



جامعة العربي التبسي تبسة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: الحقوق



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص : تنظيم إداري

الإطار القانوني لتكوين الموظفين
بمديرية الضرائب - تبسة
"دراسة حالة"

إشراف الأستاذة:

- ميهوب سهام

إعداد الطالبتين:

- بوروبة إيمان

- زين سارة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ مساعد - أ -	أ. بوديار نوال
مشرفا و مقرا	أستاذ مساعد - أ -	أ. ميهوب سهام
ممتحنا	أستاذ مساعد - أ -	أ. رباطي نور الدين

السنة الجامعية: 2016 - 2017



جامعة العربي التبسي تبسة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: الحقوق



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص : تنظيم إداري

الإطار القانوني لتكوين الموظفين
بمديرية الضرائب - تبسة
"دراسة حالة"

إشراف الأستاذة:

- ميهوب سهام

إعداد الطالبتين:

- بوروبة إيمان

- زين سارة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ مساعد - أ -	أ. بوديار نوال
مشرفا و مقرا	أستاذ مساعد - أ -	أ. ميهوب سهام
ممتحنا	أستاذ مساعد - أ -	أ. رباطي نور الدين

السنة الجامعية: 2016 - 2017

الكلية لا تتحمل أي مسؤولية

على ما يرد في هذه المذكرة

من آراء

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مَدَادًا لَكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفَذَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ

تَنْفَذَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِشَلَّةٍ مَدَدًا﴾

صدق الله العظيم

الكهف 109



الشكر و العرفان

الشكر أولاً لله، فالحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل و وفقنا في طلب
نعمة العلم، أما بعد:

بالغ الشكر و التقدير للأستاذة: ميهوب سهام على إشرافها و تأطيرها
لنا و كل ما قدمته من مساعدات و نصائح طوال إنجاز المذكرة.

كما نتقدم بالشكر و العرفان إلى أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية
الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم و إرشاداتهم و نخص بالذكر الأستاذ
كنازة محمد.

و نتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا
العمل.

كما نتوجه بتشكراتنا إلى كل موظفي مديرية الضرائب لولاية تبسة الذين
ذلوا لنا الصعاب و قدموا لنا القدر اللازم من المعلومات و على رأسهم
رئيسة مكتب المستخدمين و التكوين.

و أخيراً نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم عن قريب أو بعيد في إنجاز
هذه المذكرة.

و إلى كل من لم تسعهم مذكرتنا.



الإهداء

نهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما .

إلى الإخوة والأخوات حفظهم الله .

كما نهدي عملنا المتواضع:

إلى كل أفراد العائلة الغالية .

إلى كل الأصدقاء والأحباب كل واحد بإسمه .

وإلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات .

مقدمة

التعريف بموضوع البحث و أهميته:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل العامل البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية الحاصلة في العالم، و تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية و جوهرها كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة و النامية على السواء بإعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، و سد العجز و القصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

و يعد التكوين العامل الأساسي لتنمية كفاءات الموظفين، فللعنصر البشري مكانة معتبرة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع كونه مصدر نماء و تطور و تقدم في أي إدارة عمومية، و لا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته، في غياب الإستخدام الأمثل و الرشيد لموارده البشرية و العمل المستمر على تنميتها و تثمينها ورفع كفاءتها لتحسين مردودية و نوعية الخدمة العمومية.

و إعتقادا على ذلك فإن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على تخطيط الموارد البشرية في الإختيار، التعيين و تقييم الأعمال بل يتعدى ذلك إلى رفع كفاءة الأفراد عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة بإعدادهم و تكوينهم لممارسة أعمالهم. و عليه فنشاط التكوين يعتبر من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة و المجتمع على حد السواء، لذا يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع مستوى أداء الأفراد، كما يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات و قدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها و الإرتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الإستمرار و التطور، و حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع بإستمرار مستوى أداء موظفيها و منه تحديد الإحتياجات التكوينية لهم، و من ثم تخطيط و تصميم البرامج المناسبة و الملائمة حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها قصد تنفيذها و تقييمها و متابعتها.

دوافع دراسة الموضوع:

أ. دوافع شخصية:

- الإلتناء إلى المؤسسة الجامعية يدفعنا إلى السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب و الوسائل المساهمة في تحسين أداء الموظفين و نموه و إستقراره داخل المحيط الوظيفي.
- الإهتمام بموضوع التكوين و الرغبة في الغوص فيه و الإطلاع على هذه العملية و تدعيمها بالدراسة الميدانية و ذلك بهدف الإطلاع على الواقع العملي و ما الذي يميزه عن الجانب النظري.

ب. دوافع موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين داخل مديرية الضرائب و تبيان مدى فعالية هذه الأداة لمسايرة التطورات و التغيرات التي تطرأ على هذه المؤسسة العمومية.

- قلة الدراسات التي إعتنت بهذا الموضوع و هو ما دفع للإهتمام به بغية إثراء المكتبة و الطالب القانوني و إعطائه فكرة عن ماهية التكوين الإداري للموظفين.

الإشكالية:

إن للموضوع إشكالية رئيسية و هي:

- ما مدى أهمية التكوين الإداري و قدرته على تطوير الأداء الوظيفي بالإدارات العمومية خصوصا الإدارة الضريبية؟
- و يندرج تحت هذا الإشكال تساؤلات فرعية:
- فيما يتمثل مفهوم التكوين الإداري؟
- ما الذي يميز التكوين الإداري للموظفين داخل مديرية الضرائب عن باقي المؤسسات العمومية الأخرى؟

أهداف الدراسة:

- التطرق إلى الجانب النظري للموضوع و ذلك لإعطاء فكرة عامة حول نظرية التكوين الإداري.
- لقد تم تعزيز الموضوع بدراسة ميدانية و تم أخذ مديرية الضرائب لولاية تبسة كعينة و ذلك بهدف التعرف بشكل ملموس على واقع التكوين الجزائري و التي من خلالها يمكن إبراز سلبيات و إيجابيات التكوين و إقتراح بعض الآراء و الإقتراحات و النتائج الملائمة لمواجهة تلك السلبيات و العوائق.
- محاولة إبراز ما إذا كانت الدراسة النظرية تطابق الواقع العملي و ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها.

- الكشف عن دور الإدارة الضريبية في توجيه و تنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة و معرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.

الدراسات السابقة:

لقد تم الإطلاع و الإعتماد على جملة من الدراسات السابقة و ذلك من أجل إثراء موضوع الدراسة، من بين هذه الدراسات نذكر مايلي:

- عقون شراف، مذكرة جاءت بعنوان " سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، جامعة قسنطينة لسنة 2006-2007.
- بوقطف محمود، مذكرة بعنوان " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، جامعة بسكرة لسنة 2013-2014.

الصعوبات:

لقد واجهتنا جملة من الصعوبات سواء أثناء جمع المعلومات أو إعداد الخطة أو أثناء كتابة الموضوع و من بين هذه الصعوبات، قلة المراجع التي تعالج موضوع التكوين خاصة المراجع الجزائرية و كذا كثرة المفاهيم و إختلافها فهناك من يعتمد مصطلح التدريب و قلة من يستخدمون مصطلح التكوين، و نظرا لأن الموضوع يضم دراسة حالة صعب علينا تنظيم الفصل الثاني من الخطة، وكذا محاولة تنظيم المعلومات و التنسيق فيما بينها و التي أخذت وقتا طويلا.

المنهج المتبع:

لقد تم دراسة الموضوع من خلال الإعتماد على المنهجين التاليين:

- المنهج الوصفي، من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين الإداري و كذا تحديد خصائصه و تصنيفاته.
- المنهج التحليلي، و يظهر ذلك من خلال تحليل الموضوع ضمن خطة و كذا تدعيمه بالدراسة الميدانية و الإعتماد على مختلف النصوص القانونية و تحليلها و ربطها بمضمون الموضوع.

التصريح بالخطة:

لقد تم دراسة الموضوع و تقسيمه إلى فصلين كالاتي:

الفصل الأول: ماهية التكوين الإداري.

الفصل الثاني : تكوين الموظفين بإدارة الضرائب لولاية تبسة.

الفصل الأول

ماهية التكوين الإداري

المبحث الأول: مفهوم التكوين الإداري.

المبحث الثاني: خطوات التكوين الإداري.

الفصل الأول: ماهية التكوين الإداري

إحتل التكوين مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد و قدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم، ويتضمن التكوين إكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و إتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد.

و تقع المسؤولية الأولى لتكوين الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر له، و في بعض الأحيان تفوض مسؤولية التكوين إلى عامل أقدم ذو خبرة بالمؤسسة، و تتجه المنظمات الحديثة إلى تكوين و تنمية الموارد البشرية لرفع قدرات و مهارات و معارف الأفراد و جماعات العمل لكي يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف و تنفيذ الإستراتيجيات، و تقع مسؤولية التكوين و تنمية الموارد البشرية على عاتق إدارة الموارد البشرية بإعتبارها وظيفة مكملة لوظيفة الإختيار و التعيين.

ومن خلال هذا الفصل تم التعرض إلى الجانب النظري للتكوين فتم تقسيمه كالتالي:

المبحث الأول: مفهوم التكوين الإداري.

المبحث الثاني: خطوات التكوين الإداري.

المبحث الأول: مفهوم التكوين الإداري

يحتل التكوين الإداري الصدارة في أولويات المؤسسات و الإدارات العمومية إذ يعتبر أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي و حتى يتبين مفهوم التكوين أكثر تم التعرض لمختلف جوانبه ضمن المطالب التالية:

المطلب الأول: المقصود بالتكوين الإداري.

المطلب الثاني: مبادئ و أهداف التكوين الإداري.

المطلب الثالث: أنواع التكوين الإداري.

المطلب الأول: المقصود بالتكوين الإداري

تنظم الإدارة التكوين بصفة عامة وفقا لمقاييس مضبوطة لتطوير مهارات و تحسين خبرات موظفيها، غير أنه يتداخل مع بعض المفاهيم و لإزالة اللبس بين هذه الأخيرة سيتم تناول هذا المطلب ضمن الفروع التالية:

الفرع الأول: تعريف التكوين الإداري.

الفرع الثاني: التمييز بين التكوين الإداري و المصطلحات المشابهة له.

الفرع الأول: تعريف التكوين الإداري

تتعدد تعريفات التكوين حسب الزاوية التي ينظر بها إليه:

فيعرف التكوين بأنه عملية تعديل إيجابي ذي إتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية و الوظيفية و ذلك لإكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها و

تحصيل المعلومات التي تتقصه و الإتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات اللازمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجه.¹

و يعرفه الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي: التكوين هو زيادة المهارات و المعارف في مجالات معينة، و محاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها و برسالتها.²

كما أن التكوين عبارة عن عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الأفراد بمهارات بغية تحسين الأداء بإستمرار و تحقيقاً للأهداف المتوخى إنجازها.³

التكوين هو تلك العملية التي تستهدف تغيير قدرات الأفراد ما يتيح لهم أفضل الطرق لتأدية مهامهم.⁴

بعد إستعراض أهم التعريفات حول التكوين الإداري و على الرغم من إختلافها في الألفاظ و التعبيرات إلا أنها تصب في مضمون واحد، من هنا نحاول تقديم تعريف شامل للتكوين الإداري على أنه عملية منظمة وفقاً لمقاييس موضوعية يستند عليها الموظف بهدف تحسين مستواه و إكتساب كفاءة عالية لأداء فعال بالإدارة.

إنطلاقاً من التعريفات السابقة تتسم عملية التكوين بمجموعة من المميزات يجب توافرها حتى يتم ضمان تكوين فعال للموظفين ينعكس على أدائهم بالمؤسسة، تتمثل في:

- التكوين نشاط مستمر، أي أن التكوين لا يعد أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو يمكن لها أن تبحث عن

¹. هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2010، ص 91.

². محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2010، ص 166.

³. خضير كاظم حمود و من معه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 125.

⁴. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007 ص 118.

بديل له، و منه فالتكوين ملازم للتطور الوظيفي للفرد شامل لجميع المستويات التنظيمية.¹

- التكوين نظام متكامل، و يقصد بذلك وجود ترابط في العمل التكويني، إذ يجب وجود تكامل بين المكونات الأساسية للتكوين و المتمثلة في الأفراد المطلوب تكوينهم، المعارف المطلوب إكسابها للمتدربين، القائمين بالعمل التكويني من مكونين و مسؤولين آخرين و المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، إضافة إلى وجود تكامل بين الأنشطة التكوينية و التي تتمثل في توصيف و تحليل الأوضاع التنظيمية الإدارية، تحليل الإجراءات، تحليل سلوك الأفراد و أدائهم، تحديد الإحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذها و تقييمها.²

- التكوين نشاط متجدد، إذ تتصف عملية التكوين بالمرونة و ذلك لتعامله مع متغيرات عديدة داخل و خارج المؤسسة، كتغير في عادات و سلوكيات الموظف، أو الوظائف التي يشغلها أو الظروف الإقتصادية و تقنيات العمل بالمؤسسة، من ثم لا يأخذ التكوين قالباً معيناً.³

- التكوين نشاط إداري فني، إذ تتوافر في التكوين مقومات العمل الإداري كوضوح الأهداف و السياسات، توازن الخطط و البرامج، توافر الموارد المالية و البشرية و الرقابة المستمرة، كما يعد عملاً فنياً إذ يحتاج إلى خبرات متخصصة.⁴

¹. حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب -سعيدة-، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، 2010-2011، ص9.

². عبد الباري إبراهيم درة و من معه، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 310.

³. حريق خديجة، المرجع السابق، ص 11.

⁴. حريق خديجة، المرجع نفسه، ص 8-9.

الفرع الثاني: التمييز بين التكوين الإداري و المصطلحات المشابهة له

إن التكوين برنامج تعده المؤسسة وفقا لمقاييس مضبوطة من قبل مختصين بغية تطوير مهارات عاملها لضمان أداء فعال، رغم وضوحه إلا أنه يتداخل أحيانا و بعض المفاهيم الأخرى، فالتكوين بالمشرق العربي يعرف بمصطلح التدريب، كما يتشابه مع مصطلح التعليم من زاوية أن كل منهما يهدف لتطوير مهارات الأفراد كما قد يتداخل مصطلح التكوين مع التنمية ذلك أن التكوين يهدف إلى تنمية مهارات الأفراد و منه وجب التمييز بين مختلف هذه المصطلحات.

أولاً: التكوين و التدريب

يعد التكوين مجموعة النشاطات التربوية التي تتجاوز معنى التكوين المبدئي، فيدعم بذلك كل شخص مهارته في كل الميادين، بينما يقصد بالتدريب تأهيل العنصر البشري للعملية الإنتاجية بالمنظمة بما يتلاءم و معدلات الأداء في المراحل المستقبلية بالتالي مفهوم التكوين أوسع و أشمل من مفهوم التدريب.¹

ثانياً: التكوين و التعليم

التعليم إطار واسع يركز على تعليم المهارات و المعارف الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بمختلف الوظائف في إطار مستقبلي يحدد سلفا فيأخذ طابعا تأهليا في الغالب، كما أن أهدافه يمكن قياسها في المدى المتوسط بعد تسلم الفرد للوظيفة المؤهل لها، كما أن تكلفته أكبر نظرا لطول مداه إضافة إلى أنه يتم الإستعانة في غالب الأحيان

¹. كاهي مبروك، مخرجات التعليم العالي في الجزائر و تحديات سوق العمل: مع دراسة ميدانية لخريجي جامعة قاصدي مرباح، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 72-73.

بالمؤسسات الخارجية، أما التكوين فهو محدد المجالات يرتبط بوظيفة أو مهام معينة في ظل هذه الأخيرة يتم تطوير أداء الموظف من خلال تزويده بالمعارف و المعلومات و بناء و صقل مهاراته و تعديل سلوكه و إتجاهاته، أهدافه محددة قابلة للقياس في المدى القصير، كما يتطلب التكوين فرصا مباشرة للتطبيق الفعلي للموظف، كما تلجأ المؤسسات للتكوين لتدني درجة خطورته و إرتفاع درجة تحقق نتائجه، يعتمد على وجود إحتياجات تكوينية محددة، إضافة إلى أن تكلفته محدودة.¹

ثالثا: التكوين و التنمية

لقد أصبح التكوين و التنمية إحدى الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي فرضت على المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء.²

تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين و هما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فهناك من يعرف التكوين بأنه التنمية المنتظمة من المعرفة و المهارة و الإتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له، و يرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما.³

¹. سراج وهيبه، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة سطيف -SANIAK Groupe BCR-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 93.

². محمد جاسم الشعبان و من معه، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 219.

³. عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 61-62.

إذا يتشابه التكوين و التنمية في أن كلا منهما يعمل على تطوير مهارات عامة للموظفين بمختلف مستوياتهم بينما يتباين التكوين عن التنمية في أن هذه الأخيرة تعمل على بناء مهارات الموظفين إستعدادا لمهام مستقبلية بينما التكوين فيبني مهارات الأفراد إستعدادا لمهام حالية و مستقبلية معا.¹

المطلب الثاني: مبادئ و أهداف التكوين الإداري

لابد أن تراعي المؤسسة مجموعة من المبادئ عند إعدادها للعملية التكوينية مما يساهم في نجاح هذه الأخيرة و تحقيق الأهداف المرجوة منها، ستم دراسة هذا المطلب كالتالي:

الفرع الأول : مبادئ التكوين الإداري.

الفرع الثاني : أهداف التكوين الإداري.

