوين في تطوير أداء الموظفين حيث قسمنا هذا المبحث الى مطالب التالية :

المطلب الأول: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

المطلب الثاني : المركز القانوني للموظف العمومي في اطار تحسين المستوى .

المطلب الأول : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذ طبيعة التغييرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة .

وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة الأداء الأعمال وصقل مهاراتهم .

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والأوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة .

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل .
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم .
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات .¹
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .²

¹ ثامر صالح مسعي عون علي دور التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين مذكرة ماستر في علم اجتماع 2020/2019 ص65/68.

² نظمي شحادة وآخرون إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2000 ص 115.

المطلب الثاني : المركز القانوني للموظف العمومي في إطار التكوين وتحسين

المستوى.

للموظف العمومي في إطار التكوين وتحسين المستوى مجموعة من الحقوق، وكتلة من الواجبات، سيتم توضيحها في الفرعين التاليين.

الفرع الأول: حقوق الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى.

يتمتع الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى بمجموعة من الحقوق والامتيازات نصت وهي: 38-39-40.¹

- للموظف العمومي الذي يتابع بصفة متواصلة دورة تكوين أو تحسين المستوى مدتها تساوي أو تفوق ستة أشهر أن يستفيد من وضعه في الانتداب²، وما يترتب عن ذلك من حصوله على راتبه والتعويضات المرتبطة برتبته من إدارته الأصلية، ويستثنى من ذلك منحة المردودية والخدمة الفعلية للنشاط الإداري.

- للموظف العمومي الذي يتابع دورة تحسين المستوى خارج أوقات العمل الحق في الحماية الاجتماعية في إطار حوادث العمل³ والأمراض المهنية.⁴

¹ المواد 40/39/38 من الامر رقم 03/06 مؤرخ في 19 جمادي سنة 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية العدد 46.

² جمال قروف تكوين تحسين مستوى الموظفين العموميين بين الامر 03/06 والمرسوم التنفيذي 194/20 والدراسات القانونية والسياسية المجلد 06 العدد 2022/01 ص 149.

³ القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية ج ر عدد 28 المؤرخة في 05 جويلية 1983 المعدل والمتمم ب:

الامر 96-19 المؤرخ في 06 جويلية 1996 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية ج ر عدد 42 المؤرخة في 07 جويلية 1996.

⁴ - القانون 88/07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية والامن وطب العمل ج ر عدد 04 المؤرخة في 27 جانفي 1988 المعدل والمتمم بقانون 18-11 المؤرخ في 02/07/2018 المتعلق بالصحة ج ر عدد 46 المؤرخة في 29

07/2018 المعدل والمتمم بالأمر 2002 المؤرخ في 30 اوت 2020 ج ر عدد 50 المؤرخة في اوت 2020.

وتجدر الإشارة أن الموظفين الذين اجتازوا دورة تحسين المستوى بنجاح الاستفادة من الامتيازات التالية:

- في ما يتعلق بدورة تحسين المستوى طويل المدى، حيث يستفيد الموظف العمومي من درجة إضافية في حدود ثلاث درجات خلال مساره المهني، وكذلك تنزيل الأقدمية للترقية للرتبة الأعلى بالاعتماد على الامتحان المهني أو الاختبار في حدود مدة الدورة.
- أما بخصوص دورة تحسين المستوى في مدتها المتوسطة، فالموظف العمومي يستفيد من تنزيل مدة الأقدمية للترقية للرتبة الأعلى بالاعتماد على الامتحان المهني أو الاختبار، أو الترقية في الدرجة في حدود مدة الدورة.
- وبالنسبة لدورة تحسين المستوى في مدتها قصيرة المدى، فيتم مراعتها في التنقيط في الترقية في الدرجات¹، والتعيين في المناصب التي تتوافق مع دورة تحسين المستوى.

الفرع الثاني: واجبات الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى.

يلتزم الموظف العمومية في نطاق التكوين وتحسين المستوى بعدة واجبات جاءت في المواد: 41-43، وهي:

- خضوع الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين.
- يجب على الموظف العمومي الذي قام بدورة تكوين وتحسين المستوى أن يمارس خدمة فعلية في إدارة عمومية تساوي ثلاث مرات مدة الدورة، في حدود مدة أقصاها سبعة سنوات.²
- يجب على كل موظف أو عون عمومي استفاد من دورة تكوين أو تحسين المستوى أن يقوم بتسديد كل المصاريف الناجمة عن التكوين وتحسين المستوى، وذلك إذا انقطع بإرذته، أو لم يلتحق بمنصب تعيينه لمدة شهر من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين من دون مبرر مقبول، أو انقطع عن الإدارة قبل انتهاء المدة المشار إليها في الفقرة أعلاه.

1- المادة 460 من الأمر 06-03.

2 جمال قروف تكوين المرجع السابق ص 150.

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين الخدمة العمومية

ان الهدف الأساسي من عملية التكوين هو الرقي بالخدمة العمومية التي تقدم من طرف الإدارات العمومية حيث تشمل عملية التكوين العديد من المجالات، حيث يتمتع الموظف بمركز قانوني خلال عملية التكوين له هذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا المبحث المعنون بدور التكوين بتحسين الخدمة العمومية حيث قسمنا هذه المبحث الى المطالب التالية:

المطلب الأول : مجالات تحسين أداء الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: المركز القانوني للموظف العمومي في إطار التكوين وتحسين المستوى.

المطلب الأول : مجالات تحسين أداء الخدمة العمومية

تكمن مجالات التكوين من اجل تحسين الخدمة العمومية في عنصرين اساسين يمكن حصرهم في تفعيل نظام الحوافز وتوظيف العلاقات العامة في الممارسات الادارية وانتقاء الموظفين وتنمية المهارات على أساس الكفاءة والجدارة.

الفرع الأول : انتقاء الموظفين وتنمية المهارات على أساس الكفاءة والجدارة :

1-انتقاء الموظفين على أساس الكفاءة والجدارة

إن طبيعة الوظيفة العامة المغلقة، مسارها الوظيفي معقد ومتباين حيث يستلزم انتقاء موظفين وكفاءات يجب أن تتوافر فيهم خصائص ومؤهلات دقيقة لشغل عدة وظائف والتدرج في المسار المهني حتى الوصول إلى الرتب العليا بينما التوظيف في الوظيفة العامة المفتوحة - الخدمة المدنية - يرتبط ويقترن فقط بمنصب عمل واجر محدد، وعلى شاغل الوظيفة استيفاء المواصفات الوظيفية المطلوبة، لذلك فانتهاء الموظفين في هذا النظام الأخير أكثر دقة ووضوحاً من النظام المغلق.¹

¹ بن زكري ايمان مبدأ الكفاءة في التوظيف الية لتحسين الخدمة العمومية مذكرة ماستر تخصص قانون الإداري 2016/2015 ص40.

