

أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية - عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر -

L'importance des compétences humaines et leur développement dans le management local -présentation de la stratégie de développement des compétences pour les collectivités locales en Algérie-

The importance of human Competencies and their development in local management -presentation of the competency development strategy for local groups in Algeria-

يونس قرواط

أستاذ محاضر

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

younes_09@yahoo.fr

07.75.14.12.04

ملخص:

رغم الاهتمام الذي حظيت به تنمية الموارد البشرية ورفع الكفاءة لكن التجسيد على أرض الواقع لا يزال ضعيفا خاصة في القطاع العام، ويؤكد العديد من الخبراء الإداريين أن برامج الجودة تركز على ترقية الأداء وتحسين بيئته والاهتمام بالموارد البشرية، وأشاروا إلى ضرورة إفراة مساحة للموارد البشرية في استراتيجيات الدولة، ومعالجة ضعف الثقافة التدريبية لدى الإدارات، ومعالجة ضعف الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية، بجانب ضرورة وجود معايير واضحة للتقويم مع الالتزام بالشفافية في وضع السياسات وتطبيقها، وضرورة مواكبة التقنيات الحديثة في أساليب الإدارة، وبما أن العنصر البشري يمثل نواة الإدارة المحلية ولها كان لزاما علينا الاعتناء به وتطويره، حيث أن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تهتم بإدارة الخبرة وتطوير الكفاءة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات.

الكلمات المفتاحية: تطوير الكفاءات، تنمية الموارد البشرية، الإدارة المحلية، الجماعات المحلية.

Abstract :

Despite the interest received by the development of human resources and raising competencies, but the realization is still weak, especially in the public sector, and emphasizes many of the management experts that the quality programs focused on upgrading performance and improve the environment and attention to human resources, and pointed to the need to allocate space for human resources in the strategies of the state, And addressing the weakness of the training culture of the departments, and address the weakness of financial resources allocated to the development of human resources, in addition to the need for clear criteria for evaluation with a commitment to transparency in the development and implementation of policies, and the need to keep pace with modern techniques in management methods. Human resources management is now concerned with the management of experience and the development of efficiency. Competencies and experts are responsible for and work towards change factors.

Keywords: competency development, human resources development, local management, local groups.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لإحداث التغيير نحو التنمية وهو أهم عامل لها، كما يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات لمواجهة التحديات، لأن العملية التنموية تركز على الموارد البشرية، فلا بد من التعرف على أهم التحديات التي تواجه التغيير نحو التنمية المستدامة، وآليات وأدوات ومعايير التغيير.

رغم الاهتمام الذي حظيت به تنمية الموارد البشرية ورفع الكفاءة لكن التجسيد على أرض الواقع لا يزال ضعيفا خاصة في القطاع العام، ويؤكد العديد من الخبراء الإداريين أن برامج الجودة تركز على ترقية الأداء وتحسين بيئته والاهتمام بالموارد البشرية، وأشاروا إلى ضرورة إفراة مساحة للموارد البشرية في استراتيجيات الدولة، ومعالجة ضعف الثقافة التدريبية لدى الإدارات، ومعالجة ضعف الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية، بجانب ضرورة وجود معايير واضحة للتقويم مع الالتزام بالشفافية في وضع السياسات وتطبيقها، وضرورة مواكبة التقنيات الحديثة في أساليب الإدارة، وبما أن العنصر البشري يمثل نواة الإدارة المحلية ولها كان لزاما علينا الاعتناء به وتطويره، حيث أن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تهتم بإدارة الخبرة وتطوير الكفاءة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة إلى جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة.

على ضوء ما سبق نطرح الاشكالية التالية:

ما مدى أهمية الكفاءات البشرية في الإدارة المحلية وكيف يتم تطويرها؟ وما هي مجهودات تطبيق استراتيجية تطوير الكفاءات على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر؟

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزامنها مع توجه أجهزة الدولة نحو الاهتمام المتزايد لتطوير وتأهيل قطاع الإدارة المحلية؛ بصفته عنصرا فاعلا في النسيج الاجتماعي والاقتصادي والبيئي لها؛ وباعتبار هذا النظام النواة الأساسية لتحقيق أهدافها، والجهود التي تبذلها الدولة للانندماج في مجتمع يراعي شروط التنمية المستدامة.

وتهدف هذه الدراسة إلى الخروج بنتائج من هذه الدراسة يمكن لها المساهمة في تكوين فكرة واضحة عن كيفية الاستفادة من نظام الإدارة المحلية وتطوير العنصر البشري بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. وللإجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: مفهوم الكفاءات والإدارة المحلية؛
- المحور الثاني: التكوين والتدريب والتعلم كأهم طرق تطوير الكفاءات؛
- المحور الثالث: استراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر.

أولاً: مفهوم الكفاءات والإدارة المحلية

1-1- مفهوم الكفاءات

لقد كان التعليم التقليدي يركز على فكرة الثقافة، وهو بذلك كان يحدد تكويننا ضيقا وخاطئا بالنسبة للناشئة من المتعلمين، يتأسس على تعليم يغيب فيه المرمى الموجه لأعماله ومنتهجه. إزاء هذا الوضع الخاطئ، أصبح من الطبيعي التفكير في البديل، ليس من أجل البديل، وإنما من أجل مشروع تعليمي قادر على التكيف مع حاجات وأحلام أفراد المجتمع؛ لأن غاية التعليم لا تتجسد أساسا في توفير المعلومات، وليس أيضا في التعلم للتعرف أو الدراية أو في الإتقان أو في الدراية الخالصة؛ بل إنها غاية تتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار.

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيراً في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعية العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي.

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم:

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".¹

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضاً أشد.

- يعرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (Ex. CNPF) ² MEDEF الكفاءة بأنها " تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".³

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما: الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.

• عرفها G.Boterf على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".⁴

اشتركت أغلب التعاريف في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتضمنة عموماً في الثلاثية: المعارف (*Savoir*) والمعارف العملية (*Savoir-faire*) والمعارف السلوكية (*Savoir-être*) وهذا ما وضحته التعاريف السابقة، كما يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

- مجموع المعارف، المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات)؛

- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة؛

- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛

- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة إلى أخرى.

- ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداؤها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.

1-2- مفهوم الإدارة المحلية

تعددت تسميات الإدارة المحلية فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة للإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه، كما سميت بالجماعات المحلية للدلالة على نشاطها المحلي وليس الوطني، وسميت بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية غير أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية، وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة كونها تنتخب جهازها التنفيذي من قبل السكان، وفي الأخير يمكن القول أن مصطلح الإدارة المحلية هو المصطلح الأكثر دقة في الدلالة على صورة اللامركزية الإدارية الإقليمية، وذلك بالقياس مع المصطلحات الأخرى كونه يجسد بالفعل الفكرة الأساسية التي تنطلق منها اللامركزية الإدارية، والتي تتضمن منح الهيئات المحلية ممارسة الوظيفة الإدارية من دون الوظائف الأخرى التشريعية والقضائية.

تري الأمم المتحدة أن "الإدارة المحلية نظام من نظم الإدارة العامة، وهي وسيلة إدارية لمساعدة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة أكثر فعالية وكفاءة، وهي بذلك تحث على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي".⁵

إذن يمكن تعريف الإدارة المحلية على أنها "توزيع للوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية وهيئات محلية لا مركزية تتمتع بالاستقلال، وتتولى مجالسها المنتخبة القيام بإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات المحلية لسكان المحليين تحت إشراف ورقابة السلطات المركزية".⁶

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها "تنظيم قانوني يتولى بموجبه المشرع توزيع الاختصاصات الإدارية بين السلطة الإدارية المركزية وهيئات محلية منتخبة في الغالب على أن تخضع هذه الهيئات وأعمالها للرقابة سواء كانت إدارية أو سياسية أو قضائية".⁷

من خلال هذا التعريف يمكن استنباط أركان الإدارة المحلية في العناصر التالية على أن يتم تناولها لاحقا بشكل أعمق:

- الاعتراف للهيئات المحلية والمرفقية بممارسة بعض الاختصاصات الإدارية بمقتضى القانون؛
- تتولى إدارة هذه الاختصاصات هيئات محلية منتخبة في الغالب أو هيئات مرفقية تتمتع باستقلال نسبي في مواجهة السلطة المركزية؛
- خضوع هذه الهيئات وأعمالها للرقابة.

3-1- مراحل تطوير الكفاءات

تعتبر العلاقات الداخلية ما بين أعوان المؤسسة من حيث الطبيعة، من أهم العوامل في نجاح سياسة المؤسسة وأهدافها، أي كيفية تمثيل هؤلاء الأعوان لمؤسستهم تجاه المحيط الخارجي، وهذا لا يأتي إلا باتباع الخطوات التالية في تحديد استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية (فردية أو جماعية):

❖ التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات

هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بتقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا يطرح السؤال: هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية؟ وبالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتوج المؤسسة في السوق.

انطلاقا من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الاستراتيجية المنتهجة في هذا المجال.

❖ وضع الاستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب المخطط

إن التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوت والسلبات الملاحظة في إدارة الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق؛
 - الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية؛
 - تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المنظمة.
- إذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

❖ مراقبة وتقييم تنفيذ استراتيجية تطوير الكفاءات وصيانتها

في الأخير تأتي مرحلة مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات بحيث مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في محيط تواجدها من جهة أخرى.

وتتم عملية التقييم في عدة جوانب وعدة مستويات كما يلي:

- الموارد المكتسبة: (المعارف والمهارات، السلوك،...);
- الكفاءات المكتسبة والمطبقة؛

- الأثر على الأداء (سير العمل).

إن كفاءات الأفراد تتميز بالتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد وإدارته حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءته وصيانتها أهمها التنمية الذاتية والإدارة كذلك من واجها تهيئة المناخ اللازم والملائم لتحديث هذه الكفاءة، فإن أبي الفرد فإن مصيره إلى التسريح كما يقول (Jean Pierre Narino)، لأن المؤسسة عندما تكافئ فهي تكافئ الوظيفة لا الفرد، ومن جهة أخرى فإن هذا يهدد مصير المؤسسة هي أيضا إذا لم يتجاوب الفرد مع هذه التحديثات، وكما يقول (Pierre Le Gorrec) فمن حق المؤسسة إجبار الفرد على التكوين والتدريب.⁸

ثانيا: التكوين والتدريب والتعلم كأهم طرق تطوير الكفاءات

هناك عدة طرق تساعد على تطوير الكفاءات نذكر منها التكوين، التدريب، الاتصال، العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، مساهمة الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات. حيث يعتبر التكوين والتدريب والتعلم من أهم طرق تطوير الكفاءات لذلك ارتأينا تخصيص هذا المطلب لتبيان أهميتهما لعملية تطوير الكفاءات.

2-1- التكوين كأهم طرق تطوير الكفاءات

يلعب التكوين دورا مهما لأنه مبني على احتمال أن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط، خاصة إذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه وامكانياته، وعلى هذا السياق فإنه لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر أو بالترقية الداخلية وإنما يجب إعداد برامج التكوين حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة أعماله طوال مدة تواجده في المؤسسة، وقد أصبح مصطلح التكوين ملازما لمصطلح التنمية أو مرادفا له في بعض الأحيان، فهو الوسيلة الفعالة التي تلجأ إليه معظم المنظمات الهادفة لتنمية كفاءاتها وتطوير أدائها وتحقيق التنمية المستدامة في كل مستوياتها، وتنتهج المنظمة التكوين كعملية متسلسلة، مستمرة ومنهجية وتقوم بإدارة هذه العملية للوصول إلى أهدافها.