الفرع الأول : مبادئ التكوين الإداري

تعد المبادئ أداة مساعدة ترشد المكون في أداء وظيفته ألا و هي تكوين الموظفين و على المكون أن يطبق من هذه المبادئ ما يراه مناسباً حسب طبيعة الموقف و طبيعة كل حالة، فتخضع بذلك عملية التكوين إلى مبادئ عامة، الشرعية أي أن يتم التكوين وفق قوانين المؤسسة و أنظمتها، المنطق أي لابد أن يبنى التكوين على فهم دقيق للإحتياجات التكوينية، الهدف بمعنى وضوح أهداف العملية التكوينية، الشمول أي أن

¹. بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2012-، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص80-81.

التكوين يشمل جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية، الإستمرارية يعني وضع إستراتيجية تتماشى و توجهات المؤسسة ما يحقق مرونة في التكوين، إضافة إلى مبادئ خاصة بالتكوين أهمها: المكافأة و التعزيز، ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد، ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، الممارسة العملية للمتكون، الإنتقال من الكليات إلى الجزئيات، إرتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة، فيما يلي تفصيل كل هذه النقاط :

أولاً: المكافئة و التعزيز

ينبغي توفير الحافز للمتكون لحثه على الإلتحاق بالبرامج التكوينية كمضاعفة راتبه خلال الفترة التكوينية و توفير المواصلات المجانية، و إعطائه الأولوية في الترقيات، و منحه شهادات التقدير و المكافآت المناسبة.¹

ثانياً: ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد

ينبغي مراعاة الفروقات الشخصية بين المطلوب تكوينهم، بحيث يتم توزيعهم في مجموعات وفقاً لمستوياتهم و خلفياتهم لتتناسب و مادة التكوين و كذا أسلوب طرحها مما يحقق الجدوى و الفائدة المرجوة من التكوين.²

¹. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 213-214.
². رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 112.

ثالثاً: إختيار المكونين

ففعالية البرامج التكوينية تدل بشكل مباشر على الإهتمام بكفاءة المكونين، و على الرغم من وجود أسباب لضم بعض المديرين و المشرفين إلى جهاز التكوين إلا أنه يجب كذلك إختيارهم بعناية لضمان نجاح و تحقيق الأهداف التي تصبو إليها عملية التكوين.¹

رابعاً: ضرورة الممارسة العملية للمتكون

فلا بد من تطبيق و نقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي ما يؤدي لزيادة الثقة بالنفس، تقليل الأخطاء و عدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرامج التكوينية، إذ لا بد من توافر الأدوات و الوسائل التكوينية في مكان التكوين و تكون هذه الأخيرة مشابهة لما هو موجود ببيئة العمل.²

خامساً: الإنتقال من الكليات إلى الجزئيات

لم ترسى الدراسات على أنسب طريقة لتعلم العمل إما بطريقة كلية دفعة واحدة أو بطريقة جزئية و يتوقف تحديد أنسب طريقة لتعلم العمل على درجة تعقده، فكلما تعقد العمل كان من المستحسن تعلمه على مراحل حسب أجزائه.³

¹. حريق خديجة، المرجع السابق، ص 14.

². حريق خديجة، المرجع نفسه، ص 13.

³. لفقيه حمزة، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول مع دراسة حالة برنامج CREE-GERME المعتمد في غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بسطيف، ملخص يندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 50.

الفرع الثاني: أهداف التكوين الإداري

إن الخطوة الأولى التي لا بد من التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني ألا و هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح إذ تعتبر هذه الأخيرة هي المقياس لتقييم البرنامج و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل، و يتمثل الهدف الأساسي من أي برنامج تكويني بإزالة الضعف و القصور في أداء الأفراد سواء إرتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب فيهدف بذلك التكوين لتحقيق العديد من الفوائد سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الفردي.

أولاً: أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة

- يحقق التكوين عددا من الفوائد للمؤسسة أو الإدارة بصفة عامة تتمثل في:
- إكتساب الموارد البشرية معارف و مهارات و إتجاهات سلوكية جديدة و متنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.¹
 - زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء النوعي على مستوى المؤسسة فمن خلال التكوين يتم تحسين الأداء الفردي للعاملين ما ينعكس إيجابا على المؤسسة و بذلك تحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية و النوعية.²
 - تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل و التعايش معها بدلا من مقاومتها و عرقلتها و إفشالها.³

¹. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 439.

². خضير كاظم حمود و من معه، المرجع السابق، ص128.

³. عمرو وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 439.

- تخفيض النفقات، فجراء زيادة الخبرات و مستويات الأداء تستغني المؤسسة عن توظيف المزيد من الموارد البشرية لتكتفي بذلك بتكوين الموظفين الحاليين.¹

ثانيا: أهداف التكوين بالنسبة للأفراد

أما على مستوى الفرد أو الموظف بالإدارة فيحقق التكوين الأهداف التالية:

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لإستخدامها في ميدان العمل.²
- تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.³
- تعليم الموارد البشرية كيف تتفادى جوانب الضعف في أدائها الحالي لتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح و ذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها و سلوكياتها الحالية.⁴

¹. بلال خلف السكارنة، تحليل و تحديد الإحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011، ص 28.

². بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 24.

³. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، دون طبعة، دار اليزوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 23.

⁴. عمرو وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 439.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين و التي تمثل الإختيارات المتاحة أمام المؤسسة لتختار هذه الأخيرة ما يناسبها حسب طبيعة نشاطها الحالي و التغيرات المرتقب حدوثها، يفصل في هذا المطلب كالتالي:

الفرع الأول: أنواع التكوين تبعا لمرحلة التوظيف.

الفرع الثاني: أنواع التكوين في ظل إحتياجات الدولة.

الفرع الثالث: أنواع التكوين تبعا لإحتياجات المنشأة.

الفرع الرابع: أنواع التكوين من حيث إحتياجات الفرد.

الفرع الأول: أنواع التكوين تبعا لمرحلة التوظيف

كما سبق القول أن تصنيفات و أنواع التكوين تختلف حسب الأهداف المنتظرة منه كما أنه لا يقتصر على فئة دون أخرى ليشمل بذلك كل العاملين و الموظفين بالمؤسسة فيشمل المشرفين و التنفيذيين و غيرهم من أصناف العاملين فينقسم بذلك هذا النوع إلى قسمين، التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف، و التكوين في المراحل المتقدمة من الوظائف.

أولا: التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف

يقصد بهذا الصنف تكوين الموظفين الجدد و ينقسم بدوره إلى نوعين تكوين توجيهي، أين يتعرف الموظف على عمله في الأيام و الأسابيع الأولى، أما التكوين أثناء

العمل فهو التكوين الذي يتحصل عليه الموظف من رئيسه المباشر بإستمرار و هو ما سيتم التفصيل فيه.¹

1. تكوين توجيهي

يطلق عليه التكوين الإرشادي أو الإبتدائي، يقوم بتعريف الموظف أو العامل الجديد بعمله و المهام المسندة له، ظروف عمله و إتصالاته،² يهدف هذا النوع لتجهيز الفرد لتقبل ظروف العمل، و الإنطلاق في تنفيذه، ليتعرف بذلك على مختلف الأساليب و النماذج المستخدمة، كذلك التعريف بالمواد و الآلات المستعملة و كيفية إستخدامها، كما يعرف بمعايير و قيم العمل و أنظمتها، تستفيد عدة فئات من هذا التكوين كالمرشحين لبعض الوظائف الإدارية و الفنية التي تقوم بتكوينهم بعض معاهد الإدارة الحكومية و غيرهم و يتم هذا التكوين إما ضمن فترات طويلة أو قصيرة المدى.³

2. التكوين أثناء العمل

ينمي العاملين و يطورهم بما يتفق مع خطة المسار الوظيفي، يأخذ عدة أشكال، تكوين لرفع المستوى ينمي مستوى معارف و مهارة العاملين عن طريق إلتحاقهم ببرامج تكوينية يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأساليب المستحدثة و سبل إستخدامها، تكوين تنشيطي يسمى كذلك بالإنعاشي لقيام هذا النوع بإنعاش المعارف التي قد تكون

¹ . نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 130.

² . أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 114.

³ . عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 64-65.

نسيت جزئياً بسبب عدم الإستخدام المستمر، و غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى تآكل المعلومات و المهارات، تكوين تخلي يطلق على هذا النوع في بريطانيا إسم التعليم التعاوني أو نظام الساندويتش، يعتمد أساسا على ربط التعليم بالصناعة المناظرة، إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة تعقبها فترة من التطبيق العملي في المكان الذي يزاول فيه العمل، إلى أن يتقن المهارات و يحقق الأهداف المنشودة، برامج إعادة التكوين تزود العاملين بمهارات و معلومات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به، غالبا ما يتم هذا النوع من التكوين بأسلوب التكوين السريع أو التكوين لأغراض الإثراء الوظيفي.¹

ثانيا: التكوين في المراحل المتقدمة من الوظائف

يقصد به تكوين العاملين و الموظفين القدامى بالمؤسسة ما يعمل على إكسابهم معارف و مهارات جديدة تماشيا و التقدم في العلوم الإدارية و التكنولوجية، يتضمن نوعين:

- التكوين بغرض تجديد المعلومات و المهارات يتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه و تدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم و التقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات و التجديدات الأساسية بها من وقت لآخر.²

¹. عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص70-71.

². أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011، ص 235.

- التكوين بغرض الترقية و النقل هو التكوين الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات و مسؤوليات جديدة¹

الفرع الثاني: أنواع التكوين في ظل إحتياجات الدولة

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تعديل سلوك الموظفين لضمان أداء فعال و تطور ملحوظ بعمل الإدارة و المؤسسة و منه أصبح ضمن أولويات الكثير من الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، فتلجأ الدولة الواحدة لتكوين موظفيها إما بمراكز التكوين داخل الدولة أي تكوين داخلي، أو بمراكز تكوينية بدول أخرى و هو ما يعرف بالتكوين الخارجي.

أولاً: التكوين الداخلي:

هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة و بالمراكز التكوينية المتخصصة أو منشآت العمل.

1. طريقة التكوين أثناء العمل

هي الأوسع إنتشاراً ذلك أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة، و فيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العمال ما يزيد من فاعلية التكوين، توفير النفقات و الأفراد اللازمين لإدارة أعمال التكوين، و لنجاح هذا النوع من التكوين

¹. أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 235.

لابد من توفر شروط أهمها إلمام الرئيس المباشر بطبيعة العمل و مطالبه إضافة إلى الوقت الكافي للقيام بعملية التكوين¹.

2. التكوين خارج العمل

يتم ذلك بالمعاهد التكوينية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، تتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات، الحالات التكوينية وغيرها. كما قد توفر الإدارة ورش خاصة بالتكوين تماثل في وصفها ورش الإنتاج، أو تفتح المؤسسة مركزا للتكوين تلحقه بالوحدة الإنتاجية، يتم اللجوء إلى هذا النوع إن تعذر التكوين على الوظيفة أثناء العمل².

ثانيا: التكوين الخارجي

هذا النوع ينمي الأفراد العاملين خارج الدولة خاصة الدول النامية المفتقرة للخبرات و التجارب تضطر لإرسال أفرادها للتكوين في الخارج بأنواعه المختلفة كالتكوين المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطوري³

¹. منير نوري و من معه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 244.

². منير نوري و من معه، المرجع السابق، ص 245.

³. نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 130-131.

الفرع الثالث: أنواع التكوين تبعاً لإحتياجات المنشأة

قد تعتمد الإدارة هذا النوع من التقسيم تبعاً لنوع الوظيفة إذ يساعد في توفير المهارات الفردية كما يساعد على إنتقاء أفضل للتعيينات المستقبلية، إذ يتفرع هذا الصنف إلى تكوين تخصصي، تكوين إداري، تكوين مهني و أخيراً تكوين قيادي.

أولاً: التكوين التخصصي

يهدف إلى تكوين الأفراد للإلتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة، القطاع الشبه الطبي مثلاً و قطاع التعليم... الخ، هذا التكوين يجعل المترشح متخصصاً في الوظيفة التي سيقوم بها، عادة ما تكلف بمهمة هذا التكوين مدارس و معاهد متخصصة كمعاهد التكوين الشبه الطبي، معاهد تكوين الأساتذة، المدرسة الوطنية للإدارة... الخ¹

ثانياً: التكوين الإداري

هو تكوين على أعمال ذات طابع متماثل كالأعمال الكتابية و الشؤون المالية... الخ، هذه الأخيرة تمثل جانب هام من الأعمال الإدارية إضافة إلى المهارات الإتصالية، القيادية، التخطيط و التنظيم و منه يجب الإنتظام عند القيام بها.²

¹. عقون شراف، المرجع السابق، ص 119.

². نبيل سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة: محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي -الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، ص 17.

ثالثا: التكوين المهني

يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية، الأسلوب المتبع في هذا النوع هو تعيين العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى، بغرض معرفة فنون المهنة كما توجد المعاهد الفنية و مراكز التكوين المهني التي يمكن الإلتحاق بها للتكون على بعض المهن.¹

رابعا: التكوين القيادي

هو ذلك النوع من التكوين الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

- التكوين لمستوى الإشراف الأول، يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول و العاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بأي أعباء إشرافية.
- التكوين لمستوى الإدارة الوسطى، هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، و يصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا.²
- التكوين لمستوى الإدارة العليا، يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات و الخطط العامة للمنشأة و تحديد أهدافها.³

¹. نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 130.

². نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 130.

³. أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 235.

الفرع الرابع: أنواع التكوين من حيث إحتياجات الفرد

تقوم المؤسسة بإعتماد هذا الصنف في العملية التكوينية حسب إحتياجات الموظفين و أعدادهم و الذي بدوره يقسم إلى:

- تكوين ذاتي في هذا النوع ينمي الفرد نفسه بنفسه في عمله على أن تتوفر له الظروف الملائمة كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.¹
- تكوين فردي و يتم في هذا النوع تطوير المهارات و القدرات الفردية غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تمت ترقيتهم لمراكز عليا بالتالي يقتصر على هؤلاء الأفراد المعنيين بذلك.
- تكوين جماعي غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة بغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها.²

¹. نجم العزاوي، المرجع السابق، ص129.

². خضير كاظم حمود و من معه، المرجع السابق، ص143.

المبحث الثاني: خطوات التكوين الإداري

العملية التكوينية هي مجموعة من الأنشطة و العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتكويين بغية تحقيق أهداف البرنامج التكويني المطلوبة، بهذا تشمل عملية التكوين المراحل التالية:

المطلب الأول: التخطيط وتحديد الإحتياجات التكوينية.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية.

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التكوينية.

المطلب الرابع: تقييم البرامج التكوينية.

المطلب الأول: التخطيط و تحديد الإحتياجات التكوينية

من الضروري أن يتم التخطيط و تحديد الإحتياجات التكوينية للعاملين بغية عمل برامج ملائمة لإحتياجات المؤسسة، و يحقق بذلك البرنامج التكويني أهدافه و منه تم تقسيم هذا المطلب كالتالي:

الفرع الأول: التخطيط للبرنامج التكويني.

الفرع الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية.

الفرع الأول: التخطيط للبرنامج التكويني

بغية الكشف عن الإحتياجات التكوينية لابد من التخطيط الجيد للبرنامج التكويني و منه لا يجب إهمال هذه المرحلة لمدى أهميتها باعتبارها مقياس نجاح البرنامج التكويني

ككل و عند التخطيط للبرنامج التكويني لابد من إتباع خطوات محددة و هو ما سيتم التطرق له فيما يأتي:

أولاً: تعريف التخطيط للبرنامج التكويني

إن التخطيط للبرنامج التكويني عملية منظمة تستند على دراسة علمية للكشف عن الإحتياجات التكوينية و تحديد الأهداف و إختيار السبل و الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف مع مراعاة الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.

و تتمثل أهمية التخطيط في أنه:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة و وضوح بإعتبارها مقياس نجاح البرامج التكوينية.
- يعمل على إيجاد التكامل و الترابط بين أهداف البرنامج التكويني.
- يحدد مراحل و خطوات تصميم و إعداد البرامج التكوينية و إجراءات تنفيذها بفاعلية.
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، و يقلل من الأخطاء.¹

ثانياً: خطوات التخطيط للبرنامج التكويني

لنجاح مرحلة التخطيط للبرنامج التكويني لابد من الإعداد التمهيدي للخطة، ثم جمع و تحليل البيانات و المعلومات اللازمة، ثم تحديد المعايير و قياس النتائج، ثم رسم سياسة التكوين، يليها إعداد الميزانية التقديرية و هذا من خلال الخطوات التالية:

¹. مرزوق نسيمه، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة -O.P.G.I-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نسل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة-، 2012-2013، ص 30.

- الإعداد التمهيدي للخطة أي تحديد أهداف الخطة التكوينية من خلال طرح مجموعة من التساؤلات و الإجابة عنها بالتالي حصر و تحديد الإحتياجات التكوينية، ليليها بعد ذلك التنبؤات للإحتياجات التكوينية أي النتائج التي يمكن أن تتمخض من إستخدام المخطط التكويني.

- جمع و تحليل المعلومات و البيانات بعد تجميع المعلومات اللازمة لتحديد الإحتياجات التكوينية من خلال المصادر الرسمية المتمثلة في التسجيلات الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين و التنظيمات، التعليمات و التوصيات و غيرها، أو المصادر الغير رسمية كالإتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو مع الآخرين يتم تحليل أبعاد هذه المعلومات و البيانات و معرفة أسبابها و العلاقة بينها، يكون هذا التحليل إما على مستوى المؤسسة ككل أو يركز على تحليل القوى العاملة.¹

- تحديد المعايير يتم هنا قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك، و تكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها.