لذلك وتماشيا مع متطلبات النظام المغلق والذي يطبق في الجزائر أقدم الملاحظات

التالية :

- ينبغي على المعنيين بالأمر عند إجراء المسابقات لانتقاء أفضل الكفاءات التخلص والتجرد من الاعتبارات الذاتية المبنية على المحاباة والمحسوبية والقرابة وأحيانا أخرى لاعتبارات أيديولوجية وسياسية.

مما يحرم الإدارة من أصحاب الكفاءات ومبدأ المساواة في التوظيف من الظفر بالوظائف المناسبة.

وأرى من الضروري إسناد وظيفة انتقاء الموظفين إلى لجنة محايدة تكون على مستوى الهيكل المركزي لإدارة نظام الوظيفة العمومية، أو على الأقل تكون استشارتها ملزمة للمصادقة على نتائج المسابقات.¹

- يجب مراعاة الاستعدادات والصفات الشخصية في المترشحين الملائمة لطبيعة النشاطات والوظائف التي سوف تسند لهم . كما يجب تدارك عيوب الاختبارات الكتابية التي تركز على المعطيات المعرفية وتهمل مسائل حيوية كالمبادرة والإبداع والذكاء والإدراك والعلاقات العامة وأخلاقيات المهنة، لذلك يجب الاعتماد على عدة أساليب في الاختبار ومنها المقابلات الشخصية.

- مراعاة تكافؤ الفرص في التوظيف لذلك يجب الحرص الشديد الاعلان المسبق عن الوظائف الشاغرة لاستقطاب الكفاءات المتميزة . كما يجب التحضير الجيد للاختبارات والمسابقات من الناحية المادية، ومن حيث المكان والزمان بالإضافة إسناد وظيفة الاختبار والانتقاء لأشخاص ولجان لها كفاءة وخبرة في المهنة وتتميزان بالأخلاق الحسنة والانصاف والنزاهة .

وفي تقديري في حالة الانتقاء على اساس الجدارة والكفاءة، يمكن تحسين أداء الخدمة العمومية ويحقق الرضا لدى العاملين ومرؤوسيهـم والمواطنين .

¹ بن زكري المرجع السابق ص43.

2- تنمية مهارات الموظفين :

بالنسبة لتنمية مهارات الموظفين تتم عن طريق عملية التدريب، وهذه الأخيرة تتطلب من المعنيين بالأمر - المشرفون عن التدريب - أن يكونوا على وعي وإدراك بأن التدريب منظومة عضوية متكاملة تتكون من عدة أسس أو مقومات وهي : تخطيط التدريب، اختيار المدرب أو المكون المناسب، تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار وسائل وطرق ومساعدات التدريب، تصميم البرامج الملائمة لنوع التدريب، تقييم عملية التدريب .

وبالإضافة إلى الأسس الرئيسية المذكورة، يجب مراعاة توافر عدة شروط أخرى لنجاح عملية التدريب وهي اختيار المكان والتوقيت المناسب، ورصد الاعتمادات المالية الضرورية وإسناد إجراء عملية التدريب إلى هيئات وأشخاص لها كفاءة وخبرة وممارسة مهنية وتربوية في مجال التكوين والتدريب.

الفرع الثاني: تفعيل نظام الحوافز وتوظيف العلاقات العامة في الممارسات الإدارية :

1-تفعيل نظام الحوافز

تعد أنواع الحوافز الوظيفية المختلفة المادية والمعنوية، ومن أهمها الأجر المناسب، هي العامل الأساسي في استمرار بقاء العاملين بالمنظمة ومصدرا للرضا والولاء والانتماء للمؤسسة، لذلك نجد كل أنواع المنظمات - عامة وخاصة - تحرص على إعداد نظام فعال للحوافز .

غير أن المشكلة تكمن أحيانا في عدم الوعي والإدراك بأهمية الحوافز ومدى تأثيرها الإيجابي على الفرد والمنظمة مما يجعل بعض المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لا يوظفون الحوافز ولا يديرونها وفقا لأهميتها وأهدافها، حيث تمنح الحوافز لغير مستحقها والمفاضلة بين العاملين لاعتبارات شخصية، أو سوء تقدير منحها عند غياب أساليب وطرق تقييم الأداء.¹

¹ سمية ترشة دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية مذكرة ماستر تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات 2015/2014 ص 18-19.

و المراقبة والمتابعة للعاملين مما يؤدي الى منح الحوافز للعاملين على أسس ومعايير غير موضوعية.

إذن فإن تحسين أداء الخدمة العمومية مرهون كذلك باعداد نظام فعال للحوافز حسب امكانيات المنظمة وتوزيعها على مستحقيها بكل عدل وإنصاف . وحتى إذا كانت نوعية هذه الحوافز بسيطة سوف تشعر العاملين بالاحترام والتقدير وتعزز وتدعم الثقة بينهم وبين المسؤولين.

2- **توظيف العلاقات العامة في الممارسات الادارية :**

عرف معهد العلاقات العامة البريطاني، العلاقات العامة بأنها :

" الجهود الادارية المرسومة المستمرة التي تهدف الى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين أي هيئة وجمهورها."¹

ومن بين الذين قارنوا بين العلاقات العامة من حيث كونها تسعى الى ايجاد علاقة طيبة بين المنظمة وجمهورها كالمهندس الذي يشيد المباني " إدوارد برنيز " مما جعله يطلق على علم العلاقات العامة :²

علم الهندسة البشرية إن العلاقات العامة من حيث المفهوم فهي علم وفن هدفها دعم الصلات والثقة على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية مع المتعاملين والجمهور، وتسند العلاقات العامة لأصحاب المهارات وذوي الاختصاص في هذا المجال وهي وظيفة ضرورية في مختلف المؤسسات انتاجية أم خدماتية حكومية أم خاصة .