يعرف lakhdar sekiou التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحت العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة: الشخصية والاجتماعية، مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية".⁹

"التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، والتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكّن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم".¹⁰ كما يعرف التكوين أيضا بأنه "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب".¹¹

وعرفه Jaques Soyer أنه "هو الوسيلة التي تستطيع أن تخدم أهداف جد متنوعة، كل نوع من هذه الأهداف يتعلق بتكوين خاص يتميز بقواعد تسيير خاصة".¹²

وأشار dimitri weiss أن "التكوين يجب أن يسمح للفرد بإيجاد حلول للمشاكل التي تعترضه في ظروف العمل وإحداث التغيير الذي يراه مناسباً".¹³

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن التكوين وسيلة وليس هدفا في حد ذاته تلجأ إليه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو عملية منظمة ومستمرة تهتم بالفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير اتجاهاته من أجل تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل. وكما أشار soyer أن أهداف المنظمة متنوعة، ولكل نوع من هذه الأهداف تكوين يميزها. التكوين يساعد على تفعيل عملية التغيير في المنظمة ويسهل تقدم العملية. وأخيرا وجوب الاهتمام بتخطيط التكوين، فالتكوين عبارة عن استثمار له تكلفة وينتظر منه عائدا، لذا فعلى المنظمة أن تضمن تحقيق التكوين لأهدافها وأهداف الجماعة والفرد.

❖ أهمية التكوين: كل التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة المنظمة تجعل من التكوين وسيلة جد هامة في يد المنظمة، وتتمثل أهميته فيما يلي:

أ. التكوين كوسيلة للتنمية: نظرا للتطور السريع للتكنولوجيا يرى المختصون أن مستقبل المنظمة يكمن في التكوين لعمالها، فالمنظمة تخصص مجالا كبيرا لتحسين حجم ونوعية العمل، تقليل تكاليف الإنتاج، رفع معنويات وتحفيز عمالها. فهي تسمح لهم بالدخول في وظائف جد مهمة، وتجعلهم جاهزين لاستعمال كفاءاتهم. إذن التكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والتأمين على فقدان الوظائف وعدم تأقلم الفرد بعمله.¹⁴

ب. التكوين كنشاط مربح: تستثمر المنظمة في التكوين من أجل أن تحقق منه عائد، فالمنظمة تخصص ميزانية للتكوين تشمل مختلف التكاليف، بغض النظر عن إمكانية قياس هذا الربح. فالتكوين آثار قد تتمكن المنظمة من قياسها (زيادة رقم الأعمال...) وهناك آثار أخرى يصعب قياسها نظرا لتداخلها مع أنشطة ومتغيرات أخرى (الرضا الوظيفي...).

❖ **أهداف التكوين**: قد أشار Lakhdar Sekiou إلى أهداف التكوين في عناصر عدة وهي:¹⁵

- ضمان الملاءمة بين قدرات ومعارف العمال؛
- تكييف العمال لمهام محددة وللتغيرات في الوظائف؛
- المحافظة على درجة كفاءة ضرورية في تطوير المنظمة؛
- تحسين هيكله العمالة عبر الترقية في المنظمة؛
- الوصول إلى فعالية كل الموظفين الجدد عن طريق الاستعمال الأفضل للوسائل والمعدات والتقليل من حوادث العمل؛

- المساهمة في برامج وسياسات جذب الموارد البشرية؛
- تحقيق أفضل تعامل في العمل وتشجيع التصرفات الإيجابية التي تسمح بتقليل التكاليف وخسائر الإنتاج، وكذا تحسين نوعية وكمية المنتجات؛

- تنمية روح تقدير الذات لدى كل عامل؛
- المساعدة في تنمية مبدأ الحيطة وحماية العمال؛
- مساعدة العاطلين عن العمل في الاندماج بسهولة في منظمات جديدة.

2-2- التدريب والتعلم

من المتفق عليه أن للتدريب والتعلم أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها بالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

❖ **التدريب**: توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب؛ فالتدريب هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها. فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

أيضاً عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله، كما يعرف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.¹⁶

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات القدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها.

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم.¹⁷

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على حد سواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة، كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد والمتقنين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.¹⁸

بصفة عامة يمكن القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها، ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقرن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون ويطبّقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقاً يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

- تغيير المعارف والمعلومات؛

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

- تغيير المهارات والقدرات.

يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمنظمة وكلها عبارة عن تدريب تعليمي:¹⁹

- التدريب الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.

- التدريب الجماعي: ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق. على مستوى الجماعة الكل يتعلم معاً وبواسطة الآخرين.

- التدريب التنظيمي: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المنظمة.

إن التدريب يهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل سلوك الأفراد، وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية.

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:

- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج؛

- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛
 - رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يقتات منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله؛
 - توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛
 - التقليل من الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله؛
 - القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.
- ❖ **التعلم كدعامة للتدريب:** التعلم جوهري للوجود الإنساني وأساسي للتربية وهو منطلق أساسي لدراسة علم النفس ضروري لفهم حقيقة العقل البشري، والواقع أنه لم يحظ أي موضوع آخر من موضوعات علم النفس بما حظي به موضوع التعلم من عمق في البحث والدراسة. والحقيقة أن التعلم أمر مألوف في حياتنا الاعتيادية ولكن تعريفه تعريفاً علمياً بغية الوصول إلى فهم حقيقي لماهيته يظل مسألة مثيرة للجدل، وقلما نجد من الخبراء من يتفق مع غيره وذلك بسبب التعريفات واختلاف النظريات.
- وإذا ما أردنا أن نعرف التعلم تعريفاً بسيطاً يمكننا القول أنه تعديل للسلوك من خلال الخبرة، ويعرف ثورندايك (Edward Lee Thorndike) التعلم بقوله "انه سلسلة من التغيرات في سلوك الإنسان"²⁰ وهنا يجدر بنا أن نميز بين التعلم وبين التقدم أو استمرار التحسن المفيد، ذلك أن التعلم كما يقول جثري وبورز قد يكون تقدماً أو تراجعاً شأنه في ذلك شأن كثير من العمليات الأخرى، وكذلك ليس كل تغير يمكن أن يسمى تعلماً. وكما يؤكد هليغارد وبور فان التغير الذي يحدث في نشاط الإنسان بفعل عوامل النضج أو الاستجابات الفطرية لا ينبغي أن ننظر إليها على أنها تعلماً²¹، فلا يمكننا القول بأن الطفل الذي يستطيع الوقوف على قدميه نتيجة نموه الطبيعي قد تعلم الوقوف، ولا أن انقباض عين الإنسان عندما يهرها ضوء المصباح تعلماً بل هو فعل منعكس، ولقد وصف اندرسون وجيتس التعلم بأنه عملية تكيف الاستجابات لتناسب المواقف المختلفة، أما جانييه فقد دعا إلى التمييز بين العوامل التي تتحكم فيها الوراثة إلى حد بعيد (كالنمو) وبين العوامل التي هي في الأساس نتاج التجربة البيئية وهي التعلم، ووصف ثورب التعلم بأنه مجموعة تغيرات تكيفية تحدث لسلوك المرء وهي في محصلتها تعبير عن خبراته في التلاؤم مع البيئة. وباختصار فان التعلم عملية تغير سلوك الإنسان بفعل الخبرة.²²
- ويصنف التعلم إلى نوعين:²³
- التعلم بطريقة آلية غير شعورية: وهو التعلم البسيط، مثل هذا النوع من التعلم بطريقة غير هادفة أو مقصودة كخوف الطفل من الفأر.
 - التعلم المقصود: ويطلق عليه التعلم المعقد وهذا النوع من التعلم يتطلب من الفرد القيام بالجهد والفهم والترتيب والانتباه، واستخدام بعض وسائل الإيضاح، سواء كان حركياً أو عقلياً. ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التعلم بأنه تعديل للسلوك من خلال الخبرة. وهو تعديل ثابت نسبي في السلوك ناتج عن الممارسة.
- كما تنقسم اتجاهات التعلم إلى اتجاه سلوكي والآخر معرفي:
- **الاتجاه السلوكي في التعلم:** يستند هذا الاتجاه إلى مبادئ التعلم الإجرائية المتنوعة التي يستطيع المعلم من خلالها أن يضبط سلوك التلاميذ من الناحيتين التحصيلية وغير التحصيلية، ويعتمد هذا الاتجاه على الأسس النظرية والتجريبية ويركز على ما يلي:

- البيئة التعليمية؛
- مساهمة الطالب؛
- التكيف؛

- الخبرة التي يحصل عليها التلميذ أثناء العملية التعليمية.

• الاتجاه المعرفي: يركز هذا الاتجاه على الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية للمتعلم، ويهدف إلى تزويد المعلم بالحقائق والمبادئ والاستراتيجيات التي تمكنه من زيادة قدرته على تطوير تفكير المتعلمين، ومساعدتهم على اكتساب مفاهيم وطرق تفكير متقدمة. وكفاءة المتعلم في استغلال دوافع تلاميذه في عملية تعلمهم تعد شرطاً لنجاحه في تحريكهم للنشاط، وأن تكون النشاطات التعليمية التي يوفرها لتلاميذه مناسبة لمستوى تطورهم المعرفي، حتى يقبلوا عليها بحماس.

أما فيما يخص شروط التعلم فيمكن إدراجها في النقاط التالية:

- وجود الفرد إنساناً أمام موقف جديد أو عقبة تعترض إرضاء حاجاته أي توجد مشكلة يجب حلها.

- وجود دافع يدفع الفرد إلى التعلم.

- بلوغ الفرد مستوى من النضج والفهم.

وفي الأخير يمكن استخلاص أن التعلم هو النشاط الذي بموجبه يكتسب الفرد المعارف والمواقف والمهارات التي بفضلها يشبع حاجاته ودوافعه، وهناك تداخل بين عمليتي التعلم والتعليم:

- فإذا كان التعلم تغير في السلوك فالتعليم هو إجراءات تسهيل التعلم؛

- التعليم مهارة تطبيق المعرفة والخبرات والمبادئ العلمية التي تساعد في إنشاء بيئة مناسبة لتسهيل عملية التعلم؛

- إذن التعليم أكثر تحديداً فهو تدريب منظم يؤدي إلى إنشاء بيئة مناسبة لتسهيل عملية التعلم؛

- أما التعلم فهو تغير تلقائي غير المقصود في السلوك.

ومن الملاحظ أن كل من التعلم والتعليم والتدريب مكمل للآخر بحيث لا يكتمل أي منهم بدون الآخر، كما أن النظريات

الحديثة تم بنائها على أساس أن الثلاث عمليات وحدة واحدة يعتمد كل جزء على الآخر.

2-3- رهانات تطوير الكفاءات على مستوى الإدارة المحلية

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في محيط تواجهها وتحقيق التميز والتفوق. كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة.

❖ رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للأفراد

أصبح الفرد يحتل مكانة مهمة في التركيبة التنظيمية والمجتمعية باعتباره الوسيلة والغاية معا لكل ما يُبادر به من مشاريع على اختلاف أشكالها وأهدافها، ولأسيما المشاريع التنموية التي تنجز بالإنسان وللإنسان نفسه، ومن هنا أضحت لزاماً على أي عمل أن يراعي بالدرجة الأولى والانعكاسات والتداعيات المترتبة على الإنسان لا بصفته مستهلكاً أو فاعلاً فقط بل باعتباره إنساناً واعياً، حراً ومسؤولاً قبل ذلك وبعده.

إن أهم فرصة ينبغي إتاحتها اليوم للإنسان هي تمكينه من تحقيق ذاته وتنمية قدراته وتقييمه على أساس كفاءته ومؤهلاته لا على أسس الولاءات والانتماءات وما شابه ذلك، لهذه الأسباب وغيرها يقع اليوم على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء ثقيلة، تفرض عليها الانطلاق من أرضية صلبة في معاملة الإنسان وإدارة شؤونه المهنية والسعي إلى الدخول بهذا الإنسان إلى المجتمع الجديد المبني على المعرفة بالاعتماد على الكفاءة والثقة اللازمتين لمواجهة تحديات ومستجدات الواقع الجديد.

