

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



# مذكرة ماستر

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
فرع: الحقوق  
تخصص: قانون إداري

إعداد الطالب:  
بوغرارة نصر الدين

## دور التكوين الوظيفي في ترقية أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	العام رشيدة
مشرفا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر ب	اقوجيل نبيلة
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	يتوجي سامية

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من رافقني بصالح الدعاء في حياتي؛ والذي حفظهم الله  
ورعاهم.

إلى كل من ساندني: عمي عبد القادر، أخي عبد الحكيم.

وإلى كل عائلتي الكريمة.

## شكر وعرّفان

أقدم بالشكر إلى الأستاذة: اقوجيل نبيلة على قبولها الإشراف علي في هذه المنكرة

كما أشكر الأسرة الجامعية، وكل من علمني وكونني.

مقدمة

## مقدمة:

لسير الوظيفة الإدارية تسهر الدولة على القيام بتشكيل هيئات ومؤسسات تعمل على ممارسة مختلف الأعمال والأنشطة الإدارية، لتحقيق المصلحة العامة، وتخضع هذه المؤسسات الإدارية إلى نظام قانوني خاص يميزها عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية، يرجع هذا إلى طبيعة أعمالها وأعاونها؛ حيث تخضع المؤسسات والهيئات الإدارية لقانون الوظيفة العمومية، الذي يميز الموظف عن غيره من الأعاون في القطاعات الأخرى.

وأصبحت الدولة الحديثة هي المسؤولة عن التخطيط للتنمية بأبعادها المختلفة، لذا وجب عليها تنمية إدارتها من خلال تطوير أجهزتها وتبسيط إجراءاتها، إضافة إلى ذلك الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل الأداة الفاعلة داخل الجهاز الإداري ككل، ولهذا يجب أن يتضمن النظام القانوني للوظيفة العمومية القواعد التي تكفل حسن اختيار الموظفين عند التعيين وأثناء سير الوظيفة، وأن يضمن لهم مستوى معيشي جيد من أجل المساهمة في تحسين جودة الخدمة العمومية.

كما أن حسن اختيار الموظفين والعمل المستمر على تكوينهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم يؤدي إلى حسن سير المرفق العام بانتظام، مما يضمن التكيف مع المحيط الخارجي، ويحقق المصلحة العامة من خلال تقديم خدمات ذات جودة ونوعية في وقت وجيز.

ونجد أن أغلب الدول ومن بينها الجزائر تصف في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين، غير أن الموظف في أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي، وإنما يطمح إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المنظمة الإدارية، وكذلك الحصول على عدة إمتيازات والإستفادة من كافة الحقوق التي يضمنها له القانون وتطوير مهاراته وكفاءاته وتعزيز إنتمائه للإدارة المستخدمة له .

## • حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود موضوعية وزمانية ومكانية، وتمثلت حدود دراستنا :

الموضوعية :فيالوظيفةالعمومية ، في جزئية التكوين الوظيفيالزمانية :تمثلت في الأمر 06 - 03 المؤرخ في 2006/07/15؛ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في التشريع الجزائري.

المكانية : تمثلت في المؤسسات والإدارات داخل الجزائر.

• أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية الدراسة في معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في مجال الوظيفة العامة من أجل ترقية أداء الموظف العمومي.

• أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع التكوين الوظيفي من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث لما له من تأثيرات على كفاءة وفعالية الموظف العمومي.

أ- أسباب ذاتية:

اهتمامي الشخصي بهذا الموضوع أكثر من غيره، ورغبتني الشخصية في الاطلاع على هذه العملية ومعرفة تأثيرها على حياة الموظف، وسير العملية التكوينية.

ب- أسباب موضوعية:

- معرفة مدى مساهمة التكوين الوظيفي في مجال الوظيفة العمومية.

- معرفة البرامج التكوينية التي تساعد في رفع وترقية أداء الموظف.

• أهداف الدراسة:

نرى أن هذه الدراسة تتضمن أهدافا معتبرة نظرا للنقاط التالية:

- ما يمكن أن يفيدنا في التعرف على الخطوات الرئيسية الخاصة بعملية التكوين.

- ما يمكن أن يساهم في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية التكوين كأداة جوهرية لتطوير

الكفاءات، وضرورة ارتكازه على أسس سليمة، وتقييم فعاليته.