وللعلاقات العامة عدة أهداف نذكر منها فقط مايلي :³

* على مستوى الدولة حفظ الامن والنظام واقامة العدل بين الناس .

1 - رفعت عارف الصبح، اصول العلاقات العامة الانسانية والدينية، القاهرة : المكتب المصري للمطبوعات 2012 ص 18.

2- رفعت عارف الصبح المرجع السابق ص21

3- أسام عبد الرحمان الجرايدة، ادارة العلاقات العامة : عمان (الاردن) دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013 ص 148-150

* وعلى مستوى الحكومة : تشجيع الاستثمار وترشيد النفقات والاستهلاك ونشر الوعي بين المواطنين فيما يخص عدة مجالات : تعليم /صحة /أمن /زراعة .

* وعلى المستوى السياسي : دعم المواطنة ومحاربة الاشاعات وتعبئة المواطنين .

* وعلى مستوى المؤسسات : تسعى العلاقات العامة الى اعلام المواطنين بالسياسات الحكومية وتلبية حاجيات العاملين على مستوى الادارة والاتصال بين المؤسسات .
تلك هي بعض الاهداف وهناك أهداف أخرى كثيرة - لا يسع المكان لذكرها - .

إن تبين مما سبق أن علم العلاقات العامة حقل علمي وعملي وله أهداف كثيرة تتماشى حسب طبيعة ونشاط المؤسسة، والعلاقات العامة تسعى الى تحقيق ودعم الثقة بين العاملين، بين المؤسسة وجمهورها، بين الحكومة والمواطنين ونظرا لدورها وأهميتها لذلك اقترح مايلي لتحسين وترقية الخدمة العمومية في الجزائر :

- من الضروري اعداد كفاءات في مجال العلاقات العامة .
- ايجاد اقسام ومديريات للعلاقات العامة في مختلف المنظمات .
- نشر الوعي باهمية العلاقات العامة (دور وسائل الاعلام) .
- اعتبار العلاقات العامة وظيفة ادارية كباقي الوظائف الاخرى ان لم تقل لها اولوية على بعض الوظائف والنشاطات .

- على الهيئات العليا في الادارة المركزية - وزارات ومديريات - ان تشجع وتدعم نشاط العلاقات العامة، وتوضع المديريات أو الهيئات الخاصة بالعلاقات العامة بالقرب من مكاتب المديرين والمسؤولين في المستويات العليا وتزود بكل المعلومات والمعطيات الخاصة بالنشاط الاداري أو المنظمة .

الفرع الثالث: تفعيل نظام معلومات الموارد البشرية :

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية فرعاً من فروع نظام المعلومات في مختلف النشاطات والمجالات الأخرى على مستوى المنظمة كالتسويق والانتاج والتوزيع... الخ .

ونظام معلومات الموارد البشرية يتضمن كل ما له علاقة بوظائف إدارة الموارد البشرية. وهذه الأخيرة معنية بتوفير كل المعلومات عن الموارد البشرية ووضعها على مستوى أقسام المنظمة لاستغلالها في اتخاذ قرارات دقيقة وسليمة .

ومن حيث تعريف نظام معلومات الموارد البشرية فهو :

النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها « في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتهيئة والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات ... الخ ¹ ».

إن نشاطات مختلف المنظمات لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون معرفة دقيقة لكل البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية العاملة بها لذلك على كل منظمة أن تعمل على بناء قاعدة بيانات تشمل كل ما يتعلق بالموظفين وطبيعة نشاطاتهم ووضعها في متناول المسؤولين الإداريين لاتخاذ قرارات دقيقة وسليمة .

إذن من خلال التأسيس العلمي والمعرفي لمفهوم نظام معلومات الموارد البشرية - باختصار شديد والموضوع في حاجة إلى دراسته في عناصر أخرى كثيرة .

يتبين لنا أن توظيف نظام معلومات الموارد البشرية بهدف رفع وتحسين مستوى الخدمة العمومية يتطلب مراعاة مايلي :

- إعداد وتخزين بيانات دقيقة يتم الاعتماد عليها في انتقاء الموظفين .

4- يوسف الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري : عمان (الأردن)، طبعة الأولى

- اعداد وتخزين بيانات دقيقة يتم الاعتماد عليها عند تحديد الحاجة الى تحسين مهارات العاملين (التدريب) .
- حصر كل البيانات والمعلومات الدقيقة عن كل الوظائف والمسار المهني لكل موظف للاعتماد عليها في اتخاذ قرارات يتعلق بالفرد أو بالمنظمة .
- اعداد دراسات وابحاث ميدانية لمعرفة متطلبات الواقع المعاش في البيئـة الادارية الجزائرية وفي هذا المجال يجب الاشارة الى ان الجامعات الجزائرية تتولى عادة في كثير من التخصصات اعداد دراسات ميدانية عن الوسط المهني (دراسات : ماستر /ماجستير /دكتوراه /ملتقيات). لكن هذه الدراسات لا يتم الاطلاع عليها من قبل المعنيين بالأمر لأنها محفوظة ومخزنة فقط في مكاتب الجامعات . (أين دور الجامعة والبحث العلمي في الاستشارة ؟) .
- وفي نهاية هذا العنصر المتعلق بتفعيل وتوظيف نظام معلومات الموارد البشرية، يمكن القول أنه على ادارة الموارد البشرية ان تكون مستعدة لمواجهة متطلبات المنظمة في الوقت الراهن والمستقبل معا وذلك ببناء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة عن الكفاءات الادارية وتمنيها باستمرار وتحليل ووصف دقيق للوظائف وتزويد الادارة بنظام الكتروني يسمح بالاتصال واستغلال كل المعلومات وسوف يؤدي ذلك الى اقتصاد المال والوقت والجهد ويؤدي اخيرا الى تحسين اداء الخدمة العمومية .

الفرع الرابع: تفعيل آليات المراقبة والمتابعة وتطبيق القوانين والاجراءات التأديبية

- في العادة تفرض القوانين ذات العلاقة - قوانين الوظيف العمومي / قوانين العمل ... الخ - ضرورة التزام الموظف بأداء واجباته والتقيـد بتطبيق القوانين والاجراءات المعمول بها، وبالصلاحيات المخولة له، وفي حالة عدم الالتزام فإن الموظف يكون في حالة اخلال بواجباته فيترتب عن ذلك عقوبات واجراءات جزائية .

