

جامعة الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

**دور التكوين وتحسين المستوى في  
تحسين أداء الموظفين  
"حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم  
الهيكلية الجديد"**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

مهانة جمال الدين

السنة الجامعية : 2017/2016

جامعة الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور التكوين وتحسين المستوى في  
تحسين أداء الموظفين  
"حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم  
الهيكلية الجديد"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

نوري نعاس

من إعداد الطالب:

مهانة جمال الدين

السنة الجامعية : 2017/2016

جامعة الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

# دور التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين "حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم الهيكلية الجديد"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

نوري نعاس

من إعداد الطالب:

مهانة جمال الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة الجلفة

• د. زوامية عبد النور

مشرفا

جامعة الجلفة

• أ: نوري نعاس

عضوا مناقشا

جامعة الجلفة

• د : رافع لمبارك

السنة الجامعية : 2017/2016

شماره

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى  
أشكر الله العلي القدير على أن وفقني إلى إنجاز هذا العمل المتواضع  
إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل  
إلى الأستاذ الدكتور المشرف  
إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة  
إلى كل أساتذة التخصص بجامعة زيان عاشور بالجلفة

إلهنا

إلى والديا، حفظهما الله، الذين لم يبخلوا علي يوما

بعطفهما وتربيتهما

إلى زوجتي الوفية التي ساندتني وكانت فأل خير علي

وعلى أسرتي

إلى قرتي عيني، ولديا الذين لا تخلو الحياة بدونهما

إلى زملاء الدراسة، وبالخصوص عبر الباقي وبشير

## قائمة المختصرات:

### ● باللغة العربية:

ج ر ج ج : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.  
ص: الصفحة.  
ص ص : من الصفحة إلى الصفحة.

### ● باللغة الفرنسية:

- Art :** Article (مادة).
- Ed :** Editions (منشورات).
- EPA** Entreprise Publique à caractère Administratif  
(مؤسسة عمومية ذات طابع إداري).
- Ibid. :** Ibidem (نفس المرجع السابق).
- Ibidem. :** La même dernière référence / même source,  
même page, ou même article ( نفس المرجع  
(السابق)).
- Id. :** Idem.
- Idem.** La même dernière référence, avec page ou  
article différents ( نفس آخر مرجع، بصفحة أو مقال )  
(مختلف).
- Op cit :** Idem (المرجع السابق).
- p. :** Page (صفحة).
- pp. :** Pages (الصفحات).

مقدمة

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة وأساس فاعليتها، خاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته على التكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها والظروف التي يعمل بها.

فالمراد البشرية في المنظمات، تمثل موردا من أهم موارد المؤسسة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمنظمة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية، فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف الأفراد في القوة العاملة اختلافا بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه<sup>1</sup>.

لذلك يجب تفعيل الموارد البشرية في المنظمة، فالمسيرون يهدفون إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل والاقتصاد في التكلفة وفي الوقت المستغرق وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل والفعال، وكذا تحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا في المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تنمية العنصر البشري وتطويره والإرتقاء به.

ويلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بغاية رفع الأداء وتحسينه، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل

<sup>1</sup> . كامل بربر :إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط-2، 2000، ص 1.

<sup>2</sup> . مهدي حسن زويلف : إدارة الموارد البشرية «مدخل كمي»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2001، ص 97.

على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص<sup>1</sup>.

ويعتبر التدريب أو التكوين، كما يتداول غالبا في المغرب العربي، أداة لتنمية المورد البشري ووسيلة لها، وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه في المنظمة، فهو عملية تهدف إلى نجاح المنظمة وديمومتها من خلال تنمية مواردها البشرية، فهو يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.

كما أن التكوين أثناء الخدمة، أو ما يعرف بتحسين المستوى، هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يتناسب ومستجدات أعمالهم والمحيط الذي يعملون فيه، والتي لم تكن موجودة عند توظيفهم.

ومن هنا تظهر أهمية تكوين الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف طبيعتها.

## أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراستنا لهذا الموضوع في التعرف على وظيفة التكوين وتحسين المستوى داخل إدارة الجمارك، وأنواع التكوينات التي تقوم بها إدارة الجمارك لفائدة مستخدميها، سواء تلك المنصوص عليها قانونا أو المؤسسة بموجب نصوص تنظيمية أو بمبادرات من طرف المسؤولين المحليين.

يحاول البحث إعطاء نظرة حول هذا الجانب المهم من تسيير الحياة المهنية لمستخدمي إدارة الجمارك، خاصة وأن مهام الجمركي في تطور مستمر، بالنظر إلى تشعب مجالات التشريعات التي تتولى إدارة الجمارك تطبيقها، وكذا تطور المبادلات التجارية الخارجية للجزائر، سواء من حيث حجم المبادلات، أو نوعية السلع المتبادلة، مما يستلزم التحيين المستمر للمعارف العلمية والعملية

<sup>1</sup> . أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 156.

للجمركي، حتى يتجاوب مع هذه التطورات، وأولها في مجال اللغات الأجنبية للدول التي تتم معها المبادلات التجارية.

تتجلى أهمية البحث أيضا في التعرف على دور التكوين ودورات تحسين المستوى في تنمية القدرات العملية للجمركي لا سيما في مجال تحديد تصنيف البضائع في مدونة التعريفات الجمركية، تحديد قواعد المنشأ وكذا تحديد القيمة لدى الجمارك للبضائع المصدرة أو المستوردة.

كما ننتظر من إنجازنا لهذا البحث التعرف على أفضل وأحدث الطرق المستعملة في تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، للوصول إلى الأهداف المرجوة من الدورات التكوينية المنظمة بأسرع وقت وبأقل التكاليف، قصد تفادي التأثير السلبي لهذه الدورات على أداء المنظمة بشكل عام، من حيث الموارد المالية المخصصة لهذه الدورات وكذا الوقت الذي قد يهدر في هذه الدورات، على حساب الوقت المزمع شغله فعليا من الموظف المتكون.

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة أساسا إلى ما يلي:
- التعرف على مفهوم التكوين وتحليله، مع تمييزه عن باقي المصطلحات المستعملة في وصف هذا المفهوم، مع التطرق إلى أسبابه ودوافعه، أهدافه، خصائصه ومبادئه ؛
  - تحليل وظيفة التكوين في المؤسسة من خلال دراسة أنواعه، أساليبه، مراحلها وكذا عوامل نجاحه ومعوقاته؛
  - وصف عملية التكوين داخل إدارة الجمارك، سواء التكوين القاعدي، التبرصات والتكوينات المنصوص عليها قانونا وكذا مختلف دورات تحسين المستوى ؛
  - الإلمام بالجوانب المتعلقة بتكوين موظفي إدارة الجمارك، قصد تسهيل عملنا في هذه الإدارة، باعتبارنا أحد مسؤولي تسيير الموارد البشرية بهذه الإدارة التي نعتر بانتمائنا إليها ؛

- التعرف على متطلبات العمل الجمركي، نظرا لارتباطه بالتطور التكنولوجي وتطور المبادلات التجارية سواء من حيث حجمها أو من حيث نوعية السلع المتبادلة أو الدول والمجموعات التي تتم معها هذه التبادلات؛
- الوقوف على معوقات ونقائص التكوين داخل إدارة الجمارك، من أجل تقديم اقتراحات لتتقيحه وتطويره مع اقتراح طرق ووسائل جديدة إن أمكن؛
- البحث عن الطرق البديلة لتحسين جاهزية أفراد الجمارك وتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف منتسبي هذه المنظمة لفائدة مرتفقيها ؛
- محاولة تقديم إضافة لإدارة الجمارك في مجال التكوين باعتباره جانبا مهما من جوانب تسيير الحياة المهنية للجمركي بصفة عامة، والوصول بهذا الأخير، أي الجمركي، إلى مستوى الكفاءة المنشود لتمكينه من تقديم خدمة عمومية تتوافق ومواصفات الجودة.

### مبررات اختيار الموضوع:

يمكننا حصر المبررات التي أدت بنا إلى تناول موضوع دور التكوين ودورات تحسين المستوى في تحسين أداء موظفي إدارة الجمارك في نوعين :

#### أ. المبررات الموضوعية: وتتمثل فيما يلي

- كون التكوين وتحسين المستوى مرحلة من المراحل المهمة في تسيير الحياة المهنية للموظفين بصفة عامة؛
- المصطلحات المختلفة التي يعبر بها عن هذا الجانب من جوانب تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية على وجه الخصوص.

#### ب. المبررات الذاتية: وتتلخص فيما يلي

- تم اختيار إدارة الجمارك كإسقاط لدراسة موضوع البحث لسببين، أولهما إنتماؤنا لهذه الإدارة، وثانيهما التطور المستمر في إجراءات تأطير التجارة الخارجية وتوسع دائرة المواد والمنتجات المستوردة والمصدرة وما يترتب عنها

من ضرورة التحسين المستمر لمعارف الجمركيين لمواكبة هذا التطور والتطبيق الأحسن للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛

- محاولة الإلمام بموضوع التكوين وتحسين المستوى كونه من أهم جوانب تسيير الحياة المهنية للجمركي، بصفتنا أحد مسؤولي تسيير الموارد البشرية بهذه الإدارة، قصد بحث السبل الكفيلة بتطوير هذا الجانب في إدارتنا والاستفادة من الطرق التي تناولها الباحثون في هذا المجال.

### إشكالية الدراسة :

إن تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمرتفقين هي هدف كل منظمة عمومية بالخصوص، ويتوقف مستوى الخدمة المقدمة على جملة من المعطيات لعل أهمها الوسائل المادية، المالية والبشرية، هذه الأخيرة المتمثلة في العنصر البشري هي، في نظرنا، أهم عامل من عوامل تحسين الخدمة، ولكن ذلك يتطلب تحيين معارف أفراد المنظمة ومكتسباتهم للوصول إلى الغايات المرجوة، ولا يكون ذلك إلا بمواكبة التطور الحاصل في المحيط الخارجي للمنظمة، على غرار إدارة الجمارك التي تمارس مهامها في ظل تطور مستمر للتجارة الخارجية وأساليب التبادل التجاري ورقعته، وعليه يمكننا طرح إشكالية الدراسة التالية:

**ما هو دور التكوين في تحسين أداء موظفي إدارة الجمارك ؟**

يتفرع عن التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة هي:

- ما ماهية التكوين ؟
- ما هي أهم التكوينات المتبعة في إدارة الجمارك ؟
- هل تستطيع إدارة الجمارك، بفعل التكوين، تحسين مستوى أداء موظفيها وترقية جودة الخدمة العمومية المقدمة للمرتفقين؟

### الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المقدمة آنفا، نقترح جملة من

الفرضيات نوجزها فيما يلي :

- التكوين أشمل من التدريب ويحتويه؛
- يقتصر التكوين في إدارة الجمارك على التكوين المرتبط بالتوظيف والترقية؛
- يتميز التكوين في إدارة الجمارك بالرشادة ويساهم بشكل كبير في تحسين أداء الجماركيين؛
- يتعين على مسؤولي إدارة الجمارك تطوير وتعزيز السياسة الحالية للتكوين في سبيل تحسين مستوى أداء الموظفين.

### حدود الدراسة :

سنحاول تقديم إجابات للتساؤلات موضوع هذه الدراسة، والمتمثلة أساسا في الوقوف على مضمون ودور التكوين في إدارة الجمارك الجزائرية، وهذا في ظل التنظيم الهيكلي الجديد الذي جاء به في المرسوم التنفيذي رقم 17-90 المؤرخ في 20/02/2017، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وصلاحياتها.

### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع التكوين، وبالخصوص من الجانب النظري مع بعض الإسقاطات على قطاعات معينة أو اقتصارها على دول معينة، والملاحظ على هذه الدراسات مشكلة تباين المصطلحات بين دول المشرق ودول المغرب، ناهيك عن الاختلافات في الترجمة فيما يخص الأبحاث التي تناولت الموضوع بلغات أجنبية.

وقد تطرق إلى هذا الموضوع أحد إطارات الجمارك، الذي قدم أطروحة لنيل شهادة الماجستير على مستوى جامعة الجزائر 3، حيث تطرق إلى مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية - دراسة حالة إدارة الجمارك (1994-2011)، حيث تناول فيها مفهوم إدارة الموارد البشرية، ووظيفة التكوين في إدارة الموارد البشرية، منظومة التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية وطبيعة وظيفة التكوين في إدارة الجمارك.