يعد التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت ولا زالت تلقى اهتماما كبيرا، وذلك لدوره الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء الموظفين، فهو ليس هدف في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف معينة، كما أنه وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني إلى أقصى حد ممكن، بالأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس، يقوم على أسس ومبادئ تعمل على تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية الضرورية، وفق ما يحتاجه الموظفون لإشباع حاجتهم وتحقيق أهدافهم. وما تحتاجه المؤسسة أيضا لتحقيق أهدافها المسطرة، وحتى يتسنى لها معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها، لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء موظفيها، لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة.

إن تقييم أداء الموظف هو عنصر أساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة؛ كالحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءات العالية، ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة، إضافة إلى ذلك تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة.

إن عملية ترقية الأداء تكمن في اختصار الوقت لإنجاز ما هو مطلوب، وجودة الخدمات المقدمة، وكميتها، لذا تلجأ المؤسسة أو الإدارة لسد أي خلل أو نقص في مستوى الموظفين، وذلك بتكوينهم، كاستثمار حقيقي من أجل دفع عجلة التنمية للرقى بالمهنة وإتقان مختلف التكنولوجيات تماشيا مع عصر مجتمع المعلومات، وتعديل وتوجيه السلوكيات، وكل ما من شأنه أن يؤثر بفعالية في زيادة المردود للموظف والمؤسسة على حد سواء.

ومنه نطرح الإشكالية التالية:

**كيف ينعكس أثر التكوين الوظيفي على كل من أداء الموظف العمومي والجهة المستخدمة؟ كما تندرج ضمنها تساؤلات فرعية وهي:**

- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟
- هل عملية تقييم الأداء الوظيفي لغرض التكوين ضرورية للقيام بالعملية التكوينية؟
- هل ترقية أداء الموظف العمومي تتم عن طريق القيام بعملية التكوين الوظيفي؟



وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة.

- الفرضيات:
- للمكوّن دور في نجاح العملية التكوينية.
- عملية تقييم الأداء الوظيفي لغرض التكوين ضرورية للقيام بالعملية التكوينية.
- ترقية أداء الموظف العمومي تتم عن طريق القيام بعملية التكوين الوظيفي.
- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق، ومن بينها:

- صعوبة التنقل للحصول على المراجع الكافية.
- غلق المكتبات التزاما بإجراءات الحجر أدّى إلى صعوبة الحصول على المراجع اللازمة.
- ضيق الوقت بسبب التقيد بتوقيت الحظر.
- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على منهجين أساسيين هما المنهج الوصفي ؛ حيث حاولنا من خلاله وصف العملية التكوينية وتأثيرها على أداء الموظف العموميين جهة وعلى الإداريين جهة أخرى. مع تحليل بعض النصوص والمواد القانونية المتمثلة في الأمر 06-03. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم .

- خطة الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات المندرجة ضمنها وتسهيلا لعملية الدراسة اتبعنا الخطة التالية:

مقدمة

الفصل الأول: مدخل لدراسة التكوين الوظيفي، ودوره في ترقية الأداء.

المبحث الأول: ماهية التكوين الوظيفي وتقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم التكوين الوظيفي .

المطلب الثاني: أنواع التكوين الوظيفي ومراحله.

المطلب الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بتحديد الاحتياجات التكوينية.

المبحث الثاني: الهيئات الشريكة في عملية التكوين، وتنظيمه القانوني.

المطلب الأول: الأساسات القانونية للعملية التكوينية في الوظيفة العمومية.

المطلب الثاني: المؤسسات والهيئات المشاركة في عملية التكوين.

الفصل الثاني: تطبيق التكوين في الوظيفة العمومية.

المبحث الأول: ربط التكوين بالتخطيط التوقعي للموظفين.

المطلب الأول: مخطط تسيير الموظفين.

المطلب الثاني: المخطط التوقعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المبحث الثاني: تنظيم وتقييم التكوين في الإدارة العمومية.

المطلب الأول: كفايات إجراء عملية التكوين في الإدارة العمومية.

المطلب الثاني: تقييم عمليات التكوين.

الخاتمة.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: مدخل لدراسة التكوين الوظيفي ودوره في ترقية الأداء .