إن المعروف في هذا المجال لدى المسؤولين في الادارات العليا وعلى مستوى المشرفين المباشرين وكذلك رجال الاعلام وحتى الرأي العام هو غياب وأحيانا انعدام المراقبة والمتابعة

وحتى إن وجدت فهي لا تتجاوز المسائل الشكلية وتمارس بالتحيز، وحيانا ليست لاعتبارات مهنية وقانونية خدمة للمصلحة العامة، وبطبيعة الحال لا يمكن تعميم هذا السلوك السلبي على الجميع. إن غياب الرقابة والمتابعة سوف يؤدي الى بروز واستفحال عدة مظاهر سلبية (تكرار الغيابات، عدم الالتزام باوقات المداومة، عدم أداء الخدمة بالمواصفات المطلوبة، انتشار الرشوة والمحابات، عدم تطبيق القوانين، فسح المجال لانتشار كل انواع الفساد والحرص على خدمة المصالح الشخصية). والنتيجة هي سوء الخدمة العمومية، لذلك في تقديري أن رفع وتحسين نوعية الخدمة العمومية يتطلب مايلي :

أ- من حيث الرقابة والمتابعة :

- بداية يفترض أن " خشية الله " هي من أعظم القيم التي يجب أن يتحلى بها الرئيس والمرؤوس.

- على الرئيس أن يكون قدوة لغيره في الانضباط والعمل لذلك سوف يقتدى بسلوكه .

- يجب مراعاة تحقيق الاهداف المنتظرة وخدمة المصالح العامة .

- يجب الاعتماد على المتابعة اليومية لنشاطات المرؤوسين والعاملين للتأكد من الانجاز

وتحقيق الاهداف .

- من الضروري الاعتماد على التنظيم الرسمي وغير الرسمي في النشاط الاداري .

...الخ.

ب- من حيث تطبيق القوانين والاجراءات التأديبية :

بالرغم من ان العقوبات هي حوافز سلبية، غير أن اهدافها ايجابية وهي ردع المخالفين

واستقامة الموظف والابتعاد عن السلوكيات السلبية لذلك يجب القيام بمايلي :

- اللجوء الى تطبيق قوانين واجراءات التأديب بدون تعسف بعد التأكد من صحة المخالفات

التأديبية.

- شمول عملية التأديب للجميع بدون تحيز .

- معالجة ما يترتب عن التأديب من ضغوط نفسية وفقدان الانضباط والانتماء حتى يمكن إعادة الامور الى مجراها الطبيعي .

وللإشارة ان عملية المراقبة والمتابعة وتطبيق القوانين والاجراءات التأديبية يجب شمولها لكل مستويات التنظيم بداية بالإطارات العليا على مستوى الادارة المركزية الى أبسط الموظفين في الاجهزة الادارية، وينبغي وضع حد للترقيات التي تتم الى المستويات العليا للذين يخفقون في إدارة المؤسسات الصغيرة .

- تحسين المناخ التنظيمي :

يشير مصطلح او تعبير " المناخ التنظيمي " على مستوى الادارة أو المنظمة الى العناصر المادية والانسانية، حيث يعني الجانب المادي (ادوات العمل والتكنولوجيا) والجانب الانساني يعني (العاملين بما يكتسبون من وعادات وتقاليد وسلوكيات)، والجانبين المادي والانساني لهما تأثيرهما الفعال على الانتاج والعلاقات الانسانية .

والمناخ التنظيمي الايجابي له انعكاساته على اداء العاملين والمنظمة معا، حيث يؤدي الى التحفيز واشباع حاجات الفرد ويحقق اهداف المنظمة .

ولموضوع المناخ التنظيمي معطيات ومعلومات كثيرة لسنا في حاجة اليها في هذا المجال، وللاختصار يمكن ذكر عدة ابعاد داعمة لتحسين المناخ التنظيمي والذي بدوره يؤدي الى تحسين ورفع كفاءة الخدمة العمومية، وهذه الابعاد هي:

1- من الضروري منح المكافآت والحوافز لمستحقيها في حالة الاداء الجيد بعد تحقيق الاهداف المرسومة وعقاب الفرد غير الملتزم لتقديم سلوكه.

2- من الضروري تحسين اداء المديرين وكل العاملين في مختلف المستويات الادارية بواسطة التدريب الفعال حسب الاحتياجات الحقيقية من المهارات وذلك له تأثيره الايجابي على المناخ التنظيمي .

3- دعم وتشجيع اللامركزية الادارية والوظيفية حتى يمكن مشاركة الجميع في ابداء الراي وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .

4- من الضروري دعم وتشجيع قيم التعاون والثقة والصدق بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين قيما بينهم حتى يمكن ضمان الانتماء والولاء للمنظمة .

5- ان شعور الفرد العامل بالاحترام والتقدير والامن والاستقرار وتقدير جهوده سوف يؤدي الى الاطمئنان على مستقبله ومستقبل عائلته، وذلك له انعكاسات ايجابية على تحسين اداء الخدمة العمومية .

كانت تلك بعض الابعاد الاساسية تتعلق بالجانب الانساني للموارد البشرية، لأن الفرد هو الذي يعول على ادائه تلبية احتياجات الخدمة العمومية، و بدون شك هناك ابعاد اخرى مادية وتكنولوجيا واقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية لها انعكاساتها على المناخ التنظيمي لا يسع المكان لذكرها.

8 - اعادة الاعتبار لوسيط الجمهورية :

عرفت الكثير من النظم السياسية والادارية العريقة تأسيس هيئة استشارية - وسيط الجمهورية - بمسميات مختلفة كالسويد وبريطانيا وفرنسا وغيرها بما فيها الجزائر حيث تم دسترة الهيئة في المادة 71.¹

* تمارس رقابة خارجية مستقبلية على اعمال الادارة لا تختلط مع الانواع الاخرى من الرقابة السياسية أو الادارية .

* من أهداف الهيئة ضمان حقوق وحرية المواطن ورعاية اخلاقيات الدولة وتحقيق الخدمة العمومية للأهداف التي وجدت من اجلها (خدمة المواطنين) .

¹ المادة 71 من الدستور 1989 الصادر في 23/02/1989 وتم احداث الهيئة المشار اليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-133 المؤرخ في 04 ذي القعدة عام 1416 الموافق 1996.

* تعمل الهيئة على تحقيق علاقات عامة ادارية بين الادارة والمواطنين ويتميز نشاطها بالحياد.