وقد أعدت هذه الدراسة في ظل التنظيم الهيكلي السابق للمديرية العامة للجمارك الجزائرية في ظل المرسوم التنفيذي رقم 08-63 المؤرخ في 2008/02/24، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، وهو التنظيم الذي تم تعديله مؤخرا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-90 المؤرخ في 2017/02/20 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وصلاحياتها.

بالإضافة إلى التعديلات الجديدة لاسيما بعد صدور القانون رقم 04-17 المؤرخ في 2017/02/16 المعدل والمتمم لقانون الجمارك، بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 17-93 المؤرخ في 2017/02/20 المتضمن حل المدرسة الوطنية للجمارك.

### منهج الدراسة:

كون الدراسة التي قمنا بها نقدية نوعا ما، فإننا اعتمدنا خلالها على عدة مناهج للبحث.

غير أننا سنعتمد كثيرا في بحثنا على المنهج الوصفي، كوننا بصدد دراسة إحدى الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وهو موضوع معروف مسبقا ألا وهو موضوع التكوين.

واختيارنا لهذا المنهج يعود كذلك لكوننا بصدد رصد هذا الموضوع بهدف فهم مضمونه وسرد مختلف المفاهيم المتعلقة به، كما استخدمنا المنهج التحليلي في شرح النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتكوين في إدارة الجمارك.

فدراستنا إذن لا تخرج كثيرا عن الإطار الوصفي والتحليلي للموضوع في الحالة المراد دراستها.

## هيكل الدراسة:

وللإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع، ارتأينا اعتماد خطة عمل بفصلين.

يدور الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للتكوين وتحسين المستوى، ولقد تم بناؤه في ثلاثة مباحث، نتطرق في أولها إلى ماهية التكوين وتحسين المستوى وأهميتهما، عارضين الفرق بين المصطلحات كالتكوين والتدريب، ونحاول في ثانيها التطرق إلى أنواع التكوين، أساليبه، أهدافه ومراحله، لننهى هذا الفصل بعرض، في مبحثه الثالث، عوامل نجاح التكوين ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة منظومة التكوين في إدارة الجمارك ودورها في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية الموظفين، نستعرضها في ثلاثة مباحث من خلال تقديم تقديم إدارة الجمارك في المبحث الأول، ثم دراسة أهم التكوينات في إدارة الجمارك في المبحث الثاني، لنختتم هذا الفصل بالمبحث الثالث الذي نحاول فيه الوقوف على دور التكوين في إدارة الجمارك في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية الموظفين، مع التطرق إلى النفاص والصعوبات التي تواجه هذا المجال في إدارة الجمارك.

ونتمنى أن نكون، من خلال العناصر المذكورة آنفا والآتي تفصيلها، قد أوفينا الموضوع حقه.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتقويم ونظائره السنوية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين وتحسين المستوى

لماذا الإطار المفاهيمي للتكوين وتحسين المستوى؟ لأنها المصطلحات التي يتم تبنيها في الجزائر على اختلاف مصطلح التدريب المتداول بكثرة في المشرق العربي، وعليه سننطلق من تحديد المفاهيم لفهم الدراسة وإمكانية إسقاطها على الحالة المراد دراستها ألا وهي إدارة الجمارك الجزائرية.

إن تحليل مفهوم التكوين، في المبحث الأول من هذا الفصل، من خلال التفصيل في تعريفه وأهميته، يهدف أساسا إلى تمييزه عن باقي المصطلحات المستعملة، لا سيما التدريب.

ولا يختلف مفهوم كلمتي التدريب والتكوين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب، وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين<sup>1</sup>.

فمصطلح التكوين أشمل وأوسع من مصطلح التدريب، وعليه سيقصر استعمالنا لمصطلح التكوين خلال كامل البحث، لاسيما أن تحسين المستوى هو تكوين في حد ذاته ولكنه مرتبط بكونه تكوينا أثناء الخدمة.

وسنتناول في هذا المبحث الأول، ماهية التكوين وتحسين المستوى، مع تمييزهما عن التدريب، مقدمين أهميتهما بالنسبة للمنظمات بصفة عامة.

ونعرج في المبحث الثاني إلى دراسة أنواع التكوين، أساليبه، أهدافه ومراحله، لنختم الفصل النظري في المبحث الثالث بالوقوف على عوامل نجاح التكوين وكذا المعوقات التي تحول دون ذلك.

<sup>1</sup>. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 88.

## المبحث الأول: ماهية التكوين وتحسين المستوى وأهميتهما

سنحاول في هذا المبحث تعريف التكوين وتحسين المستوى، مع تمييزه عن بعض المصطلحات التي لها علاقة به أو يتداخل مفهومها معه (المطلب الأول)، لنقف على أهميته كوظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية (المطلب الثاني).

### المطلب الأول : ماهية التكوين وتحسين المستوى

#### أولا : تعريف التكوين

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون، ومعناها لغويا إعطاء الشيء شكلا معينا، ويقابله باللغة الفرنسية الفعل **Former** ذات المصدر اللاتيني **Formare**، في حين يقابل هذا المصطلح باللغة الإنجليزية الفعل **To train**.

يرى معظم المختصين "أن التكوين والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

ويلاحظ في هذا التعريف أن التكوين هو عملية للتعلم، أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف الموازنة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

ويعرف التكوين أيضا بأنه "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي : تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 15.

<sup>2</sup> . أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 239.

إضافة إلى التعريفين السابقين، يعرف التكوين بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التكوين بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبله"<sup>1</sup>.

والتكوين هو عبارة عن: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"<sup>2</sup>.

وقد عرف العلماء التكوين على أنه " عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة"<sup>3</sup>.

والتكوين كما يراه آخرون هو " نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة"<sup>4</sup>.

وهنا، مقارنة بين التدريب بالعمل من جهة وأنشطة التعليم الأكاديمي من جهة أخرى.

غير أن الأهم، هو تقديم التكوين كنشاط للتطوير والتنمية، وهو ما يؤكد الأهداف بعيدة المدى لهذا النشاط، والذي يمكن أن يعرف أيضاً بأنه "تعلم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل"<sup>5</sup>.

ويعرفه برعي "بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع

<sup>1</sup> . علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 346.

<sup>2</sup> . عبد الرحمن عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 205.

<sup>3</sup> . محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 181.

<sup>4</sup> . سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،

2001، ص 443.

<sup>5</sup> . نفس المرجع، ص 443.

مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق<sup>1</sup>.

ويعرف حنفي سليمان التكوين بأنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، بطريقة تؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم، وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد لصقل مهاراته، فهذا التعريف يوحي بأن التكوين هو في الأساس عملية تعلم.

كما يتفق محمود العميان وعلي السلمي في تعريفه على أنه عبارة عن نشاط إحداث تغييرات إيجابية للفرد المُتدرب من ناحية أدائه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التكوين، باستعمال طرق وأساليب جديدة في العمل، فهذا التعريف يتضمن العناصر الأساسية للتدريب.

كما يعرفه Raymond VATIER بأنه "مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، أو التي قد يكلفون بها مستقبلاً، بمهارة، من أجل السير الحسن للمؤسسة"<sup>2</sup>.

في حين أن المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في المادتين 104 و 105 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي على أنه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاماً منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها

<sup>1</sup> . محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتاب، 1973، ص 29.

<sup>2</sup> . R. Vatieer, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**, Entreprise moderne d'édition, Paris, France, 1984, P.50.

المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية<sup>1</sup>.

وعليه، فمن خلال ما سبق يمكننا تعريف التكوين على أنه عملية إكساب العاملين باختلاف، مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم، معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية أو أدائهم الوظيفي بصفة عامة، في الحاضر والمستقبل، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفقا لإجراءات منظمة ومخطط لها، من خلال برامج مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد لتحقيق أهداف مضبوطة.

### ثانيا : تعريف تحسين المستوى

يمكن تعريف تحسين المستوى بأنه هو تكوين في حد ذاته ولكنه مرتبط بكونه تكوينا أثناء الخدمة.

يعتبر مصطلح تحسين المستوى أو إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل<sup>2</sup>.

### ثالثا : تمييز التكوين عن بعض المصطلحات المتشابهة

#### 1. التدريب :

كما قلنا سابقا فإن كلمة التكوين تقابلها باللغة الفرنسية الفعل **Former** ذات المصدر اللاتيني **Formare**، في حين يقابل هذا المصطلح

<sup>1</sup> . الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15، ج ر ج رقم 46 لسنة 2006.

<sup>2</sup> . LAKHDAR SCHIOU : **Gestion du personnel**, Les éditions de l'organisation Québec, 4<sup>ème</sup> édition, 1993, p 313.

باللغة الإنجليزية الفعل **To train**، الذي ترجمه مختلف الباحثين المشاركة إلى كلمة التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (**Formation**)، لذلك نجد أن الباحثين العرب في المشرق العربي، يستعملون مصطلح التدريب، على عكس نظرائهم في المغرب العربي الذين يستعملون مصطلح التكوين، وذلك يعود في نظرنا إلى إرتباط الفكر العربي في كل منطقة بلغة المستعمر الذي استعمر كل منطقة منها.

وإن كان بعض الباحثين يرى بأن هناك فوارق بين المصطلحين (التدريب والتكوين) وإن لم تكن جوهرية<sup>1</sup>، فإن بعضهم ذهب إلى كون المصطلحين لا يختلفان في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب، وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين<sup>2</sup>.

ونحن نؤيد ما ذهب إليه الفرق الثاني من اعتبار أن للمصطلحين معنا واحدا، وعليه فقد استعملنا في دراستنا هذه مصطلح التكوين للدلالة على المفهومين معا.

## 2. التعلم :

يعرف التعلم في المعجم المتخصص بأنه "اكتساب تصرف جديد، وهو القدرة على ممارسة سلوك جديد واتجاهات جديدة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . فريد بلحنش: التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية، حالة الإدارات المركزية (الوزارات)، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع التنظيم السياسي والإداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998-1999، ص 4.

<sup>2</sup> . أحمد طرطار، نفس المرجع السابق، ص 88.

<sup>3</sup> . Philippe Champy et Christiane Etévé, **Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation**, Ed Nathan université, Paris, 1998, p 82.

وهذا مفهوم شامل، ويعني أن التعلم هو ما يكتسبه الإنسان من تصرفات جديدة وكذلك كل ما يستطيع تطبيقه بعد ذلك على شكل سلوك يتكرر باستمرار، ويمكن تلخيص التعلم في كونه هو "تلك العملية التي تؤدي إلى تغيرات في سلوك الفرد والنتيجة عن الخبرة أو التجربة"<sup>1</sup>.

وحتى تتم عملية التعلم ، يجب توفر ما يأتي:

✓ المثير؛

✓ الإستجابة؛

✓ التدعيم؛

✓ الدافعية.

ويعرف التعلم أيضا بأنه "عملية الحصول على المعرفة".

وبربط كل العوامل السابقة، يمكن القول بأنه لا يمكن إثبات وجود تعلم للمعرفة أو المهارة ما لم يتم ترجمتها إلى سلوك فعلي بطريقة مستمرة.

### 3. التعليم :

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما :

✓ تزويد الأفراد بالمعلومات ؛

✓ محاولة تغيير سلوك الأفراد.

ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها "عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام"<sup>2</sup>.

ويعرف باس (BASS) وفوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه "التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . Ibid, p 184.

<sup>2</sup> . أحمد الباشات : أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1978، ص 11.

<sup>3</sup> . عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص 8.

فالتعليم هو زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية.

ويهدف التعليم (Education) إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب<sup>1</sup> لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته<sup>2</sup>.

إذن فالتعليم والتكوين نشاطان مكملان لبعضهما<sup>3</sup>.

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني بإعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في إتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما ومبادئ جديدة وإضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> . محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص 8.

<sup>2</sup> . عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة، 1972، ص 43.

<sup>3</sup> . محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 224.

<sup>4</sup> . زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989، ص 285.

والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين التكوين والتعليم :

**الجدول رقم 1 : الاختلافات بين التدريب والتعليم<sup>1</sup>**

الخصائص	التعليم	التكوين
الأهداف	عامة ومجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	سلوكية محددة، لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويلة الأجل بصفة عامة	ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجها إلى نوع معين من المهارات
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

**4. الإعداد :**

يستخدم في كثير من الحالات مصطلح الإعداد (Préparation)، أو ما يعرف بالتكوين السابق على التوظيف، للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف ومهارات جديدة للفرد، وبيدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، غير أن قد يشكل أحد أنواع التكوين، وهو التكوين الأولي أو الأساسي الذي ينصب حول تهيئة الفرد لتسلم أو شغل الوظيفة لأول مرة، كما يمثل أحد أهداف التكوين أيا كان نوعه، فالتكوين في أول صوره هو إعداد الموظف.

<sup>1</sup> . مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 303.

## 5. التأهيل :

يتمركز التأهيل في جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما التكوين يتمركز حول الأداء، فالتأهيل (Qualification) عبارة عن "الأنشطة أو الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية، لتمكنهم من استعادة قدرتهم على الأداء"<sup>1</sup>.

## 6. التربية:

تعرف التربية (Education) على أنها "وضع، حيز التنفيذ، مجموعة من الوسائل من أجل ضمان تكوين وتطوير الكائن البشري"<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها "تهيئة الظروف المساعدة لنمو الشخص نموا متكاملًا من جميع النواحي، أي أنها ما هي إلا تهيئة للظروف تتاح فيها الفرص، لأن توجد كل مقومات التربية التي تجعلنا ننشئ الأشخاص، صغارًا وكبارًا، تنشئة سليمة في النواحي الخلقية، الجسمية، العقلية والروحية"<sup>3</sup>.

فالفرق إذن بين التربية والتكوين غامض بعض الشيء، وغالبا ما يحصل تداخل بينهما، فالتربية بشكل عام تستند إلى المعرفة، في حين أن التكوين يهدف إلى تغيير السلوك من خلال تطوير المهارات.

<sup>1</sup> . حسين يرقى: نظام التدريب وتقييم فاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996، ص 9.

<sup>2</sup> . P.Goguelin, **La formation – animation: une vocation**, Ed ESF, Paris, France, 1991, P.42.

<sup>3</sup> . رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982، ص

## المطلب الثاني : أهمية التكوين

لوقوف على أهمية التكوين، لابد من استعراض الدوافع التي تحتم العملية التكوينية، وهي:

1. الاستجابة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل (التأقلم مع القوانين والتشريعات الجديدة)؛
2. ظهور منتجات أو مواد إنتاجية جديدة (الانتقال من شاشات الكريستال السائل LCD إلى شاشات الديود الباعث للضوء LED مثلا)؛
3. تطور الفن الإنتاجي (ظهور تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة)؛
4. التكيف مع حاجات الزبائن<sup>1</sup>.

وتبرز أهمية التكوين في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل أو وسائل العمل فضلا عن أن التكوين هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف، ويمكننا أن نستشف أهميته من خلال الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها وهي بدورها الأسباب والدوافع التي تحتمه، ومن أبرز مزايا التكوين:

### 1. تحسين أداء الموارد البشرية:

حيث يساعد التكوين المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل؛

### 2. تكوين الاتجاهات:

فالتكوين يهدف إلى تكوين اتجاه معين لدى العاملين عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على ولاء حقيقي تجاهها؛

<sup>1</sup> . مجلة الباحث، د. الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، عدد 6، 2008، ص 12.

### 3. المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل:

فالتكوين سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوي، ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التكوين في حلها هي إنخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل... إلخ؛

### 4. توفير الإحتياجات من العمال:

فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التكوين خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تكوين مهني خاص بها؛

### 5. زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل:

ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التكوين من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال؛

### 6. تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم:

إذ أن استعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم. فاكتساب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، و بهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التكوين أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية،

## المبحث الثاني: أنواع التكوين، أساليبه، أهدافه ومراحله

### المطلب الأول : أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة.

ويقسم رشاد أحمد عبد اللطيف التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: التكوين من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين:

أ. التكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين؛

ففي الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية

<sup>1</sup> . الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص50، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إطاراتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية... إلخ، وثانياً معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة.

وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية<sup>1</sup> لبعض الرتب والوظائف تسمى "بالتكوين أثناء فترة التبرص" تتراوح مدتها من ثلاثة (3) إلى اثني عشر (12) شهراً بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

**ب. التكوين أثناء الخدمة:** ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

ويتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي أو لموظفين آخرين وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في تخصصات أخرى بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج

<sup>1</sup> . المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، ج ر ج رقم 3 لسنة 2008، ص 4.

المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه وتطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 145<sup>1</sup>، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط، ويتعلق الأمر بـ :

- **الترقية على أساس الإختبار** : عن طريق اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (5) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة؛
- **الترقية على أساس الاختيار**: وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

وفي كلتا الحالتين تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية مع المؤسسة المعنية أو في مؤسسات التكوين التابعة للهيئة المستخدمة إن وجدت.

### ثانيا: التكوين من حيث المكان

وينقسم إلى نوعين:

#### أ. التكوين داخل المؤسسة:

هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية، أو تنظم دورة تكوينية يُوَظَرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح

<sup>1</sup> . التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، التي تحدد كليات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيههم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات.

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكوينا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة<sup>1</sup>، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

#### ب. التكوين خارج المؤسسة:

حيث يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية)، حيث يتم إبرام اتفاقيات دورية مع مؤسسة خارجية (جامعة التكوين المتواصل، أو المعاهد المتخصصة، ... إلخ).

ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني، حيث للمؤسسة أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة

<sup>1</sup> . بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة فسنطينة، 2007/2006، ص 8.

تكوينية، لفائدة فئات معينة من الموظفين الذين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية.

### ثالثا: التكوين من حيث الهدف

أ. التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

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

ج. التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح أنواع التكوين:

### الجدول رقم 2 : أنواع التكوين<sup>2</sup>

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/ داخل المؤسسة	1/ تكوين مهني وفني	1/ توجيه الموظف الجديد
2/ خارج المؤسسة	2/ تكوين تخصصي	2/ التكوين أثناء الخدمة
	3/ تكوين إداري	3/ تكوين لتجديد المعارف والمهارة
		4/ تكوين بغرض الترقية والنقل
		5/ تكوين للتهيئة للتقاعد

### المطلب الثاني: أساليب التكوين

إن فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل، ومن بينها الإختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب، ولقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقي

<sup>1</sup> . الطاهر مجاهدي، نفس المرجع السابق، ص50.

<sup>2</sup> . أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 323.

الهدف واحدا، ألا وهو فعالية أنشطة التدريب وبرامجه وضمان عملية التعلم، وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تدريب وتنمية الموارد البشرية:

### أولا : المحاضرة

تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية والتعليمية التي تستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين<sup>1</sup>، فالمحاضرة إذن، تدخل في مجال الطرق التي تعتمد أساسا على الحديث والعرض، ودور المتدرب في هذه العملية دور سلبي عادة، فهو يقوم في معظم الوقت بالإستماع وتسجيل النقاط الأساسية دون المشاركة الفعالة في اكتشاف المعرفة أو بنائها.

تستخدم المحاضرة عموما كأسلوب للتكوين من أجل نقل المعارف النظرية خاصة، ويصلح هذا الأسلوب في برنامج تكويني يهدف إلى معرفة قانون جديد وتطبيقاته في العمل مثل، غير أن الجانب العملي للقانون يفتح الباب أمام مفهوم الكفاءة، فمعرفة قانون العمل مثلا شيء والقدرة على تطبيقه شيء آخر، ويمكن عند أية محاضرة فسح المجال في آخر الحصة للأسئلة المختلفة، ما يرفع من فعالية هذا الأسلوب.

### ثانيا : الندوة

بموجب هذه الطريقة تشترك مجموعة من المتدربين في دراسة وبحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عن، وفي الندوة تتاح الفرصة للإستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء<sup>2</sup>، وهذا الأسلوب يشبه كثيرا أسلوب المحاضرة، حيث يعتمد في

<sup>1</sup> . توفيق عبد الرحمن: التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص 192.

<sup>2</sup> . Alain Meignant : **Manager la formation**, 6<sup>ème</sup> édition, Ed Liaison, Paris, 2003, p 215.

الدورات التكوينية التي تهدف أساساً إلى نقل معارف نظرية جديدة أو تغيير أفكار واتجاهات أو تعديلها.

يشمل هذا الأسلوب الوظائف التي تتطلب شهادات وكفاءات عالية، فهو لا يصلح لتعليم المهارات الدقيقة والمبرمجة بطريقة واسعة.

### ثالثاً : أسلوب التدريب في الصناعة

يهدف هذا الأسلوب بصفة رئيسية إلى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار النشاط في ظروف قريبة من ظروف العمل<sup>1</sup>، وقد طور في مصانع الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية إبان الحرب العالمية الثانية، لتحسين أداء الموارد البشرية وزيادة إنتاجيته، ومفاد هذا الأسلوب هو تعود الأفراد على آلية العمل، ويتم ذلك على ثلاث مراحل<sup>2</sup>:

- **المرحلة الأولى:** يتم خلالها تحليل العمل، وهو تحديد العمليات والأدوات اللازمة استخدامها، والتعرف على المهام والأنشطة الرئيسية للعمل؛
- **المرحلة الثانية:** إعداد برنامج التدريب، تحديد المتدربين، المهام والوقت؛
- **المرحلة الثالثة:** تنفيذ برنامج التدريب من طرف المدرب الذي يقوم بـ :
  - ✓ تهيئة الفرد من أجل تعريفه بما هو مطلوب منه ودفعه لإنجازه؛
  - ✓ شرح العمل وكيفية أدائه وضمان فهم المتدرب لكل الخطوات؛
  - ✓ يقوم المتدرب بالمهمة بمفرده مع التعليق على كل ما يقوم به، وهذا كاختبار أولي؛
  - ✓ التدريب على العمل بالتكرار حتى الوصول إلى النوعية المطلوبة والكمية اللازمة.

<sup>1</sup> . Alain Meignant, Op Cit, p 215.

<sup>2</sup> . Idem, p 216.

#### رابعاً : الإشراف المباشر

يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب الفرد معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل، حيث يكون لكل متكون فرد يشرف على تكوينه، ويقوم بتعليمه خبراته ومهاراته الخاصة.

يلحظ أن المتكون يقوم باكتساب خبرات المكون من خلال الحديث معه والملاحظة المباشرة لأدائه، وهكذا يكتسب الفرد المهارات اليدوية والإتجاهات التي يبينها المكونون وهذا عن طريق عملية التقليد.

#### خامساً : التمارين والأعمال التطبيقية

وتهدف هذه الطريقة إلى تدعيم تعلم المعارف والمهارات<sup>1</sup>، حيث يقوم المكون بتقديم المادة التعليمية على شكل دروس معينة، ثم يطلب بعد ذلك من الفرد القيام بتطبيق ما تعلمه على شكل تمارين أو أعمال تطبيقية، وتستعمل هذه الأساليب في التعليم الأكاديمي خاصة، كما يمكن أن تستخدم في المؤسسات لتعليم المهندسين بعض التقنيات الإدارية والتسييرية التي تستخدم في إدارة المشاريع مثلاً.

#### سادساً : التكوين على رأس العمل

ويعرف بالتكوين في الوظيفة، "ويتم التكوين في الوظيفة بتكوين الفرد في نفس موقع العمل، بحيث يتولى شخص معين تكوينه لغاية ما يصير جاهزاً لتنفيذ العمل بنفسه، وقد يكون الشخص المكلف بالتكوين موظفاً سابقاً أو شخصاً متخصصاً بالتكوين"<sup>2</sup>.

ويستخدم هذا الأسلوب غالباً في إدماج الأفراد الجدد في وظائفهم للرفع من أداءهم في أقرب أجل، وتفادي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبوها فتعيق السير العادي للنشاط بالمؤسسة أو بوحدة من الوحدات.

<sup>1</sup> . Alain Meignant, Op Cit, p 217.

<sup>2</sup> . سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 453.

وهكذا، فالتكوين على رأس العمل أسلوب بسيط وشائع الإستخدام، ويصنفه الكثير كطريقة من طرق التكوين غير الرسمي، ذلك كونه لا يدخل ضمن برنامج تكويني معين، فهو عملية اعتيادية هدفها الرئيسي الإسراع في إدماج الأفراد في وظائفهم الجديدة.

