

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر، دراسة تحليلية مقارنة

Training and development of competencies in the administrations with reference to the executives of of the direction of the taxes of the wilaya of Bashar in Algeria, a comparative analytical study

د. دولي لخضر¹، د. بكريتي لخضر²، د. بوروية امحمد الحاج³

¹ جامعة طاهري محمد، بشار (الجزائر)، ldouli@yahoo.fr

² المركز الجامعي نور البشير، البيض (الجزائر)، bakreti2@yahoo.fr

³ جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم (الجزائر)، hadjbourouba@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/07/30 تاريخ القبول: 2019/10/28 تاريخ النشر: 2019/12/19

Abstract:

The development of competencies in modern organizations of the type and the field of management requires a process of training based on clear foundations of the formation policy adopted by the organization and with a comprehensive planning dimension that contains a configuration plan according to a methodology based on the census of the needs of training aimed at developing competencies and finding means Which is necessary for the completion of this scheme, taking into account the specificity of governance that adopts public administration (the tax administration of the state of Bashar al-Algeria), while at the same time relying on an assessment method based on the use of evaluation methods to avoid future deviations.

Keywords: competency development, formative policy, training scheme, public administration

المخلص:

إن تنمية الكفاءات في المنظمات الحديثة مما كان نوعها ومجال تسييرها يتطلب عملية تكوينية مبنية على اسس واضحة من جانب السياسة التكوينية المتبعة من طرف المنظمة وذات بعد تخطيطي شامل يحتوي مخطط تكويني وفق منهجية تعتمد على إحصاء الاحتياجات التكوينية التي تهدف إلى تنمية الكفاءات وإيجاد الوسائل الضرورية لإنجاز هذا المخطط مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيتها التسييرية التي تتبنى التسيير العمومي (مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر) وفي نفس الوقت الاعتماد على أسلوب تقييمي مبني على استعمال وسائل التقييم لنقادي الانحرافات مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: تنمية الكفاءات، السياسة التكوينية، مخطط تكويني، التسيير العمومي.

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر،
دراسة تحليلية مقارنة

1. مقدمة:

العلاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات في المنظمات الحديثة سواء تلك التي ذات طابع إداري عمومي أو تلك التي ذات طابع إدارة أعمال لها صفة التلازم الدائم حيث لا تكتمل صورة تنمية الكفاءات إلا إذا سبقتها عملية تكوينية مركزة في الزمن وفي المكان وفق مخطط تكويني محدد المعالم والأهداف ومع ذلك إن المقارنة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في مجال التكوين وتنمية الكفاءات في سياق الإدارة الجزائرية يظهر فرقا واضحا، حيث أن الجانب النظري بشقيه النظري البحث والجانب القانوني يكشف لنا عن تصور لتسيير الكفاءات متكامل يحمل كل خصوصيات الفعالية والنجاعة والأداء يعمل على إيجاد مجموعة أفعال وإجراءات مختلفة ومتشابهة لغرض وصول بالكفاءات البشرية إلى أهدافها والتي هي وبالضرورة أهداف المنظمة، الأمر الذي يبرز في الجانب النظري أن المنظمة مهما كان نوعها لا يمكن لها تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها إلا إذا اعتمدت الأدوات التفسيرية عند القيام بعملية التكوين بداية من إحصاء الاحتياجات التكوينية مرورا بعملية الانجاز و وصولا إلى عملية التقييم وتصحيح الفجوات بمعنى أنه عند التعامل مع العنصر البشري وخصوصا في الجانب الذي يهتم بالكفاءات وتنميتها يتطلب وجود نظام تكويني متكون من مجموعة وسائل وأشخاص تشارك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أفعال هذا النظام وهذا ما نلمسه في عملية إحصاء احتياجات التكوين وإعداد المخطط، أما في الجانب التطبيقي المتمثل في إجراء محادثات تطرح فيها أسئلة للوقوف على مدى نجاعة العملية التكوينية وبالتالي ما مدى مساهمتها في تنمية الكفاءات ولقد استهدفنا فئة معينة تابعة للإدارة الجبائية بالمديرية الولائية ببشار ومن هذا المنطلق طرحنا الاشكالية التالية :

ما مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة لإطارات مديرية

الضرائب ولاية بشار؟

أولاً: ماهية التكوين وأهدافه

1- مفهوم التكوين:

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

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

وهناك فريق آخر حاول أن يكون أكثر دقة في تعريفه عند قولهم أنه مجموعة أعمال قادرة على جعل الفرد ومجموعة أفراد في وضعية جيدة للقيام بكل كفاءة لوظائفهم الحالية والمستقبلية وهذا لغرض السير الحسن للمنظمة (Sekiou, 1993, p. 362)