عرفت وظيفة الأفراد تحولات جذرية مست مقوماتها الأساسية المتمثلة خصوصاً في الأهداف، والوسائل والفاعلين الأساسيين²⁴، وفي مقابلتها بين وظيفة رئيس المستخدمين ومدير الموارد البشرية لخصت الفيدرالية الدولية للمستخدمين والتقنيين والإطارات بسويسرا الفوارق الجوهرية التي تميز المفهوم الحديث للوظيفة عن المفهوم التقليدي في النقاط التالية:²⁵

- سياسة مركزة بالخصوص على الفرد؛

- الاهتمام مُنصب دائماً على الفعالية، الجودة والإنتاجية؛

- ضرورة وضع كافة المستخدمين مباشرة في مركز تخطيط النشاط؛

- تطبيق مبدأ أساسي مفاده أن لا شيء ثابت وأن لا مكان للمجاملة وأن لكل نشاط قابلية للتحسن؛
- يُنتظر من كافة المستخدمين أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف السريع؛
- قابلية المؤسسة لاحتضان نظام أجور فردي حيث يتحدد كل شيء لا على أساس العدالة وإنما على حسب السير الفعال في مواجهة قوى السوق.

أحدثت التحولات الاقتصادية والاجتماعية تغيرات جذرية في الوسط المهني وانعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم والاجر، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة لاسيما مع فئة الإطارات والمسيرين.

❖ رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمجتمع

لا يقتصر تأثير الكفاءات والمعارف على الفرد والمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى تعظيم الرفاه الإنساني وتحقيق التنمية الدائمة للمجتمع، لذلك سنتناول من خلال هذا الفرع دور الكفاءات والمعارف في التنمية الاقتصادية.

تعتبر المجهودات المبذولة في سبيل تكوين وتنمية القدرات البشرية تظل دون جدوى إذا لم تحسن الأنظمة توظيف هذه القدرات واستغلال الطاقات البشرية بشكل فعال، ولعل أهم القضايا التي تلفت الانتباه في هذا السياق هي الهجرة المنتظمة للكفاءات والأدمغة من الدول النامية عموما باتجاه الدول الغربية.

● **هجرة الكفاءات والأدمغة:** تشكل ظاهرة هروب الأدمغة أو هجرة الكفاءات خطرا مهددا لمستقبل المجتمعات النامية وخسارة مزدوجة لها واحدة من حيث النفقات التي تحملتها في تكوين هذه الكفاءات، والأخرى من حيث نقص الاستفادة منها، وتعاني المجتمعات العربية من هذه الظاهرة بشكل كبير حتى وصفت بالنزيف، لما يترتب عنها من إهدار لإمكانات الأمة وإفشال لمقوماتها الأساسية في النهوض واستعادة النمو.

قدر تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 عدد الكفاءات العربية عالية التأهيل التي تعيش خارج البلدان العربية بأكثر من مليون²⁶، وقد تصاعدت هذه الهجرة لا سيما في الربع الأخير من القرن الماضي.

● **شروط إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية:** يمثل اكتساب وإنتاج المعرفة مؤشرا هاما على مدى تطور المجتمع ونمو اقتصاده، بحكم أن المعرفة هي العنصر أساسي، وبالتالي فإن قلة المعرفة وركود تطورها يحكمان على البلدان التي تعانيها بضعف القدرة الإنتاجية وتضالؤ فرص التنمية، وحتى تتحقق الغاية المنشودة من المعرفة يجب تبني استراتيجية شاملة تتضمن ما يلي:²⁷

- تحقيق المواءمة بين مخرجات نظام التعليم واحتياجات سوق العمل المتغيرة، ولتأمين ذلك يتعين توفر القطاع العام مرافق تعليمية جيدة ومناهج تلبي احتياجات سوق العمل، إضافة إلى توفير البيئة التنظيمية والمعايير التي تمكن مرافق القطاع الخاص من سد الفجوات الرئيسية من خلال التكوين المهني، والتدريب في مواقع العمل وتنمية المهارات الأخرى المتصلة بالعمل؛

- استغلال رأس المال الفكري لإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتمد تنشيط النمو المستند إلى المعرفة على التطبيق المنتج لها وعلى استعمال المعرفة التي تعزز التنمية والتغيير الإيجابي؛

- إدماج العقول المهاجرة كمصدر للمعرفة، بحكم الخبرة الغنية والمتنوعة التي اكتسبوها خلال عملهم في الخارج والتي تمكنهم من توفير المهارة الفنية والأفكار المبدعة وفرص الاستثمار.

● **كفاءة رأس المال البشري:** يشكل انخفاض إنتاجية الفرد في البلدان النامية تحديا خطيرا، حيث إضافة إلى ضعف رأس المال المادي أدى إلى تقييد النمو في معظم هذه البلدان على نحو خطير، ووفقا لبيانات البنك العالمي فإن الناتج القومي الإجمالي للعامل في البلدان العربية كان أقل من نصف مثيله لبلدين ناميين هما كوريا الجنوبية والأرجنتين.

ويفسر تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 هذا الانخفاض النسبي في النمو والإنتاجية بكون البلدان العربية تتخلف عن البلدان سريعة النمو في تكوين رأس المال البشري (مقاسا بمتوسط سنوات التعليم)، ويرى آخرون أن انخفاض أداء النمو في المنطقة العربية مرده عدة عوامل كانخفاض الإنتاجية أي النمو المنخفض أو السالب للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، أي كفاءة استخدام عوامل الإنتاج مثل رأس المال المادي والعمالة في تحقيق النمو:²⁸

افتقار النظام التعليمي للكفاءة وتكافؤ الفرص: يتحقق استمرار النمو وارتفاع مستوى المعيشة بوجود قوى عاملة متعلمة تستطيع تطوير مهاراتها وتنفيذ الأفكار الجديدة، وتفيد الأبحاث الحديثة بأن البلدان التي تبدأ بإنتاجية منخفضة وبقوى عاملة

أكثر تعلمًا تستطيع تضيق فجوة الدخل الفردي بينها وبين البلدان الأكثر ثراء بسرعة أكبر من البلدان ذات القوى العاملة الأقل تعلمًا، كما تبين أيضا أن إسهام الاستثمار الأجنبي المباشر في النمو يزداد كلما كانت القوى العاملة أكثر تعلمًا.