- رسم سياسات التكوين و تطبيقها يقصد بها تلك الوسائل و الأدوات اللازمة للعمل و هي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف و الإستراتيجيات العامة.

ثانيا: إعداد الميزانية التقديرية و الخطة التكوينية الفعلية و إقرارها

فتشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق و أبوابه، من حيث الإنفاق الإستثماري على التكوين في القاعات و الأجهزة و الإنفاق الجاري على الأجور و المرتبات و المنح و المواد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات أو من الأرباح.

¹. سراج وهيبة، المرجع السابق، ص 89.

بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها، فتنضم بذلك هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية و البحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة و الأهداف و مدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة.¹

الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية

قبل تصميم و إعداد أي برنامج تكويني يجب وضع قائمة بالاحتياجات الحالية و المستقبلية من التكوين لما لها من أثر كبير على نجاح عملية التكوين بالتالي لابد من التعريف بهذه الاحتياجات التكوينية، تحديد أهميتها، ثم التعرض لمستوياتها، طرق تحديد هذه الاحتياجات، إضافة إلى الاحتياجات الضرورية للمكون.

أولاً: التعريف بالاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من المهارات و المعارف و الإتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في منظمة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فاعلية²، من الضروري التفرقة بين ثلاثة مفاهيم أساسية و هي:

- الاحتياجات التكوينية هي نوع من الحاجة إلى التحسين في الأداء الإنساني الذي يمكن تحقيقه بواسطة التكوين المنظم.
- تحديد الاحتياجات التكوينية وهي العملية المطلوبة لتحديد أي المجالات التكوينية المطلوب التعامل معها مثلاً: الاحتياجات المرتبطة إما بالنواحي التنظيمية، الوظيفية أو الفردية.

¹. مرزوقي نسيمة، المرجع السابق، ص 31-32.

². نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 187.

- تحليل الإحتياجات التكوينية هي عملية فحص الإحتياجات التكوينية لتحديد أفضل الطرق لتلبية هذه الإحتياجات¹

ثانيا: أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية

للإحتياجات التكوينية دور كبير في نجاح و تحقيق أهداف التكوين بالمؤسسة و ذلك من خلال النقاط التالية:

- العامل الحقيقي في رفع مستوى كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني و العامل المؤشر الذي يوجه التكوين في الإتجاهات الصحيحة.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الإتجاه السليم.
- عدم التعرف على الإحتياجات التكوينية مسبقا، يؤدي إلى ضياع الجهد و المال و الوقت المبذول في التكوين.²

ثالثا: مستويات تحديد الإحتياجات التكوينية

- يتم تحديد الإحتياجات وفقا لثلاث مستويات، الوظيفة، الفرد و المؤسسة كالتالي:
- تقدير الإحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة فيقصد بها مجموعة المعارف و المهارات اللازمة لإنجاز الواجبات المختلفة ذات الصلة بمهمة معينة.³

¹. بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 91.

². مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 117.

³. بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 91-92.

- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد و ذلك بتقدير الفجوة بين ما يمتلكه الأفراد العاملين بالمؤسسة من المهارات و المعارف المطلوبة للوظيفة كما أن طبيعة و نشاط الوظيفة يتغير من فترة لأخرى ما يؤدي إلى ظهور إحتياجات تكوينية جديدة على المستوى الفردي.¹

- تقدير الإحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة و يقصد بها إجراء نوع من التحليل التنظيمي الذي يركز على عنصرين الأداء الحالي للمؤسسة و الخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها أي مظاهر النقص و القصور في عمل المؤسسة و تسليط الضوء عليها.²

رابعاً: طرق تحديد الإحتياجات التكوينية

تتمثل أهم طرق تحديد الإحتياجات التكوينية في:

- تحليل التنظيم، و يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة للتكوين و التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي و المستقبلي في ظل التغيرات و التطورات الخارجية و الداخلية و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمؤسسة، إضافة لمتابعة المظاهر التنظيمية السلبية التي من خلالها نستدل على وجود حاجات للتكوين كالعمالة الزائدة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى، عدم الإلتزام بالإجراءات الموضوعية، إرتفاع نسبة الغيابات و عدم مقابلة الإحتياجات في مواعيدها.³

¹. منير نوري و من معه، المرجع السابق، ص 240.

². راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، مصر، 1999-2000، ص168.

³. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011، ص 154.

- تحليل العمل، هنا يتضمن الوصف الوظائف و الأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها إضافة للوظائف الحاضرة أي أن هذه العملية لا تقتصر على الوظائف الموجودة حالياً بالمؤسسة و إنما تمتد لتشمل الوظائف المقترح إنشاؤها ضمن السنة المالية الجديدة.¹

- تحليل الفرد، بإجراء فحص شامل لكافة العاملين بالمؤسسة و ذلك ببيان إختصاصاتهم و مستوياتهم، سنوات الخبرة إلى غير ذلك، بغية بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة ليتم إستخدامهم في ملء الوظائف خلال سنة التكوين إضافة إلى مؤشرات أخرى خاصة بالتكوين تستدعي معالجتها كتوسع المنظمة، إضافة خدمات جديدة، وجود تشريعات جديدة.²

خامسا: تحديد نوع الإحتياجات الضرورية للمتكون

عموما حتى يستفيد المتكون من برامج التكوين لابد من توفير:

- توفير مكونين أكفاء إذ تحدد الإحتياجات التكوينية من خلال العديد من الجهات أو الطرق كخبراء التكوين بالإشتراك مع الإدارات التنفيذية بالمؤسسة، خبراء خارجيين عن المؤسسة التي سيتم التكوين لحسابها، الإستقصاء، الرئيس المباشر، لجان مختصة بتحليل السجلات، المتكون نفسه،³ فلا بد من إمام المكون إماما تاما بأساليب التعليم لإحداث الأثر المطلوب لدى المتكون.⁴

- توفير وسائل النقل و المكان الملائم فلا بد من التأكد من عدم وجود مشاكل تعوق الإنتظام اليومي للمتكونين في دورات التكوين و ذلك بإتاحة و توفير وسائل نقل من مقر

¹. منير نوري و من معه، المرجع السابق، ص 241.

². سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 155.

³. نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 189.

⁴. بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 108.

أعمالهم و حتى مراكز التكوين مع ضرورة توفير الأماكن الملائمة و تجهيزها بشكل كاف لنجاح البرامج التكوينية.¹

- توفير حوافز للمتكونين إذ ينبغي وجود دافع لدى المتكون حتى يقبل على البرامج التكوينية لتحسين الأداء و تطوير الكفاءة و منه لا بد من توافر حوافز مادية و معنوية ضمن البرنامج التكويني.²

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته إستثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي و المعنوي من خلال ما يتضمنه التصميم من تراكب محتويات البرنامج التكويني للإحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها و ذلك وفقا لطرق و أساليب متعددة، و هو ما سيتم التطرق له من خلال:

الفرع الأول: خطوات عملية تصميم البرامج التكوينية.

الفرع الثاني: العناصر التي تراعى في تصميم البرامج التكوينية.

الفرع الثالث: أساليب التكوين.

¹. بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص109.

². محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص79.

الفرع الأول: خطوات عملية تصميم البرامج التكوينية

يجب إتباع ثلاثة خطوات عند تصميم الإحتياجات التكوينية تحليل الفجوة، تحديد الأهمية و الأولويات، تحديد أسباب مشاكل الأداء و/ أو فرص التحسين، تحديد الحلول الممكنة و فرص النمو:

- تحليل الفجوة، إذ تمثل الخطوة الأولى دراسة الأداء الحقيقي للمؤسسة و الأفراد مقارنة بالمقاييس الحالية، يوجد قسمان لهذه الخطوة، الوضع الحالي أين يتم تحديد المستوى الحالي لمعارف و قدرات و مهارات الأفراد الحاليين و القادمين الجدد بالمؤسسة، و منه فحص أهداف المؤسسة و المناخ السائد و القيود الداخلية و الخارجية المفروضة عليها، إضافة إلى الوضع المطلوب أي تحديد الشروط اللازمة لنجاح الأفراد و المؤسسة، و منه الفرق أو الفجوة بين ما هو قائم و ما هو مطلوب وصولاً لتحديد إحتياجات المؤسسة، أغراضها و أهدافها.

- تحديد الأهمية و الأولويات، لا بد من التأكد فيما إذا كانت الإحتياجات التي تم التوصل لها تستحق الأخذ بعين الاعتبار و مدى أهميتها و الحاجة الملحة إليها.

- تحديد أسباب مشاكل الأداء و / أو فرص التحسين و ذلك بتبيان النواحي التي توجد فيها مشاكل معينة و فرص معالجتها بالمؤسسة، أي إدراج حلول تمكن من معالجة أداء الأفراد بالمؤسسة.¹

الفرع الثاني: العناصر التي تراعى في تصميم البرامج التكوينية

بعد الإنتهاء من وضع خطة التكوين و اعتمادها بصورة نهائية، تقوم السلطة المختصة بالتكوين في المؤسسة بإرسال الخطة للأجهزة التنفيذية لتتولى هذه الأخيرة مهمة ترجمة الخطة في شكل برنامج التكوين و فيما يلي بيان أهم العناصر الواجب مراعاتها

¹. بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 113-116.

في عملية التصميم مرتبة في صور خطوات شكلية لها صفة تتابعية إلى حد ما،¹ و هي كالتالي:

- عنوان البرنامج.
- أهداف البرنامج.
- تحديد المتكونين أو المشاركين في البرنامج.
- تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج.
- تحديد الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التكويني.
- تحديد المنسق العلمي الذي يتولى إجراء جميع الترتيبات ذات الطبيعة الأكاديمية.
- إختيار و تحديد المكونين.
- تحديد أساليب التكوين.
- تحديد المنسق الإداري.
- تحديد الأدوات و المعدات السمعية و البصرية المناسبة.
- تحديد أساليب التقويم و نماذجه.
- تحديد موازنة البرنامج بجميع عناصرها و بنودها.
- إعداد الجدول الزمني و الموضوعي للبرنامج.

الفرع الثالث: أساليب التكوين

هناك العديد من طرق التكوين التي يمكن إستخدامها في إكساب العاملين المعارف و المهارات و أنماط السلوك الجديدة و لكل من هذه الطرق مميزات و عيوبها و ظروف إستخدامها و يقع على عاتق وحدة التكوين بالمنظمة مسؤولية دراسة النواحي السابقة و

¹. عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص 280.

إختيار الطريقة أو الطرق الملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة علمية كانت أو عملية.¹ هذه أهم الطرق الشائعة في التكوين:

أولاً: الأساليب النظرية

كما سبق القول أن الإدارة تقوم بإختيار ما يناسبها من أساليب التكوين، قد تختار المؤسسة أحد هذه الأساليب العلمية و التي تعتمد على المكون أكثر من المتكون، فيقوم المكون بإيصال المعلومة بينما يقوم المتكون بتلقي المعلومة دون أي مشاركة منه إلا في أضيق الحدود، من أهم هاته الأساليب العلمية مايلي:

1. المحاضرة

تكون معدة بدقة منظمة بطريقة مسبقة بغرض توصيل المعلومات للمتكونين بشكل مباشر، قد تكون المشاركة الإيجابية من قبل المتكونين محدودة جداً، أي المناقشة في أضيق الحدود، أو تكون مرنة تسمح بالإتصال المتبادل بين المحاضر و المتكونين، تتوقف درجة تقنين المحاضرة على مدى تعقد المادة العلمية و على خبرة المكون و على مدى المعرفة السابقة للمتكونين بالمادة العلمية.²

¹. سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص159.

². محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، دون سنة، ص198.

2. أسلوب الندوة

الندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد يناقشون فيه و يصلون إلى قرارات تعتبر قاسم مشترك أو قد يختلفون و يكشف لهم الإختلاف مزايا و عيوب موضوع معين.¹

3. لعب الأدوار

من بين أساليب التكوين أسلوب لعب الأدوار² فيطرح المكون على المتكونين حالة تكوينية واقعية أو إفتراضية، و يوزع أدوارا جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، يساعد هذا الأسلوب في توسيع مدارك المتكونين و تصلح هذه الطريقة مع المتكونين الذين يعملون في مجالات تحتاج إلى التفاعل المباشر مع الغير³

4. جماعة المناقشة

تتمى التفكير الفردي الإنساني من خلال إجتماع بعض المتكونين المتخصصين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية كانت أو جماعية، و إقتراح بدائل الحلول، من أهم أنواع المناقشة و وسائلها التنظيمية المناقشة التي تعقب المحاضرة، المناقشة بطريقة الجماعات، المناقشة بطريقة مجموعة من الخبراء و المختصين، من أهم مزايا هذا

¹. هاشم حمدي رضا، المرجع السابق، ص 96.

². زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 260.

³. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2007، ص

الأسلوب تنمية مهارات المتكويين في مجال العلاقات الانسانية و إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار و طرحها للمناقشة و تشجيع التفكير الذاتي.¹

5. المؤتمرات

المؤتمر عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد، تعقد وفقا لخطة منظمة بغية تطوير المعرفة للمشاركين فيها، يتغلب أسلوب المؤتمرات على بعض عيوب المحاضرات ذلك أن بعض المتكويين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات بالتالي غير سلبين كما هو الحال في المحاضرات، يوجد ثلاثة أنواع أساسية من المؤتمرات و هي المؤتمر الموجه، المؤتمر الاستشاري، مؤتمر خاص²

6. المباريات الإدارية:

بعد توزيع الأدوار على المتكويين يتم وضع قواعد لهذه الأدوار، و وضع علامات و حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات المتكويين، و إحتساب النتائج عند كل خطوة، مما يثير المتكويين و ينمي التفكير العلمي لديهم.³

¹ . رولا نايف المعاينة و من معها، إدارة الموارد البشرية - دليل عملي - ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013 ص 106.

² . أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 239-240

³ . مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن 2005، ص 242-243

ثانياً: الأساليب التطبيقية

قد تلجأ الإدارة إلى تكوين موظفيها بأساليب عملية، يكون دور المكون كالمشرف في حين أن المتكونين يحظون بفرصة تطبيق الدراسة على أرض الواقع، تتمثل أهمها في:

1. الدراسات الميدانية

من الوسائل الفعالة التي تعطي للمتكون فرصة مشاهدة المواقف و دراستها على الطبيعة و حتى يكون هذا الأسلوب مثمرا لابد من إعداد برنامج الدراسة أو الزيارة الميدانية، ثم تعد المجموعة المتكونة تقرير عن موضوع الدراسة فيه النتائج المتوصل إليها و التوصيات المقترحة، مناقشة تقرير كل متكون أمام الآخرين حتى يتم توضيح المعايير اللازمة لأداء العمل.

من خلال هذه الزيارات الميدانية يتم تزويد المتكون بخبرات واقعية، كما يطور خبراته السابقة و يتوقف نجاحها على مقدار ما يبذل من جهد في إعدادها و تنفيذها و تقويمها على أسس علمية سليمة.¹

2. أسلوب البريد الوارد

يهدف إلى تكوين المدراء على كيفية إتخاذ القرارات في موقف العمل العادي و في نهاية اليوم التكويني يستعرض كل متكون الحلول و الآراء التي يراها.²

¹. نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 145-146.

². هاشم حمدي رضا، المرجع السابق، ص 96.

3. التلمذة المهنية

يرجع تاريخ هذا النوع من التكوين إلى القرون الوسطى و العصور القديمة¹ و يتمثل في منهجية الإعداد المهني العملي للمتكون بشكل عام أي أن هذا الأخير يتلقى معرفة عملية و علمية في آن واحد ليتدرج بذلك من مبتدئ إلى متخصص.² كما تجمع هذه الطريقة بين التدريب خارج العمل و أثناء العمل.³

4. طريقة دراسة الحالات

يقوم كل متكون على إنفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة إذا كانت قصيرة، أما إذا كانت طويلة فيتم تقسيم المتكونين إلى مجاميع من خمسة إلى ثمانية أفراد، يلتقون لساعة أو ساعتين قبل بدء الحالة بغية دراستها، و تكون كالتالي إعداد المشرف للحالة، قراءتها أمام المتكونين ليعدوا بعد ذلك الأجوبة ثم المناقشة و الوصول إلى رأي مشترك، حتى يكون هذا الأسلوب موضوعيا يجب أن يكون تقرير الحالة واقعيا، متسلسلا في تطور الأحداث، التحليل و المناقشة شاملة متعمقة.⁴

¹. منير نوري و من معه، المرجع السابق، ص 249.

². محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 177.

³. أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 241.

⁴. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة")، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 86.

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التكوينية

هذه الخطوة تعتبر الحاسمة و المؤثرة على تحقيق أهداف برنامج التكوين فهي ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي في الفروع التالية:

الفروع الأول: الإعداد المسبق لبرنامج التكوين.

الفروع الثاني: متابعة المكونين و المتكونين.

الفروع الأول: الإعداد المسبق لبرنامج التكوين

إن إدارة التكوين خاصة المنسق الإداري يقوم بدور هام في تحضير جميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية فجاحه أو فشله ينعكس على العملية التكوينية، لابد من مراعاة جميع التفاصيل على قدر عال من التركيز و ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد السمعيات و البصريات المناسبة لكل مادة تكوينية و تجهيز المطبوعات الخاصة ببرنامج التكوين¹
- إعداد الجداول الزمنية لتنفيذ البرامج التكوينية و تنسيق التتابع الزمني للبرامج و الموضوعات.²

¹. مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 249.

². محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014، ص 180.