في هذا التعريف تضاف مسألتين، المسألة الأولى تندرج تحت اسم الكفاءة حيث يشار بطريقة أو أخرى بأن عملية التكوين إحدى العوامل الأساسية التي تساهم في تنمية الكفاءات لأنه ممكن لأي فرد عند دخوله لأول مرة إلى المنظمة يكون ذا كفاءة معينة قد لا تتناسب هذه الكفاءة مع احتياجات المنظمة أو تتناسب ولكن بكيفية أقل، لذا مطلوب من عملية التكوين أن تقوم بصيانة هذه الكفاءة كهدف أولي ثم تنميتها بما يتناسب مع أهداف المنظمة، والمسألة الثانية وهي عملية التخطيط للبيد العاملة بذكرهم الوظائف المستقبلية وهذا يأخذ البعد التوقعي للموارد البشرية أو التحولات البيئية بطرفيها المادي والمعنوي وماذا على المنظمة أن تعمل لتتكيف مع هذه التحولات.

لغرض الوصول إلى ماهية التكوين نجد Alain Meignant في كتابه " Manager la Formation " يتبع منهجية سؤال فجواب عن طريق طرح إشكالية كبرى تواجه المنظمة عند عملية تسيير الموارد البشرية وتأخذ الشكل التالي (Meignant, 1997, p. 20):

1. **الوقت:** عند أي وقت تحتاج المنظمة إلى يد عاملة إذن يجب أن تتوفر يد العاملة عند الوقت الذي تكون فيه المنظمة في حاجة إليها وإذا ضببت هذه المسألة تبتعد المنظمة عن عدم التوازن سواء بالزيادة أو النقصان لليد العاملة وفي كلتا الحالتين تتحمل تكاليف كان بوسعها تجنبها.

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

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

4. **الكفاءة والتحفيز:** يجب أن يكون هؤلاء الأفراد ذوي كفاءة مطلوبة للقيام بأعمال معينة وهنا يدخل الجانب التكويني الذي يشمل كذلك العامل التحفيزي لأن التكوين له جانب مادي يكمن في إيجاد الكفاءات وتنميتها عن طريق تقليص الفرق ما بين الموجود والمطلوب (Mebarki, 2005, p. 124) وجانب معنوي يجعل الفرد مهيباً للقيام بالعمل المطلوب منه ومساعدتهم إلى الوصول لأهدافهم.

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

6. **جعلهم في وضعية يقيم فيها كفاءاتهم:** عند وصول العامل إلى مستوى يقيم فيه نفسه بنفسه وذلك عن طريق توفير عدة عوامل منها أولاً العامل النفسي ويقصد به أن

يكون مستعداً لذلك، ثانياً العامل المهني وخصوصاً عند وضع أهداف مهنية تسمح للعامل بالتقييم الذاتي وهذا له أهمية كبيرة لمعرفة الاحتياجات التكوينية الفردية والجماعية.

7. بكلفة أجرية ملائمة للأهداف الاقتصادية: إن إيجاد في الوقت وبعدد الكاف وبطريقة مستمرة أفراد ذوي كفاءة معينة قد يكلف المنظمة ميزانية كبيرة في حالة لجوءها إلى السوق العمل أما إذا لجأت إلى تطبيق سياسة تكوينية فعالة فقد تجتنب هذه التكلفة التي لا تتلاءم مع أهدافها الاقتصادية.

8. وفي جو اجتماعي مناسب أكثر: كثير من المنظمات تلجأ إلى التكوين كعنصر هام لتحسين العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وخصوصاً إذا اعتبر كأرضية محايدة.

أما J.M Peretti يؤكد أن "التكوين يجب أن يستجيب لتطلعات المستخدمين واحتياجات المنظمة، بمساهمة في الوصول إلى أهدافهم والرضا المهني والأداء الاقتصادي أخذاً في الحسبان تطور المهن وكذلك يساعد على الحفاظ على استخدامية المستخدمين والتلاؤم الدائم للكفاءات الموجودة والمطلوبة" (Peretti, 1990, p. 395).

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

وكذلك نجده يضيف التلاؤم الدائم للكفاءات أو ما يسميه البعض بتنمية الكفاءات ولا يكون ذلك إلا عن طريق عملية التكوين التي هي وسيلة للوصول للأداء الكفاء (وصفي عقيلي، 1996، صفحة 233).

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

- التكوين عبارة عن نقل خبرات ومهارات من طرف إلى آخر.
- التكوين يأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل.
- التكوين يحافظ وينمي الكفاءات.
- التكوين يساهم في إيجاد جو اجتماعي ملائم.