حتى تضمن المؤسسات كفاءة أدائها وفعاليتها ووظائفها بامتياز، تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بتطبيق عملية مهمة ومعقدة في نفس الوقت في أدائها الوظيفي، ألا وهي وظيفة التكوين، كما تسمى بعملية تكوين الموظفين، وهي قديمة؛ تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح عملية خاصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي،

وحتى نبين كيف تتم هذه العملية في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، خصصنا هذا الفصل المتكون من مبحثين، الأول يتناول ماهية التكوين الوظيفي وتقييم الأداء، والثاني يتمحور حول الهيئات الشريكة في عملية التكوين وتنظيمه القانوني.

## المبحث الأول: ماهية التكوين الوظيفي وتقييم الأداء.

الإدارة العمومية هي أبرز صورة لوجود الدولة في حياة الأفراد، لذا فهي تحاول دائما مسايرة تطلعاتهم من خلال الوصول إلى الأداء الأمثل، ولا يخفى علينا أن الموظف العمومي هو محور هذا الأداء وبالتالي كان لزاما على الإدارة العمومية الاهتمام بتطويره وزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ومعلوماته باستمرار من خلال التكوين.

ولما كان تقييم الأداء وسيلة من وسائل ترقية الأداء الوظيفي، باعتباره جزء من مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية وأساس لمنح كافة الحوافز، فإنه يلعب دورا هاما في ترقية ونقل الموظفين وحتى تأديبهم، إضافة إلى ذلك يمكن الإدارة العمومية على تحديد احتياجاتها في فترة معينة من موارد مادية وبشرية من حيث الكمّ والنوع، ورصد كل التغيرات الضرورية تنظيمية كانت أو تقنية.

## المطلب الأول: مفهوم التكوين الوظيفي.

إن استعمال كلمة تكوين أو تدريب يؤدي إلى نفس المعنى، ألا وهو الرفع من الكفاءة المهنية للأفراد وتطويرها من حيث الأداء والسلوك، فكلمة تدريب تستعمل غالبا في دول المشرق العربي بينما كلمة التكوين في دول المغرب العربي بما فيها الجزائر، وهذا راجع إلى التأثير باللغة الفرنسية التي تستعمل كلمة (La formation) التكوين، في حين تعني كلمة التدريب (Stage)، ومصطلح "التكوين" أعم وأشمل لتضمنه دروس ومعلومات نظرية بالإضافة إلى التدريب العملي<sup>(1)</sup>.

(1) شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 21.

## الفرع الأول: تعريف التكوين الوظيفي

على الرغم من اهتمام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالتكوين إلا أنه لم يعرفه واكتفى بالنص عليه كحق للموظف<sup>(1)</sup> وواجب على الإدارة<sup>(2)</sup>. فيما أعطت المادة الثانية من المرسوم رقم 96-92<sup>(3)</sup> المتعلق بتكوين الموظفين وترقية مستواهم وتجديد معلوماتهم معنى لعمليات مختلفة من التكوين؛ حيث نصت الفقرة الأولى منها على التكوين المتخصص الذي يسمح بشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو الالتحاق بسلك أو رتبة أعلى بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الخدمة الفعلية، وكذلك التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية، أما ترقية الأداء فهو العمل الذي يهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين، وتعميقها وضبطها، أما التكوين من أجل تجديد المعلومات فهو كل عمل من شأنه أن يسمح للموظفين بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو لتغيرات في مهام المصلحة وتنظيمها.

وأفرز الاهتمام المتزايد بالتكوين عدة تعريفات سنتطرق لبعضها، لكن قبل ذلك نتعرض للتكوين من الناحية اللغوية؛ حيث تعني كلمة تكوين إحداث شيء من العدم<sup>(4)</sup> ويقابلها في اللغة الفرنسية Formation المشتقة من كلمة Forma والتي تعني الشكل أو القالب الذي يمكن بواسطته إعطاء الشكل الذي تريد لشيء ما.

أما اصطلاحا فنجد الفقه أعطى عدة تعريفات نورد منها:

- (1) المادة 38 من الأمر 06-03: المؤرخ في 15/07/2006. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. ج ر عدد 46. مؤرخة في 16/07/2006. ص 3
- (2) المادة 104 من الأمر 06-03: نفس المصدر.
- (3) المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1986: المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر لسنة 1986، العدد 16.
- (4) عموت عمر، موسوعة المصطلحات القانونية، وقواعد الشريعة الإسلامية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص 206.