* من اهداف الهيئة عصرنة الادارة الجزائرية واخطار الهيئات الادارية بكل النقائص.

* ابداد الراي وتقديم الاقتراحات واعداد التوصيات في كل القضايا المعروفة عليها.

* اعداد تقدير سنوي شامل عن نشاطاتها ويوجه لرئيس الجمهورية .

- انها هيئة استشارية بإمكانها مساعدة رئيس الجمهورية والادارة العليا في حل الكثير من المشاكل والقضايا باعتبارها حلقة الوصل بين المواطنين والادارة.

- يمكن ان تساهم بفعالية في مكافحة الفساد الاداري، الاقتصادي، المالي، السياسي، الاخلاقي والاجتماعي . خاصة وان المؤسسات الرسمية فشلت في هذا المجال .

- يمكن للهيئة المشاركة في عصرنة الادارة الجزائرية بما تقدمه من اراء واقتراحات وتوصيات.

- يمكن رغم وتشجيع الهيئة وتزويدها بالكفاءات البشرية في عدة اختصاصات ومنحها الوسائل والامكانيات لإعداد دراسات متخصصة واصدار دورية وتقديم الاستشارة للإدارة الجزائرية في مختلف مستوياتها .

- ان اتصالات الهيئة بالمصالح الادارية وبالمواطنين بشكل غير رسمي يفسح المجال لدعم وتعزيز الثقة بين الادارة والمواطن ويدعم العلاقات والصلات الطيبة بينهما وبين مختلف المرافق العمومية .

- يمكن للهيئة تعزيز ودعم الثقة وبناء العلاقات العامة بين المؤسسات الحكومية والمسيرين ورجال الاعلام والمواطنين .

وعلى العموم وبالعودة الى الاهداف المذكورة سابقا في مرسوم احداث وسيط الجمهورية وبعض الاهداف والاقتراحات الاضافية المقدمة فاني ارى من الضروري اعادة الاعتبار لهذه الهيئة لأنها سوف تؤدي دورها في تحسين اداء الخدمة العمومية .

وفي نهاية المداخلة لا ازعم انني استطعت حصر كل المجالات التي ينبغي التركيز عليها لتحسين اداء الخدمة العمومية، بل تم التركيز فقط على بعض المجالات ذات الصلة بتحسين اداء الموارد البشرية، و لعل من الضروري الاشارة الى وجود مجالات اخرى كثيرة - لا يسع المكان لذكرها - ومنها :

- اعداد دراسات ميدانية على مستوى 3 مؤسسات الخدمة العمومية لتشخيص علمي وعملي لمشاكلها وبالتالي يمكن تقديم التوصيات لتفعيل دورها .

- ضرورة الاهتمام بوظيفة اساسية في ادارة الموارد البشرية وهي اخلاقيات العمل .

- اعادة النظر في الثقافة الادارية

- تخطيط القوى العاملة.

- تفعيل آليات الاتصال .

- اعادة النظر في وصف وترتيب الوظائف حسب الاحتياجات الحقيقية لمناصب العمل .

المطلب الثاني: المركز القانوني للموظف العمومي في إطار التكوين وتحسين

المستوى.

للموظف العمومي في إطار التكوين وتحسين المستوى مجموعة من الحقوق، وكتلة من الواجبات، سيتم توضيحها في الفرعين التاليين.

الفرع الأول: حقوق الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى.

لق ضمن المشرع الجزائري للموظف اثنا قيامه بعملية التكوين مجموعة من الحقوق والتي نص عليها في مجموعة من المواد القانونية من الامر 03/06 في مضمون المواد 40/39/38.

- للموظف العمومي الذي يتابع بصفة متواصلة دورة تكوين أو تحسين المستوى مدتها تساوي أو تفوق ستة أشهر أن يستفيد من وضعه في الانتداب¹، وما يترتب عن ذلك من حصوله على ا

¹ جمال قروف المرجع السابق ص 150.

رتبه والتعويضات المرتبطة برتبته من إدارته الأصلية، ويستثنى من ذلك منحة المردودية والخدمة الفعلية للنشاط الإداري.

- للموظف العمومي الذي يتابع دورة تحسين المستوى خارج أوقات العمل الحق في الحماية الاجتماعية في إطار حوادث العمل¹ والأمراض المهني².
وتجدر الإشارة أن الموظفين الذين اجتازوا دورة تحسين المستوى بنجاح الاستفادة من الامتيازات التالية:

- في ما يتعلق بدورة تحسين المستوى طويل المدى، حيث يستفيد الموظف العمومي من درجة إضافية في حدود ثلاث درجات خلال مساره المهني، وكذلك تنزيل الأقدمية للترقية للرتبة الأعلى بالاعتماد على الامتحان المهني أو الاختبار في حدود مدة الدورة.
- أما بخصوص دورة تحسين المستوى في مدتها المتوسطة، فالموظف العمومي يستفيد من تنزيل مدة الأقدمية للترقية للرتبة الأعلى بالاعتماد على الامتحان المهني أو الاختبار، أو الترقية في الدرجة في حدود مدة الدورة.
- وبالنسبة لدورة تحسين المستوى في مدتها قصيرة المدى، فيتم مراعيتها في التنقيط في الترقية في الدرجات³، والتعيين في المناصب التي تتوافق مع دورة تحسين المستوى.

¹ القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية ج ر عدد 28 المؤرخة في 05 جويلية 1983 المعدل والمتمم ب:

الامر 19-96 المؤرخ في 06 جويلية 1996 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية ج ر عدد 42 المؤرخة في 07 جويلية 1996

² -القانون 07/88 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية والامن وطب العمل ج ر عدد 04 المؤرخة في 27 جانفي 1988 المعدل والمتمم بقانون 18-11 المؤرخ في 02/07/2018 المتعلق بالصحة ج ر عدد 46 المؤرخة في 29

07/2018 المعدل والمتمم بالامر 2002 المؤرخ في 30 اوت 2020 ج ر عدد 50 المؤرخة في اوت 2020.

³ المادة 460 من الأمر 06-03.

الفرع الثاني: واجبات الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى.