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر،
دراسة تحليلية مقارنة

- التكوين يجعل من المنظمة مسابرة لتطور المهن.
- التكوين يحافظ على التوازن في مجال تسيير الموارد البشرية من الناحية العددية والنوعية.

2- أهداف التكوين:

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

1-2 أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف:

التكوين ليس هدفاً لذاته وإنما هو وسيلة للوصول لهدف له ارتباط بحياة المهنية للموظف التي هي إحدى محددات عملية تحليل احتياجات التكوين وكذلك يعتبر من أهداف تنمية الكفاءة وإدخالها في حسيبة تنمية الكفاءات، يمكن أن نقول كذلك أن عملية التكوين اتجاه الشخص المكون تحتوي على أهداف انتقالية تتمثل في رغبته في التحول والبحث عن تزويده بمعارف وكفاءات تمكنه من بناء حياته المهنية وبالتالي الوصول إلى الأهداف نهائية وهي الأمان والاستقرار داخل الإدارة التي يعمل بها ومن ثم "قد يكون من أهداف الشخص المستفيد من التكوين تحسين المناخ البيسكولوجي" (Levy-L eboyer, Huteau, Louche, & Rolland, 2001, p. 253) وبالتالي العلاقات المهنية وابتعاد عن القلق وتدعيم روح المشاركة وبهذا قد يتوصل إلى تطوير ثقافة المنظمة، قد يكون هدفه من التكوين من النوع التحفيزي المادي المتمثل في تطلع إلى منصب أعلى في الإدارة وعليه يمكن أن ترتب الأهداف كما يلي:

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

وهذا النوع من التكوين يمكن أن يكون على شكل طلب يقدمه الشخص المعني لمسئوله الأعلى، ويكون على حساب الإدارة أو على حساب الإدارة وعلى حسابه الشخصي في نفس الوقت ويكون التكوين إما داخلي أو خارجي.

2-2 أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة:

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

وعليه فإننا نجد أن الأعمال التكوينية المخطط لها من طرف الإدارة تدخل ضمن مبادراتها، حتى ولو في بعض الأحيان بعض الإجراءات الإدارية تلزم الأشخاص ببعض المبادرات الفردية مثل تسجيل في تربص مقترح منهم وأدرج من طرف الإدارة في مخطط التكويني وفي هذا الصدد هناك سبع أهداف يمكن أخذها بعين الاعتبار وهي (عبد الله و مختار، 2005، الصفحات 239-240):

- ← تكيف الموظف مع المنصب الذي يشغله، تحضير الموظفين لترقية مناسبة مع مؤهلاتهم الجديدة وذلك في نفس المنصب المشغول أو منصب أعلى،
- ← العمل على تطوير العمال من لمناصب الحالية إلى المناصب المستقبلية، تنمية الأدوات الفكرية القاعدية أو الأساسية مثل التكوين العام، أدوات اتخاذ القرار.....إلخ.
- ← تنمية ثقافة الإدارة: يقصد بها هنا تلك المبادئ والمعتقدات مثل اتخاذ القرار عن طريق المشاركة، التعاون.....إلخ.

- ← تجنيد مجموعة الموظفين على مشروع منظمة معين، إيجاد مناخ اجتماعي ملائم أو على الأقل يساهم في تحسينه.

4- أنواع التكوين وأدواته التيسيرية:

حسب طبيعة كل نوع من أنواع التكوين التي سنذكرها فيما يلي، فإنه يوجد نوع التيسير التي يتناسب مع طبيعة كل نوع من ناحية الإجراءات والطرق وذلك ابتداءً من عملية إحصاء الاحتياجات مروراً بطرق الأعمال التكوينية وطرق المتابعة حتى عملية التقييم

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إدارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر،
دراسة تحليلية مقارنة

ويشتركون في الناحية التنظيمية لإدارة التكوين وخصوصاً تلك المتعلقة بنظام التكوين وكيفية عمله وقد تكلمنا فيه سابقاً وسنتناول فيما يأتي كل نوع من أنواع التكوين مع أدوات التسييرية الخاصة به.