- تعريف عمار بوضياف: على أنه "العملية التي من خلالها يتمكن الموظف من تنمية قدراته العلمية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أداءه الوظيفي"<sup>(1)</sup>.
- ويعرف التكوين أيضا بأنه "يعبر عن كل الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهارتهم أو تنمية معارفهم"<sup>(2)</sup>.
- وهناك من يرى التكوين "هو عبارة عن عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبلا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها"<sup>(3)</sup>.
- تعريف حبيب الصحاف: عرفه في معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين (معجم عربي-انجليزي) على أنه: "مخطط لتغيير السلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم، باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمقاييس العمل بشكل مقبول"<sup>(4)</sup>.

من خلال هذه التعريفات تبرز ملامح التكوين، فنستطيع أن نعدد مجموعة من القواعد الأساسية التي يجب أن تتوفر في التكوين لكي يؤدي الأهداف المنشودة منه والمتمثلة في:

أولاً- التكوين عملية منظمة: يتم في إطار التخطيط لأهداف المصلحة إما على المدى القريب أو المتوسط، كما أنه يتم من خلال اتباع عدة مراحل: تحديد الاحتياجات التكوينية، وضع برنامج التكوين، تنفيذ التكوين ثم تقييمه.

ثانياً- التكوين عملية مستمرة: نظرا لاستمرار التطور في وسائل وتقنيات التسيير الإداري من جهة، ولتطوير المسار المهني للموظف من جهة أخرى، من خلال تقلده لمهام جديدة.

(1) عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري، دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص112.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997، ص239.

(3) العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير، العلوم الاجتماعية، 2013، ص62.

(4) براهيمية إبراهيم، تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، سنة فيفري 2017، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، ص30.

ثالثا- التكوين عملية شاملة: إذ تستهدف كافة موظفي المصلحة، سواء عموديا أي رؤساء ومرؤوسين أو أفقيا أي موظفين وعمال مهنيين ومرسمين ومتعاقدين.

رابعا- التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته: والغاية هي رفع وترقية الأداء والكفاءة.

خامسا- لكي يكون التكوين ناجحا يجب أن يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

سادسا- التكوين محاولة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، وليس حلا لمشكلة سوء اختيار الأفراد في البداية.

سابعا- التكوين لا يؤثر في المهارات والكفاءات فقط ولكن يساهم في تغيير سلوك الأفراد.

ثامنا- نجاح التكوين مرتبط بنظام تقييم صارم يمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية.

### الفرع الثاني: طبيعة التكوين الوظيفي، ومقوماته الأساسية.

أولا : طبيعة التكوين الوظيفي لقد أضفى الأمر 06- 03 على التكوين طبيعة مزدوجة، فالمادة 38 جعلت التكوين حق من حقوق الموظف باعتباره وسيلة للتطوير والترقية في الرتبة خلال الحياة المهنية. في حين المادة 104 رتبت على الإدارة واجب تنظيم التكوين بصفة دورية ومستمرة من أجل ترقية أداء الموظف وتأهيله وتطوير مساره المهني، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مسؤولية تنظيم البرامج التكوينية تقع على الهيئة صاحبة سلطة التعيين مع مشاركة المسؤول العلمي للموظف وذلك بواسطة عملية التقييم والتي تمثل وسيلة لتحديد الإحتياجات التكوينية، والمادة 105 تحيلنا الى التنظيم لتحديد شروط الالتحاق بالتكوين وكيفياته ومدته وحقوق وواجبات الموظف المترتبة على ذلك<sup>(1)</sup>.

ثانيا : مقومات التكوين الأساسية:

من أهم الأنشطة الإدارية نجد التكوين، ولضمان تحقيق الأهداف التكوينية وجب توفر مقومات أساسية تجعل منه عائدا إيجابيا نذكر منها:

- ضرورة تدرج العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل.

(1) المادة 105 من الأمر 06-03، سالف الذكر.



- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون.
- ضرورة متابعة المتكون عن بعد.
- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكون.

### الفرع الثالث: أهمية التكوين الوظيفي

- تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:
- يعمل التكوين على تنمية مهارات الافراد و قدراتهم و يساهم في بناء الكفاءات.
- يساعد على تكيف الافراد العاملين مع متغيرات العمل .
- تحسين الكفاءات الإنتاجية للأفراد.
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة و في التخصص الذي تشترطه مواصفات الاداء.
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض اهدافه كالحوافز و الترقية في العمل .
- يؤدي التكوين الى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس ومهارات القيادة الإدارية .