- لابد من تحديد المكان الذي يتم فيه التكوين، و بشكل عام تحكم عملية إختيار مكان التكوين إعتبرات متعددة أهمها إمكانات الإدارة المادية.¹

الفرع الثاني: متابعة المكونين و المتكونين

- عند تنفيذ البرامج التكوينية يتم الترحيب بالمتكونين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ليتم فيما بعد توزيع إستثمارات التسجيل و حصر توقيعاتهم.²
- تعريف المتكون بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية و جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع و المواد المدعمة لمحتوى المواد التكوينية.³
- التأكد من إستيعاب المتكونين و إتاحة الفرصة أمامهم بأن يمارسو ما تعلموه لترسيخ المعلومات لديهم أي التركيز على التعلم التجريبي.⁴

المطلب الرابع: تقييم البرامج التكوينية

تعتبر مرحلة تقييم برنامج التكوين المرحلة النهائية كما أنها من أهم المراحل التي تمر بها عملية التكوين فدون وجود تقييم جيد للبرامج التكوينية لا يمكن الحكم على جودة هذه البرامج، يتم هذا التقييم على ضوء الأهداف المسطرة للبرامج التكوينية، ستم معالجة هذه المرحلة كالتالي:

الفرع الأول: المقصود بتقييم البرامج التكوينية.

الفرع الثاني: أهداف تقييم البرامج التكوينية.

¹. مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 246-247.

². عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 161.

³. مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 120.

⁴. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 197.

الفرع الثالث: طرق تقييم البرامج التكوينية.

الفرع الرابع: نماذج تقييم فعالية النظام التكويني.

الفرع الأول: المقصود بتقييم البرامج التكوينية

تعتقد العديد من المؤسسات أنه بوضعها خطة تكوينية جيدة بإستطاعتها الإستغناء عن مرحلة التقييم، إلا أنها تعتبر مسألة ضرورية، و يمكن تعريف تقييم التكوين بأنه عبارة عن قياس مدى فاعلية التكوين بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكولين على مستوى معرفتهم و سلوكهم.¹

بالتالي يقصد بتقييم البرامج التكوينية الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة، كما تقاس كفاءة المتكولين و مدى التغيير الذي طرأ عليهم بعد التكوين، كما تقاس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.

الفرع الثاني: أهداف تقييم البرامج التكوينية

إن فعالية أي برنامج تكويني تزداد بلا شك مع وجود أهداف واضحة للبرنامج التكويني و تتمثل الأغراض العملية لتقييم البرامج التكوينية في إكتشاف مدى تحقيق البرامج التكوينية لأهدافها و منه تتمثل أهداف تقييم البرامج التكوينية في:

¹. محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 197.

- يعتقد جاردنر أن الأسباب التي تكمن خلف عملية التقييم تتمثل في التأكد من أن التكوين يسير في الإتجاه الصحيح، و مدى إشباع البرنامج التكويني للإحتياجات التكوينية القائمة و مدى ملائمة المواد و الأساليب التكوينية المستخدمة في البرنامج.¹
- يرى ستانلي أن التقييم وسيلة لمعرفة ماذا يفعل المكونون و السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم التعديلات الواجب إدخالها على محتوى البرامج، المنهجية و على أساليب التكوين المعتمدة.²
- و يعتقد كيركباتريك أن هدف التقييم يتمثل في تحديد المعلومات و المهارات التي إكتسبها المتكونون.³

الفرع الثالث: طرق تقييم البرامج التكوينية

من أجل تحقيق الأهداف السابقة لابد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم التي يتم بها جمع البيانات عند مراحل معينة من عملية التكوين بهدف التعرف على ملائمة النتائج المحققة مع التصورات السابقة على تنفيذ برنامج التكوين أهمها الإستبيان و الملاحظات، الإختبارات و المقابلات، تقييم الأداء.

¹. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 413.

². نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 413.

³. علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 79.

أولاً: الإستبيان و الملاحظات

بموجب الإستبيان يتم توزيع إستمارة على المتكولين تتضمن معايير موضوعية على شكل إستفسارات و أسئلة يجيبون عنها، يعبرون فيها عن آرائهم بالمكولين، أسلوب تخطيط البرنامج و تنفيذه، من هنا يتم التعرف على الثغرات و نقاط الضعف.¹

كما يمكن ملاحظة و مراقبة رد فعل المتكولين تجاه البرنامج، المكونون، الهيئة المشرفة على التكوين، و ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين المتكولين أو الشكاوى الموجهة من قبلهم للمنسق أو المشرف على البرنامج التكويني.²

ثانياً: الإختبارات و المقابلات

يمكن قياس مستوى التحصيل الذي إكتسبه المتكون من خلال تصميم إختبارات لقياس المعلومات التي تعلمها الفرد من برنامج التكوين.³

إضافة إلى المقابلات و الإستقصاءات التي تجرى مع الإدارة و الأفراد اذ تفيد في الوقوف على نقاط الضعف التي يجب معالجتها ببرامج التكوين و إستطلاع آرائهم عن قيمة الدورة.⁴

¹. مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 132.

². مصطفى نجيب شوايش، المرجع السابق، ص 251.

³. مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 132-133.

⁴. سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 155.

ثالثاً: تقييم الأداء

يعطي مؤشر واضح عن الأعمال التي لم تتجز و أسباب عدم إنجازها ما يعاب على هذا الأسلوب أن غالبية الموظفين لا يجيدون مناقشة نقاط القوة و القصور في الأداء معهم شخصياً.¹

الفرع الرابع: نماذج تقييم فعالية النظام التكويني

ثمة نماذج فكرية عديدة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم أشهرها نموذج كيركباتريك، كورب، هامبلين و نموذج باركر.

أولاً: نموذج كيركباتريك

يجد هذا النموذج قبولاً لدى المتخصصين في الموضوع، حسب هذا النموذج يتم تقييم التدريب وفق أربعة مستويات:

- رد الفعل، فتبدأ عملية التقييم بقياس رد فعل و إنطباعات المتكويين حول التكوين لمعرفة مدى رضاهم عن البرنامج، عادة ما يتم هذا القياس اعتماداً على الإستبيان أو المقابلة.²

- التعلم، يعنى بقياس ما تم فهمه و إستيعابه من قبل المتكويين من المبادئ و الحقائق و الأساليب و لإستخدام هذا المستوى من التقييم لابد من إجراء إختبار للمتكويين قبل و بعد التكوين ثم مقارنة نتائجهما.³

¹. لفقير حمزة، المرجع السابق، ص 100.

². حسين حريم، المرجع السابق، ص 233.

³. عبد البارى ابراهيم درة و من معه، المرجع السابق، ص 331.

- السلوك، يعنى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه و ذلك بإجراء تقييم للأداء الوظيفي من قبل المشرف على المتكون أو من قبل مرؤوسيه قبل الإلتحاق بالبرنامج التكويني و بعد تنفيذه بفترة كافية تسمح للمتكون من تطبيق ما تعلمه من البرنامج في موقع عمله.¹
- النتائج، يتم قياس أثر البرنامج التكويني على معدل دوران العمل و التكلفة و الروح المعنوية للموظفين و غيرها بوصفها أهدافا متوقعة و مرغوبة للبرنامج التكويني مقارنة بالعوامل الأخرى.²

ثانيا: نموذج كورب:

وفقا لكورب يمكن تقييم التكوين الإداري بالإعتماد على ثلاثة معايير الأول: يركز على قياس فعالية التكوين كعملية أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات و المهارات التي إكتسبوها، أما الثاني يدرس أثر التكوين على سلوك المتكون بعد إنتهاء البرنامج التكويني و إلتحاقه بجهة عمله من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى إتجاهات وظيفية إيجابية و مدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه في تحقيق فعالية المؤسسة و مدى الإنسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التكويني، بينما يناقش الثالث أثر التكوين على المؤسسة ككل من حيث زيادة الانتاجية و رفع الروح المعنوية للموظفين، تحسين نظم الاتصالات، و تحقيق الرضا العام للجمهور.³

¹. د. نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 422.

². رولا نايف المعاينة و من معها، المرجع السابق، ص 101.

³. نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 419 - 420.

ثالثاً: نموذج هامبلين

يرى هامبلين أن ثمة خمس مستويات للتقييم إذ تبنى تقسيم كيركباتريك و أضاف إليه تقسيم آخر وتتمثل هذه المستويات في رد الفعل، التعلم، السلوك، أداء المنظمة و النتائج الإضافية.¹

رابعاً: نموذج باركر

يقسم هذا النموذج التقييم إلى أربعة مستويات الأداء الوظيفي فيقرر مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته، أداء الجماعة يقرر هذا النوع أثر البرنامج على أداء الجماعة و المؤسسة ككل، رضا المشاركين يحدد مدى رضا المشاركين عن برنامج التكوين، المعرفة المكتسبة يحدد هذا النوع من التقييم الأساليب و المهارات التي إستوعبها المشارك في البرنامج التكويني و هذا بإستخدام إختبارين أحدهما قبلي و آخر بعدي.²

¹. نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص423-424.

². نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص424-425.

لقد تم التطرق من خلال الفصل الأول إلى الجانب النظري للعملية التكوينية في الوظيفة العمومية، إذ خصص الفصل الأول كمحاولة لتوضيح كل ما يتعلق بالتكوين الإداري من المفهوم إلى الأهداف إلى الأنواع مروراً بتحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج التكوينية، تنفيذها و تقييم نتائجها.

فنجاح وظيفة التكوين و تحقيق النتائج المتوخاة منها و لزيادة فعالية التكوين و تغيير سلوكيات الموظفين، يستوجب الأمر من الإدارة العامة بالتحليل و الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتكوين ابتداء من تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج و تنفيذها و تقييم نتائجها، و هذا يعني أن المراحل التي تمر بها عملية التكوين متكاملة الخطوات، لا يمكن أن تؤدي نتائجها إلا إذا وفقت الإدارة في وضع إستراتيجية محكمة للتكوين، فتحديد الاحتياجات التكوينية هي المرحلة الأساسية في وضع برنامج التكوين فلا بد من تشخيصها عن طريق الغوص في عمق المشكلات لمعالجتها من خلال التكوين ضمن خطة و التي تحدد بدقة الأهداف العملية من التكوين وفقاً لأساليب تختار بعناية ليتم تنفيذها فيما بعد حسب وسائل العمل المتاحة و ميزانية التكوين المعتمدة لكل سنة ليتم عند نهاية برنامج التكوين تقييمه للتعرف على مدى فعالية العملية التكوينية و استخلاص الإختلالات و تسوية الانحرافات بتحسينها أثناء سيرها، و إعادة النظر فيها أثناء التخطيط مستقبلاً.

الفصل الثاني

تكوين الموظفين بإدارة الضرائب لولاية تبسة

المبحث الأول: الجهاز المسؤول عن تكوين الموظفين بمديرية الضرائب.

المبحث الثاني : المخطط الغير ممرکز للتكوين الإداري.

الفصل الثاني: تكوين الموظفين في إدارة الضرائب لولاية تبسة

تعتبر المديرية الولائية للضرائب جزءاً لا يتجزأ من الهيكل العام للضرائب، و هي إدارة جبائية ذات طابع مالي و خدماتي تقوم بتحصيل الضرائب والرسوم، كما نجد أن المديرية الولائية للضرائب تنتمي للمديرية الجهوية لولاية عنابة و تضم عدة مديريات فرعية يصل عددها الى خمس مديريات من ضمنها المديرية الفرعية للوسائل و التي تعتبر مجال الدراسة، حيث تعنى هذه الأخيرة بمسائل تكوين موظفيها و يكون ذلك على مستوى مكتب المستخدمين و التكوين عن طريق مخطط تعدد هذه الأخيرة يدعى بالمخطط السنوي الغير ممرکز أو المتعدد السنوات.

و لمزيد من التفصيل تضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية من أجل تدعيم الدراسة النظرية حيث تم فيه تسليط الضوء على عملية التكوين داخل المديرية الولائية للضرائب بولاية تبسة، و بالتالي سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الجهاز المسؤول عن التكوين بمديرية الضرائب.

المبحث الثاني: المخطط السنوي الغير ممرکز للتكوين الإداري.

المبحث الأول : الجهاز المسؤول عن تكوين الموظفين بمديرية الضرائب

إن إدارة الضرائب ممثلة في المديرية الفرعية للوسائل عن طريق مكتب خاص تقوم بمهمة تكوين موظفيها لضمان أداء فعال حسب عدة تصنيفات و هو ما سيتم التفصيل فيه من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل.

المطلب الثاني: مهام هياكل المديرية الفرعية للوسائل.

المطلب الثالث: تصنيفات التكوين المعتمدة بالمديرية الفرعية للوسائل.

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل

تضم المديرية العامة للضرائب بالعاصمة تسعة مديريات جهوية،¹ من ضمنها المديرية الجهوية للضرائب بولاية عنابة،² كما تضم كل مديرية جهوية هي الأخرى مديريات ولائية، فنجد أن المديرية الولائية للضرائب تنتمي للمديرية الجهوية للضرائب عنابة.³

كما تضم المديرية الولائية للضرائب تبسة بدورها خمس مديريات فرعية،⁴ هي المديرية الفرعية للعمليات الجبائية التي تتكون من أربعة مكاتب،⁵ المديرية الفرعية

¹. أنظر المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 25 شعبان 1427 الموافق ل 18 سبتمبر 2006

يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحياتها، جريدة رسمية عدد 59 لسنة 2006، ص 8.

². أنظر المادة 02 من القرار المؤرخ في 07 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 24 مايو 2007 يحدد الإختصاص الإقليمي للمديريات الجهوية و المديريات الولائية للضرائب، جريدة رسمية عدد 44، لسنة 2007، ص 12.

³. أنظر المادة 14 من القرار المؤرخ في 24 مايو 2007 السابق ذكره، ص 14.

⁴. أنظر المادة 59 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 صفر 1430 الموافق ل 21 فبراير 2009 يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحياتها ، جريدة رسمية عدد 20، لسنة 2009 ص17.

⁵. أنظر المادة 60 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009 ، السابق ذكره، ص 17.

للتحصيل تضم هذه المديرية ثلاثة مكاتب،¹ المديرية الفرعية للمنازعات تتكون من أربعة مكاتب،² المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية تضم هذه الأخيرة أربعة مكاتب،³ و أخيرا المديرية الفرعية للوسائل هي مجال الدراسة إذ تحتوي على أربعة مكاتب،⁴ الآتي ذكرها، مكتب المستخدمين و التكوين، مكتب عمليات الميزانية، مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشفة في ظل القرار السابق كان يعرف هذا المكتب بإسم مكتب الوسائل و الإعلام الآلي إضافة إلى مكتب خاص بالمطبوعات الجبائية، أما حاليا يعرف بمكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشفة، حيث تم دمج مكتب المطبوعات الجبائية السابق مع مكتب الوسائل في حين تم تخصيص مكتب للإعلام الآلي حاليا.

المطلب الثاني: مهام هياكل المديرية الفرعية للوسائل

تكلف المديرية الفرعية للوسائل بتسيير المستخدمين و الميزانية و الوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب، كما يسهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية و تنسيقها، و كذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية و التطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.⁵ كما يهتم كل مكتب من المكاتب السالفة الذكر بمهام معينة كالتالي:

الفرع الأول: مكتب المستخدمين و التكوين.

الفرع الثاني: مكتب عمليات الميزانية.

الفرع الثالث: مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشفة.

الفرع الرابع: مكتب الإعلام الآلي.

¹. أنظر المادة 65 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009 ، السابق ذكره، ص18.

². أنظر المادة 69 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009 ، السابق ذكره، ص18.

³. أنظر المادة 74 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009 ، السابق ذكره، ص 19.

⁴. أنظر المادة 79 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009 ، السابق ذكره، ص19.

⁵. أنظر المادة 79 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009، السابق ذكره، ص 19.

الفرع الأول: مكتب المستخدمين و التكوين

يكلف مكتب المستخدمين و التكوين بمايلي:

- السهر على إحترام التشريع و التنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين،
- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالإتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.¹

الفرع الثاني: مكتب عمليات الميزانية

يقوم هذا المكتب بتنفيذ عمليات الميزانية في حدود صلاحياته كما يحرر أمر بصرف ملفات إسترداد الرسم على القيمة المضافة و ذلك في حدود الإختصاص المخول له، كذلك الأمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن إستعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، و كذا الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.²

الفرع الثالث: مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشيف

يكلف هذا المكتب لاسيما بما يأتي:

- تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة و كذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين و الهياكل و العتاد و التجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.³

¹. أنظر المادة 80 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009 ، السابق ذكره، ص19.

². أنظر المادة 81 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009 ، السابق ذكره، ص 19.

³. انظر المادة 82 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009، السابق ذكره، ص 19-20.

الفرع الرابع: مكتب الإعلام الآلي

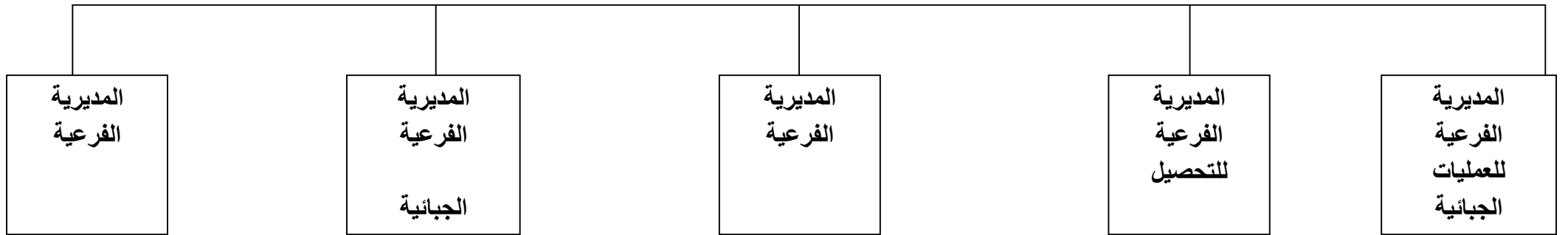
كان هذا المكتب مدمج ضمن مكتب الوسائل و الإعلام الآلي، حاليا تم فصلهما ليستفيد كل منهما من مكتب خاص لم يتم العمل بهذا المكتب رغم أنه تم النص عليه كمكتب إلا أنه لم يجسد على أرض الواقع و ذلك لنقص في الإطار البشري رغم توفر الإطارات و الموارد التقنية، و يكلف بما يأتي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي و الجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية و مواردها.¹

¹. أنظر المادة 83 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009، السابق ذكره، ص 20.