4-1 التكوين من نوع التكيف:

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

4-2 التكوين من نوع التسيير التوقعي للمستخدمين:

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

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

4-3 التكوين الخاص بالأدوات الفكرية القاعدية وثقافة المنظمة:

هذين النوعين من التكوين قريبين لبعضها البعض لذا يستخدم أسلوب واحد في عملية التكوين المرتكز على صيغة الكatalog " أي يوجد برنامج تكويني محدد من طرف الإدارة المركزية صالح لكل العمال وليس له علاقة بالخصائص المهنية للمنصب العمل سواء الحالي أو المستقبلي، ففي هذا الأسلوب من التكوين تقوم وظيفية الإرشاد والقيادة بعملية تحديد برنامج التكوين وفقاً لتطلعات المنظمة والذي يكون له علاقة غير مباشرة في تنمية الكفاءة المهنية للفرد العامل من جهة وترسيخ الثقافة التي تتبناها المنظمة وتنميتها من جهة أخرى.

4-4 التكوين المتعلق بتحقيق مشروع المنظمة:

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

ثانياً: إعداد سياسة التكوين في إطار تنمية الكفاءات

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

- العمل على تكيف المستخدمين لتغيرات الهيكلية والتحولت في شروط العمل التي تفرضها التطورات التكنولوجية.
- التكفل بالابتكارات والتغيرات الواجب وضعها لضمان وصول المنظمة إلى أهدافها. وبالتالي تصل إلى استمرارية التنظيم واستقراره (حنفي، 1989، صفحة 165).

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر،
دراسة تحليلية مقارنة

إذاً فإن نفس التشخيص الذي قيل عن التكوين في حد ذاته يمكن أن تشاركه فيه سياسة التكوين بأنها ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما الهدف منها ما تقدمه من مساهمة فعالة في نجاح التكوين ومن ثم أداء وفاعلية المنظمة (Peretti, 1990, p. 407) وإضافة إلى ذلك فإنها ليس نشاطاً معزولاً وإنما عاملاً في تسيير وتنمية الموارد البشرية، وعليه يجدر بنا قبل الخوض في سياسة التكوين ومكوناتها وعلاقتها مع السياسات الأخرى الموجودة في الموارد البشرية علينا التعرف إلى المصطلحات الأساسية في إعداد سياسة التكوين وهي:

- **العمل:** يعنى نشاط مهني يتكون من مجموعة معارف متجانسة ومعارف ميدانية وسلوكية.
- **منصب العمل:** يعنى وضعية عمل معينة.
- **الشخص الذي يشغل منصب العمل:** هو الذي يقوم بالعمل في منصب العمل إذن هو مستقل عن منصب العمل.

فإن التفريق بين العمل والمنصب والشخص شيء أساسي لفك الالتباس بين المصطلحات وكذلك لإزالة صعوبات التنسيق بين المكون والمسير والمسئول المباشر للعمال ومن هذا يتضح أن:

"التكوين بطبيعته يتكلف بالأشخاص وليس بالعمل أو المناصب أي أن الشخص الذي يأتي إلى قاعة لغرض التكون وهو بكامل مكونات الذهنية والنفسية بما في ذلك ما يملكه من محفزات ضروري للنشاط التكويني ودور هذا النشاط يتركز على إضافة إليه معلومات ومعارف نظرية وميدانية كان يجهلها" (Meignant, 1997, p. 17).

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

1- مكونات سياسة التكوين التكويني:

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

1 الأشخاص المتدخلون:

يجب أن تكون عند عملية التكوين المسؤولية موزعة حسب صلاحيات كل متدخل وعليه يجب أن يكون ملاماً بسياسة التكوين التي أعدتها المنظمة وأن يفهم دوره كما يجب (CESI, 2004, p. 46) إضافة إلى ذلك فإن قيم المنظمة ونوع التسيير المعتمد ومحتوى سياسة التكوين لهم دور كبير في توزيع المسؤوليات وتأثيراً بالغاً في دور متدخل وستشرح ذلك كما يلي:

1-1 المديرية:

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

1-2 مديرية الموارد البشرية:

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

1-3 مصلحة التكوين:

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

1-4 المسؤول المباشرة للمتكون:

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

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر،
دراسة تحليلية مقارنة

1-5 ممثلي العمال:

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

1-6 المتكون:

انطلاقاً من مبادئ سياسة الموارد البشرية فإن الشخص المتكون له دور متميز في نجاح عملية التكوين وخصوصاً استعداده النفسي لتلقى المعلومات وإدراكها وبعد ذلك تطبيقها في الواقع (Levy-L eboyer, Huteau, Louche, & Rolland, 2001, p. 255) وكذلك وجود التحفيزات المختلفة لتلقى المعلومات التي تساعد على التلاؤم مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية للعمل التي تكون سبب في التحفيزات المادية التي تمنح له خلال حياته المهنية وأهمها الترقية الداخلية، وعند تحليل الاحتياجات بصفة شاملة يمكن أن نلخص الأهداف المنتظرة المتعلقة بالمتكون أثناء إعداد سياسة التكوين كالتالي:

أن يكون المتكون أكثر تكيفاً مع المناصب العمل الحالية والمستقبلية تنمية الحركية (Mobilité) في المنظمة وترقية ثقافة المنظمة وخلق مناخ اجتماعي ملائم والقيام بسد الاحتياجات الفردية.