وكذلك يعمل التكوين على تزويد الموظف بالمهارات، كما يعمل على تعميق أفكاره وتوجيه سلوكه توجيه سليما، فيستقر في عقله أن أداءه لمهامه على أحسن وجه ممكن هو التزام أخلاقي تجاه الوطن، ولا يقتصر دوره على أداءه في المصلحة فقط، بل هو جزء من عملية التنمية التي تسعى إلى تحقيق رفاهية الأفراد في مجتمعهم، وقد اعتبر المتخصصون في تسيير الموارد البشرية التكوين استثمارا؛ حيث يقول الأستاذ M.CROZIER: "إن الاستثمار في المورد البشري أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة نجاحه فإنه الأكثر مردودية"<sup>(2)</sup>.

(1) ربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006، ص 27.

(2) براهيم عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، العدد 7، ص 251.

### الفرع الرابع: أهداف التكوين الوظيفي.

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
- يساهم التكوين في زيادة عدد الموظفين المؤهلين والجاهزين لتولي مناصب ووظائف عليا في الإدارة.
- الحد من الأخطاء الإدارية وزيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدي على توفير في الوقت والجهد والوسائل المستعملة.
- تخفيف على المشرفين والرؤساء؛ حيث أن تكوين الفرد والاطمئنان على مهاراته يجنب عن الرئيس عملية متابعة أعماله باستمرار وكذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة ويخفف من تكلفة هذه الوظائف<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع التكوين.

لم يحدد الفقه أنواع التكوين بل اختلف في ذلك وتركه حسب نوع المعيار المعتمد، حيث نجد أن من اعتمد معيار مكان التكوين: تكوين داخل المؤسسة وتكوين خارج المؤسسة، وهناك من يقسمه حسب نوع الوظائف: تكوين مهني وفني وتكوين تخصصي وتكوين إداري، ومنهم من أخذ بمعيار مراحل التوظيف فيقسمه إلى تكوين من أجل توجيه الموظف الجديد وتكوين من أجل نقل الموظف أو تكوين من أجل إعداده لتولي مهام ومناصب جديدة<sup>(2)</sup>.

(1) شيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 06 / 2008، ص 12، 13.

(2) عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيرات التنظيمية "دراسة حالة جامعة محمد بوقرة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2013/2014، ص 66.

في حين النصوص المنظمة للتكوين اعتمدت معيار الغرض من التكوين، واعدت لنا أنواعا كثيرة، منها ما نص عليه المرسوم 96- 92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ومنها ما نصت عليه القوانين الأساسية الخاصة.

### الفرع الأول: أنواع التكوينات.

أولا: أنواع التكوين الواردة في المرسوم التنفيذي رقم 96- 92

1- التكوين المتخصص: نصت عنه المادة 30 من المرسوم التنفيذي 12-194 وهو إجراء إداري يسمح ب:

- شغل منصب عمومي لأول مرة.
- الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة.
- التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

التكوين المتخصص هو العملية التي تضمن تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات التي تمكنه من الالتحاق ببعض الوظائف التي ينص قانونها الأساسي على ذلك، مثل التكوين التي تضمنته المدرسة العليا للإدارة، معاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك وغيرها، كما نصت عليه المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 12- 194 المتعلق بالمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية<sup>(1)</sup>.

2- التكوين من أجل تحسين المستوى: يسمح هذا التكوين بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، وكذلك يضم العمليات المنظمة محليا أو تلك التي تجري في الخارج الذي صدرت بشأنه نصوص كثيرة آخرها المرسوم التنفيذي رقم 14-196 المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج<sup>(2)</sup>.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 12- 194 المؤرخ في 25/04/2012، يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءها، ج ر العدد 26. مؤرخة في 03/05/2012. ص 10.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 14- 196 المؤرخ في 06/07/2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر العدد 42.

على الرغم من تأكيد الأمر 06-03 والنصوص المنبثقة عنه من أجل ترقية الأداء وتحسين المستوى إلا أن الإدارات العمومية لم تولي هذا النوع من التكوين أهمية كبيرة، وانحصر نشاطها في مجال التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص، والتكوين التكميلي قبل الترقية، وعلى هذا الأساس صدرت التعليمات رقم 198/2014 والتي تحث الإدارات المركزية والمحلية على المبادرة بتنظيم دورات تكوينية متواصلة من أجل رسكلة وتحسين مستوى أداء العون العمومي<sup>(1)</sup>.