ثالثًا: استراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر

1-3- استراتيجية التكوين:

في إطار مرافقة سياستها الإصلاحية ولغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تبنت وزارة الداخلية الجماعات المحلية استراتيجية تكوين للفترة 2015-2019 تتمحور على النقاط الآتية :

- الاعتماد على التكوين القاعدي والتكوين التحضيري: الاهتمام بتكوين الموظف يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسخ لديه لثقافة المرفق العام وثقافة الدولة كما أنه يسمح له باكتساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني.

- تكوين الإطارات: تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب ووظائف عليا دورا هاما في تنفيذ ونجاح الإصلاحات إذ تقع على عاتقهم مهمة وضع حيز التنفيذ سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، لاسيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنوع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الإقتصادي للبعث بالتنمية المحلية، وعليه، فتكوين هذه الإطارات يعد محورا أساسيا ضمن استراتيجية تكوين القطاع.

- الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي والتكوين المهني): للاستفادة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات والتي من شأنها إثراء وتعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات، وعلى هذه الأساس تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

- جامعتي الجزائر 1 و3؛
- جامعة البليدة 2؛
- جامعة المسيلة؛
- جامعة التكوين المتواصل.

- وزارة التكوين والتعليم المهنيين:

- المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين؛
- الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته؛
- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.

- مؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى:

- المعهد العالي للتسيير التخطيط؛
- معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي؛
- مركز تطوير الطاقات المتجددة.

- انتهاز نظام التكوين عن بعد: وذلك لتعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع، إذ يتم حاليا إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي.

- الانفتاح على التجارب الأجنبية: تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي لا بد من مسايرتها والسهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف إطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول كدول الاتحاد الأوروبي (فرنسا، إسبانيا، هولندا) والصين وكندا.

2-3- حصيلة عمليات التكوين 2014-2016

ففي إطار وضع حيز التنفيذ استراتيجية التكوين، نظمت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية العديد من دورات التكوين لفائدة مستخدمي الإدارة المركزية والإدارة المحلية والمنتخبين المحليين.

❖ دورات التكوين لفائدة إطارات الإدارة المركزية:

- دورة تكوينية في اللغة الانجليزية لصالح 165 موظف في الإدارة المركزية منتمين إلى سلك المتصرفين.

- تكوين في ميدان الصفقات العمومية لفائدة 12 متصرف رئيسي منتمين إلى مديرية الصفقات العمومية، العقود ومراقبة التسيير.
- تكوين في الإعلام الآلي لفائدة 93 مهندس في الإعلام الآلي للإدارة المركزية.
- تكوين في مجال تسيير الأرشيف لفائدة ثمانية 08 موظفين مكلفين بالأرشيف والتوثيق.
- تكوين لنيل شهادة ماستر في الحقوق: واحد وعشرون (21) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكوينا لنيل شهادة الماستر في الحقوق على مستوى جامعة الجزائر 1.
- تكوين لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير: ستة وعشرون (26) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكوينا لنيل شهادة الماستر في علم التسيير على مستوى جامعة الجزائر 3 وذلك في التخصصات التالية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الميزانية.
- ❖ تنظيم دورات تكوين لفائدة موظفي الإدارة المحلية:²⁹
- تكوين الأمناء العامين للولايات: هذه الدورة التكوينية التي نظمت على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة خصت 48 أمين عام ولاية، وهي تهدف إلى دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات من أجل فاعلية ونوعية أكبر في تسيير الشؤون المحلية.
- تكوين لصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية: تم تنظيم هذه الدورة التكوينية على مستوى ولاية سطيف بمشاركة 48 رئيس مجلس شعبي ولائي وهذا بهدف دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات للوصول إلى أحسن فاعلية ونوعية في ميدان تسيير الشؤون المحلية.
- تكوين مفتشي الولايات: نظمت دورة تكوين لمهنة التفتيش على مستوى المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) لفائدة 43 مفتش ولاية الذين تم تعيينهم مؤخرا.
- تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية: تم تنظيم ثلاثة دورات تكوين لفائدة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي، هذه الدورات التكوينية تندرج في إطار تثمين دور المنتخب المحلي في التنمية المحلية بغية تقوية دوره كأول مسؤول في البلدية.
- تكوين الأمناء العامين للبلديات: نظمت ثلاثة دورات تكوينية لفائدة 1541 أمين عام للبلدية، كان الهدف منها تعزيز كفاءات هؤلاء الإطارات في مختلف الميادين لاسيما في ميدان تسيير الموارد البشرية، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية والمالية المحلية.
- تكوين المكلفين بالاستقبال والتوجيه في الإدارة المحلية: تهدف هذه الدورة التكوينية التي برمجت لفائدة 930 مكلف بالاستقبال والتوجيه إلى تحسيس هذه الفئة من الموظفين بأهمية المهام التي أسندت إليهم من أجل تكوين موظفين أكفاء قادرين على تقديم استقبال نوعي للمواطن.
- تكوين للمكلفين بالصفقات العمومية على مستوى البلديات والدوائر: خصت هذه الدورة التكوينية 96 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى 48 ولاية (رؤساء مكاتب الصفقات العمومية على مستوى الأمانة العامة للولاية ومديرية الإدارة المحلية) بالإضافة إلى 548 مكلف بالوصاية على مستوى الدوائر و1541 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى البلديات.
- سمح هذا التكوين للمشاركين بتجديد معارفهم في مجال الصفقات العمومية.
- تكوين المساعدات الاجتماعية في الإدارة المحلية: تم تنظيمه بالتنسيق مع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة ، لفائدة 96 مساعدة اجتماعية بمعدل مساعدتين اجتماعيتين لكل ولاية.
- تكوين المكلفين بالأرشيف على مستوى الإدارات المحلية: هذا التكوين الموجه لصالح 991 مشارك، يهدف إلى تجديد معلومات المشاركين في مجال الوثائق والأرشيف واكتساب التقنيات الجديدة في ميدان تخصصهم.
- تكوين المكلفين بمصالح الحالة المدنية على مستوى الإدارات المحلية: مست هذه العملية 1541 مكلف بالحالة المدنية على مستوى كافة بلديات الوطن عبر 48 ولاية، بغرض تعزيز معارفهم في مجال الحالة المدنية.
- تكوين الأمناء العامين للدوائر: انطلقت هذه الدورة التكوينية سنة 2015 وسمحت بتكوين 250 أمين عام دائرة إل غاية نهاية سنة 2016 بالمعهد العالي للتسيير والتخطيط والمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين

مستوياتهم وتجديد معلوماتهم ببشار وهران وورقلة، وتهدف إلى تعزيز كفاءات الإطارات في مختلف المجالات خاصة: المالية المحلية، تخطيط ومتابعة المشاريع، تسيير الأملاك، التسيير الحضري، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية، تسيير المخاطر...