1-7 قيم ثقافة المنظمة:

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

1-8 الإطار التشريعي:

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

2- ثقافة المنظمة وسياسة التكوين:

بصفة عامة تتكون الثقافة من العناصر التالية:

– طرق التفكير، العادات والتقاليد وقواعد السلوك، المثل والاعتقادات.

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

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

2-1 : انسجام سياسة التكوين مع ثقافة المنظمة:

"كل منظمة لها ثقافة خاصة بها وذلك حسب خصوصية نشاطها ومكوناتها والمحيط التي تعيش فيه" (Soyer, 2000, p. 54) فإن عند إعداد سياساتها المختلفة وخصوصاً تلك المتعلقة بالتكوين يجب أن تراعي ثقافتها وإلا فإن العمل التكويني لا يؤدي إلى أهدافه المنتظرة لأن الثقافة هي التي تربط العامل بمنصبه وفق توجه الثقافي للمنظمة، مثال: إحدى المنظمات من بين قيمها الثقافية تشجع اتخاذ المسؤولية والاستقلالية لدى الإنسان العامل فإن على مستوى سياسة التكوين يجب أن يراعي هذا النوع من القيم وذلك بداية التسجيل في نوع التكوين مروراً على مستوى البيداغوجي إلى نهاية عملية التكوين، حيث يعد فرض تسجيل في نوع من التكوين معين بدون أخذ بعين الاعتبار رأي المتكون سواء في نوع التكوين في حد ذاته أو وسائل بيداغوجية معينة بعيداً عن ثقافة المنظمة بل يجب أن يترك له هامش من الحرية والاختيار.

2-2 سياسة التكوين يؤثر في ثقافة المنظمة:

في بعض المنظمات قد يرغب في تغييراً أو تنمية إحدى قيمتها الثقافية، وذلك عند ظهور تغير في مكوناتها الداخلية أو الخارجية تلجأ إلى إعداد سياسة تكوينية معينة مرتكزة على طرق وأساليب تكوينية خاصة هدفها التأثير في ثقافة المنظمة والعمل على تغييرها وفقاً

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر، دراسة تحليلية مقارنة

لما تقتضيه تلك التغيرات، على سبيل المثال قد تؤثر على طرق التفكير أو العادات أو القواعد السلوكية...إلخ.

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

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

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

ثالثا: واقع التكوين وتنمية الكفاءات في مديرية الولاية للضرائب بشار

للدراسة واقع التكوين للمديرية الولائية بشار ومامدى أثره على تنمية الاطارات للمديرية الولائية للضرائب بشار إختارنا نوع من الدراسة الذي يركز على المحادثات بشكل جماعي لأنواع مختلفة من الاطارات والمسؤولين على مستوى المديرية وكانت الاسئلة والاجابات مع نوع من التحليل والتعليق كالتالي :

السؤال الاول: أحسن وسيلة لتنمية الكفاءات :

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين وعددهم خمسة.

الجواب: عند الرد على أحسن وسيلة لتكوين فإن فئة المدراء الفرعيين فالأغلبية قالت إن التكوين الداخلي هو أحسن وسيلة وسبب هذا التوجه هو أن وحسب رأيهم التكوين الداخلي يعط نتائج أفضل في تكوين كفاءات متخصصة في المهام المناطة بها الإدارة الضريبية على مستوى الوعاء والتحصيل لأن التكوين الداخلي يشرف عليه مكونين أكثر تخصص ولها دراية ميدانية أكثر منها نظرية وبأقل تكلفة أما المجموعة والتي فضلت القيام بالتكوين الخارجي فإن

التكوين الخارجي رغم تكلفته المرتفعة فإنه يكون بمستوى عال وبوسائل حديثة وبدفتر شروط محددة فيه العملية التكوينية والأهداف المرجوة منها.

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب وعددهم عشرة.

الجواب: فإن أحسن وسيلة لتكوين الكفاءات حسب الفئة المستهدفة من رؤساء المكاتب تتمثل في القيام بالتكوين الداخلي التي تقوم به الإدارة على المستوى المحلي على مستوى المديرية الولائية للضرائب أو على مستوى مراكز التكوين أو على المستوى المركزي بالمدرسة الوطنية للضرائب لأن هذا النوع من التكوين يضمن تكفل أحسن للمكونين لا من الناحية داخل قاعات الدراسة أو على مستوى التكفل الخارجي مثل الإيواء والإطعام... ومع ذلك فإذا تمعنا جيدا في نتيجة الاستبيان فإن هناك نسبة مهمة التي تحبذ القيام بالتكوين الخارجي لضمان بناء كفاءات مهنية بمستوى أفضل على أساس أن التكوين الخارجي يكون له نوع من الصرامة في التلقين من طرف المكون وكذلك يكون هناك انضباط من طرف المكونين .