3- التكوين من أجل تجديد المعلومات: ينتج هذا النوع من التكوين بتكيف الموظفين وظائف جديدة، سواء لتطور وسائل وتقنيات، أو لتغيرات هامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها، مثال تكوين الموظفين في إطار رقمنة الإدارة.

ثانيا- أنواع التكوين التي نصت عليها القوانين الأساسية الخاصة ببعض الأسلاك:

1- التكوين الذاتي للموظف: ينص قانون الوظيفة العمومية على هذا النوع من التكوين، حيث يمكن للموظف من تطوير نفسه من خلال السماح له بمتابعة دراسات مرتبطة بنشاطاته التي يمارسها، كما جاء في نص المادة 208 من الأمر 06-03 التي منحت الموظف الحق في الاستقادة من رخصة الغياب لأربع ساعات أسبوعيا لمزاولة الدراسة، كما سمحت المادة 209 للموظف الغياب دون فقدان الراتب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات الوطنية والدولية التي لها علاقة بنشاطاته المهنية، والأكثر من ذلك السماح للموظف بالترقية على أساس الشهادة إلى رتبة أعلى في حال تحصل أثناء مزاولة نشاطاته على المؤهل المطلوب لشغل هذه الرتبة وهذا ما تضمنته أحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 16-280<sup>(2)</sup>.

(1) التعليمات رقم 198 المؤرخة في 13/08/2014، صادرة من الوزير الأول، بخصوص برنامج التكوين والرسكلة وتحسين المستوى.

(2) المرسوم رقم 16-280 المؤرخ في 02/11/2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 66.

2- التكوين التحضيري أثناء فترة التربص: وهو عملية يتم من خلالها تحضير المترشحين للثبوت في الوظيفة التي التحقوا بها عن طريق مسابقات التوظيف التي تنظمها الإدارات العمومية في بعض الأسلاك، طبقاً للمادة 84 من الأمر 06-03.

في هذا السياق صدرت التعليم رقم 02<sup>(1)</sup> المتعلقة بالتكوين أثناء فترة التربص تطبيقاً لأحكام المادة 30 فقرة 1 وكذلك المادة 43 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة والإدارات العمومية<sup>(2)</sup>، تهدف هذه التعليم إلى تحديد محتوى ومدة وكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للرتب التالية: ملحق الإدارة، عون إدارة رئيسي، عون إدارة، عون مكتب.

3- التكوين التكميلي قبل الترقية: وهو بمثابة شرط للتعين في الرتبة التي تمت ترقية الموظف إليها سواء عن طريق الاختيار، بعد التسجيل في جدول التأهيل، أو عن طريق الامتحان المهني. وصدرت في هذا الشأن التعليم رقم 45<sup>(3)</sup> المتعلقة بالتكوين التكميلي قبل الترقية تطبيقاً لأحكام المواد 18، 30، 40، 55، 57، 69، 121، 127، 160، 180، 190، 217، 220 من المرسوم 08-04 سالف الذكر، والتي تهدف إلى تحديد محتوى ومدة وكيفية التكوين قبل الترقية للرتب التالية: متصرف، ملحق الإدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، وثائقي أمين محفوظات، مساعد وثائقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر والصيانة، معاون تقني في المخبر والصيانة.

4- التكوين من أجل التعيين في منصب عال: نصت عليه بعض القوانين الأساسية الخاصة بقصد تعيين في منصب عالي، وهو تكوين أولي، على سبيل المثال التكوين المتخصص

(1) التعليم رقم 02 المؤرخة في 03/01/2008 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19/01/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 3.

(3) التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008، تحدد كيفية تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

للاتحاق بالأسلاك الخاصة بالتكوين المهني وبالمنصب العالي لمدير مركز التكوين المهني والتمهين<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل التكوين.

من المعروف أن عملية التكوين عملية تخطيطية شاملة ومنظمة، وعلى هذا الأساس تمر بمراحل مترابطة ومتتالية ومتكاملة بحيث كل مرحلة تعتمد على سابقتها، وهي:

أولاً : تحديد الحاجات أو الاحتياجات التكوينية: وهي مجموع التغييرات كمًّا ونوعًا التي يتوجب إحداثها في مهارات ومعارف وسلوك الموظفين من أجل بلوغ مستوى معين في الأداء، فتحديد الاحتياجات التكوينية هي عملية تحليلية لجملة من العناصر بهدف معرفة أسباب الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب والقيام بتغطية هذه الفجوة عن طريق التكوين<sup>(2)</sup>.