• كما تضمنت هذه الدورة التكوينية ثلاثة أيام تكوين في مجال مكافحة الفساد، تم تنظيمها من طرف المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالتعاون مع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته³⁰.

• تكوين المكلفين بمتابعة مشاريع الطاقات المتجددة: تم تكوين مائة وستة عشر (116) إطار من الإدارة المحلية (إطارين من كل ولاية والولايات المنتدبة بالجنوب) في مجال الطاقات المتجددة وهذا بالتعاون مع مركز تطوير الطاقات المتجددة، وستكلف هذه الإطارات بمتابعة وبحث مشاريع تطوير استغلال الطاقات المتجددة على مستوى ولاياتهم.

• إطلاق عمليات التكوين التحضيري خلال فترة التريص: نظم هذا التكوين تبعا لعمليات التوظيف في رتب: ملحق الإدارة الإقليمية، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، عون الإدارة الإقليمية، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب الإدارة الإقليمية، محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية. حيث انطلقت في أكتوبر 2015 وسمحت بتكوين 11.209 موظف متريص من مجموع 13.515 موظف معني بهذا التكوين.

❖ دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية: تبعا لتعليمات السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية، أفادت دائرتنا الوزارية جميع الولايات بتعليمات تقتضي بالعمل على إعداد برامج تكوين لصالح مستخدمي الجماعات المحلية، في جميع الرتب والأسلاك وفي جميع الميادين ذات الصلة بتسيير الشؤون المحلية مثل: المالية المحلية، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، المنازعات... في هذا الإطار، تم تكوين ما لا يقل عن 20853 موظف سنة 2015 و5859 سنة 2016.

❖ تنظيم دورات تكوين بالخارج:

• تكوين المكونين: تحضيراً لإنشاء المركز الدولي لتدريب العناصر الفاعلة المحلية للمغرب العربي، تم تكوين ستة عشر إطاراً سامي تابع لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجالات الاتصال وتقنيات تحضير الدورات التكوينية للإطارات والموظفين حيث تم تنظيم الدورة الأولى بجنيف (سويسرا) سنة 2014، تبعها دورة تكوينية ثانية بالجزائر سنة 2015 ودورة أخيرة بسويسرا سنة 2016.

• استفادة متصرفين اثنين من الإدارة المركزية من دورة تكوينية في ميدان التسيير الشفاف للموارد البشرية والمنظمات بكوريا الجنوبية في إطار برنامج التعاون بين الجزائر وجمهورية كوريا الجنوبية.

• في إطار برنامج التعاون الجزائري الفرنسي، استفاد اثنان وعشرين إطاراً تابعاً للإدارة المركزية والإقليمية من دورات تكوينية حيث شارك أربعة وثلاثون (34) إطاراً في دورات تكوين منظمة من قبل المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا في إطار البرنامج الدولي المتخصص في الإدارة العمومية كما استفاد تسعة (09) إطارات من دورات تكوين منظمة في إطار الشراكة مع الوكالة الفرنسية للتنمية.

• تكوين اثنا عشر إطاراً في مجال التخطيط الاستراتيجي وتسيير مؤشرات الأداء، نظم هذا التكوين بمدرسة المناجمنت بماستريخت بهولندا.

• تكوين مائة وثلاثة وخمسون إطاراً من الإدارة المركزية والإدارة المحلية في إطار تسعة دورات تكوين نظمت بالصين في ميادين عدة: تسيير الإدارة العمومية، التخطيط الحضري، التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، مسؤولي الجماعات المحلية، بناء وتنمية المدن، المناجمنت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية.

• استفادة ثلاثة إطارات من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكندا، في مجال تقييم السياسات العمومية.

• تكوين عشرين (20) إطاراً من الإدارة المركزية والإقليمية في مجال الجباية المحلية بإسبانيا.

• كما يستفيد حالياً ثلاث إطارات من الإدارة المركزية والإدارة المحلية من دورات تكوين تحضيراً لنيل لشهادات ماستر بالخارج كالتالي:

• إطاران (من الإدارة المركزية والمحلية) يتابعان ماستر في الإدارة العمومية في الصين.

- إطار من الإدارة المركزية يتابع ماستر في التنمية والسياسات العمومية في كوريا الجنوبية خاتمة:

إن المصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو قوة العمل أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً ومعرفياً. لذا أصبحت تنمية الموارد البشرية، وبخاصة القوى العاملة الوطنية هي العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة، وهكذا تسعى الدول إلى المضي في تنمية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات وجعلها في موقع الصدارة في سلم الخطط التنموية المتعاقبة، حرصاً منها على الارتقاء المستمر بمهارات الكوادر البشرية وتنمية قدراتها من خلال التعليم والتدريب والتأهيل المهني

نتائج الدراسة:

- لابد من إعطاء الأهمية والأولوية الكافيين لتطوير الكفاءات البشرية؛
- محاولة الاستفادة من فوائد العولمة قدر الإمكان مع تقليل آثارها السلبية في نفس الوقت؛
- العمل على توفير فرص عمل كافية واستمرار متابعتها من خلال التدريب والتكوين المستمرين، وتكريس العمل على تطوير الكفاءات؛
- أدى افتقار معظم الجماعات المحلية للموارد المالية إلى شلل في أجهزتها المحلية التي اتسمت في كثير من الأحيان بعجز في تحويل الاختصاصات المعترف بها نظرياً، إلى واقع ملموس، مما أدى إلى فسخ المجال أمام التدخل الحتمي للأجهزة المركزية واللامركزية ممثلة في الوالي ورئيس الدائرة للنهوض بالتنمية المحلية، وهذا ما ترتب عنه التبعية شبه المطلقة بدل اللامركزية المطلقة، وهذا ما يظهر جلياً في أغلب ميزانيات الجماعات المحلية.