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات وقابضي الضرائب وعددهم عشرة.

الجواب: إن رؤساء المفتشيات بحكم التكوين الذي قاموا به في السنوات السابقة سواء كان تكوين داخلي أو تكوين خارجي فإن رأي الأغلبية منهم: أن أحسن وسيلة لتكوين الكفاءات هي القيام بالتكوين الداخلي لأنه يعطي أهمية للجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري والمدارس المتخصصة في إطار الإدارة الجبائية يكون لها الأثر المباشر في تكوين الكفاءات على مستوى الإدارة الجبائية ومع ذلك فإن فريق منهم بأقل نسبة حسب الجدول المبين أعلاه يرون أن التكوين الخارجي رغم قلة خبرة المكونين فيه يمكن أن يكون أحد المكونات الأساسية في تكوين الكفاءات بالمعارف الأساسية مثل بناء ثقافة لمنظمة، التسيير العمومي الحديث، المحاسبة.....وعليه يمكن الجمع ما بين صفات التكوين الخارجي والتكوين الداخلي.

فئة المستهدفة: رؤساء المصالح وعددهم عشرة.

الجواب: إن رؤساء المصالح في في جوابهم المتعلق بأحسن وسيلة لتكوين الكفاءات فإن جوابهم بنسبة 75% هو على الإدارة القيام بتكوين داخلي على أساس أن التكوين الداخلي وهذا حسب رأيهم لا يؤدي إلى انقطاع في العمل حيث مدده في الغالب تكون قصيرة ويمكن أن يصاحبه تكوين ميداني أي تطبيقي في نفس الوقت وبهذا فإن الكفاءات المكتسبة لا تفقد

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطرارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر،
دراسة تحليلية مقارنة

شيء من قيمتها بل تكون هناك تراكمية مستمرة في المعارف النظرية والتطبيقية في نفس الوقت.

السؤال الثاني: هل استفدت من عملية التكوين:

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين وعددهم خمسة.

الجواب: أن فئة المدراء الفرعيين قد استفادوا كلهم من عملية التكوين وفي نظرهم هذا مؤشر جيد لتحسين المستوى والمعلومات وبالتالي بناء الكفاءات داخل الإدارة الجبائية عن طريق نقل تلك المعلومات إلى باقي الأعوان، وفي هذا الإطار تقوم لجنة على مستوى المديرية الجهوية بإعداد قائمة الموظفين المدعوين لإتباع دورة التكوين الذين يحتلون منصب مدير فرعي بالمديرية الجهوية أو المديرية الولائية وعلى حسب كل تخصص وعلى عموم دورة التكوين لهذه الفئة تكون قصيرة المدى على أساس أن الإدارة الجبائية تقوم بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب وعددهم عشرة.

الجواب: تعبر النتائج على أن السياسة التكوينية للإدارة الجبائية على المستوى المحلي بشار أو على المستوى الوطني تأخذ بعين الاعتبار فئة رؤساء المكاتب على أساس أنهم يتحملون مسؤوليات ذات نوعين من جهة مساعدتهم في إتمام على أحسن الوجه للمهام التي يقومون بها المدراء ومن ناحية أخرى يشرفون على العمل الذين يقوموا به الأعوان تحت إداراتهم وللتذكير فإن المستوى التكويني الأساسي هو ما جامعي أو على الأقل مستوى الثانوي وهذا ما تحت عليه النصوص القانونية التي ذكرناها في الجانب النظري والتي تدفع بالإدارة إلى رفع المستوى عند عملية التوظيف هذا ما يسهل عملية التكوين.

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات وقابضي الضرائب وعددهم عشرة.

الجواب: فإن فئة رؤساء المفتشيات وقابضي الضرائب قد استفادوا كلهم من العملية التكوينية وهذا يدخل في إطار النظرة الإستراتيجية المتكاملة والمنسجمة مع العملية التكوينية وهذا يدخل في إطار مخطط تكويني يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التكوينية لكل فئة في

التسيير الاستراتيجي للكفاءات بمختلف أنواعها وخصوصا الفئة التي لها علاقة مباشرة بالمدخولات الضريبية لسد نفقات الدولة في إطار الجبائية العادية .