الا ان الموظف العمومي اثناء مرحلة التكوين لديه حقوق قانونية يكفله له القانون له التزامات تتمثل في :

- خضوع الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين.
- يجب على الموظف العمومي الذي قام بدروة تكوين وتحسين المستوى أن يمارس خدمة فعلية في إدارة عمومية تساوي ثلاث مرات مدة الدورة، في حدود مدة أقصاها سبعة سنوات.¹
- يجب على كل موظف أو عون عمومي استفاد من دورة تكوين أو تحسين المستوى أن يقوم بتسديد كل المصاريف الناجمة عن التكوين وتحسين المستوى، وذلك إذا انقطع بإرذته، أو لم يلتحق بمنصب تعيينه لمدة شهر من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين من دون مبرر مقبول، أو انقطع عن الإدارة قبل انتهاء المدة المشار إليها في الفقرة أعلاه.

المبحث الثالث : أهمية وتحديات التكوين اثناء الخدمة العمومية

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة في وقتنا الحاضر، فهو أحد أهم الركائز لنجاح العملية الإدارية إذ يزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف ويكسبهم مهارات تؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطویر أدائهم سيؤدي بلا شك إلى الاسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها حيث سنتناول في هذا المبحث أهمية وتحديات التكوين اثناء الخدمة العمومية والدي قسمناه الى المطالب التالية :

المطلب الأول:أهمية التكوين اثناء الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: التحديات والمعوقات التي تواجه التكوين.

¹ جمال قروف المرجع السابق ص 149.

المطلب الأول: أهمية التكوين أثناء الخدمة العمومية

كما تبرر أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسات ومن ثمّ المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف. ونظرًا لتعدد الجهات المستفيدة من التكوين سنتناول أهميته بالنسبة للموظف والمؤسسة .

الفرع الأول: أهمية التكوين بالنسبة للموظف

- توسع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
 - رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
 - تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية
 - يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية، كما يساهم في خلق اتجاهات ايجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة ¹.
 - تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
 - زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل ولعلاقة العمل.
- فالمتعارف عليه أن قلة المعارف قد ترفع إلى ارتكاب أعمال منافية للنصوص القانونية على سبيل المثال تقوم جرائم الصفقات العمومية لمجرد مخالفة النصوص القانونية سواء تمت المخالفة عن قصد أو دون قصد.
- اثناء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل ².

¹ - سهيلة محمدعباس، ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 188.

² عامر خيضر الكبيسي، "التدريب الإداري والأمني -رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين-"، مجلة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 20.

- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة.

- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

الفرع الثاني : أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وتطوير العلاقات الانسانية بها

إذا كانت الفوائد السالف ذكرها تتحقق للمتكونين أنفسهم فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستنصب على مصلحة المؤسسة وتتمثل في:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي للمؤسسة

- توثيق العلاقات مع المتعاملين مع الجمهور

- اشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يُحسن المناخ الوظيفي ورفع الأداء التنظيمي

- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.¹

- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي

- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها

- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء

ويبقى للتكوين أهمية اجتماعية، إذ يعدّ جهداً هادفاً ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة

للمجتمعات على اختلافها وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على

النمو والبقاء، كما يساهم التكوين في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وحتى

السياسية باعتبار الموظفين أفراداً في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

¹ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 115.

المطلب الثاني : التحديات والمعوقات التي تواجه التكوين:

تواجه عملية التكوين تحديات كثيرة نذكر منها:

-التقدم العلمي.

-شبكات المعلومات والانفجار المعرفي.

-الجودة الشاملة للعملية التكوينية.

-العولمة وما تفرضه من شروط وإجراءات.

-مهنة التكوين مازالت تحتاج إلى مزيد من العمل لترسيخ قواعدها وقيمتها.

من خلال هذه التحديات، كان لزاما على المؤسسات أن تعمل الكثير في مجال التكوين حتى تواجه هذه التحديات، من خلال تفادي المشكلات والمعوقات التي تؤثر على فاعليته وتحول دون نجاحه، ومن بين هذه المعوقات نذكر: ¹

أولا: عدم تحديد الاحتياجات التكوينية تحديدا دقيقا:

تكمن أهمية تحليل الوظائف ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها، وهناك الكثير من الموظفين خاصة في المؤسسات العمومية وغير الربحية من يعتقد أن التدريب ما هو إلا نزهة أو عملية ترفيهية، أو طريقة يستعملها المسؤول المباشر من أجل التخلص من موظفه.

ثانيا: عدم الربط بين الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج

هناك كثير من البرامج التدريبية لا تقي بالاحتياجات التدريبية الحقيقية للمؤسسة، وقد لا تكون لها علاقة بالوظيفة ولا بمشاكل المؤسسة، وقد يؤدي هذا التكوين إلى الإحباط وعدم اهتمامه بالبرنامج التكويني.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 261.

ثالثا: عدم اقتناع بعض القيادات بأهمية التكوين

هناك بعض القيادات من تعتقد أن تدريب العاملين سيؤثر سلبا على السير الحسن للعمل، وهو تعطيل للأعمال وإهدار للأموال، وهنا لابد من معالجة هذا المشكل بالقيام بدورات تكوينية لهذه القيادات وتوعيتها بأهمية التكوين.

رابعا: نقص الوعي التكويني لدى بعض المتكويين

وهذا يرجع لعدم ثقة بعض المتكويين في جدوى التكوين، ولهذا ينبغي ربط عمليات التحفيز والمكافآت والترقية بعملية التكوين، وكذا القيام بحملة توعية لدى الأوساط العمالية بأهمية التكوين وشرح أهدافه.

خامسا: قصور ميزانيات التكوين عن الوفاء بالاحتياجات التكوينية

ينبغي على كل مؤسسة أن توفر الاعتمادات المالية اللازمة باعتبار أن التكوين يمثل العامل الأساسي في تنمية الكفاءات. وتجدر الإشارة إلى أنه عند إقرار أن التكوين هو الحل للمشكلة التي تواجهها المؤسسة أو الإدارة العمومية، هناك بعض المنطلقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل المديرين والمسؤولين وهي:¹

- 1 - تحديد مدى أهداف عملية التكوين، هل هي أهداف طويلة أم قصيرة المدى.
- 2 - تحديد مدى مشاركة الإدارة الدنيا في تخطيط نشاطات التكوين والتطوير، وبشكل عام كلما زادت درجة مشاركة الإدارة الدنيا في ممارسات إدارة الكفاءات، كلما زادت فعاليات نشاطات الموارد البشرية، وما تقدمه من نتائج مرضية للمؤسسة.
- 3 - تنظيم نشاطات التكوين والتطوير على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات.
- 4 - تحديد كيفية تقييم نشاطات التكوين والتطوير.