التوصيات:

- الاستثمار في المورد البشري كأهم استثمار منتج في اعتقادنا والذي يشكل المفتاح الرئيسي للتركيب الفعالة لاستخدام أمثل للموارد المتاحة، وهو حلقة ضعيفة على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية؛
- حل إشكالية التمويل والذي يعتبر الشرط الأساسي لنجاح البلديات في أداء أدوارها، وذلك من خلال الحرص على تثمين الموارد المالية المحلية للبلدية، والتقليل من منح الإعانات المالية لها من طرف الدولة للقضاء على روح الاتكال والتخاذل؛
- تحسين مستوى الإداريين على مستوى الجماعات المحلية ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم، عن طريق تنظيم فترات تربية والتكوين المستمر، ومنح الأولوية في التوظيف لذوي الكفاءات.

الهوامش والإحالات:

- ¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص 112.
- ² (MEDEF) : Le Mouvement des Entreprises de France
- ³ CNPF « Conseil National Du Patronat Français », **Journées internationales de la formation** « Objectifs compétences », DEAUVILLE, 1998,p5.
- ⁴ Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed Organisation , Paris, 2000, p85.
- ⁵ زيد أحمد المحيسن، الإدارة المحلية اللامركزية الاقليمية مثال تطبيقي أمانة عمان الكبرى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2011، ص 22.
- ⁶ حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 19.
- ⁷ سامي حسن نجم الحمداني، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014، ص 81.
- ⁸ Fanny Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, France, 1997, PP 101-102.
- ⁹ Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, Edition d'organisation, Paris, 1986, P293.
- ¹⁰ محمد سعيد سلطان، إدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 183.
- ¹¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 310.
- ¹² Soyer Jaques, Fonction Formation , Edition d'organisation, 1998, Paris, p13.
- ¹³ DIMITRI Weiss, Les Ressources Humaines, Edition d'organisation, Paris, 2000, P437.
- ¹⁴ SEKIOU Lakhdar, Gestion du Personnel, Edition d'organisation, 3^{eme} Edition, Québec, 1990, p293
- ¹⁵ SEKIOU Lakhdar, Op Cit, p292.
- ¹⁶ أحمد البدري عبد العزيز ، الفرق بين التعليم والتعلم التدريب ، <http://www.wadilarab.com> ، تاريخ الاطلاع 2015/10/22.
- ¹⁷ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 272.

- ¹⁸ أحمد البديري عبد العزيز، الفرق بين التعليم والتعلم التدريب، <http://www.wadilarab.com>، تاريخ الاطلاع 2015/10/22.
- ¹⁹ بوشخي عائشة، العمل الجماعي: لماذا وكيف؟ -التدريب التعاوني-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، ص 16.
- ²⁰ أسامة عبد المنعم، علي عبد الحسن حسين، علي جواد عبد، تأثير تصميم حقيبة تعليمية إلكترونية لتعلم بعض المهارات الأساسية على بساط الحركات الأرضية للمبتدئين، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 4، 2008، ص 1355.
- ²¹ مصطفى ناصف، نظريات التعلم دراسة مقارنة، ترجمة علي حسين حجاج، سلسلة عالم المعرفة تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1983، ص 16.
- ²² مصطفى ناصف، مرجع سابق، ص 16.
- ²³ أحمد البديري عبد العزيز، الفرق بين التعليم والتعلم التدريب، <http://www.wadilarab.com>، تاريخ الاطلاع 2015/10/22.
- ²⁴ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص 163.
- ²⁵ المرجع نفسه، ص 163.
- ²⁶ تقرير برنامج الأمم المتحدة للإنماء، التنمية الإنسانية العربية للعام 2002، ص 66.
- ²⁷ المرجع نفسه، ص 92.
- ²⁸ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص 254.
- ²⁹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2016/01/18.
- ³⁰ موقع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته <<http://www.onplc.org.dz>> اطلع عليه بتاريخ 2016/01/28.

المراجع:

أولا: باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد البديري عبد العزيز، الفرق بين التعليم والتعلم التدريب، <http://www.wadilarab.com>، تاريخ الاطلاع 2015/10/22.
2. أسامة عبد المنعم، علي عبد الحسن حسين، علي جواد عبد، تأثير تصميم حقيبة تعليمية إلكترونية لتعلم بعض المهارات الأساسية على بساط الحركات الأرضية للمبتدئين، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 4، 2008.
3. زيد أحمد المحيسن، الإدارة المحلية اللامركزية الإقليمية مثال تطبيقي أمانة عمان الكبرى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2011.
4. حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. سامي حسن نجم الحمداني، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014.
- ب. المقالات والمداخلات والتقارير:
6. بوشخي عائشة، العمل الجماعي: لماذا وكيف؟ -التدريب التعاوني-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
7. تقرير برنامج الأمم المتحدة للإنماء، التنمية الإنسانية العربية للعام 2002.
8. ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
9. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
10. محمد سعيد سلطان، إدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
11. مصطفى ناصف، نظريات التعلم دراسة مقارنة، ترجمة علي حسين حجاج، سلسلة عالم المعرفة تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1983.
12. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ج. المواقع الإلكترونية:

13. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>
14. موقع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته <<http://www.onplc.org.dz>>

ثانيا: باللغة الأجنبية

15. CNPF «Conseil National Du Patronat Français», **Journées internationales de la formation** « Objectifs compétences », DEAUVILLE, 1998.
16. Dimitri Weiss, Les Ressources Humaines, Edition d'organisation, Paris, 2000.
17. Fanny Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, France, 1997.
18. Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed Organisation, Paris, 2000.
19. Sekiou Lakhdar, **Gestion du personnel**, Edition d'organisation, Paris, 1986.
20. Soyer Jaques, **Fonction Formation**, Edition d'organisation, 1998, Paris.