وما يفسر اهتمام الرؤية الإستراتيجية بالعملية التكوينية لهذه الفئة هو رفع الكفاءة المهنية عن طريق الإلمام الكامل بكل ما يتعلق بالوعاء الضريبي وكيفية تحصيله.
الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح وعددهم عشرة.

الجواب: إن نتيجة المتعلقة بفئة رؤساء المصالح تدل على أن جميعهم قد استفادوا بعملية التكوين وهذا تطبيقا لمخطط التكوين الذي يقوم على إحصاء احتياجات التكوينية وهذا يدخل ضمن الإستراتيجية التي رسمتها المديرية العامة للضرائب و تم تطبيقها من طرف المديرية الجهوية ومن ثم المديرية الولائية وهذا يدل على الانسجام الموجود في رسم الإستراتيجية العامة وتطبيقها وهذا لأجل زيادة المعلومات والمهارات وكسب الخبرات عن طريق الالتقاء والاحتكاك ما بين المتكويين بعضهم مع بعض .

السؤال الثالث: استجابة التكوين لمتطلبات منصبكم

الفئة المستهدفة: المدراء الفرعيين وعددهم خمسة

الجواب: إن التكوين التي قامت فئة المدراء الفرعيين لم يستحب لمتطلبات منصبهم بنسبة كبيرة وبنسبة أقل كانت الاستجابة ضعيفة وبعد التعمق أكثر في الاستبيان وهذا عن طريق المحادثات والمقابلات مع فئة المدراء الفرعيين إتضح لنا السبب في ذلك المتمثل في أثناء القيام بعملية إحصاء الاحتياجات الفردية لم ترتب الفئة إلى مجموعة متجانسة ذات أهداف مهنية واضحة من المهارات والكفاءات المطلوبة لان نظام الإحصاء لم يتصف بقدر كاف من المرونة يساعد على تفعيل التكوين في فترة خلال السنة.

ولهذا عند قيام بعملية الإحصاء الاحتياجات التي تترجم في مخطط التكوين إلى أهداف فالأصح يطرح السؤال كيف تحصى الأهداف بدل كيف تحصى الاحتياجات.

الفئة المستهدفة: رؤساء المكاتب وعددهم عشرة

الجواب: إن التكوين لم يلبي احتياجات المعرفية والمهاراتية المطلوبة في المنصب لان وحسب منظور هذه الفئة لأن البرامج التكوينية زيادة على أنها برامج مكثفة ولا تراعي المدة التكوينية التي اتسمت بقصرها لم تكن تأخذ بعين الاعتبار الصعوبات التي يتلقاها رئيس

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر،
دراسة تحليلية مقارنة

المكتب عندما يقوم بمهامه وخصوصا عند وضعيات العمل الجديدة التي يصادفها أي عدم القيام بدراسة علمية عند إحصاء الاحتياجات وخصوصا إحصاء الأحداث الحرجة لمنصب العمل والقريبة منه والقيام بوضع إحصائيات ظهور هذه الأحداث في منصب العمل.

الفئة المستهدفة: رؤساء المفتشيات وقابضي الضرائب وعددهم عشرة

الجواب: فإن هناك تشتت في إجابة الفئة المستهدفة من رؤساء المفتشيات وقابضي الضرائب مما يدل على أن استجابة التكوين لمتطلبات المناصب من كفاءات ضرورية لتسييره كانت ضعيفة وهذا وحسب الفئة المستهدفة سبب ذلك أن المكونين لم يكن لهم ذلك المستوى لتلقين المعارف والمهارات والسلوك التي يجب أن يمتلكها ويمارسها صاحب منصب العمل وكذلك برنامج التكوين الذي جاء عن طريق إحصاء احتياجات منصب العمل غير دقيق والذي لم يتم على التعرف على الفرق النوعي بين الاحتياجات الكفاءة المطلوبة للقيام بمهام المنصب والكفاءة البشرية الموجودة.

الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح وعددهم عشرة

الجواب: عند طرح السؤال المتعلق باستجابة التكوين لمتطلبات منصب رئيس مصلحة كان الرد من رؤساء المصالح الذين طرح عليهم السؤال متشتت بين (نعم) و(لا) و(قليلًا) مع الإشارة أن نسبة قليلا كانت هي الغالبة وعند التعمق في الاجابة تبين أن هذه الفئة لم تحصى احتياجاتها التكوينية لا قبل تسلم المنصب وأثناء ممارسة مهام المنصب بل إن التكوين حسب نظرهم كان مجرد عمل إداري روتيني لم يأخذ في الحسبان لا ما هو موجود من كفاءات والعمل على كيفية تحسينها لغرض إتقان فردي وجماعي لحسن الأداء وهذا لغرض الوصول إلى أهداف الإدارة على مستوى المركزي أو على المستوى المحلي والجهوي وفي بعض الأحيان حتى الأنشطة الممارسة في المنصب لم تأخذ في الحسبان كما يجب.