¹ Hueing, T.C (2000), "Are resource practices of effective firms different from; those of poorly performing ones? Evidence for; Taiwanese enterprises", International journal of Human Resource Management, Vol 11, N°02, PP436-438.

الخاتمة

نستخلص من خلال ما تطرقنا اليه في موضوع تكوين الموظف العام ودوره في ترقية الخدمة العمومية نجد انه التكوين يعتبر من اهم العناصر الأساسية التي تساعد في تأهيل وتطوير الموظف العام، من أجل إنجاز عملية الاصلاح الاداري لابد من توفر إرادة سياسية حقيقية ووتتمثل في تظافر الجهود جميع المتدخلين، حيث يتطلب تغيير السلوكيات والعقليات، وجودة التشريعات، من أجل مرفق إداري عمومي فعال في خدمة المواطن.

من خلل ما تم عرضنا له في دراستنا هذه فيما يخص أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، يمكننا القول بأن عملية التكوين اليوم أصبحت عامل أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له بغية الاستثمار في هذا المجال، فتكوين الموارد البشرية يعتبر استثمار على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره عنصرا حساسا وفعالاً في الرفع من أداء الموظفين والمؤسسة على حد سواء، فكل الدراسات التي أجريت بخصوص التكوين أثبتت مدى أهميته وفعاليتها .

حيث أثبت العديد من الدراسات على هذا الدور، ولذا أصبح مستوجب على المؤسسات اليوم أن تهتم بعملية التكوين وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه على إرساء اهتماماتها، بحكم أنه من عوامل تحسين الأداء ومحركا رئيسيا لها.

كما أن الإدارة اليوم وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل رسكلتهم ومن ثم تأقلمهم وتكيفهم على استخدام الوسائل الحديثة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم رغبة منها في تحسين نوعية أداء العاملين لديها، ومن خلل ما أستخلصنا في مجريات هذه الدراسة، تم التوصل إلى وجوب الاهتمام بعامل التكوين، لما له دور هام في تحسين أداء الموظفين، كما توصلنا إلى أنه لا بد من الاهتمام ببرامج التكوين، عن طريق برمجة المواضيع الخاصة بالبرامج التكوينية بطريق دقيقة وهادفة، لأن هذه البرامج لها دور في تحسين أداء العاملين.

وبالرغم من وجود الكثير ممن ينادي بتفعيل دور التكوين بالنسبة للموظف، إلا أن العديد من الإدارات الجزائرية مازالت لم تعطي الاهتمام الكافي لموضوع التكوين بل البعض ينظر له نظرة قصيرة المدى.

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراسيم والقوانين :

-الدستور 1989 الصادر في 1989/02/23 و تم احداث الهيئة المشار اليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-133 المؤرخ في 04 ذي القعدة عام 1416 الموافق 1996.

- القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والامراض المهنية ج ر عدد 28 المؤرخة في 05 جويلية 1983 المعدل والمتمم ب:

الامر 19-96 المؤرخ في 06 جويلية 1996 والمتعلق بحوادث العمل والامراض المهنية ج ر عدد 42 المؤرخة في 07 جويلية 1996.

-القانون 07/88 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية والامن وطب العمل ج ر عدد 04 المؤرخة في 27 جانفي 1988 المعدل والمتمم بقانون 18-11 المؤرخ في

2018/07/02 المتعلق بالصحة ج ر عدد 46 المؤرخة في 29 2018/07 المعدل والمتمم بالامر 2002 المؤرخ في 30 اوت 2020 ج ر عدد 50 المؤرخة في اوت 2020.

- القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والامراض المهنية ج ر عدد 28 المؤرخة في 05 جويلية 1983 المعدل والمتمم ب:

الامر 19-96 المؤرخ في 06 جويلية 1996 والمتعلق بحوادث العمل والامراض المهنية ج ر عدد 42 المؤرخة في 07 جويلية 1996.

-القانون 07/88 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية والامن وطب العمل ج ر عدد 04 المؤرخة في 27 جانفي 1988 المعدل والمتمم بقانون 18-11 المؤرخ في

2018/07/02 المتعلق بالصحة ج ر عدد 46 المؤرخة في 29 2018/07 المعدل والمتمم بالأمر 2002 المؤرخ في 30 اوت 2020 ج ر عدد 50 المؤرخة في اوت 2020.

-الامر رقم 03/06 مؤرخ في 19 جمادي سنة 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية العدد 46.

ثانيا :الكتب

- أسام عبد الرحمان الجريدة، ادارة العلاقات العامة : عمان (الاردن) دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013 .
- احمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003 .
- أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
- جمال الدين المرسي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية مصر 2003 .
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت : دار النهضة العربية.
- رابح التركي أصول التربية والتعليم الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1990.
- رفعت عارف الصبع، اصول العلاقات العامة الانسانية والدينية، القاهرة : المكتب المصري للمطبوعات 2012 .
- سهيلة محمد عباس علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى، دار وائل، عمان ،1999،
- سهيلة محمدعباس، ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- عبد الرحمان توفيق، التدريب الميادي، والأصول العلمية : القاهرة، مكتبة تمبك 1964 .
- على السليمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة : مكنية غريب 1992.
- محمد حافظ حجازي ادارة الموارد البشرية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية 2005.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2009.
- محمد محمد إبراهيم، إدارة الأفراد "رؤية من البيئة المصرية " : دار النهضة العربية، 1987.

- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الاردن 2005.
- نور الدين حاروش إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الامة الجزائر.
- وليد تريسي تصميم نظم التدريب والتطوير معهد الإدارة العامة السعودية 2004.
- يوسف الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري : عمان (الاردن)، طبعة الاولى 2015 .
- ابن منصور لسان العرب الطبعة الثالثة مجلد 14 دار الصادر بيروت 1994.
- بوب باوزن المتميز في فن ايحال الرسالة التدريبية ترجمة سعد القحطاني معهد الإدارة الرياض 2002.
- ثامر صالح مسعي عون علي دور التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين مذكرة ماستر في علم اجتماع 2020/2019.
- جيمس سي كراج الإدارة الاستراتيجية الطبعة والأول دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع والاسكندرية 2000.
- عادل رمضان الزبادي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، القاهرة : مكتبة عين شمس 1992.
- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- عبد الرحمن توفيق، المناهج التكوين المتكاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- عبد الغفار خيفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2002 .