المديرية الولائية للضرائب -

-



المخطط الأول: يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية

- -

المديرية الفرعية للوسائل



المخطط الثاني: يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية

المطلب الثالث : تصنيفات التكوين داخل مديرية الضرائب

تتعدد أنواع التكوين و تصنيفاته باختلاف الأساس المعتمد عليه، إلا أنها تعتمد على ذات الإجراءات، فيتم فتح دورة التكوين بموجب قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين، يجب أن يتضمن ما يلي، الرتب المعنية، عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين بعنوان السنة المعتبرة طبقاً للإجراءات المعمول بها، مدة التكوين، تاريخ بداية التكوين، المؤسسة المعنية بالتكوين، قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين، تبلغ نسخة من هذا القرار إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل عشرة أيام ابتداء من تاريخ توقيعه، و تبدي مصالح الوظيفة العمومية رأي بالمطابقة في أجل عشرة أيام ابتداء من تاريخ استلام القرار.

يلتحق المترشحون ببناء على إستدعاء فردي أو بأية وسيلة أخرى عند الإقتضاء بمراكز التكوين، و يخضع هؤلاء المترشحون للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين المعنية، يتولى تأطير و متابعة المترشحين أثناء التكوين سلك التعليم للمؤسسات العمومية للتكوين أو الإطارات المؤهلة للمؤسسات و الإدارات العمومية. يتم تقييم المعارف حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة و يشمل إمتحانات دورية تتعلق بمحتوى برامج التكوين، يتم الإعلان عن النجاح النهائي من طرف لجنة نهاية التكوين و التي تتكون من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها المؤهل قانوناً كرئيس، ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العامة، مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية أو ممثله، ممثلين إثنين عن سلك التعليم للمؤسسة العمومية للتكوين المعنية، و عند نهاية دورة التكوين يسلم مدير المؤسسة العمومية للتكوين شهادة للمترشحين الناجحين نهائياً على أساس محضر لجنة نهاية التكوين، و نجد أن التكوين بالمديرية الولائية للضرائب يأخذ الصور التالية :

الفرع الأول: التكوين المتخصص.

الفرع الثاني: التكوين التحضيري.

الفرع الثالث: التكوين التكميلي قبل الترقية.

الفرع الرابع: تكوين تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

الفرع الأول: التكوين المتخصص

التكوين المتخصص هو ذلك التكوين الذي يسمح إما بشغل منصب عمومي للمرة الأولى من طرف مترشحين غير موظفين، أو يسمح بالترقية إلى سلك أعلى أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة، عادة ما تكلف بمهمة هذا التكوين مدارس و معاهد متخصصة كالمدرسة الوطنية للضرائب، المدرسة الوطنية للخزينة و غيرها.....، يطبق التكوين المتخصص على الأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية كما يطبق على الأسلاك المشتركة في المؤسسة و الإدارات العمومية، هذه الأخيرة تمثل نسبة 5 أو 10% من مجموع الموظفين العاملين بمديرية الضرائب، في حين أن الأسلاك التقنية الخاصة بالإدارة الجبائية هي الحائزة على النسبة الأكبر.

أولاً: الأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية

تعد أسلاكاً خاصة بالإدارة الجبائية الأسلاك التالية، سلك مفتشي الضرائب، سلك مراقبي الضرائب، سلك أعوان المعاينة، سلك المحللين الجبائيين، سلك المبرمجين الجبائيين.¹

¹. أنظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 23 ذي الحجة 1431 الموافق ل 29 نوفمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، جريدة رسمية عدد 74 لسنة 2010، ص23.

يتم الإلتحاق بالتكوين المتخصص عن طريق المسابقة على أساس الشهادات أو الإختبارات،¹ و ذلك في بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية المتمثلة ضمن سلك مفتشي الضرائب رتبة مفتش مركزي و ضمن سلك مراقبي الضرائب رتبة مراقب الضرائب،²

يدوم التكوين لمدة سنة واحدة لرتبة مفتش مركزي للضرائب، بينما يدوم لمدة سنتان لرتبة مراقب الضرائب،³ وفق برنامج تفصل فيه الهيئات العمومية الخاصة بالتكوين.⁴ تضمن هذا النوع من التكوين المؤسسات التالية، المدرسة الوطنية للضرائب، و المدرسة الوطنية للخزينة.⁵

ثانيا: الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية

تعتبر أسلاكاً مشتركة في الإدارات العمومية الأسلاك المنتمية إلى الشعب الآتية، الإدارة العامة، الترجمة- الترجمة الفورية، الإعلام الآلي، الإحصائيات، الوثائق و المحفوظات.⁶

كل شعبة من الشعب السابق ذكرها تشتمل على أسلاك كالتالي:

- ¹. أنظر المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 سبتمبر 2013 السابق ذكره، ص 33.
- ². أنظر المادة 01 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 ذي القعدة 1434 الموافق ل 23 سبتمبر 2013 يحدد كليات تنظيم التكوين المتخصص للإلتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية و محتوى برامجه، جريدة رسمية عدد 02 لسنة 2015، ص33.
- ³. أنظر المادتين 09 و 10 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 سبتمبر 2013، السابق ذكره، ص34 - 35.
- ⁴. أنظر الملحق رقم 01.
- ⁵. أنظر المادة 7 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 سبتمبر 2013 السابق ذكره، ص34.
- ⁶. أنظر المادة 03، من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق ل 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، جريدة رسمية عدد 03 لسنة 2008، ص 4.

- تشمل شعبة الإدارة العامة على الأسلاك الآتية، المتصرفون، ملحقوا الإدارة، أعوان الإدارة، الكتاب، المحاسبون الإداريون.¹
- تشتمل شعبة الترجمة الفورية على سلك المترجمين²
- تضم شعبة الإعلام الآلي على الأسلاك الآتية، المهندسون، التقنيون، معاونون التقنيون، الأعوان التقنيون.³
- تضم شعبة الإحصائيات الأسلاك الآتية، المهندسون، التقنيون، معاونون التقنيون، الأعوان التقنيون.⁴
- تضم شعبة الوثائق و المحفوظات على الأسلاك الآتية، الوثائقين أمناء المحفوظات، مساعدوا الوثائقين أمناء المحفوظات، الأعوان التقنيون في الوثائق والحفوظات.⁵

¹ أنظر المادة 13، من المرسوم السابق ذكره، ص 5-6.

² أنظر المادة 85 ، من المرسوم السابق ذكره، ص 12.

³ أنظر المادة 101 ، من المرسوم السابق ذكره، ص 14.

⁴ أنظر المادة 140 ، من المرسوم السابق ذكره، ص 17.

⁵ أنظر المادة 175 ، من المرسوم السابق ذكره، ص 20.

الأسلاك التقنية بالإدارة الجبائية

مفتشية الضرائب

رتبة مفتشين
رئيس

رتبة مفتشين

رتبة مفتشين
رئيسي

مفتشين

مراقبين الضرائب

03: يبين الأسلاك
التقنية بالإدارة الجبائية

أعوان المعاينة

رتبة عون المعاينة

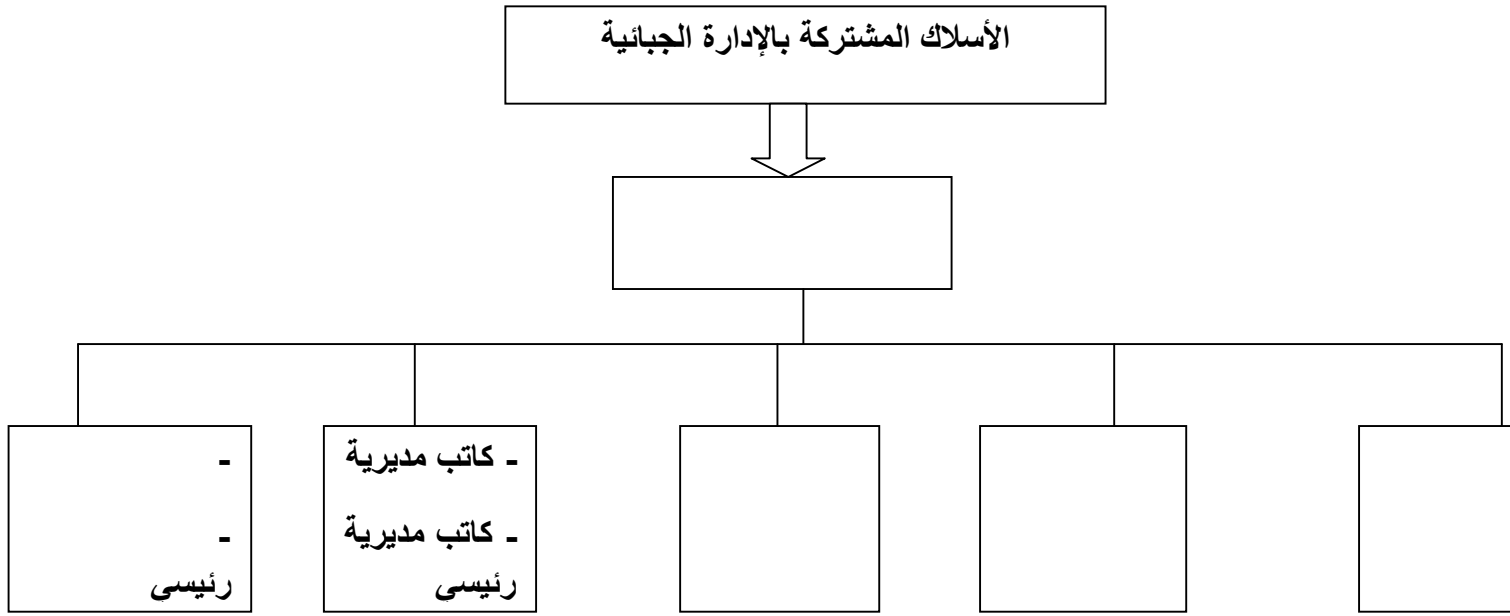
المحللين الجبائيين

رئيسي

رئيسي

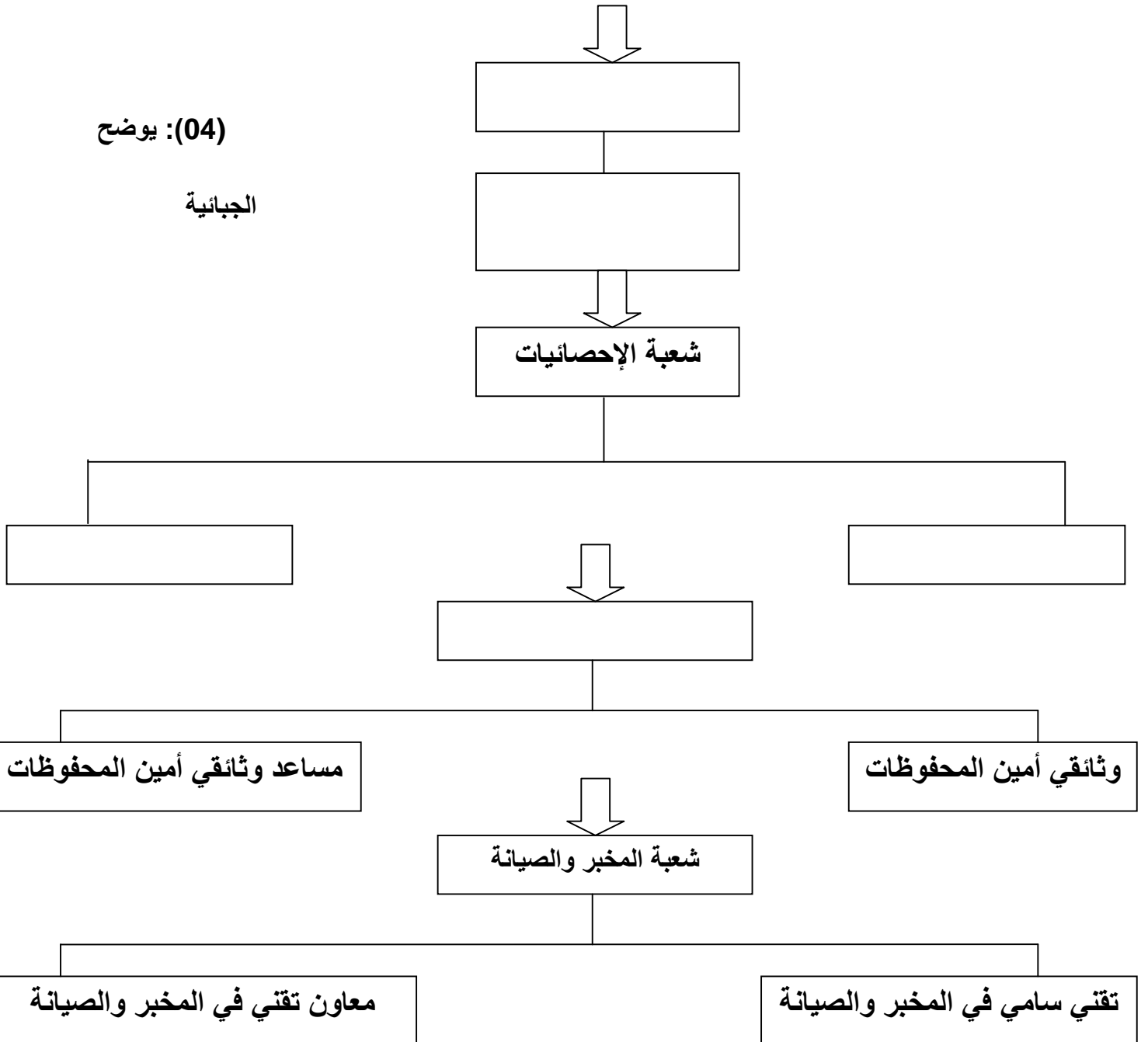
المبرمجين الجبائيين

الأسلاك المشتركة بالإدارة الجبائية



(04): يوضح

الجبائية



الفرع الثاني : التكوين التحضيري

يطبق هذا النوع من التكوين على الأسلاك التالية، سلك المفتشين يضم الرتب التالية، رتبة مفتش الضرائب، رتبة مفتش رئيسي للضرائب، رتبة مفتش قسم للضرائب، أما عن سلك أعوان المعاينة يضم، رتبة عون معاينة، و عن سلك المحليين الجبائين فيضم، رتبة محلل جبائي، رتبة محلل جبائي رئيسي، رتبة محلل جبائي مركزي، أما عن سلك المبرمجين الجبائين يضم، رتبة مبرمج جبائي.¹

يضمن التكوين التحضيري إما المدرسة الوطنية للضرائب، المدرسة الوطنية للخرينة، المعهد العالي للتسيير و التخطيط، أو معهد الاقتصاد الجمركي و الجبائي.²

تحدد مدة التكوين التحضيري بتسعة أشهر بالنسبة لرتبة مفتش رئيس للضرائب، مفتش قسم للضرائب، محلل جبائي، محلل جبائي رئيسي، و محلل جبائي مركزي، كما تحدد مدة التكوين التحضيري بستة أشهر بالنسبة لرتب مفتش الضرائب، عون معاينة، و مبرمج جبائي،³ وفق برنامج تفصل فيه الهيئات العمومية الخاصة بالتكوين.⁴

الفرع الثالث: التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى

ينصب التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى على الموظفين سواء المنتمين للأسلاك التقنية بالإدارة الجبائية أو الأسلاك المشتركة وهو ما سيتم التفصيل فيه

¹ أنظر المادة 01 من القرار المؤرخ في 5 شوال 1434 الموافق ل 12 غشت 2013 يحدد كليات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية و مدته و محتوى برامجه، ج.ر.ع 53 لسنة 2014 ص 18 .

² أنظر المادة 5 من القرار المؤرخ في 12 غشت 2013 السابق ذكره، ص 18.

³ أنظر المادة 07 و 08 من القرار المؤرخ في 12 غشت 2013 السابق ذكره، ص 18.

⁴ أنظر الملحق رقم 02.

أولاً: الأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية

لقد تم النص على هذا النوع من التكوين بالنسبة لسلك مفتشي الضرائب رتبة مفتش رئيسي للضرائب، و سلك مراقبي الضرائب رتبة مراقب الضرائب.¹

ويتم إجراء هذا النوع من التكوين بالنسبة للرتبتين المذكورتين بعد النجاح في الإمتحان المهني أو عن طريق الإختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل.²

يضمن هذا النوع من التكوين المؤسسات العمومية الآتية، المدرسة الوطنية للضرائب، المدرسة الوطنية للخرينة، المعهد العالي للتسيير و التخطيط.³

تحدد مدة التكوين التكميلي بتسعة أشهر بالنسبة لرتبة مفتش رئيسي للضرائب، و تحدد بستة أشهر بالنسبة لرتبة مراقب الضرائب،⁴ وفق برنامج تفصل فيه الهيئات العمومية الخاصة بالتكوين.⁵

يلزم الموظفون المعنيون بالتكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مفتش رئيسي للضرائب ، بإعداد مذكرة نهاية التكوين حول موضوع له صلة بالوحدات المدرسة والمقررة في البرنامج يتم إختيار موضوع المذكرة تحت إشراف مؤطر من بين سلك أساتذة التعليم للمؤسسات العمومية للتكوين الذي يضمن متابعة إعدادها، كما يلزم الموظفون المعنيون

¹. أنظر المادة 01، من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 ذي القعدة 1434 الموافق ل 23 سبتمبر 2013، يحدد كفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية و مدته و محتوى برامجه، جريدة رسمية عدد 02 لسنة 2015، ص 30.