### سابعاً : دراسة الحالات

الحالة هي وصف لموقف عمل معين، تكتب على شكل قصة قصيرة تعد لأغراض الدراسة بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف، وتقرير كيفية معالجته<sup>1</sup>، ويعتمد على هذا الأسلوب في التدريب على مهارات التحليل وتشخيص المشاكل واتخاذ القرارات، وهو يطبق منهجية الإكتشاف في التعلم.

تسمح الحالات بوجود رؤى مختلفة، وبالتالي اقتراح حلول مختلفة لنفس الحالة أو المشكلة، وتستخدم خاصة في تكوين الإطار والمديرين الذين تتصف أعمالهم بجانب كبير من التغير واللاتأكد.

### ثامناً : البريد الوارد

يكون التكوين بالبريد الوارد بتزويد المتكون بسلة فيها ما يشابه مذكرات ورسائل ترد اعتيادياً إلى شاغل وظيفة معينة، ويتم مطالبته بأن يبت فيها كما لو استلمها فعلاً، فيحدد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة<sup>2</sup>.

إن البريد الوارد هو بمثابة ألعاب يقوم بها كل متكون، فهي طريقة ممتعة ومحفزة، فالمتكون يتصرف وكأنه مسئول عن الوثائق والمذكرات التي يفترض أنه يعالجها، فيرتب أهميتها، يعالجها ويتخذ القرارات الخاصة بكل وثيقة كأبي إداري بالمؤسسة، ولا بد من الإشارة للدور الكبير الذي تمثله المعلومات المرتدة

<sup>1</sup> . سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 457.

<sup>2</sup> . نفس المرجع، ص 460.

التي يزود بها الفرد عن قراراته وكذا القرارات النموذجية في تثبيت المهارات والمعارف التي يتعلمها.

### تاسعا : تقمص الأدوار

لعب الأدوار يقوم على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع، ويطلب من المتكويين المشاركة بتقمص أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة<sup>1</sup>، والهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين، تغيير الإتجاهات، واكتساب مهارات قيادية وبعض التقنيات كالقيام بالمقابلات... إلخ.

### عاشرا : المحاكاة

يشبه الأسلوب السابق من حيث خلق ظروف تحاكي الواقع العملي ووضع المتكويين في موقف معين ليتدرب عليه وعلى معالجته<sup>2</sup>، والهدف من وراء هذا الأسلوب هو التكوين على مهارات التشخيص والتحليل لمواقف معقدة، وكثيرا ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة في التدريب على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار، فعلى سبيل المثال، تستعمل المحاكاة في التدريب على قيادة الطائرات والتي تستدعي من المتدرب معارف ومهارات واتجاهات جد عالية ومتخصصة.

بالإضافة إلى ذلك، يستخدم هذا الأسلوب في تدريب السماسرة (أسلوب المباريات) في أعمال السوق المالية (البورصة) والتي تحتوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم التأكد.

تعتبر المباريات واحدا من أساليب المحاكاة، فالمباريات تستخدم أيضا في تدريب الأفراد على التعامل مع المواقف التي تتضمن نوعا من المخاطرة وعدم اكتمال المعلومات، ويتم التكوين بتوزيع الأفراد إلى مجموعات متنافسة،

<sup>1</sup> . Shimon L Dolan et Randall S Schuler : **La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000**, Ed du renouveau pédagogique, Québec, 1995, p 426.

<sup>2</sup> . سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص 458.

ثم تقوم كل مجموعة باتخاذ قرارات متسلسلة كاستثمار معين، إنتاج منتج جديد، اقتراض ... إلخ، وتقيم نتائج سلوك وقرارات كل مجموعة وتعاد إليها حتى تتعرف على ما يمكن اعتباره قرارا صحيحا، وعلى الأخطاء لتصحيحها.

### حادي عاشر : تدريب الحساسية

هو أسلوب يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد، وذلك من خلال تحسيسهم بسلوكياتهم واتجاهاتهم السلبية ومساعدتهم على تغييرها أو تعديلها. إن هذا الأسلوب يحتاج إلى مكون مختص في هذا المجال، حيث يجمع المتكئون في مجموعة ويوضعون في موقف معين، وتتعرض مختلف السلوكيات الصادرة عنهم إلى الملاحظة والمناقشة.

إن معرفة أثر اتجاه معين أو سلوك معين على المجموعة ككل وعلى الأفراد الآخرين أمر أساسي، فكلما أمكن للفرد التعرف على سلوكياته والسلوكيات ذات الأثر السلبي على الجماعة أو الأفراد، كلما أمكن له من تغييرها بما يتماشى وأهدافه من جهة، وأهداف الجماعة والمؤسسة ككل من جهة أخرى.

وبعد أن تم التعرف على العديد من الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية التي تتعلق بتكوين الموارد البشرية في المؤسسة، نجد أنفسنا أمام تساؤل تقليدي يطرح نفسه.

فبالإضافة إلى دور التكوين في تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى الأفراد المتكئين، ما هو دوره وهدفه بالمؤسسة ؟ كيف يمكن إثبات أهمية ذلك؟ وهو ما سنعرفه من خلال المطلب القادم أين سيتم إبراز أهداف التكوين.

## المطلب الثالث: أهداف التكوين

### أولاً : التكوين والتنمية البشرية

يهدف التكوين إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيما يخص:

#### 1. تنمية المعارف:

وتركز على تنمية معارف المتكويين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الإرتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الإختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل<sup>1</sup>، ويلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات...إلخ.

#### 2. تنمية مهارات الأفراد:

ويقصد بها المهارات والإستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية، وأخرى عملية ومهارات سلوكية، هذه الأخيرة أي السلوكية تعنى خصوصاً بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين، أي أن التكوين يساهم في تنمية مهارات الإتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الإتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة، كالزبائن والموردين مثلاً.

#### 3. تنمية الإتجاهات الإيجابية:

تنمية الإتجاهات تقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يسهم التكوين في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ...)

<sup>1</sup> . عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001، ص 17.

التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكويين تجاه قضايا معينة<sup>1</sup>، والقصد من ذلك، هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الإلتزام والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وهكذا فإن تنمية الإتجاهات تطور كفاءة الفرد.

### ثانيا : دواعي التكوين

تتعدد دواعي التكوين وتفرض نفسها في كل المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة، والجدول الآتي يوضح أهم السياسات التكوينية وأهدافها:

### الجدول رقم 3 : دواعي التكوين<sup>2</sup>

1 تدعيم الموجود
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى أداء الفرد في العمل</li> <li>• مستوى أداء الوحدة (نوعية، إنتاجية...إلخ)</li> </ul>
2- التحضير للمستقبل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمار (آلات، إعلام آلي...إلخ)</li> <li>• تغيير في التنظيم</li> <li>• تطور المهن (الوظائف)</li> <li>• تطور التأهيل (المؤهلات)</li> </ul>
3- متابعة الحركية الفردية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدماج</li> <li>• الترقية</li> <li>• الحركية الداخلية</li> <li>• الحركية الخارجية</li> </ul>

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup> . Alain Meignant, Op cit, p 58.

وفيما يلي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها :

### 1. تدعيم مستوى الفرد في العمل:

التكوين لهذا الغرض شائع بالمؤسسات، وهو يتركز عادة حول المدى القصير ويتعلق بالعمل الحالي أكثر، فمثلا قد يقوم رجل مبيعات بتنمية قدراته على الحصول على مواعيد مع الزبائن باستعمال وسيلة أو تقنية معينة...إلخ.

### 2. تدعيم وتحسين أداء الوحدات:

يمكن أن يشمل التكوين جماعة من العمال تمثل فريقا متجانسا للعمل، فمثلا، يمكن أن يشمل التكوين فريق عمل إداري معين من أجل تحسين كفاءته وأدائه، وهذا يتطلب تحديد الإحتياجات التكوينية لفرق العمل بدقة، وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة الأخذ بالحسبان الإختلافات الجوهرية بين الأفراد، فقد تكون إحتياجاتهم التكوينية مختلفة رغم أن مهمتهم ووظائفهم مناسبة، ويمكن على غرار ذلك أن تكون هناك إحتياجات تكوينية في وحدة من وحدات المؤسسة، الأمر الذي يستدعي القيام بأنشطة للتكوين خاصة بأفراد هذه الوحدة.

### 3. تحقيق مردودية الإستثمار:

إن أي استثمار يجب أن يراعي الكفاءات التي تتميز بها الموارد البشرية القائمة على المشروع، سواء كانت إدارية أو فنية أو عمال تنفيذ، فالتكوين يهدف إلى تحقيق التكيف المطلوب مع الظروف المادية وحتى التغيرات المعرفية المرافقة لكل استثمار، بالإضافة إلى تفادي الأخطار الناجمة عنه، ويجب إذا التخطيط لكل ما تتطلبه العملية من تكوين قبل البدء في تنفيذ المشروع.

#### 4. التكوين بغرض الترقية:

يهدف التكوين أيضا إلى معالجة التدفقات على المناصب العليا الشاغرة، فكيف للمؤسسة أن تعالج مشاكل قلة المترشحين للترقية؟ وكيف لها أن تواجه العدد الكبير من المترشحين إذا استثمرت زيادة في التكوين؟ وهنا تظهر مسألة هامة، ألا وهي إيجاد الوضع الأمثل، أي إدارة برامج التكوين وخطته، حتى لا يكون لدى المؤسسة عدد كبير من المترشحين وبالتالي منافسة شرسة على الترقية تخلق جوا ومناخا مشحونين من جهة، ولا يقل عدد المترشحين للترقية من جهة أخرى فتكون المؤسسة مرغمة على التوظيف الخارجي، بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح عملية الترقية يعتمد على جودة التكوين، وبالتالي ففشل التكوين قد يؤدي إلى فشل عملية الترقية.

#### المطلب الرابع : مراحل التكوين

يتم التكوين، من حيث توقيتته، على مرحلتين هما:

1. **تكوين قبل الخدمة:** حيث يزود الفرد بالمعارف والمهارات، أي يتم إعداده علميا وعمليا للقيام بالأعمال الموكلة إليه عند التحاقه بوظيفته؛
2. **تكوين أثناء الخدمة:** وفيه يخضع الفرد لبرامج تكوين خلال العمل (أي التعريف بالوظيفة أو المهمة وكيفية القيام بها).

إن الطريقة المنهجية للتكوين تمر عادة بأربع (4) مراحل منفصلة ولكن متداخلة هي على التوالي<sup>1</sup>:

#### أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل)

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كان هنالك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة لأسباب

<sup>1</sup>. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، إتراك للطباعة، القاهرة، 2005،

أخرى كتلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات ونوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف.

وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

1. **المتكون:** فهو القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمها وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله؛

2. **الرئيس المباشر:** الذي يشرف على المتكون؛

3. **اختصاصي التكوين:** وهو المسؤول عن التكوين؛

4. **الإدارة أو الهيئة:** والتي يكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها.

وفي حالة التيقن من الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء، وبعدها تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة التصميم.

### ثانياً : مرحلة التصميم

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية للشروع بتنفيذها فعلاً، والتصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، اختيار المكونين، وتحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين... إلخ.

### ثالثاً : مرحلة تنفيذ التكوين

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في المرحلتين السابقتين، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات العرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب، نذكر منها :

1. **أسلوب العرض:** عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية؛

2. **أسلوب المشاركة:** تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم؛

3. المناقشات وأسلوب المشاهدة : عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات بيانية.

كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكويين إلى مراكز التكوين وتسجيل غياباتهم والحسم من الأجر حسب مدة الغياب (في حالة الغيابات غير المبررة).

#### رابعاً: مرحلة تقييم التكوين

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، بل إنها أحد هموم خبراء التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية.

ويعرف Mike Wills تقييم التكوين بأنه "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة".

وتتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

#### 1. التقييم قبل التنفيذ:

يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجود المكون المتخصص وأيضا تحديد المتكويين؛

#### 2. التقييم أثناء التكوين:

يتم في هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التكوين، ومدى انتظام المتكويين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التكوين؛

### 3. التقييم بعد التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التكوينية ومنها المتكون والمادة العلمية والمكون، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها مستقبلاً.

وباختصار شديد، تتم في مرحلة التقييم الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ هل أحب المشاركون التكوين؟

✓ هل تعلم المشاركون؟

✓ هل قام المشاركون بعد تلقي التكوين بتطبيق ما تعلموه في مكان عملهم؟

✓ هل كان للتكوين الأثر الإيجابي المنتظر بحيث حسن من أداء المتكون

وبالتالي مردودية الإدارة والمنظمة؟.