وكذلك أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية تكمن في كونها وسيلة لتحديد نوع التكوين الواجب تطبيقه، وكذلك تحديد فئة الموظفين الواجب إخضاعهم لهذه العملية ومدة ووقت إجراء التكوين، ولكن مع الأسف العديد من الإدارات العمومية لا تولي هذه العملية اهتماما كبيرا كمرحلة أساسية من مراحل التكوين<sup>(3)</sup>.

وتتم هذه المرحلة على ثلاث مستويات وهي: العمل - الفرد - المنظمة<sup>(4)</sup>.

- تحليل الوظيفة: يمكن من تحديد مختلف متطلبات الوظائف ومناصب العمل وبالتالي تحديد الكفاءات اللازمة للتحكم في المهام المرتبطة بكل منصب.

(1) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 06/09/2006، يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص للاتحاق بالأسلاك الخاصة

بالتكوين المهني وبالمنصب العالي مدير المركز التكويني المهني والتمهين.

(2) شتوح فاطمة، الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنظمة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 10، جوان 2017، ص ص40، 41.

(3) محفوظي أمين، تقسيم طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 7، ديسمبر 2014، ص ص101.

(4) عكوش عقيلة، مرجع سابق، ص ص83، 85.

- تحليل الفرد: وهو مسح شامل يتم القيام به على مستوى جميع الموظفين لقياس مستواهم وكفاءاتهم ومعارفهم وسلوكياتهم وكذا معرفة انشغالاتهم وتطلعاتهم لأخذها بعين الاعتبار خلال تحديد الاحتياجات التكوينية.

- تحليل المنظمة: وذلك من خلال تحديد أهدافها وتسجيل مختلف التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتوقعة التي ستطرأ عليها، وهذا حتى تتيح عملية تحديد الاحتياجات المطلوبة لمسايرة هذه التغيرات وتحويلها إلى عمليات تكوينية، وبالتالي ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا : تخطيط البرامج التكوينية: وهو تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال وضع مخطط للتكوين والبدء في تنفيذه ويتضمن<sup>(1)</sup>:

1- تحديد أهداف التكوين: شرط أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بما يراد تحقيقه من تغيير في مستوى أداء الموظفين وكذلك أهداف المنظمة، وتكون هذه الأخيرة واقعية ويمكن تحقيقها في إطار الإمكانيات والزمن المخصص للتكوين.

2- تحديد نوع المهارات: ويمكن أن تكون مهارات فنية أو لغوية أو مهارات خاصة بالاتصال مع الأفراد.

3- تحديد المنهاج التكويني: وهو تحديد للمقاييس التي ستدرس للمتكونين.

4- تحديد مدة ومكان تنظيم التكوين: وتتم حسب الهدف منه؛ حيث حددت كل من التعليمية رقم 02 ورقم 45 مدة التكوين لكل رتبة، كما تختلف مدة التكوين من أجل ترقية الأداء حسب أهمية وتعقيد الموضوع، وقد يكون التكوين إما متواصل أو متقطع، أما المكان فقد يتم إما داخل المنظمة أو خارجها على مستوى مراكز التكوين.

5- تحديد المتكونين والمكونين: وذلك من خلال تحديد عدد الموظفين المعنيين بالتكوين على أساس عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، أما المكونين وبالرغم من تأثير حساسية اختيارهم على نتائج التكوين إلا أن الأمر في يد المؤسسة التي ستجري التكوين.

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 139.

6- تكلفة التكوين: هي عملية استثمارية ومرتبطة بميزانية المنظمة لذا وجب ضبطها.

ثالثا : تنفيذ البرامج التكوينية: هذه المرحلة تتم عن طريق وضع المخطط حيز التنفيذ وتتدخل فيها عدة أطراف، مثل الهيئة المنظمة للتكوين والهيئات الرقابية ومراكز التكوين، وكذلك يتم اتخاذ العديد من الإجراءات: مثل إبرام اتفاقية مع هذه المراكز واستدعاء المتكولين، ومراقبة تنفيذ العملية بالتنسيق مع مركز التكوين.