². أنظر المادة 02، من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 سبتمبر 2013، السابق ذكره، ص 30.

³. أنظر المادة 07، من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 سبتمبر 2013، السابق ذكره، ص 31.

⁴. أنظر المادة 09، من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 سبتمبر 2013، السابق ذكره، ص 31.

⁵. أنظر الملحق رقم 03.

بالتكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مراقب الضرائب بإعداد تقرير نهاية التكوين حول موضوع له صلة بالوحدات المدرسية و المقررة في البرنامج.¹

ثانيا: الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية

لقد حصرت الأسلاك المشتركة والتي يمكن أن تكون في وضعية خدمة تجاه الإدارة الجبائية، و التي تستفيد من التكوين التكميلي قبل الترقية في الرتب كالاتي، متصرف، ملحق الإدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، وثائقي أمين المحفوظات، مساعد وثائقي أمين المحفوظات، تقني سامي في المخبر و الصيانة، معاون تقني في المخبر و الصيانة.²

تحدد مدة التكوين التكميلي قبل الترقية كما يأتي، مدة تسعة أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتبتي متصرف و وثائقي أمين محفوظات، مدة ستة أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتب ملحق إدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، مساعد

¹. أنظر المادة 12 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 سبتمبر 2013 ، السابق ذكره، ص 31.

². أنظر التعليم رقم 45 مؤرخة في 01 ديسمبر 2008 تحدد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

وثائقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر و الصيانة، و معاون تقني في المخبر و الصيانة.¹

يكلف بإجراء التكوين التكميلي المؤسسات العمومية التالية:

- بالنسبة لرتبتي متصرف و ملحق إدارة، جامعة التكوين المتواصل، كليات الحقوق للجامعات، المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية، المعهد العالي للتسيير و التخطيط، المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير خاص برتبة ملحق إدارة فحسب، المراكز الوطنية لتكوين و تحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية كذلك خاص برتبة ملحق إدارة فحسب.
- بالنسبة لرتبتي و ثائقي أمين محفوظات و مساعد وثائقي أمين محفوظات، أقسام علم إقتصاد المكتبات للجامعات، المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير خاص برتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات فحسب.
- بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإعلام الآلي، المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي، أقسام الإعلام الآلي بالكليات، المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير.
- بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإحصاء، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الإقتصاد التطبيقي، كليات العلوم الإقتصادية و التجارية، جامعة التكوين المتواصل.
- بالنسبة لرتبتي تقني سامي و معاون تقني في المخبر و الصيانة، الكليات التي تضمن التعليم في التخصص، المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني، مراكز التكوين المهني و التمهين التي تضمن التعليم في التخصص.

¹. أنظر التعليم رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008، السابق ذكرها.

- بالنسبة لرتب عون إدارة، كاتب مديرية كاتب مديرية رئيسي، معاون تقني في الإعلام الآلي و معاون تقني في الإحصاء، المعاهد الوطنية المتخصصة لتكوين المهني و التسيير، مراكز التكوين المهني و التمهين بإستثناء رتبة كاتب مديرية رئيسي.

- بالنسبة لرتبتي كاتب محاسب إداري و محاسب إداري رئيسي، كليات العلوم الإقتصادية و التجارية خاصة برتبة محاسب إداري رئيسي، جامعة التكوين المتواصل، المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني و التسيير، المراكز الوطنية للتكوين وتحسين المستوى مستخدمي الجماعات المحلية.¹

يعد الموظفون المرشحون للترقية إلى رتبة متصرف و وثائقي أمين محفوظات مذكرة دراسة و بحث حول موضوع يتعلق لاسيما بتنظيم و مهام و نشاط و تسيير الإدارة بصفة عامة و يتم إختيار موضوع المذكرة من طرف مشرف بين سلك التعليم الذي يضمن كذلك متابعة إعدادة.

يعد الموظفون المرشحون للترقية إلى رتب ملحق إدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، مساعد وثائقي أمين المحفوظات، تقني سامي في المخبر و الصيانة و معاون تقني في المخبر و الصيانة، تقرير نهاية تكوين حول موضوع يتعلق لاسيما بتنظيم و مهام و نشاط و تسيير الإدارة المستخدمة.

¹. أنظر التعليم رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008، السابق ذكرها.

الفرع الرابع : التكوين من أجل تحسين المستوى وتجديد المعلومات

إن تحسين المستوى يسمح بتحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و إثرائها و تعميمها و ضبطها، أما تجديد المعلومات فإنه يرمي إلى التكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل و التقنيات أو بسبب التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عملها أو مهامها.¹

قد تكون دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات في شكل متناوب أو متواصل، تتميز هذه الدورات بقصر مدتها نظرا لكونها إستراتيجية تخص مجالا محددًا، فحددت كحد أقصى بثلاث سنوات طبقا للنظام الداخلي و التنظيمات التي تحكم مؤسسات التكوين وإمكانياتها، بالتالي دورات التكوين بحسب المدة ثلاث أنواع:

- دورات قصيرة المدى : إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها،
- دورات متوسطة المدى: إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر و تساوي سنة واحدة أو تقل عنها،
- دورات طويلة المدى: إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة أو تساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.²

يتم إفتتاح التكوين لتحسين المستوى و تجديد المعلومات على مستوى كل إدارة أو مؤسسة عمومية معينة، حيث تنشأ لجنة تكلف بإنتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة تكوين تحسين المستوى و تجديد المعلومات، في هذا الإطار تعد اللجنة قائمة تأهيل و تطبيق الشروط التنظيمية و القانونية الأساسية و تحدد مقاييس إنتقاء ذات الصلة

¹. أنظر المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق ل 03 مارس 1996 المتضمن تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق ل 22 يناير 2004.

². المادة 14 من المرسوم التنفيذي 96-92 ، السابق ذكره.

بالمؤهلات المهنية و بالتقويم المهني للموظفين المعنيين، تتكون هذه اللجنة من، السلطة المخولة صلاحية التعيين رئيسا، عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين عضوا، مسؤول تسيير المستخدمين و المسؤول المكلف بالتكوين عند الإقتضاء عضوا، و يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في إستشارته.¹

تكون قائمة التأهيل المتضمنة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.²

تعلم الإدارة المعنية المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات عن أسباب رفض ترشيحهم، و يمكنهم عند الإقتضاء تقديم طعن في أجل لا يقل عن عشرة أيام قبل التاريخ المقرر لبداية الدورات لدى لجنة خاصة تتكون من، السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي رئيسا، ممثل عن الإدارة المعنية عضوا ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية عضوا، كما تدرس اللجنة كل طعن آخر يتصل بالتسجيل في دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و تبت في مدى تأسيس الطعن المقدم و تتخذ الإجراءات اللازمة قبل تاريخ بداية الدورات.³

¹. أنظر المادة 07 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

². أنظر المادة 08 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

³. أنظر المادة 14 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

يحدد تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للإلتحاق بالوظائف العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية إما بواسطة، قرار السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، أو بقرار وزاري مشترك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات و الإدارات العمومية المختلفة.¹ يحدد هذان القراران بيانات معينة، و ينشر القرار قبل ثلاثة أشهر على الأقل من تاريخ بدأ دورة التكوين بكل وسيلة ملائمة لصالح المترشحين. و تقرر برامج دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات إما، من قبل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عند الإلتحاق بالأسلاك و الرتب المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، أو بالإشتراك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية للإلتحاق بالأسلاك و الرتب الخاصة في القطاع المعني.²

لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين بنسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين.³

تقوم بعمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل، المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.⁴

¹. أنظر المادة 11 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

². أنظر المادة 13 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

³. أنظر المادة 16 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

⁴. أنظر المادة 18 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

تسلم المؤسسة التي تكفلت بدورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، شهادة تكوين المترشحين الذين تابعوا هذه الدورة، شهادة التمرين المترشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.¹

يعين الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص تحضر للإلتحاق بوظيفة عمومية كمتمرنين في هذا السلك أو هذه الرتبة، و يدمج المعنيون في حالة رسوبهم من جديد في سلكهم أو رتبهم الأصلية،² و يعين المترشحون الخارجيون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص كمتمرنين و يوجهون حسب حاجة المصلحة و وفقا لدرجة الإستحقاق،³ لا يمكن للموظف خلال حياته المهنية أن يستفيد أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة اللذين ينتمي إليهما.⁴

لا يمكن للموظفين الراسبين في الإمتحان النهائي في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أن يشاركوا في دورة جديدة إلا بعد سنتين، غير أنه يمكن للسلطة المخولة صلاحية التعيين بناء على إقتراح لجنة الإمتحان النهائي أن تمنح ترخيصا إستثنائيا بخصوص هذا الشرط للموظف المعني نظرا لتقييمه البيداغوجي أثناء سير دورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.⁵

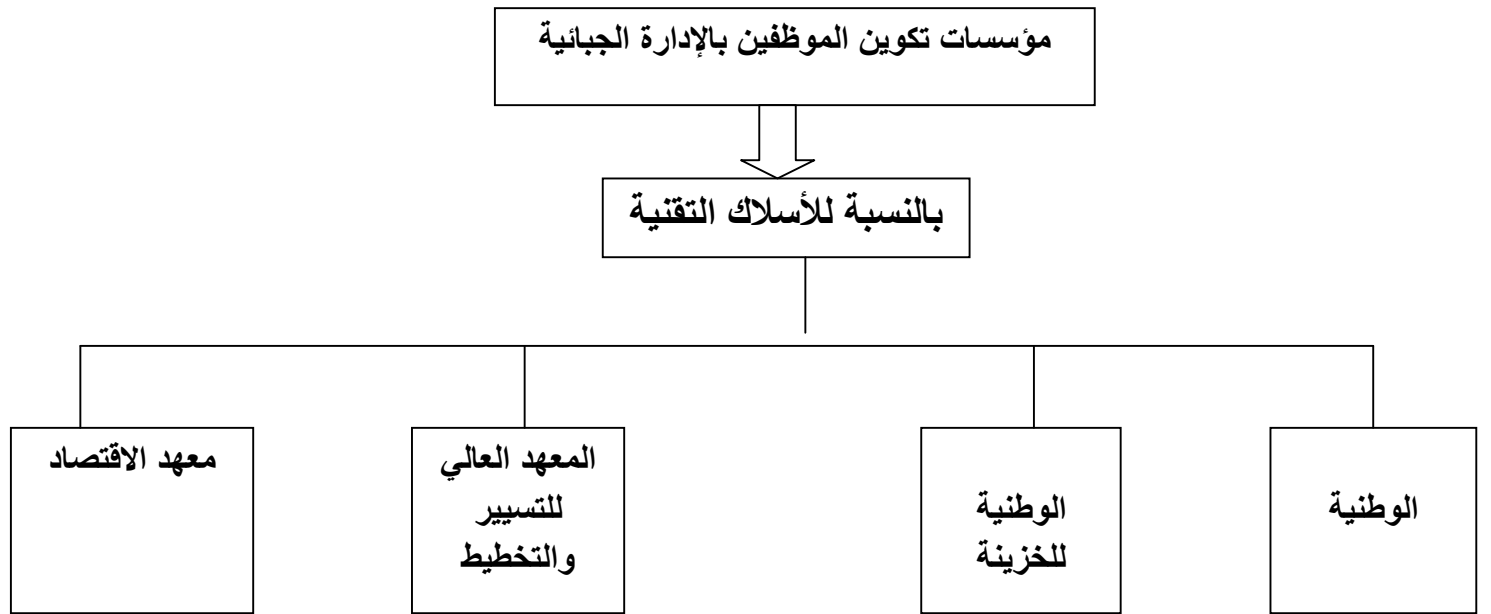
¹. أنظر المادة 20 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

². أنظر المادة 21 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

³. أنظر المادة 22 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

⁴. أنظر المادة 2/24 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

⁵. أنظر المادة 25 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.



(05): يوضح مؤسسات تكوين الأسلاك
التقنية بالإدارة الجبائية

المبحث الثاني : المخطط غير المركز للتكوين الإداري

إن مكتب المستخدمين و التكوين المتواجد بالمديرية الفرعية للوسائل هو المسؤول عن تكوين الموظفين من خلال مخطط غير مركز، لابد من مراعاة المخططات ذات الصلة عند إعداد المخطط الغير مركز وفق إجراءات محددة وواضحة تؤدي إلى المصادقة عليه، و بالتالي جاء هذا المبحث متكونا من مطلبين كالآتي:

المطلب الأول: مفهوم المخطط غير المركز للتكوين.

المطلب الثاني: إعداد المخطط غير المركز للتكوين و تقييمه.

المطلب الأول : مفهوم المخطط غير المركز للتكوين

يعتبر التكوين حقا معترفا به للموظف خلال مساره المهني،¹ فالتكوين يعتبر من الحريات الأساسية المضمونة للمواطنين،² تلجأ إليه الإدارة بغية تحسين أداء موظفيها،³ و تكون عملية التكوين وفق مخطط سنوي تعده المديرية الولائية للضرائب، يضع السياسة الحقيقية لتكوين الموظفين والأعوان العموميين لتتماشى ومتطلبات التسيير المتجدد للموارد البشرية،⁴ يتم إعداد المخطط الغير مركز وفقا لكل من المخطط الوطني لتسيير الموارد البشرية و المخطط القطاعي نظرا لكون هذا الأخير يضم كافة العمليات المتعلقة بتكوين

¹. أنظر المادة 38 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، جريدة رسمية عدد 46 لسنة 2006، ص 10.

². أنظر المادة 38 من دستور 1996، المعدل و المتمم بالقانون 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016، جريدة رسمية عدد 14 لسنة 2016.

³. أنظر المادة 104 من الأمر رقم 06-03 السابق ذكره.

⁴. أنظر التعليم رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية 2009، المتضمنة كفايات الإعداد و المصادقة على المخططات غير المركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين، ص 2.

الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم سواء التابعين للإدارة المركزية أو المحلية،
و هو ما سيتم تناوله من خلال:

الفرع الأول: مضمون المخطط غير الممركز للتكوين.

الفرع الثاني: علاقة المخطط غير الممركز للتكوين بغيره من المخططات.

الفرع الأول : مضمون المخطط غير الممركز للتكوين

يجب على المخططات غير الممركزة للتكوين أن تتضمن عند إعدادها ما يلي:

- طبيعة و مدة العمليات المبرمجة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.
- الرتب المعنية بالتكوين و كذا عدد المناصب المالية الخاصة بها.
- المؤسسة أو المؤسسات التي تضمن التكوين.

كما ينبغي أن يتضمن المخطط الغير ممرکز للتكوين في محتواه مختلف العمليات

المبرمجة بعنوان:

- التكوين المتخصص، بإعتباره أي تكوين محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الإلتحاق برتبة في إطار التوظيف.
- التكوين أثناء التريص، بإعتباره أي تكوين أولي محدد بموجب القوانين الأساسية قصد التحضير لشغل وظيفة بعد التوظيف.
- التكوين الأولي، المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي.¹

¹. أنظر التعليمية رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية 2009، السابق ذكرها.

- التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى، بإعتباره أي تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى.¹
- التكوين بالخارج.²

ويجب أن تدرج برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في حدود الإعتمادات المتوفرة بعنوان السنة المالية المعنية و المناصب المالية المخصصة لهذا الغرض .

الفرع الثاني: علاقة المخطط الغير ممرکز للتكوين بالمخططات الأخرى

حتى يتضح المخطط الغير ممرکز أكثر وكذا أهميته كان و لابد من تحديد العلاقة القائمة بينه وبين المخططات الأخرى المتمثلة في كل من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و كذا المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، كالتالي:

أولاً: العلاقة بين المخطط غير الممرکز للتكوين و المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بإدماج الموظفين في إطار القوانين الأساسية الخاصة الجديدة،

¹. أنظر التعلية رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية 2009، السابق ذكرها.

². أنظر المادة 07 من المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 08 رمضان 1435 الموافق ل 06 يوليو 2014 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، جريدة رسمية عدد 42، لسنة 2014، ص 12.

الإحالة على التقاعد، توثيق الشهادات و المؤهلات، مدونة المناصب المالية، ترسيم الموظفين، اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على المستوى المحلي، لجنة الطعن على مستوى الولاية، اللجنة التأديبية الإستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين، قرارات إنتداب شاغلي المناصب العليا أو الوظائف العليا للدولة، غياب القرارات الوزارية المشتركة المحددة لتعدادات الأعوان المتعاقدين، الموظفون الموجودون في حالة القيام بالخدمة، التعيين في المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي أو الوظيفي، توزيع المناصب المالية حسب الأنماط القانونية، التكفل بمنتوج التكوين المتخصص، التكفل بمنتوج التكوين التكميلي بعد الترقية، الترقية، المسابقات و الإمتحانات المهنية، التأشير على القوائم الإسمية، غياب مسؤولين معينين بصفة قانونية، المؤسسات العمومية حديثة النشأة، خلال السنة المعنية.¹

لابد من توافر ترابط وثيق بين المخطط الوطني لتسيير الموارد البشرية و المخطط الغير مركز السنوي أو المتعدد السنوات فيما يخص المناصب المالية إذ ينبغي التوضيح أنه لا يمكن تسجيل أية عملية تكوين مهما كان نوعها دون توافر مناصب مالية ضرورية للتكفل بمنتوج التكوين ضمن المخطط الوطني للموارد البشرية.²

¹. أنظر التعليم رقم 06 المؤرخة في 05 ماي 2010 المتضمنة كفيات الدراسة و المصادقة على المخططات

السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية، ص 1-12.