-فايز الزعبي محمد إبراهيم عبيدات اساسيات الإدارة الحديثة الطبعة الأولى دار المستقبل عمان 1991 .

-فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، مصر، 2001.

-منال طلعت محمود اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003 .

-مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية.

- نظمي شحاذة واخرون إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2000 .

ثالثا: الدراسات العلمية :

- بوقطف محمود التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية عباس لغرور خنشلة مذكرة الماجستير في علم الاجتماع 2014/2013 .

- طويل عمار التكوين الإداري ف الوظيفة العامة دراسة حالة لتنظيم ولشؤون العامة لولاية ورقلة مذكرة ماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح سنة 2013/2012.

-بن زكري ايمان مبدأ الكفاءة في التوظيف الية لتحسين الخدمة العمومية مذكرة ماستر تخصص قانون الإداري 2016/2015

-جغري بلال فعالية التكوين في تطوي الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات - قسنطينة -مذكرة ماجستير جامعة منتور قسنطينة 2009/2008.

-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالم، قالم، 2004.

-سمية ترشة دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية مذكرة ماستر تخصص اقتصاد عمومي وتسير مؤسسات 2015/2014 .

رابعا: المجالات القانونية:

- جمال قروف تكوين تحسين مستوى الموظفين العموميين بين الامر 03/06 والمرسوم التنفيذي 194/20 والدراسات القانونية والسياسية المجلد 06 العدد 2022/01 .
- عامر خيضر الكبيسي، "التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين-"، مجلة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

خامسا: مراجع باللغة الاجنبية

- Hueing, T.C (2000), "Are resource practices of effective firms different from; those of poorly performing ones? Evidence for; Taiwanese enterprises", International journal of Human Resource Management, Vol 11, N°02, PP436-438
- Guyle Boter (1993)interaction de la formation Edition d organisation.3 -ème tirage Paris

سادسا: مواقع:

<https://www.arabdict.com/26/03/2022> 10.41 معجم اللغة العربية المعاصرة

فهرس المحتويات

ب	شكر وعران	8
ج	بهداء	9
أ	مقدمة	9
8	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتكوين الموظفين	21
9	المبحث الأول: مفهوم التكوين	25
9	المطلب الأول: تعريف وأنواع التكوين	25
21	المطلب الثاني: طرق واهداف التكوين	30
25	المبحث الثاني: أساليب التكوين	30
25	المطلب الأول: أنواع الأساليب التكوينية	36
30	المطلب الثاني : تحديد ظروف المحيط لتكوين	36
36	المبحث الثالث : مبادئ التكوين	37
36	المطلب الأول :التكوين نشاط مستمر ونظام المتكامل :	37
37	المطلب الثاني :التكوين نشاط متغير ومتجدد:	38
	المطلب الثالث: التكوين عملية إدارية وفنية ومقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه:	43
43	الفصل الثاني: مساهمة التكوين في تأهيل الموظف وتحسين الخدمة العمومية	41
41	المبحث الأول : دور التكوين في تأهيل الموظفين	41
41	المطلب الأول : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين	43
	المطلب الثاني : المركز القانوني للموظف العمومي في إطار التكوين وتحسين المستوى:	
43		

45.....	المبحث الثاني :دور التكوين في تحسين الخدمة العمومية.....
45.....	المطلب الأول : مجالات تحسين أداء الخدمة العمومية.....
	المطلب الثاني: المركز القانوني للموظف العمومي في إطار التكوين وتحسين
56.....	المستوى.....
58.....	المبحث الثالث : أهمية وتحديات التكوين اثناء الخدمة العمومية.....
59.....	المطلب الأول :أهمية التكوين اثناء الخدمة العمومية.....
61.....	المطلب الثاني : التحديات والمعوقات التي تواجه التكوين:.....
63.....	الخاتمة.....
66.....	قائمة المصادر والمراجع.....
72.....	فهرس المحتويات.....

ملخص :

نستخلص مما سبق أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، يمكننا القول بأن عملية التكوين اليوم أصبحت عامل أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له بغية الاستثمار في هذا المجال، فتكوين الموارد البشرية يعتبر استثمار على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره عنصرا حساسا وفعالاً في الرفع من أداء الموظفين والمؤسسة على حد سواء، فكل الدراسات التي أجريت بخصوص التكوين أثبتت مدى أهميته وفعاليتها .

كما أن الإدارة اليوم وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل رسكلتهم ومن ثم تأقلمهم وتكيفهم على استخدام الوسائل الحديثة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم رغبة منها في تحسين نوعية أداء العاملين لديها، ومن خلل ما أستخلصنا في مجريات هذه الدراسة، تم التوصل إلى وجوب الاهتمام بعامل التكوين، لما له دور هام في تحسين أداء الموظفين، كما توصلنا إلى أنه لا بد من الاهتمام ببرامج التكوين، عن طريق برمجة المواضيع الخاصة بالبرامج التكوينية بطريق دقيقة وهادفة، لأن هذه البرامج لها دور في تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: أداء الوظيفي - الموظف - التكوين - الخدمة العمومية .

Sommaire:

Nous concluons de ce qui précède l'importance de la formation et son rôle dans l'amélioration de la performance au travail. Nous pouvons dire que le processus de formation est devenu aujourd'hui un facteur essentiel dont il faut prendre soin et un budget suffisant lui être alloué pour investir dans ce domaine. Sensible et efficace pour élever la performance des salariés comme de l'institution, toutes les études qui ont été menées sur la formation ont prouvé son importance et son efficacité.

Aussi, l'administration aujourd'hui, dans le cadre du processus de renouvellement et de modernisation de ses moyens, doit reconfigurer ses agents pour les réformer puis les adapter et les adapter à l'usage des moyens modernes, et ainsi les réhabiliter dans une volonté d'amélioration la qualité de la performance de ses employés, et à travers ce que nous avons conclu au cours de cette étude, il a été conclu que le facteur formation doit être pris en compte, car il a un rôle important dans l'amélioration de la performance des employés, et nous ont également conclu qu'il fallait accorder de l'attention aux programmes de formation, en programmant les sujets des programmes de formation de manière précise et ciblée, car ces programmes ont un rôle dans l'amélioration de la performance des employés.

Mots-clés : performance au travail, employé, formation, service public