الخاتمة :

ما نستجبه من الدراسة النظرية ودراسة واقع التكوين وأثره على تنمية الكفاءات على إطارات ومسؤولي مديرية الضرائب لولاية بشار هو ان ذلك التصور المثالي الموجود في الجانب النظري لا نجده في الإدارة الجبائية بالصفة الكاملة والشاملة رغم وجود مشروع عظيم

وهو عصرنة الإدارة الجبائية الذي ما زال حيز التنفيذ، والذي يستوجب وجود موارد بشرية لها القدرة على مصاحبته وتنفيذه، من بين عوامل انهيار ذلك النظام المتكامل الذي رأيناه في الجانب النظري نجد:

1. لا يوجد تطبيق لأداة التسيير للموارد البشرية ومن ثم الكفاءات كما هو موجود في المنظمة غير ذات طابع عمومي وهذا لوجود الأسباب التالية:

- الإجراءات والقواعد التي تسيير الإدارة العمومية؛
- القوانين الأساسية وقوانين الوظيف العمومي التي تقلص من حرية التصرف ومن ثم التسيير؛
- عدم تفعيل وتبني الإدارة بالكفاءات على مستوى تسيير الموارد البشرية.

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

2. عدم كفاية الموارد المالية الموجهة للتكوين مقارنة بالمعايير المعتمدة (1 % للجزائر

مقابل 5 إلى 6 % في إدارات لدول بنفس الأهمية)؛ (D.G.I, 2006, p. 08)

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

4. الإجراءات الحالية للتقييم للأفراد المتكونين غير كافية مقارنة بما جاء في النظري وزيادة على ذلك معطيات التقييم غير مستغلة من الهياكل المعنية .

ولتفادي هذه العوامل وبالتالي الوصول بالتكوين إلى الأداء والفعالية ومن ثم إلى تنمية الكفاءات يجب على الإدارة الجبائية أن تتحكم في تسيير التكوين وذلك بالعمل على:

- يجب إثراء القوانين الأساسية وقانون الوظيف العمومي بتعليمات ومذكرات في مجال التسيير لجعلها يتبنين التسيير المبني على الكفاءات البشرية؛

التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار الجزائر،
دراسة تحليلية مقارنة

- يجب اعتماد المعايير الدولية في مجال تقييم الكفاءات وجلبها وتميئها، يجب وضع نوع مرجعي للكفاءات في كل مستوى من المستويات الإدارية؛
 - إحصاء جيد للاحتياجات التكوينية، الاختيار الملائم للأفراد لغرض التكوين باستعمال بطاقة المناصب، ملائمة احتياجات التكوين مع مواصفات كل منصب ووظيفة؛
 - العمل على وضع الموارد المالية الضرورية لتغطية مصاريف التكوين، تحفيز الأفراد الذين شركوا في التكوين لترقيتهم في مناسب أعلى، وضع مؤشرات التسيير لتقييم التكوين؛
- إعداد عقد خاص بالأداء مع المدرسة الوطنية للضرائب التي هدفها المساهمة في تحسين شروط تسيير الإدارة الجبائية.

المراجع

- حنفي، ع. ا. (1989). *إدارة الأفراد*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الله، ا. & مختار، ح. (2005). دور التكوين في تنمية الموارد البشرية. *مجلة العلوم الإنسانية*.
- وصفي عقيلي، ع. (1996). *إدارة القوة العاملة*. عمان: دار الزهران.
- CESI, G. (2004). *Audit et analyse des formations*. Ministère des finances, DRH, Alger.
- D.G.I. (2006). *La lettre de la D.G.I numéro spécial, Avril 2006*.
- Levy-L eboyer, C., Huteau, M., Louche, C., & Rolland, J.-P. (2001). *RH: les Apport de la psychologie du Travail*. Paris: Organisation.
- Mebarki, M. (2005, Février). Formation, Compétence et Développement local dans un contexte d'économie fondée sur connaissances, le cas Français. (B. Université Mohamed Kheida, Éd.) *Revue des sciences humaines*(07), 124.

- Meignant, A. (1997). *Manager la formation*. Paris: Liaisons.
- Peretti, J.-M. (1990). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Sekiou, L. (1993). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: De Boeck.
- Soyer, J. (2000). *Fonction Formation*. Paris: Organisation.