². أنظر التعليم رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية 2009، السابق ذكرها، ص 6.

ثانيا: العلاقة بين المخطط الغير مركز للتكوين والمخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات

يهدف هذا التكامل إلى إعطاء إنسجام كلي لمسار التكوين على مستوى كافة الإدارة .

يشتمل المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات على كافة عمليات التكوين المتوقعة المبادر بها من طرف مختلف الوزارات أو الإدارات ذات الإختصاص الوطني والذي تتمتع باستقلالية التسيير، بينما المخطط الغير مركز السنوي أو المتعدد السنوات يسعى إلى تدعيم إطار التكوين على مستوى المصالح الغير مركزة للدولة لذا ينبغي السهر على ضمان الإنسجام الكلي بين المخطط القطاعي من جهة و المخطط غير المركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات من جهة أخرى.¹

المطلب الثاني: إعداد المخطط غير المركز للتكوين و تقييمه

يعتبر التكوين الأداة المفضلة لتحسين أداء الإدارة في إطار الحكم الراشد من خلال مخطط غير مركز للتكوين حيث يتم إعداده وفق إجراءات و بالنظر إلى أهميتها و انعكاساتها الإيجابية على مسار تكوين الموظفين لابد من إيلاء عناية خاصة بها وهو ما سيتم التطرق له ضمن:

الفرع الأول: إعداد المخطط غير المركز للتكوين.

¹. أنظر التعلية رقم 21، المؤرخة في 07 سبتمبر 2009، المتضمنة تحيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، ص 05.

الفرع الثاني: تقييم عمليات التكوين.

الفرع الأول : إعداد المخطط غير الممرکز للتكوين

إن المبادرة بإعداد المخطط غير الممرکز السنوي والمتعدد السنوات للتكوين يقع على عاتق الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، حيث تلزم بإنشاء لجنة مكلفة بإنشاء الموظفين المدعومين لمتابعة دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، إعداد قرار يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ثم إعداد قرار فتح الدورات التكوينية و يحدد برامج التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و شروط الإلتحاق بها و ما إلى ذلك، التكفل بمصاريف التكوين إذا لم يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية للمؤسسة العمومية المستقلة ، وإعداد إجراءات إنتداب الموظفين لمزاولة التكوين.¹

كما تضطلع السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمهام منفردة في مجال سياسة التكوين ففي هذا الإطار تقوم بتخطيط و تنسيق عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات التي تحضر للإلتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمى المؤسسات والإدارات العمومية و إحتياجاتهم بالنظر إلى الترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية، كما تتولى مراقبة إحترام إجراءات إنتقاء المترشحين لمختلف الدورات التكوينية وفقا للتنظيم الساري المفعول، تطبيقا لمبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العامة، كما تصادق على هذه المخططات و تقوم بمراقبة تنفيذها.²

¹. أنظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، السابق ذكره.

². عقون شراف، المرجع السابق، ص138.

تشارك السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية مع المؤسسات والإدارات العمومية في مجال إنجاز مخططاتها التكوينية في دراسة مخطط التكوين السنوي و المتعدد السنوات للإدارة أو المؤسسة المعنية أمام لجنة تتكون من المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية رئيساً، ممثل عن وزارة المالية، ممثل عن الإدارة أو المؤسسات العمومية المعنية إضافة إلى ممثلين عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

أما عن دراسة طعون المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات فتكون أمام لجنة طعن خاصة تترأسها السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية و ممثل الإدارة المعنية عضواً، و ممثل منتخب من طرف لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية عضواً.¹

إن المخطط الغير مركز يتكون من ثمانية جداول، سبعة جداول متخصصة لتحديد دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف، عمليات التكوين الأولى أثناء فترة التبرص، دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى، التكوين الأولي قصد التعيين في المناصب العليا، التكوين بالخارج، دورات تحسين المستوى، دورات تجديد المعلومات و الجدول رقم ثمانية كحوصلة لكافة العمليات المبرمجة.²

ثم يعرض المخطط الغير مركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات على المصالح المحلية للوظيفة العمومية عند بداية السنة المالية قصد المصادقة، و يرفق إجبارياً بعرض الأسباب و يبرر العمليات المبرمجة و كفاءات التطبيق المحددة لهذا الغرض. و تتم المصادقة على المخطط الغير مركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بالإشتراك بين رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص محلياً والممثل المؤهل

¹. أنظر المادة 09 من المرسوم التنفيذي 96-92، السابق ذكره.

². أنظر الملحق رقم 04.

للمؤسسة أو الإدارة المعنية . يتم تعديل هذا المخطط حسب نفس الأشكال السابقة للمصادقة عليه¹

الفرع الثاني: تقييم عمليات التكوين

في هذه المرحلة يتم تقييم كفاءة البرامج التكوينية التي نفذت للتعرف على جوانب القوة و الضعف و مراعاة ذلك مستقبلا، و في المنظمات الكبيرة تختلف إهتمامات المديرين حول حاجتهم من التكوين و لكن التكوين الفعلي عادة ما يتم تقديمه من خلال قسم التكوين في المنظمة كتكوين داخلي أو يتم خارج المنظمة من خلال المنشآت الإستشارية أو الجامعات المحلية، و يتم تقييم التكوين داخل المديرية من خلال إعداد محضر يتضمن قائمة الناجحين عند نهاية كل دورة تكوينية، و يرفق هذا المحضر الممضي من طرف رئيس مفتشية الوظيفة و ممثل الإدارة المعنية بكشف النقاط الممضي قانونا من طرف المؤسسة التي جرى بها التكوين، فعند نهاية كل سنة مالية، تشرع المصالح المختصة للوظيفة العمومية إجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط الغير ممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بالتنسيق مع ممثل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، من خلال هذا التقييم تتم إثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة و إقتراح التدابير الكفيلة بمعالجتها.²

¹. أنظر التعليم رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية لسنة 2009، السابق ذكرها.

². أنظر التعليم رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية لسنة 2009، السابق ذكرها.

الفصل الثاني: تكوين الموظفين بإدارة الضرائب لولاية تبسة

تتكون المديرية الولائية للضرائب بولاية تبسة من خمس مديريات فرعية من بينها المديرية الفرعية للوسائل، هذه الأخيرة تضم مكتبا خاصا بالمستخدمين و التكوين حيث يهتم بتكوين الموظفين سواء المنتمين للأسلاك التقنية الخاصة بالإدارة الجبائية أو الأسلاك المشتركة بين المؤسسات و الإدارات العمومية، و من أهم الأشكال التي تأخذها عمليات التكوين بمديرية الضرائب هي كل من التكوين المتخصص، تكوين خلال فترة التبرص، تكوين تكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى.

تقوم المديرية الفرعية للوسائل بمعاينة المصالح المختصة المحلية للوظيفة العمومية بإعداد مخطط غير مركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، هذا الأخير يكون سنويا ولا بد أن يتضمن في محتواه مختلف العمليات المبرمجة، كما ولا بد أن يكون هذا المخطط مطابق تماما لكل من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

كما أن عمليات التكوين الموضحة في المخطط الغير مركز لتكوين يجب أن تكون في حدود الإعتمادات المتوفرة بعنوان السنة المالية المعنية و المناصب المالية المخصصة لهذا الغرض.

وأخيرا عند نهاية كل سنة مالية تشرع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بالتنسيق مع ممثل الإدارة أو المؤسسة العمومية بإجراء تقييم دقيق للمخطط غير المركز للتكوين وذلك من خلال إثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة الخاصة بالتكوين و إقتراح التدابير الكفيلة بمعالجتها .

الأسئلة

إن موضوع التكوين الإداري للموظفين حيث تمت دراسة مختلف جوانبه ومعرفة دوره في تحسين أداء العاملين في الإدارة الجبائية، بالتالي يمكن القول أن عملية التكوين اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الإهتمام به و تخصيص الميزانية الكافية من أجل إستثمار المورد البشري عن طريق هذه الأداة، و عليه يعد التكوين الروح المحركة و الركيزة الأساسية لأداء فعال بالمؤسسات العمومية و التي لا يمكن الإستغناء عنها على المستوى البعيد، إذ تعتبر هذه الأداة عنصرا فعالا، مهما و حساسا، و هو ما ثبت فعليا من خلال الدراسات و المقابلات التي تم القيام بها، و عليه فقد كانت دراسة موضوع التكوين الإداري للموظفين مقسمة إلى فصلين.

الفصل الأول تم التعرض فيه إلى الإطار النظري للتكوين الإداري و ذلك من حيث تعريفه و بيان الأهداف و الغايات المرجوة من التكوين و من ثم المبادئ التي يقوم عليها ثم تحديد أنواع التكوين الإداري و هذا ضمن المبحث الأول أما عن المبحث الثاني فتضمن خطوات و كيفية إعداد مخطط التكوين بدءا بتحديد الإحتياجات التكوينية يليها تصميم البرامج التكوينية ثم تنفيذها وصولا إلى آخر مرحلة و هي عملية تقييم البرامج التكوينية.

أما الفصل الثاني فقد تضمن دراسة تطبيقية لموضوع التكوين الإداري حيث تم أخذ مديرية الضرائب كعينة، و منه احتوى هذا الفصل على مبحثين، الأول تم فيه التعريف بالجهاز المسؤول عن تكوين الموظفين بمديرية الضرائب، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى المخطط السنوي غير الممركز للتكوين و الذي تعده مديرية الضرائب و الذي يتضمن الفئات البشرية المراد تكوينها.

الإستنتاجات:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع التكوين الإداري تم التوصل إلى مجموع النتائج التالية:

- أن المؤسسات و الإدارات العمومية و من بينها إدارة الضرائب تهتم بأداة التكوين و تعطيه قيمة فعلية من أجل تكوين موظفيها و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم فتقوم بتأهيلهم من جهة من أجل التخصص في مجال العمل و من جهة ثانية تحسين مردودية العمل الضريبي من قبل موظفين متخصصين.
- نظرا لكون إدارة الضرائب من أهم الإدارات العمومية المسؤولة عن أهم إيرادات المال العام و موارد الخزينة العامة للدولة و يجب أن تسير مختلف التطورات و التكنولوجيات الحديثة التي قد تطرأ على الإدارة و المال العام بالتالي فأداة التكوين تعتبر المحرك الرئيسي لإعادة تأهيل موظفيها و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم من أجل التأقلم مع المستجدات و التكنولوجيات المستحدثة.
- بعد إجراء الدراسة الميدانية تم معرفة أن تكوين الموظفين بمديرية الضرائب يأخذ أشكالا عديدة و متنوعة من بينها التكوين المتخصص و التكوين التكميلي و كذا تكوين تحسين المستوى و تجديد المعلومات و حتى التكوين بالخارج، كما أن التكوين يكون لفائدة مختلف فئات الموظفين سواء الأسلاك التقنية أو الأسلاك المشتركة بالمديرية ابتداء من أقل رتبة إلى أعلى رتبة، سواء أثناء عملية التوظيف و الترسيم أو من أجل الترقية أو من أجل تحسين المستوى و تجديد المعلومات.
- إن عملية التكوين بإدارة الضرائب تتم وفق مخطط سنوي تعده المديرية الولائية للضرائب وفق ميزانية محددة يدعى بالمخطط غير الممركز للتكوين السنوي و المتعدد السنوات و هذا الأخير يتم إعداده و المصادقة عليه وفقا لما هو موجود

في المخطط السنوي القطاعي و المتعدد السنوات للتكوين و الذي لا يمكن إعداده إلا بعد إعداد المخطط الوطني لتسيير الموارد البشرية.

- إن عملية تكوين الموظفين بالخارج هي عملية مهمشة و غير معمول بها على مستوى المديرية على أرض الواقع بالرغم من أنه منصوص عليها ضمن القوانين و التنظيمات.
- من خلال عملية البحث في الموضوع وجدنا أن مؤسسات و مراكز التكوين الإداري في المجال الضريبي مهمشة و غير منصبة على أرض الواقع بالرغم من أهميتها و دورها في عملية تكوين الموظفين، كذا طول إجراءات و مدد تنظيم وفتح الدورات التكوينية.
- إن عملية التكوين تسمح للموظف أن يكتسب مهارات و خبرات جديدة تؤهله للإرتقاء بعمله و تحمل مسؤوليات أكبر.

الإقتراحات و التوصيات

على ضوء النتائج و الإستنتاجات التي تم التوصل إليها و على ضوء الدراسة الميدانية تم الوقوف على جملة من الإشكاليات و السلبيات و من هنا تمت محاولة الوصول إلى جملة من الحلول و المقترحات و التوصيات المتمثلة في:

- تفعيل أداة التكوين و العمل على تطوير هذه الأداة بغية تحسين مستوى التكوين الداخلي للإدارة الجبائية بتوفير كل الوسائل و الظروف المساعدة في تكوين الموظفين لزيادة أدائهم حتى تساير الإدارة الجبائية مختلف المستجدات التي تطرأ عليها ولا يكون ذلك إلا من خلال توفير الإعتمادات المالية اللازمة.

- يجب على مديرية الضرائب و كذا مختلف الإدارات الجبائية تشجيع التكوين بالخارج و العمل على تفعيله على أرض الواقع لما له من أهمية في تحسين أداء الموظفين، كما أن الإنفتاح على التكوين بالخارج يساعد على تفادي الأخطاء و السلبيات التي قد يقع فيها التكوين الداخلي بالتالي العمل على مواجهتها و سد النقص و العيب الحاصل و تصليحه.
- العمل على تخصيص مراكز و مؤسسات و معاهد تعنى بالتكوين الإداري في المجال الضريبي و تطعيمها بأساتذة و مكونين و خبراء و ذلك لإعطاء التكوين أهميته و مكانته و في نفس الوقت إدارة الجهاز الضريبي من قبل موظفين أكفاء متخصصين و في نفس الوقت زرع الثقة بأنفسهم نتيجة لإكتساب معلومات و خبرات جديدة ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية التي تساعد على الإبتكار و التطور في ميدان العمل.
- المحاولة قدر الإمكان تبسيط الإجراءات و تقليص مدد فتح دورات التكوين لتفادي أي عطل أو تأخير للعمل داخل المحيط الضريبي بالتالي تسريع عملية الحاجة للتكوين و ذلك من أجل مواجهة أي تغيرات قد تحدث داخل المنظمة الجبائية.
- الأخذ بعين الإعتبار النتائج و التقييمات التي يتم التوصل إليها من عملية تنفيذ برامج التكوين وذلك من أجل تحسين و تطوير فاعلية هذه الأداة و خاصة على المستوى الداخلي للمؤسسة الضريبية.

الملاحق

الملحق رقم 01: برنامج التكوين المتخصص.

الملحق رقم 02: برنامج التكوين التحضيري.

الملحق رقم 03: برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية.

الملحق رقم 04: نموذج المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و

تجديد المعلومات.

الملحق رقم 01

برنامج التكوين المتخصص

أولاً: برنامج التكوين المتخصص للإلتحاق برتبة مفتش مركزي للضرائب.

مدة التكوين: سنة واحدة، التكوين النظري يدوم عشرة أشهر:

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي للسداسي 1	الحجم الساعي للسداسي 2	المعامل
1	جباية الأشخاص الطبيعية والمعنوية.	48سا	48سا	4
2	تحصيل الضريبة.	48سا	48سا	4
3	المحاسبة العامة.	48سا	48سا	4
4	الرسم على القيمة المضافة.	48سا	-	3
5	المنازعات الضريبية وإجراءات المنازعات.	18سا(1سا30د ابتداء من الأسبوع 5)	24سا	3
6	المراقبة الجبائية وتقنيات التحقيق.	18سا(1سا30د ابتداء من الأسبوع 5)	24سا	3
7	بنية النظام الجبائي الجزائري.	12سا(3سا خلال الأسابيع 4 الأولى)	-	2
8	ورشة الوعاء والتصليح.	24سا	24سا	2
9	حقوق التسجيل والطابع.	24سا	24سا	2
10	الضرائب غير المباشرة.	24سا	24سا	2
11	القانون المدني.	48سا	-	2
12	قانون الشركات.	24سا	-	2
13	محاسبة الشركات.	-	48سا	2
14	التحليل المالي.	-	24سا	2
15	التحرير الإداري و الاتصال.	24سا	24سا	2
16	الإعلام الآلي.	24سا	24سا	2
17	اللغة الأجنبية.	24سا	24سا	2
18	أخلاقيات المهنة(في شكل ملتقيات).	24سا	-	1
19	استقبال المكلف بالضريبة(في شكل ملتقيات).	-	24سا	1
	الحجم الساعي للسداسي.	480سا	432سا	
	الحجم الساعي الإجمالي.	912سا		

التربص التطبيقي: يدوم 8 أسابيع، يتابع المتربصون خلال الدورة تربص تطبيقي لدى

مصالح المديرية.

ثانيا: برنامج التكوين المتخصص للإلتحاق برتبة مراقب الضرائب.

مدة التكوين: سنتان ، السنة الأولى:

التكوين النظري: 11 شهر.