## المبحث الثالث: عوامل نجاح التكوين ومعوقاته

### المطلب الأول: عوامل نجاح التكوين

يعتبر التكوين استثمارا بشريا في الحياة المهنية لذلك فهو يواجه عدة تحديات وصعوبات، من أهمها:

- سرعة واستمرار خطوات التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة؛
- انخفاض مستوى مهارات الأفراد؛
- ضرورة تغيير الاتجاهات الفردية والجماعية؛
- ضرورة ربط التكوين بالاحتياجات المستقبلية الفعلية فقط للمنظمة؛
- التركيز على التكوين طويل المدى.

وعليه فإن الإدارة والمنظمة مطالبة بتهيئة الجو المناسب لممارسة التكوين باعتباره محاولة تكوين اتجاهات وتغيير أنماط سلوك وتهيئة الفرص لتكوين أفراد أسوياء فكريا ونفسيا ويتمتعون بشخصية متكاملة ومتوازنة، ولعل من أهم عوامل نجاح التكوين:

1. شعور الأفراد (العامل أو الموظف) بالحاجة إلى التكوين إيمانا منهم بإمكانية وضرورة التغيير؛

2. أن يتناسب مضمون برنامج التكوين مع الحاجات العملية للأفراد وأن يتصدى لمعالجة مشكلات يواجهونها بالفعل، ولهذا فلا بد من تشجيعهم على إبداء الآراء والمشاركة في الحوار بدلا من فرض حلول جاهزة يطلب منهم التسليم بصحتها وكذا تحفيزهم على المنافسة؛

3. تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل؛

4. اختيار المكونين وفق معايير محددة (خبرتهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التكوينية) مع تنوع أساليب وطرق التكوين؛
5. تحديد الاحتياجات.

### المطلب الثاني: معوقات التكوين

إن نجاح التكوين ليس بمجرد عقد دورة تكوينية، فكثير من الدور كتب لها الفشل في تحقيق أهدافها، فالدورة التكوينية تهدف إلى تنمية المهارات واكتساب المعرفة وتعديل سلوك الأفراد بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتكونين على الاستفادة من الدورة يعتبر فشلاً للدورة التكوينية.

إن عوامل فشل التكوين (معوقاته) كثيرة ومتعددة ومن أبرزها:

1. اختلاف برنامج التكوين عن عمل المتكون (أي أن الدورة لا علاقة لها بالعمل)؛
2. اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي، فقد يكون المكون على دراية بالخلفية النظرية لكن ليس له خبرة عملية في الموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية للمتكونين؛
3. عدم تحديد المتكونين المحتاجين للتكوين بدقة، فقد يحضر الدورة التكوينية من لا يحتاجها أصلاً (الاختيار على حسب أهواء المدير)؛
4. عدم رغبة المتكونين في التعلم، وهنا لا بد من التأكد من قابلية المتكونين للبرنامج المحدد لهم؛
5. عدم تمكن المكون من توصيل المعلومات وعدم اكتراثه بتعلم المتكونين بسبب عدم قدرته على شرح الموضوع واستخدام أساليب التكوين؛
6. نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتكونين سواء نقدية أو معنوية؛
7. غياب المتكونين وعدم اكتراثهم بالحضور المنتظم للتكوين؛

8. عدم تطبيق المعارف التي اكتسبها المتكون في ميدان عمله وعدم السماح له باستخدام هذه المعارف والمهارات؛
9. ضعف الرقابة على تطبيق ما تم تعلمه خلال الدورة أو ورشة العمل؛
10. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين وعدم وضوح الإستراتيجية العامة للإدارة أو المنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق تتضح لنا الرؤية حول موضوع الدراسة خاصة بعد تحديد مجمل المفاهيم المتعلقة بالدراسة، لتمييزها واستعمالها استعمالاً دقيقاً.

حيث خلصنا إلى تعريف التكوين على أنه عملية إكساب العاملين باختلاف، مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم، معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية أو أدائهم الوظيفي بصفة عامة، في الحاضر والمستقبل، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفقاً لإجراءات منظمة ومخطط لها، من خلال برامج مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد لتحقيق أهداف مضبوطة.

كما رأينا أنه لا يختلف عن التدريب في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، في حين أن التدريب يسري مفهومه على التعلم أيضاً في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطه بالجانب العملي، وقد وضحنا الفروق التي توجد بين مصطلح التكوين ومصطلحات التعلم، التعليم، الإعداد، التأهيل والتربية.

## الفصل الثاني

منظومة النكوبين في إمارة البمارك ومجورها في  
نكوبير منطلبات العمل البمركي وجاهزة الموظفين

## الفصل الثاني:

### منظومة التكوين في إدارة الجمارك ودورها في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية الموظفين

كما سبق ذكره، فقد تم اختيار إدارة الجمارك كإسقاط لدراسة موضوع البحث لسببين، أولهما إنتماؤنا لهذه الإدارة، وثانيهما التطور المستمر في إجراءات تأطير التجارة الخارجية وتوسع دائرة المواد والمنتجات المستوردة والمصدرة وما يترتب عنها من ضرورة التحسين المستمر لمعارف الجمركيين لمواكبة هذا التطور والتطبيق الأحسن للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها، بالإضافة إلى محاولة الإلمام بموضوع التكوين وتحسين المستوى كونه من أهم جوانب تسيير الحياة المهنية للجمركي، بصفتنا أحد مسؤولي تسيير الموارد البشرية بهذه الإدارة، قصد بحث السبل الكفيلة بتطوير هذا الجانب في إدارتنا والاستفادة من الطرق التي تناولها الباحثون في هذا المجال.

وبعد تطرقنا للإطار المفاهيمي للتكوين في الفصل الأول، سنحاول الوقوف في هذا الفصل، على منظومة التكوين في إدارة الجمارك (المبحث الثاني) ودور التكوين في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية الموظفين (المبحث الثالث)، وهذا بالطبع بعد أن نقدم بصورة وجيزة إدارة الجمارك حالة الدراسة (المبحث الأول).

## المبحث الأول: تقديم إدارة الجمارك

قبل الخوض في سياسة التكوين المتبعة من طرف إدارة الجمارك، سنقدم بإيجاز هذه الإدارة العمومية.

### المطلب الأول: التعريف بإدارة الجمارك ومهامها

تعتبر إدارة الجمارك الجزائرية إدارة عمومية، وهي تمثل إحدى المديريات العامة التابعة لوزارة المالية، فهي دائرة حكومية تخضع لقانون الوظيفة العمومية.

كان تنظيم إدارة الجمارك أثناء فترة الاستعمار يتكون من مديرتين عامتين، حيث عملت السلطات الفرنسية على ربط المصالح الجمركية بالجزائر بالمصالح الجمركية الفرنسية.

غداة الاستقلال لم تكن الجمارك سوى مصلحة تابعة للهيئة التنفيذية المؤقتة للحكومة الجزائرية مكلفة بمراقبة التجارة الخارجية، إلى غاية صدور المرسوم الرئاسي 1963 المتعلق بتنظيم وزارة المالية، المشكلة من مديرية ضمت مصلحة التحويلات الخارجية والجمارك وفي 15 مايو 1963 صدر قرار وزاري حدد مهام المديرية المختلطة التي انبثقت عنها مديرتان فرعيتان هما المديرية الفرعية للجمارك والمديرية الفرعية للتحويلات الخارجية، ومنذ ذلك بدأت تتضح الرؤية أمام جهاز الجمارك.

مع صدور المرسوم 64-279 بتاريخ 04/09/1964 أنشأت المديرية الوطنية للجمارك الجزائرية وبصدور قانون الجمارك 79-07، المؤرخ في 21/07/1979، الذي من خلاله تمارس الجمارك مختلف مهامها ذات طابعين طابع الحماية وطابع جبائي.

تمارس عدة مهام يمكن تلخيصها في:

✓ مهمة اقتصادية؛

- ✓ مهمة جبائية ؛
- ✓ مهمة الحماية ؛
- ✓ مهمة دعم اتخاذ القرار ؛
- ✓ بالإضافة إلى المهمة الأمنية التي جاء بها التعديل الأخير لقانون الجمارك بموجب القانون رقم 04-17 المؤرخ في 2017/02/16، المعدل والمتمم للقانون رقم 10-98 المتضمن قانون الجمارك.
- وجاءت هذه المهام مفصلة في المادة 3 من القانون رقم 10-98، المؤرخ في 1998/08/22، المعدل والمتمم، المتضمن قانون الجمارك<sup>1</sup>، فهي تقوم بما يلي:

- تطبق بالتعاون مع المؤسسات المعنية، التشريعات واللوائح التي تنظم حركة تنقل السلع عبر الحدود؛
- تشجيع المنافسة العادلة، والتحقق وقمع الممارسات غير العادلة أو الاحتيالية؛
- تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وذلك من خلال التسهيلات الجمركية والأنظمة الجمركية الاقتصادية الممنوحة في هذا الإطار؛
- المشاركة في تعزيز الصادرات غير النفطية ؛
- المشاركة في وضع وتنفيذ تدابير الحماية وتعزيز الإنتاج الوطني ؛
- مساعدة ومشاورة الشركات الاقتصادية من خلال توفير الخبرات والتسهيلات التي توفرها التشريعات الجمركية ؛
- تطوير الإحصاءات، والتي بدونها لا يمكن وضع سياسة التجارة الخارجية أو توثيقها من الداخل ( مهمة المساعدة في صنع القرار) ؛
- التحقق من صحة منشأ البضاعة، وذلك في حالة وجود اتفاقات تنص على منح الأفضليات التجارية والتعريفية مع البلد ؛

<sup>1</sup> . ج ر ج رقم 61، لسنة 2008، ص 8.

- تطبيق تدابير الحظر على الواردات والصادرات، سواء من أحد أو من عدة بلدان (مهمة الحماية).
- تحصيل الرسوم والضرائب المطبقة على البضائع المستوردة أو تلك المصدرة ؛
- تحصيل الإتاوات الجمركية الخاصة (رسوم تقديم الخدمات، رسوم المستخدم على استعمال نظام المعلومات والتحكم الآلي الجمركي عن بعد (SIGAD) ؛
- مراقبة إنتاج وتسويق المحروقات ؛
- تحصيل المخالفات (من غرامات ومصادرة البضائع) بسبب انتهاك القوانين واللوائح باعتبار أن الإدارة الجمركية هي المخولة بالتنفيذ ؛
- ضمان تطبيق قانون الجمارك الذي ينظم حركة البضائع التي تدخل أو تغادر المنطقة الجمركية، بما في ذلك المسافرين وسكان المناطق الحدودية ومكافحة جميع أفعال الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين يخالفون هذا القانون ؛
- ضمان المراقبة الجمركية الشاملة للنطاق الجمركي والمناطق الخاضعة للمراقبة الجمركية ؛
- ضمان تنفيذ تشريعات الصرف عند عبور الأشخاص الحدود أو في مجال القيمة الجمركية للبضائع عند الاستيراد أو التصدير ؛
- مكافحة الغش الجمركي عن طريق إثبات منشأ للبضائع، إلى جانب التعريف والقيمة الجمركية من أجل مراقبة الوعاء الضريبي للحقوق والرسوم؛
- تطبيق تدابير انتقامية على البلدان التي تفرض على المنتجات الوطنية إجراءات تمييزية أقل تفضيلاً عن تلك المطبقة على بلدان أخرى (أي تفرض رسوم إضافية أو أية إجراءات إدارية أخرى) ؛

- متابعة ومراقبة المزايا الجبائية :
- ✓ الممنوحة في إطار قوانين المالية والقوانين الخاصة (قطاع الطاقة، قطاع المناجم، ANDI، ANSEJ، ANGEM...)، وهذا لمنع تحويل الوجهة المفضلة للسلع المستوردة ؛
- ✓ المنصوص عليها في اتفاقيات جمركية تفضيلية (UE - GZALE) للتحقق من شروط أرباح القانونية.
- المشاركة في الحفاظ على النظام والأمن العام (الأسلحة، المتفجرات، والمنتجات المواد الكيميائية الخطيرة) ؛
- المشاركة في الحفاظ على الآداب العامة (كتب، مجلات، أفلام وغيرها من البضائع التي تتعارض مع الأخلاق العامة للمجتمع الجزائري).
- المشاركة في حماية المستهلك من خلال التأكد من أن المنتجات الاستهلاكية غير الغذائية والمنتجات المحلية خاضعة لمعايير التصنيع والسلامة ؛
- ضمان حماية التراث الوطني من نباتات وحيوانات المهددة بالانقراض ؛
- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات، من خلال :
- ✓ التصدي للبضائع المحظورة وكذا الخطرة على الصحة أو البيئة ؛
- ✓ ضمان حماية التراث الطبيعي، الصخور الأثرية الفنية الثقافة (مثل النقوش الصخرية واللوحات والورود الرملية، الخشب المتحجر، وكائنات ما قبل التاريخ والأعمال الفنية ... إلخ) ؛
- ✓ بالتعاون مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية، حماية الملكية الفكرية والاختراعات، الرسوم والنماذج الصناعية والعلامات التجارية أو الماركات التجارية ضد التزوير والمؤلف والحقوق المجاورة، المسجلة قانونا (المادة 22 من ق ج ) .

- مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات، تهريب وغسل الأموال، الجريمة المنظمة العابرة للحدود الوطنية عموماً كتهريب السجائر وتهريب الأسلحة وغيرها ... إلخ.

- الإدارة الجمركية تجمع، تحلل وتقدم إحصاءات التجارة الخارجية لتسهيل اتخاذ القرار لكل من السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين ؛

- بناء على طلب من السلطات العليا في البلاد، تقوم الجمارك بتقديم دراسات دقيقة حول تطور التجارة الخارجية وكذا الانعكاسات المتوقعة حول تحصيل الحقوق والرسوم من أجل إعداد قوانين المالية، أو آثار التدابير أو القرارات المتخذة في هذا الإطار.

- كما تقوم وفقاً للمهمة الأمنية الجديدة، وبالتنسيق مع المصالح المختصة، بمكافحة :

✓ التهريب وتبييض الأموال والجريمة العابرة للحدود؛

✓ الاستيراد والتصدير غير المشروعين للبضائع التي تمس بالأمن والنظام العموميين.

### المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجمارك

ينظم المرسوم التنفيذي 08-63 المؤرخ في 24 فبراير 2008 عمل إدارة الجمارك على المستوى المركزي، والذي عدل مؤخراً بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-90 المؤرخ في 20/02/2017، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وصلاحياتها.

ووفقاً لهذا، يكون الهيكلان التنظيميان، القديم والجديد، لها كما هو مفصل، على التوالي، في الملحقين رقم (1) ورقم (2) أدناه.

### المطلب الثالث: الهياكل المكلفة بالتكوين في إدارة الجمارك

تتمثل أساسا في المديرية المركزية للموارد البشرية، وكذا المديرية الفرعية للتكوين الواقعة تحت سلطتها، وكذا المركز الوطني للتكوين الجمركي.

حيث تقوم المديرية المركزية للموارد البشرية أساسا بـ:

- اقتراح النصوص التنظيمية الخاصة بتسيير الموارد البشرية، وإخضاع مشاريعها لمديرية العصرية والاستشراف لضمان انسجامها؛
- تحديد استراتيجية المديرية العامة فيما يخص تسيير الموارد البشرية والتكوين، والسهر على تنفيذها وضمان متابعتها؛
- وضع منظومة تثمين الموارد البشرية والسهر على ترقيتها؛
- إعداد مشاريع الإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية وفقا لمرجع مقاييس إعداد الإجراءات، وإخضاعها لمديرية العصرية والاستشراف من أجل ضمان الانسجام.

في حين تتكفل المديرية الفرعية للتكوين بما يلي:

- المبادرة بإعداد سياسة التكوين لإدارة الجمارك وفقا لسياسة تسيير الموارد البشرية، والسهر على تنفيذها؛
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالتكوين المتواصل، بالتعاون مع هياكل إدارة الجمارك؛
- إعداد المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتكوين الأولي والتكوين المتواصل، والسهر على تنفيذها؛
- وضع منظومة هندسة التكوين؛
- المبادرة والمشاركة في مفاوضات اتفاقيات التعاون مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية في ميدان التكوين المتخصص؛
- إعداد كتيبات التكوين الأولي ودعائم التكوين المتواصل؛

- تحديد الطاقة الكامنة للمكونين المنبثقين من سلك الجمارك، والسهر على الحفاظ عليها وإبقائها على المستوى النوعي وكذا تجديدها؛
- تعريف معايير انتقاء المدرسين الخارجيين حسب احتياجات التكوين الأولي؛
- وضع منظومة تقييم أعمال التكوين، والسهر على ترقيتها؛
- متابعة منتج التكوين الأولي والتكوين المتواصل؛
- تقييم مجموع النشاطات المنوطة بها، وإعداد حصيلة سنوية مصحوبة باقتراح إجراءات التحسين.

أما المركز الوطني للتكوين الجمركي فقد أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-142 المؤرخ في 10/05/1998<sup>1</sup>، وهو يعمل كمصلحة خارجية ذات اختصاص وطني، ويشرف على مدارس الجمارك المختلفة، باستثناء المدرسة الوطنية للجمارك التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-202 المؤرخ في 06/05/2012، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للجمارك وتنظيمها وسيرها، غير أنه تم حلها مؤخرا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-93 المؤرخ في 20/02/2017، المتضمن حل المدرسة الوطنية للجمارك.

يتكفل المركز الوطني للتكوين الجمركي بما يلي :

- تنفيذ سياسة التكوين؛
- المشاركة في إنجاز برامج التكوين الأولي؛
- المشاركة في التنظيم المادي لمسابقات التوظيف الخارجي والاختبارات المهنية وتحسين مستوى موظفي إدارة الجمارك؛
- تنظيم ملتقيات وأيام دراسية؛
- تنفيذ بنود اتفاقيات التعاون في ميدان التكون المتخصص.

<sup>1</sup> . أنظر المرسوم التنفيذي رقم 98-142 المؤرخ في 10/05/1998، المتضمن إحداث مركز وطني للتكوين الجمركي، ج ر ج ج رقم 29، لسنة 1998، ص 10.

## المبحث الثاني: منظومة التكوين في إدارة الجمارك

هناك نصوص عديدة تلزم المؤسسات والإدارات العمومية، بما فيها إدارة الجمارك، على المشاركة المباشرة في تكوين موظفيها، لعل أهمها:

- الأمر رقم 06-03 والمؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الموافق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 22 شوال 1427هـ الموافق لـ 14 نوفمبر 2006، والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة؛

- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المتعلق بالتكوين، وتحسين المستوى ورسكلة الموظفين، والذي تنص مادته الثالثة (3) ما يلي "على المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد برنامج قطاعي سنوي للتكوين، لتحسين المستوى والرسكلة"؛

- المرسوم التنفيذي رقم 10 - 286 المؤرخ في 14/11/2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك.

في هذا الإطار، تتكفل السلطة المكلفة بالتكوين، بالتخطيط والتنسيق لكل عمليات التكوين، تحسين المستوى والرسكلة، تحضير لشغل المناصب في الإدارات العمومية، والتكليف حسب مناصب العمل، وهذا طبقاً للأهداف وأولويات الإحتياجات لدى الموظفين في إدارة الجمارك على غرار المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك حسب تطور الكفاءات الإدارية والتقنية، وحجم الغلاف المالي المصادق عليه من طرف السلطات المعنية.

وسنقتصر دراستنا لهذه المنظومة من خلال أنواع التكوين التي تقوم بها إدارة الجمارك والمتمثلة في الأنواع الثلاث المفصلة أدناه.

### المطلب الأول: التكوين القاعدي السابق للتوظيف

ويخص تكوين الموظفين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف الخارجية لمختلف الرتب المنتمية للسلك التقني، ويتعلق الأمر برتب أعوان الحراسة وأعوان الفرق، ضباط الفرق، والمفتشين الرئيسيين.

حيث يتابعون تكويننا متخصصا في إحدى مدارس الجمارك، لمدة سنة وفقا لبرنامج التكوين الأولي المعد من طرف المركز الوطني للتكوين الجمركي، والمحددة بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28/07/1999، الذي يحدّد نظام الدراسة والبرامج التربوية بالمركز الوطني للتكوين الجمركي، المعدل والمتمم.

### المطلب الثاني: التكوين المنصوص عليه بموجب القوانين والتنظيمات

وتتمثل أساسا في التكوينات المنصوص عليها بموجب المادة 3 من المرسوم رقم 96-92 المذكور أعلاه، والتي تسمح أساسا بـ :

- بشغل وظيفة عمومية؛

- شغل منصب أعلى للموظفين العاملين؛

- لتحضير للمسابقات والإمتحانات المهنية.

وكذا التكوينات المنصوص عليها بموجب المرسوم التنفيذي رقم - 286 / 10 المؤرخ في 14/11/2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، لاسيما ما تعلق منها بالترقية في الرتبة، سواء عن طريق الشهادة (تكوين لمدة سنة) أو عن طريق الاختبار أو الاختيار (تكوين لمدة 4 أشهر).

### المطلب الثالث: دورات تحسين المستوى

وتهدف إلى :

-تحسين، إثراء، تعميق، وتحديث المعلومات أو الإستعدادات الأولية للموظف؛

-تكييف الموظف على وظيفة جديدة، وهذا بأخذ بعين الإعتبار تطور طرق وتقنيات العمل، أو تغيير هام في التنظيم، ومهام الخدمة.

وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر في هذا المقام التكوينات متوسطة المدى التي تقوم بها إدارة الجمارك على مستوى مدارسها أو المعاهد المختصة لتكوين قباض الجمارك، الوكلاء المفوضون ومفتشي فحص التصريحات، وكذا دورات التكوين في الإعلام الآلي واللغات الأجنبية.

بالإضافة إلى التكوينات قصيرة المدى في مجالات محددة، وعلى مستوى الإدارة المركزية أو المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك في مجالات الإعلام الآلي، التحرير الإداري، تسيير المخزون والمستودعات، تسيير الأرشيف، تصفية حسابات قباض الجمارك، تصفية البضائع المتخلى عنها أو التي تجاوزت الأجل القانوني للإيداع، التبنيذ التعريفي، القيمة لدى الجمارك، وغيرها من المواضيع العامة والتقنية التي تهتم إدارة الجمارك وموظفيها على حد سواء.

## المبحث الثالث:

### دور التكوين في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية الموظفين

سنحاول في هذا المبحث، من زاوية نقدية، الوقوف على دور التكوين في إدارة الجمارك في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية موظفيها، من خلال النقاط الثلاث المفصلة في المطالب أدناه.

#### المطلب الأول: مساهمة التكوين في تحسين أداء موظفي إدارة الجمارك

تكمن مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين داخل إدارة الجمارك من خلال النقاط التالية:

1. زيادة المردودية والأداء التنظيمي: من خلال وضوح الأهداف، طرق العمل، تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، تطوير المهارات لتحقيق الأهداف المطلوبة وربط أهداف الأفراد بأهداف إدارة الجمارك؛
2. خلق اتجاهات إيجابية، داخلية وخارجية، نحو إدارة الجمارك: حيث يساهم في انفتاح إدارة الجمارك على المجتمع الخارجي؛
3. توضيح السياسات العامة لإدارة الجمارك: وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
4. تحقيق الميزات التنافسية بين الأفراد: من خلال إعداد الإطار الوظيفي الكفاء والمؤهل، القادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات؛
5. المساهمة في التربية المستمرة للأفراد: من خلال تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في إدارة الجمارك، مع تعديل وتغيير القيم والاتجاهات الموجودة لديهم والتي لا تتفق مع قيم إدارة الجمارك.

كما يساهم التكوين في رفع الكفاءة في إدارة الجمارك، من خلال العمل على تحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة في الوصول إلى أحسن خدمة عمومية مقدمة، مع الحفاظ على سمعتها وصورتها الحسنة بين الإدارات ومؤسسات الدولة الأخرى وذلك بـ:

1. النهوض بالخدمات من حيث الكم والنوع، مع توفير الوقت بسبب الاتقان؛
2. التقليل من نسبة المستلزمات المكتبية المستهلكة ؛
3. تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال؛
4. تقليل الحاجة إلى الإشراف، وبالتالي التقليل في عدد الوظائف الإشرافية مما يساهم في تقليل الكلفة؛
5. تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح التجهيزات؛
6. رفع مستوى جودة الأداء، من خلال تحسين طريقة وأسلوب العمل؛
7. رفع الروح المعنوية للعاملين، فمعرفة كيفية أداء العمل تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل والتقليل من معدلات الغياب؛
8. صقل مهارات ومعارف العاملين في جميع المستويات الإدارية؛
9. زيادة ثقة العاملين وولائهم لإدارة الجمارك؛
10. الاستخدام الأمثل للموارد المادية؛
11. تخفيض التكاليف؛
12. تنمية عمل الفريق.

## المطلب الثاني: مساهمة التكوين في مسايرة التطور التكنولوجي وتطور التجارة الخارجية

نقصد بمفهوم التكنولوجيا هنا المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى أي نظام مخرجات.

فللتغيرات التكنولوجية تأثير على الموارد البشرية، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية:

1. يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية؛
  2. عادة ما يرتبط التطور والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة؛
  3. اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بإدارة الجمارك؛
  4. انعكاس التباين بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال؛
  5. يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي، مما تنتج عنه أعباء إضافية على إدارة الجمارك.
- وعليه وجب على إدارة الجمارك تأهيل العنصر البشري ليصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا، وذلك عن طريق القيام بمجهودات في استقطاب وتكوين الأفراد لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.

### المطلب الثالث: النقائص والصعوبات التي تواجه التكوين في إدارة الجمارك

على الرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال من طرف مسؤولي إدارة الجمارك القائمين على تسيير الموارد البشرية عموماً وعلى التكوين على وجه الخصوص، للوصول إلى الهدف المرجو ألا وهو تحسين أداء الجمركيين، إلا أنها، أي هذه الجهود، ترتطم ببعض المعوقات التي تحول دون الوصول إلى النجاعة المطلوبة، رغم تميز أعوانها بالذكاء الجمركي، والتي تتمثل أساساً في:

- التطور السريع لحجم المبادلات التجارية واتساع رقعتها وانفتاحها على دول جديدة؛
- تطور وسائل الاتصال والمعلوماتية؛
- تطور الجريمة الاقتصادية وانتهاجها صورا جديدة؛
- اتساع ميدان التدخل الجمركي في كثير من المجالات، بحسب القوانين التي تكلف إدارة الجمارك بتطبيقها، باعتبارها الحاجز الأول لحماية الاقتصاد الوطني، وتشعب هذه المهام؛
- كثرة الوظائف، في إدارة الجمارك، التي تتطلب التخصص، على غرار قباض الجمارك، الوكلاء المفوضون، مفتشي فحص التصريحات، أعوان المراقبة بجهاز الكاشف.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لوظيفة تكوين الموارد البشرية في إدارة الجمارك الجزائرية، وجدنا بأن إدارة الجمارك لها من الترسانة الهيكلية والتشريعية ما يخولها لأداء هذه الوظيفة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في ظروف حسنة نوعا ما.

فقد رأينا بأن التكوين في إدارة الجمارك يتنوع بين تكوين أساسي عند التوظيف، وتكميلي أثناء التوظيف من خلال التكوين السابق للترقية أو المنصوص عليه بموجب القوانين الأساسية المطبقة على عمال الجمارك من السلكين التقني والمشارك، بالإضافة إلى دورات تحسين المستوى التي تتطلبها بعض الوظائف والمهن في إدارة الجمارك، على غرار قباض الجمارك، الوكلاء المفوضون، مفتشي فحص التصريحات، أعوان المراقبة بجهاز الكاشف، وغيرها من المهن التي تسعى إدارة الجمارك إلى تخصص البعض من أعوانها فيها.

ذلك دون أن ننسى التكوينات بالخارج على مستوى بعض المدارس المتخصصة والجامعات في إطار المنح التي تمنحها المنظمات الدولية على غرار المنظمة العالمية للجمارك أو إتفاقيات التعاون مع بعض الإدارات الجمركية الدولية.

ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال من طرف مسؤولي إدارة الجمارك للوصول إلى تحسين أداء الجمركيين، إلا أنها، أي هذه الجهود، ترتطم ببعض المعوقات والتي تتمثل أساسا في التطور السريع لحجم المبادلات التجارية واتساع رقعتها وانفتاحها على دول جديدة، تطور وسائل الاتصال والمعلوماتية، تطور الجريمة الاقتصادية وانتهاجها صورا جديدة، اتساع ميدان التدخل الجمركي في كثير من المجالات.

حائز

## خاتمة:

من خلال بحثنا هذا خلصنا إلى تعريف التكوين على أنه عملية إكساب العاملين باختلاف، مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم، معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية أو أدائهم الوظيفي بصفة عامة، في الحاضر والمستقبل، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفقا لإجراءات منظمة ومخطط لها، من خلال برامج مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد لتحقيق أهداف مضبوطة.

كما رأينا أن التكوين يتداخل كثيرا مع التدريب، ويختلف عنه في كون التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، في حين أن التدريب يسري مفهومه على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطه بالجانب العملي، وقد وضعنا الفروق التي توجد بين مصطلح التكوين ومصطلحات التعلم، التعليم، الإعداد، التأهيل والتربية، وإن كانت في مجملها متداخلة في بعضها البعض.

وعند إسقاطنا للموضوع على الحالة المدروسة، ألا وهي إدارة الجمارك الجزائرية، وجدنا بأن إدارة الجمارك لها من الترسانة الهيكلية والتشريعية ما يخولها لأداء هذه الوظيفة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في ظروف حسنة نوعا ما، فقد رأينا بأن التكوين في إدارة الجمارك يتنوع بين تكوين أساسي عند التوظيف، وتكميلي أثناء التوظيف من خلال التكوين السابق للترقية أو المنصوص عليه بموجب القوانين الأساسية المطبقة على عمال الجمارك من السلكين التقني والمشارك، بالإضافة إلى دورات تحسين المستوى التي تتطلبها بعض الوظائف والمهن في إدارة الجمارك، على غرار قباض الجمارك، الوكلاء المفوضون، مفتشي فحص التصريحات، أعوان المراقبة بجهاز الكاشف، وغيرها من المهن التي تسعى إدارة الجمارك إلى تخصص البعض من أعوانها فيها، دون أن ننسى التكوينات بالخارج على مستوى بعض المدارس المتخصصة والجامعات في إطار المنح التي تمنحها المنظمات

الدولية على غرار المنظمة العالمية للجمارك أو إتفاقيات التعاون مع بعض الإدارات الجمركية الدولية.

ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال من طرف مسؤولي إدارة الجمارك القائمين على تسيير الموارد البشرية عموما وعلى التكوين على وجه الخصوص، للوصول إلى الهدف المرجو ألا وهو تحسين أداء الجمركيين، إلا أنها، أي هذه الجهود، ترتطم ببعض المعوقات التي تحول دون الوصول إلى النجاعة المطلوبة، رغم تميز أعوانها بالذكاء الجمركي، والتي تتمثل أساسا في التطور السريع لحجم المبادلات التجارية واتساع رقعتها وانفتاحها على دول جديدة، تطور وسائل الاتصال والمعلوماتية، تطور الجريمة الاقتصادية وانتهاجها صورا جديدة، اتساع ميدان التدخل الجمركي في كثير من المجالات، بحسب القوانين التي تكلف إدارة الجمارك بتطبيقها، باعتبارها الحاجز الأول لحماية الاقتصاد الوطني.

وعلى العموم، فإن منظومة التكوين الحالية في إدارة الجمارك تساهم في تحسين نوعية المرفق العمومي المقدم من طرف أعوانها، باختلاف رتبهم ووظائفهم، غير أنه يتعين على مسؤولي القطاع تكثيف هذه الوظيفة المهمة والمتجددة باستمرار، وتحيين برامج التكوين في كل سنة، مع تخصيص أظرفة مالية إضافية لها، رغم صعوبة ذلك في الوقت الراهن، نظرا للظروف الاقتصادية التي تمر بها بلادنا.

ونثمن في هذا الصدد ما تقوم به الإدارة المركزية للجمارك الجزائرية، فيما يخص التوجهات الجديدة للمقاربة بالعمليات ( Approche processus)، التي نراها في الوقت الراهن الحل الأمثل لتوفير الجهد والوقت والمال، فتطبيقها في مجال التكوين قد يسهل من الحصول على موظفين أكفاء، وتحسين جاهزية الموظفين لتقديم خدمة عمومية في المستوى، هدفها النهائي المساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني وتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات، ولما لا تحقيق الاكتفاء الذاتي.

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول
1	الاختلافات بين التدريب والتعليم
2	أنواع التكوين
3	دواعي التكوين

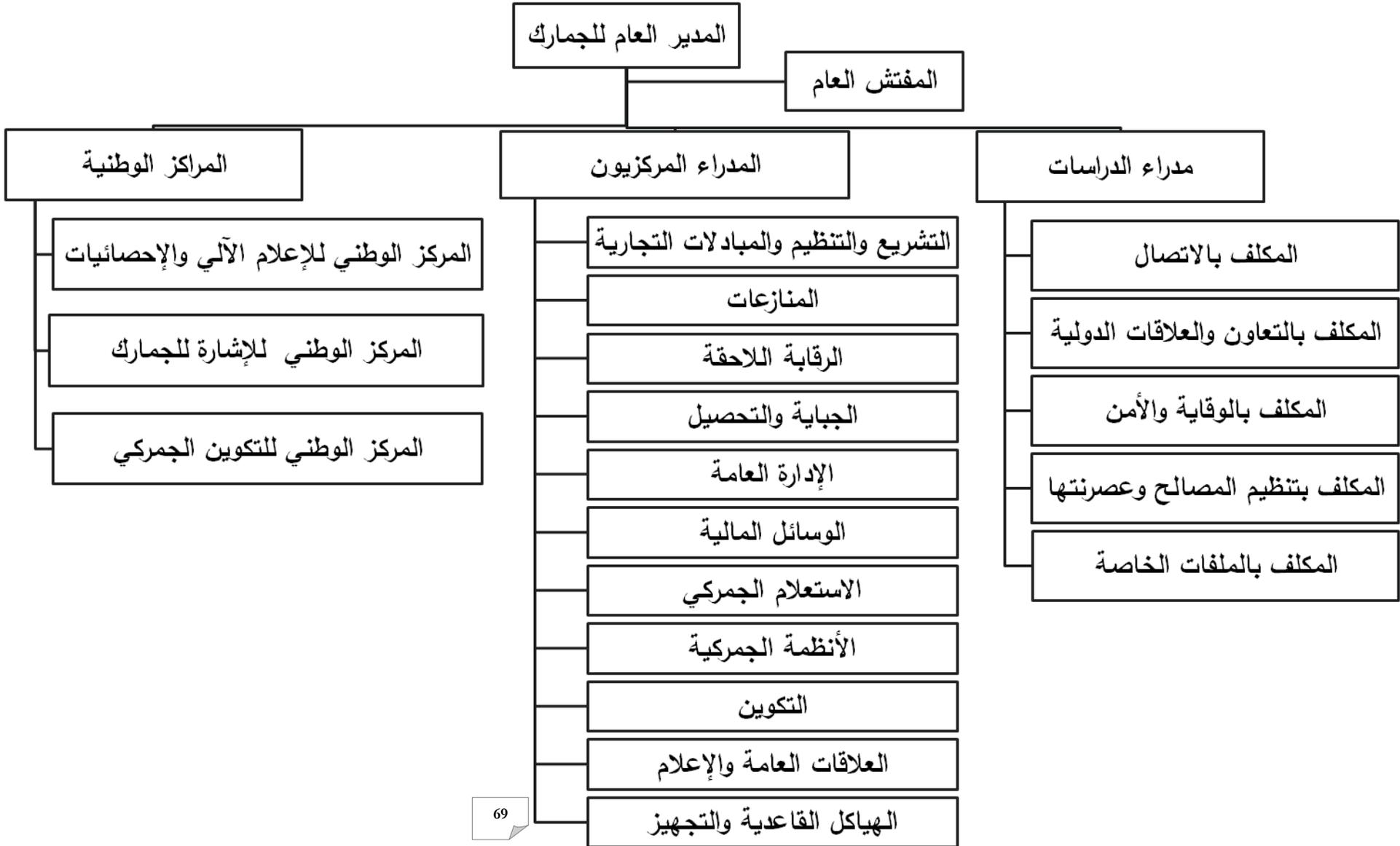
ألمة حق

## قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك في ظل المرسوم التنفيذي رقم 63-08، المؤرخ في 2008/02/24.
2	الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك في ظل المرسوم التنفيذي رقم 90-17، المؤرخ في 2017/02/20.