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي للسداسي 1	الحجم الساعي للسداسي 2	المعامل
1	حماية الأشخاص الطبيعية.	-	48سا	4
2	المحاسبة العامة.	48سا	48سا	4
3	المالية العامة / قواعد المحاسبة العمومية.	48سا	48سا	4
4	القانون المدني والإجراءات المدنية.	48سا	48سا	3
5	القانون التجاري / قانون الشركات.	48سا	48سا	3
6	بداية النظام الجبائي الجزائري.	24سا	-	2
7	مدخل لدراسة القانون .	24سا	-	2
8	حقوق التسجيل والطابع.	24سا	24سا	2
9	الضرائب غير المباشرة .	24سا	24سا	2
10	ورشة الوعاء.	-	24سا	2
11	التحرير الإداري والاتصال.	24سا	24سا	2
12	الإعلام الآلي.	24سا	24سا	2
13	اللغة الأجنبية.	24سا	24سا	2
14	أخلاقيات المهنة (في شكل ملتقيات).	24سا	-	1
		384سا	348سا	
		768		
				الحجم الساعي للسداسي
				الحجم الساعي الإجمالي

التربص التطبيقي: مدته 4 أسابيع.

يتابع المتربصون خلال دورة التكوين المتخصص ، تربصا تطبيقيا لدى المصالح التابعة للمديرية العامة للضرائب.

الملحق رقم 02

برنامج التكوين التحضيري

أولاً: برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة مفتش الضرائب

المدة: ستة أشهر.

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي	المعامل
01	جباية الأشخاص الطبيعيين	24 سا	04
02	جباية الأشخاص المعنويين	24 سا	04
03	تحصيل الضريبة	24 سا	04
04	الرسم على القيمة المضافة	18 سا	04
05	المنازعات الضريبية	18 سا	03
06	مدخل إلى النظام الجبائي الجزائري	12 سا	03
07	قانون الشركات	09 سا	02
08	حقوق التسجيل	09 سا	02
09	حقوق الطابع	09 سا	02
10	الضرائب غير المباشرة	09 سا	02
11	إستقبال المكلف بالضريبة	09 سا	02
12	إعلام آلي	09 سا	01
13	أخلاقيات المهنة	09 سا	01
	الحجم الساعي الإجمالي	183 ساعة	

ثانيا: برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة مفتش رئيسي للضرائب

المدة: تسعة أشهر .

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي	المعامل
01	جباية الأشخاص الطبيعيين	30 سا	04
02	جباية الأشخاص المعنويين	30 سا	04
03	تحصيل الضريبة	24 سا	04
04	الرسم على القيمة المضافة	18 سا	03
05	المنازعات الضريبية	18 سا	03
06	الرقابة الجبائية	18 سا	03
07	قانون الشركات	18 سا	03
08	مدخل إلى النظام الجبائي الجزائري	12 سا	03
09	حقوق التسجيل	12 سا	02
10	حقوق الطابع	12 سا	02
11	الضرائب غير المباشرة	12 سا	02
12	إعلام آلي	12 سا	02
13	إستقبال المكلف بالضريبة	09 سا	01
14	أخلاقيات المهنة	09 سا	01
	الحجم الساعي الإجمالي	234 ساعة	

ثالثا: برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة مفتش قسم للضرائب

المدة: تسعة أشهر.

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي	المعامل
01	جباية الأشخاص الطبيعيين	36 سا	04
02	جباية الأشخاص المعنويين	36 سا	04
03	تحصيل الضريبة	36 سا	04
04	الرسم على القيمة المضافة	24 سا	03
05	المنازعات الضريبية	24 سا	03
06	الرقابة الجبائية	24 سا	03
07	قانون الشركات	24 سا	03
08	مدخل إلى النظام الجبائي الجزائري	12 سا	03
09	حقوق التسجيل	12 سا	03
10	حقوق الطابع	12 سا	02
11	الضرائب غير المباشرة	12 سا	02
12	إستقبال المكلف بالضريبة	09 سا	01
13	أخلاقيات المهنة	09 سا	01
	الحجم الساعي الإجمالي	270 ساعة	

رابعاً: برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة عون معاينة

المدة: ستة أشهر.

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي	المعامل
01	جباية الأشخاص الطبيعيين	18 سا	04
02	جباية الأشخاص المعنويين	18 سا	04
03	الرسم على القيمة المضافة	18 سا	04
04	تحصيل الضريبة	18 سا	04
05	مدخل إلى النظام الجبائي الجزائري	09 سا	03
06	ورشة الوعاء	09 سا	03
07	ورشة التحصيل	09 سا	03
08	حقوق التسجيل	09 سا	02
09	حقوق الطابع	09 سا	02
10	الضرائب غير المباشرة	09 سا	02
11	إعلام آلي	09 سا	02
12	أخلاقيات المهنة	09 سا	01
	الحجم الساعي الإجمالي	144 ساعة	

خامسا: برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة محلل جبائي

المدة: تسعة أشهر

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي	المعامل
01	جباية الأشخاص الطبيعيين	21 سا	03
02	جباية الأشخاص المعنويين	21 سا	03
03	تحصيل الضريبة	21 سا	03
04	الرسم على القيمة المضافة	18 سا	03
05	مدخل إلى النظام الجبائي الجزائري	12 سا	02
06	حقوق التسجيل و الطابع	12 سا	02
07	الضرائب غير المباشرة	12 سا	02
08	تسيير قواعد البيانات	24 سا	04
09	أنظمة التشغيل	24 سا	04
10	وسائل الإعلام الآلي التقريري	24 سا	04
11	أمن أنظمة المعلومات	18 سا	03
12	تسيير نوعية الخدمات	18 سا	03
13	أخلاقيات المهنة	09 سا	01
	الحجم الساعي الإجمالي	234 ساعة	

سادسا: برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة محلل جبائي رئيسي.

المدة: تسعة أشهر

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي	المعامل
01	جباية الأشخاص الطبيعيين	18 سا	03
02	جباية الأشخاص المعنويين	18 سا	03
03	تحصيل الضريبة	18 سا	03
04	المنازعات الجبائية	18 سا	03
05	الرسم على القيمة المضافة	15 سا	03
06	مدخل إلى النظام الجبائي الجزائري	12 سا	02
07	حقوق التسجيل و الطابع	12 سا	02
08	الضرائب غير المباشرة	12 سا	02
09	تسيير قواعد البيانات	24 سا	04
10	أمن تطبيقات الواب	24 سا	04
11	وسائل الإعلام الآلي التقريري	24 سا	04
12	منهجية أمن نظام المعلومات، تسيير نوعية الخدمات	18 سا	03
13	كشف التسلل	18 سا	03
14	مقدمة في تحليل الشيفرات	12 سا	02
15	أخلاقيات المهنة	09 سا	01
	الحجم الساعي الإجمالي	252 ساعة	

سابعا: برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة محلل جبائي مركزي.

المدة: تسعة أشهر

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي	المعامل
01	جباية الأشخاص الطبيعيين	18 سا	03
02	جباية الأشخاص المعنويين	18 سا	03
03	تحصيل الضريبة	18 سا	03
04	المنازعات الجبائية	18 سا	03
05	الرقابة الجبائية	18 سا	03
06	الرسم على القيمة المضافة	15 سا	03
07	مدخل إلى النظام الجبائي الجزائري	12 سا	02
08	حقوق التسجيل و الطابع	12 سا	02
09	الضرائب غير المباشرة	12 سا	02
10	تسيير قواعد البيانات	24 سا	04
11	أمن تطبيقات الواب	24 سا	04
12	وسائل الإعلام الآلي التقريري	24 سا	04
13	منهجية أمن نظام المعلومات، تسيير نوعية الخدمات	18 سا	03
14	كشف التسلل	18 سا	03
15	مقدمة في تحليل الشيفرات	12 سا	02
16	أخلاقيات المهنة	09 سا	01
	الحجم الساعي الإجمالي	270 ساعة	

ثامنا: برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة مبرمج جبائي.

المدة: ستة أشهر.

الرقم	الوحدة	الحجم الساعي	المعامل
01	جباية الأشخاص الطبيعيين	18 سا	03
02	جباية الأشخاص المعنويين	18 سا	03
03	تحصيل الضريبة	18 سا	03
04	الرسم على القيمة المضافة	12 سا	02
05	مدخل إلى النظام الجبائي الجزائري	12 سا	02
06	حقوق التسجيل الطابع	12 سا	02
07	الضرائب غير المباشرة	12 سا	02
08	التحكم في تسيير قواعد البيانات	18 سا	04
09	تطبيقات الإعلام الآلي	18 سا	04
10	وسائل الإعلام الآلي التقريري	18 سا	04
11	أمن أنظمة المعلومات (المستوى القاعدي)	18 سا	04
12	أخلاقيات المهنة	09 سا	01
	الحجم الساعي الإجمالي	183 ساعة	

الملحق رقم 03

برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية

أولاً: برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مفتش رئيسي للضرائب

المدة: تسعة أشهر

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي	المعامل
1	الجبائية المباشرة.	27سا	4
2	الرسم على القيمة المضافة.	27سا	4
3	تحصيل الضريبة.	27سا	4
4	الرقابة الجبائية وتقنيات التحقيق.	27سا	4
5	المنازعات الجبائية .	27سا	4
6	القانون المدني.	27سا	3
7	قانون الشركات.	13سا30د	2
8	الضرائب غير المباشرة.	13سا30د	2
9	حقوق التسجيل والطابع.	13سا30د	2
10	التحرير الإداري و الاتصال.	13سا30د	2
11	أخلاقيات المهنة.	13سا30د	2
12	استقبال المكلف بالضريبة.	13سا30د	2
	الحجم الساعي الإجمالي	243 ساعة	

ثانيا: برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مراقب الضرائب.

المدة: ستة أشهر.

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي	المعامل
1	جباية الأشخاص الطبيعية.	18سا	4
2	جباية الأشخاص المعنوية.	18سا	4
3	الرسم على القيمة المضافة	18سا	4
4	تحصيل الضريبة.	18سا	4
5	المنازعات الجبائية.	18سا	3
6	قانون الشركات.	18سا	3
7	الضرائب غير المباشرة.	9سا	2
8	حقوق التسجيل والطابع.	9سا	2
9	القانون المدني.	9سا	2
10	التحرير الإداري والاتصال.	6سا	2
11	أخلاقيات المهنة.	6سا	1
12	استقبال المكلف بالضريبة.	6سا	1
	الحجم الساعي الإجمالي	153 ساعة	

الملحق رقم 04

نموذج المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

تحديد تسمية الإدارة :
السنة:
المرجع: القانون الأساسي

الجدول رقم 2 التكوين الأولي أثناء فترة التربص

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتربين	الرتبة المعقّبة

تحديد تسمية الإدارة :
السنة:
المرجع: القانون الأساسي

الجدول رقم 4

دورة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	المنصب العالي المراد شغله	الرتبة الأصلية

تحديد تسمية الإدارة :
السنة:
المرجع: القانون الأساسي

الجدول رقم 8 جدول حوصلية

الإعدادات المالية المنوحة	عدد المناصب المالية المنوحة	عدد الموظفين و الأجران المعنيين	الرتب المعنية	عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف التكوين الأولي أثناء فترة الترخيص
				دورات التكوين التكملي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي
				عمليات التكوين بالحارج
				عمليات تحسين المستوى
				عمليات تجديد المعلومات
				المجموع

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: النصوص الرسمية

• الدستور

دستور 1989 المعدل و المتمم بالقانون 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016، جريدة رسمية عدد 14 لسنة 2016

• النصوص التشريعية:

1. الأمر رقم 06-03 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46 لسنة 2006.

• النصوص التنظيمية:

- المراسيم الرئاسية:

1- المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 08 رمضان 1435 الموافق ل 06 يوليو 2014 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، جريدة رسمية عدد 42، لسنة 2014.

- المراسيم التنفيذية:

1- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق ل 03 مارس 1996 المتضمن تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق ل 22 يناير 2004.

- 2- المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 25 شعبان 1427 الموافق ل 18 سبتمبر 2006 يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحياتها، جريدة رسمية عدد 59 لسنة 2006.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق ل 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، جريدة رسمية عدد 03 لسنة 2008.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 23 ذي الحجة 1431 الموافق ل 29 نوفمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، جريدة رسمية عدد 74 لسنة 2010.

- القرارات الوزارية:

- 1- القرار المؤرخ في 07 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 24 مايو 2007 يحدد الإختصاص الإقليمي للمديريات الجهوية و المديريات الولائية للضرائب، جريدة رسمية عدد 44، لسنة 2007.
- 2- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 صفر 1430 الموافق ل 21 فبراير 2009 يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحياتها ، جريدة رسمية عدد 20، لسنة 2009.
- 3- القرار المؤرخ في 5 شوال 1434 الموافق ل 12 غشت 2013 يحدد كفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية و مدته و محتوى برامجه، جريدة رسمية عدد 53 لسنة 2014.

4- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 ذي القعدة 1434 الموافق ل 23 سبتمبر 2013، يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية و مدته و محتوى برامجه، جريدة رسمية عدد 02 لسنة 2015.

5- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 ذي القعدة 1434 الموافق ل 23 سبتمبر 2013، يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للإلتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية و محتوى برامجه، جريدة رسمية عدد 02 لسنة 2015.

- التعليمات:

1- التعليمية رقم 45 مؤرخة في 01 ديسمبر 2008 تحدد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

2- تعليمية 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009، المتضمنة كفايات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين.

3- التعليمية رقم 21، المؤرخة في 07 سبتمبر 2009، المتضمنة تحيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

4- أنظر التعليم رقم 06 المؤرخة في 05 ماي 2010 المتضمنة كفيات الدراسة و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية.

ثانيا: قائمة المراجع:

أ. الكتب و المؤلفات:

1. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
2. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011.
3. بلال خلف السكارنة، تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011.
4. حمدي رضا هاشم، التدريب و التأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الربية، الأردن، 2010.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
6. خضير كاظم حمود و من معه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2011.
7. رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2014.

8. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1999-2000.
9. رولا نايف المعايطه و من معها، إدارة الموارد البشرية - دليل عملي-، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
10. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
11. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011.
12. عبد الباري إبراهيم درة و من معه، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
13. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
14. عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
15. علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
16. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
17. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.

قائمة المصادر و المراجع

18. محمد جاسم الشعبان و من معه، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الأردن.
19. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2007.
20. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
21. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، دون سنة.
22. محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014.
23. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2010.
24. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن 2005.
25. منير نوري و من معه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
26. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
27. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.

28. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، دون طبعة، دار اليزوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

ب. المذكرات:

1. بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية

الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات

الصناعية بروجية 2008-2012-، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،

2010-2011.

2. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين

بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغورور -خنشلة-، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2013 - 2014.

3. حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق

الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع

الغرب -سعيدة-، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير

الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

4. سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و

الصحية بعين الكبيرة سطيف -SANIAK Groupe BCR-، مذكرة مقدمة

كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم

التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

5. عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، جامعة الجزائر، 2001-2002.
6. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
7. كاهي مبروك، مخرجات التعليم العالي في الجزائر و تحديات سوق العمل: مع دراسة ميدانية لخريجي جامعة قاصدي مرياح، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2010-2011.
8. لفقيه حمزة، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول مع دراسة حالة برنامج CREE-GERME المعتمد في غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بسطيف، ملخص يندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.
9. نبيل سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة: محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي -الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
10. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوه")، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

حلقة الموضوع

ملخص الدراسة:

عد التكوين الإداري من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة للموظف العمومي وذلك لأثره الكبير على الأداء الوظيفي، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع " التكوين الإداري للموظفين " وتضمن دراسة حالة (مديرية الضرائب لولاية تبسة) و يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أن تكوين الموظفين داخل إدارة الضرائب يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية من أجل تحقيق أداء فعال و تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم و إستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية لتتمكن الإدارة الجبائية من تحسين أداء موظفيها، بالتالي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكوين الإداري وأثره على أداء الموظفين داخل الإدارة الجبائية، حيث أدت هذه الدراسة إلى التوصل إلى جملة من النتائج و الإستنتاجات التي إنجرت عن الدراسة الميدانية و حتى يتحقق الهدف منها تم صياغة جملة من الفرضيات و الحلول التي يمكن أن تساهم أكثر في تحسين و تطوير آلية التكوين على مستوى الإدارة الجبائية.

الفهرس

الفهرس

أ- ه	مقدمة	7
48-6	الفصل الأول: ماهية التكوين الإداري	7
7	المبحث الأول: مفهوم التكوين الإداري	7
7	المطلب الأول: المقصود بالتكوين الإداري	12
12	المطلب الثاني: مبادئ و أهداف التكوين الإداري	17
17	المطلب الثالث: أنواع التكوين	25
25	المبحث الثاني: خطوات التكوين الإداري	25
25	المطلب الأول: التخطيط و تحديد الإحتياجات التكوينية	32
32	المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية	40
40	المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التكوينية	41
41	المطلب الرابع: تقييم البرامج التكوينية	80-49
80-49	الفصل الثاني: تكوين الموظفين بإدارة الضرائب لولاية تبسة	50
50	المبحث الأول: الجهاز المسؤول عن تكوين الموظفين بمديرية الضرائب	50
50	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل	51
51	المطلب الثاني: مهام هياكل المديرية الفرعية للوسائل	56
56	المطلب الثالث: تصنيفات التكوين داخل مديرية الضرائب	72
72	المبحث الثاني: المخطط غير الممركز للتكوين الإداري	72
72	المطلب الأول: مفهوم المخطط غير الممركز للتكوين	76
76	المطلب الثاني: إعداد المخطط غير الممركز للتكوين و تقييمه	81

الملاحق

قائمة المصادر و المراجع

خلاصة الموضوع