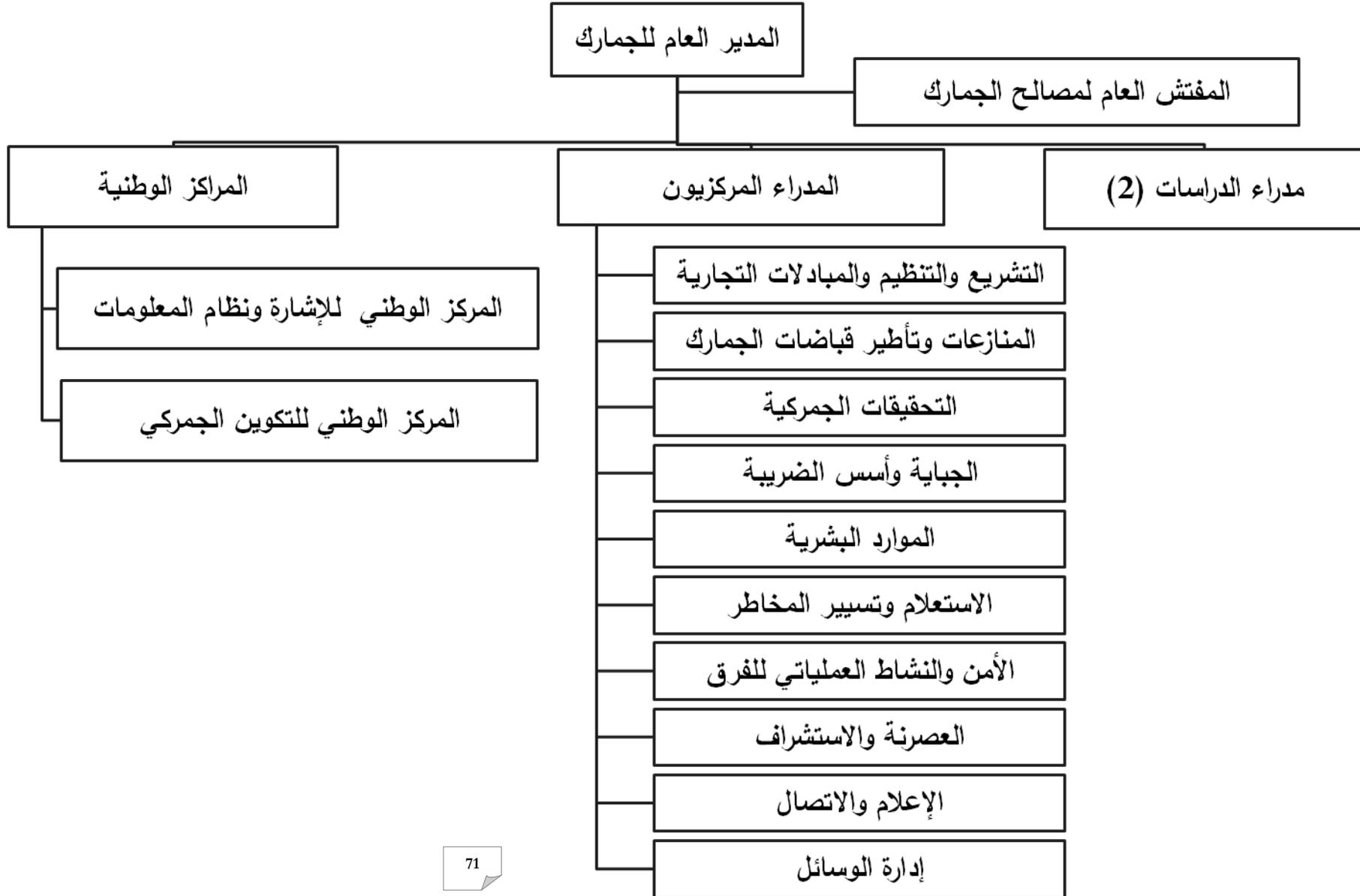
الملحق الأول

الملحق رقم 1 : تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وفقا للمرسوم التنفيذي 08-63



الملوك النازية

الملحق رقم 2 : تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وفقا للمرسوم التنفيذي 17-90



أَلْصِرُّ أَلْجَمُّ

## قائمة المراجع:

### 1. الكتب:

#### أولا : باللغة العربية

- أحمد الباشات : أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1978؛
- أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997؛
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001؛
- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001؛
- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، إتراك للطباعة، القاهرة، 2005.
- توفيق عبد الرحمن: التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994؛
- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003؛
- رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982؛
- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989؛
- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001؛
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الافراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975؛
- عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة، 1972؛

- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001؛
- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة؛
- عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989؛
- كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط-2، 2000؛
- محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتاب، 1973؛
- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية؛
- محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983؛
- محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990؛
- مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994؛
- مهدي حسن زويلف : إدارة الموارد البشرية «مدخل كمي»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2001؛
- ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي : تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.

#### ثانيا : باللغة الأجنبية

- Alain Meignant : Manager la formation, 6<sup>ème</sup> édition, Ed Liaison, Paris, 2003 ;
- LAKHDAR SCHIOU : Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec, 4<sup>ème</sup> édition, 1993 ;

- Philippe Champy et Christiane Etévé, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, Ed Nathan université, Paris, 1998 ;
- P. Goguelin, La formation – animation: une vocation, Ed ESF, Paris, France, 1991 ;
- R. Vatier, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, Paris, France, 1984 ;
- Shimon L Dolan et Randall S Schuler. La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Ed du renouveau pédagogique. Québec.

## 2. المجلات والدوريات :

- مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 6، 2008.

## 3. الأطروحات والمذكرات:

- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008؛
- بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2006؛
- حسين يريقي: نظام التدريب وتقييم فاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996؛
- فريد بلحنش: التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية، حالة الإدارات المركزية (الوزارات)، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع التنظيم السياسي والإداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998-1999.

#### 4. النصوص القانونية:

- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛
- القانون رقم 98-10، المتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتمم بالقانون رقم 17-04 المؤرخ في 16/02/2017 ؛
- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، المعدل والمتمم؛
- المرسوم التنفيذي رقم 96-262 المؤرخ في 29/07/1996، المعدل والمتمم للمرسوم رقم 87-209، والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما؛
- المرسوم التنفيذي رقم 98-142 المؤرخ في 10/05/1998، المتضمن إحداث مركز وطني للتكوين الجمركي؛
- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19/01/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 08-63 المؤرخ في 24/02/2008، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك؛
- المرسوم التنفيذي رقم 10 - 286 المؤرخ في 14/11/2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك؛
- المرسوم التنفيذي رقم 10 - 287 المؤرخ في 14/11/2010، المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على المستخدمين الشبيهين لإدارة الجمارك؛
- المرسوم التنفيذي رقم 12-202 المؤرخ في 06/05/2012، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للجمارك وتنظيمها وسيرها؛

- المرسوم التنفيذي رقم 17-90 المؤرخ في 20/02/2017، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وصلاحياتها؛
- المرسوم التنفيذي رقم 17-93 المؤرخ في 20/02/2017، المتضمن حل المدرسة الوطنية للجمارك؛
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28/07/1999، الذي يحدّد نظام الدراسة والبرامج التربوية بالمركز الوطني للتكوين الجمركي، المعدل والمتمم؛
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11/11/1997، الذي يحدد إطار تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية للالتحاق بالأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للجمارك، المعدل والمتمم؛
- التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008، التي تحدد كفاءات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

## 5. مواقع الأنترنت:

- [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com);
- [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz);
- [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz);
- [www.mouwazaf-dz.com](http://www.mouwazaf-dz.com).

ألفجرس

## الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين وتحسين المستوى
12	المبحث الأول: ماهية التكوين وتحسين المستوى وأهميتهما
12	المطلب الأول : ماهية التكوين وتحسين المستوى
12	أولا : تعريف التكوين
15	ثانيا : تعريف تحسين المستوى
15	ثالثا : تمييز التكوين عن بعض المصطلحات المتشابهة
15	1. التدريب
16	2. التعلم
17	3. التعليم
19	4. الإعداد
20	5. التأهيل
20	6. التربية
21	المطلب الثاني : أهمية التكوين
21	1. تحسين أداء الموارد البشرية
21	2. تكوين الاتجاهات
22	3. المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل
22	4. توفير الإحتياجات من العمال
22	5. زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل
22	6. تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم
23	المبحث الثاني: أنواع التكوين، أساليبه، أهدافه ومراحله
23	المطلب الأول : أنواع التكوين
23	أولا: التكوين من حيث الزمان

- 23 أ. التكوين قبل الخدمة
- 24 ب. التكوين أثناء الخدمة
- 25 ثانيا: التكوين من حيث المكان
- 25 أ. التكوين داخل المؤسسة
- 26 ب. التكوين خارج المؤسسة
- 27 ثالثا: التكوين من حيث الهدف
- 27 أ. التكوين لتجديد المعلومات
- 27 ب. تكوين المهارات
- 27 ج. التكوين السلوكي
- 27 المطلب الثاني: أساليب التكوين
- 28 أولا : المحاضرة
- 28 ثانيا : الندوة
- 29 ثالثا : أسلوب التدريب في الصناعة
- 30 رابعا : الإشراف المباشر
- 30 خامسا : التمارين والأعمال التطبيقية
- 30 سادسا : التكوين على رأس العمل
- 31 سابعا : دراسة الحالات
- 31 ثامنا : البريد الوارد
- 32 تاسعا : تقمص الأدوار
- 32 عاشرا : المحاكاة
- 33 حادي عشر : تدريب الحساسة
- 34 المطلب الثالث: أهداف التكوين
- 34 أولا : التكوين والتنمية البشرية
- 34 1. تنمية المعارف
- 34 2. تنمية مهارات الأفراد
- 34 3. تنمية الإتجاهات الإيجابية

35	ثانياً : دواعي التكوين
36	1. تدعيم مستوى الفرد في العمل
36	2. تدعيم وتحسين أداء الوحدات
36	3. تحقيق مردودية الاستثمار
37	4. التكوين بغرض الترقية
37	المطلب الرابع : مراحل التكوين
37	أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل)
38	ثانياً : مرحلة التصميم
38	ثالثاً : مرحلة تنفيذ التكوين
39	رابعاً: مرحلة تقييم التكوين
41	المبحث الثالث: عوامل نجاح التكوين ومعوقاته
41	المطلب الأول: عوامل نجاح التكوين
42	المطلب الثاني: معوقات التكوين
44	خلاصة الفصل الأول
45	الفصل الثاني: منظومة التكوين في إدارة الجمارك ودورها في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية الموظفين
47	المبحث الأول: تقديم إدارة الجمارك
47	المطلب الأول: التعريف بإدارة الجمارك ومهامها
51	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجمارك
52	المطلب الثالث: الهياكل المكلفة بالتكوين في إدارة الجمارك
54	المبحث الثاني: منظومة التكوين في إدارة الجمارك
55	المطلب الأول: التكوين القاعدي السابق للتوظيف
55	المطلب الثاني: التكوين المنصوص عليه بموجب القوانين والتنظيمات
56	المطلب الثالث: دورات تحسين المستوى
57	المبحث الثالث: دور التكوين في تطوير متطلبات العمل الجمركي

## وجاهزية الموظفين

57 المطلب الأول: مساهمة التكوين في تحسين أداء موظفي إدارة الجمارك

59 المطلب الثاني: مساهمة التكوين في مسايرة التطور التكنولوجي وتطور

## التجارة الخارجية

60 المطلب الثالث: النقائص والصعوبات التي تواجه التكوين في إدارة

## الجمارك

61 خلاصة الفصل الثاني

62 خاتمة

65 قائمة الجداول

66 الملاحق

72 المراجع

78 الفهرس

83 الملخص

## ملخص:

لا أجد لتلخيص بحثنا هذا أكثر تعبيراً من المثل الصيني الذي يقول " لا تعطني سمكة ولكن علمني كيف أصطاد السمك".

فالتكوين في إدارة الجمارك مهم وتفرضه المهام الجمركية، والسياسة المتبعة حالياً في هذا المجال تساهم إلى حد ما في تحسين جاهزية أعوان الجمارك وتحسين الخدمة العمومية المقدمة.

## Résumé :

Je ne trouve plus signifiant, pour résumer mon mémoire, davantage que le proverbe chinois qui dit « Ne pas me donner un poisson, mais m'a appris à pêcher ».

En effet, la formation dans l'administration des douanes est prépondérante. Elle est imposée par les missions douanières, et la politique suivie actuellement en la matière contribue, en quelque sorte, à renforcer l'aptitude des agents des douanes et à améliorer le service public fourni.