رابعا : تقييم عملية التكوين: بالاعتماد على عدة معايير تتم عملية التقييم ومن بينها:

- ردود فعل الموظفين تجاه برنامج التكوين.

- مستوى التعليم والتحصيل الذي حققه المتكولون عند نهاية التكوين.

- مستوى التغيير في سلوك المتكولين.

- النتائج المحققة<sup>(1)</sup>.

وعلى هذه المعايير يتم التقييم على أساسها بواسطة طرق التقييم المعروفة ( الاستبيان، الملاحظة، المقابلة)، أما المعيار الأخير وهو النتائج المحققة فيتم التقييم هنا من خلال انعكاس ذلك على تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة لفترة زمنية معينة، وذلك بالاعتماد على مقاييس مثل: حجم الغياب، حجم دوران العمل، الوقت وتكلفة المستهلكين في إنجاز العمل.

(1) قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2005، ص 89 90.



### المطلب الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بتحديد الاحتياجات التكوينية.

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

قوانين الوظيفة العمومية لم تعرف تقييم الأداء، بل أوردته بمصطلح التنقيط والتقدير العام المرتبط بالترقية. أما الأمر 06-03 فقد أولى تقييم الأداء الوظيفي أهمية أكثر؛ حيث خصص له الفصل الرابع بعنوان "تقييم الموظف" من الباب الرابع "تنظيم المسار المهني"؛ حيث تناولت المواد من 97 إلى 103 التي أكدت على ضرورة أن يكون التقييم بشكل دوري ومستمر.

ولإعطاء تعريف لتقييم الأداء كمصطلح يكافئ تقييم الموظف الذي اعتمده الأمر 06-03 نورد بعض التعريفات:

- تعريف أندرو سيتزلاقي ومارك جي والاس: "الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف"<sup>(1)</sup>.

- أما تعريفه في قاموس الموسوعة العالمية: "فهو إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته"، إذن الأداء هو سلوك يعبر به عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>(2)</sup>.

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010، ص91.

(2) حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص150.

- تعريف الدكتور عبد الفتاح بوخمخ: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المنتسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية"<sup>(1)</sup>.

من خلال هذه التعاريف والأسس التي وردت في 06-03 المتعلقة بتقييم الموظف، يمكن أن نستنتج التعريف التالي: "تقييم الأداء هو عملية منظمة، دورية ومستمرة، تقوم بها السلطة السلمية المؤهلة من أجل تحديد كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية، وكذا تقييم سلوكهم خلال فترة زمنية معينة وفق معايير تتلاءم مع طبيعة أهداف المصالح المعنية، من أجل اتخاذ قرارات مرتبطة بمساره المهني للموظف".

### الفرع الثاني: خصائص عملية تقييم الأداء.

أولاً : عملية تقييم الأداء عملية دورية ومستمرة<sup>(2)</sup>؛ بحيث تكون بشكل يومي من خلال ملاحظة وتحليل ما يقوم به الموظف من أعمال وسلوك، والنقطة أو التقدير الذي يحصل عليه من فترة إلى أخرى ما هو إلا نتيجة لهذا التقييم المستمر.

ثانياً : عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً: لا تتم عملية التقييم بصفة عشوائية، بل تتم وفق قواعد ومعايير محددة مسبقاً، وتقوم بها السلطة المخولة قانونياً، وتثبت عملية التقييم في وثيقة تحفظ في ملف الموظف<sup>(3)</sup>.

ثالثاً : عملية تقييم الأداء تركز على معايير موضوعية: نصت المادة 99 من الأمر 06-03 على مجموعة من المعايير تساعد على تقدير أداء وسلوك الموظف<sup>(4)</sup>.

(1) سودي عائشة، تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011-2012، ص22.

(2) المادة 97 من الأمر 06-03.

(3) المادة 102 من الأمر نفسه.

(4) نصت المادة 99 من الأمر 06-03 على معايير موضوعية تركز عليها عملية تقييم الأداء:

- احترام الواجبات العامة، والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

رابعا : عملية تقييم الأداء مرتبط بالمسار المهني للموظف: تقييم الأداء يعتبر وسيلة لتحديد الموظفين الجديرين بالترقية أو تقلد مناصب عليا أو تسلم مكافآت وتشريفات أو علاوات، وكذلك تحدد نتائج التقييم مدى صلاحية الموظف للبقاء في وظيفته أو فصله منها. إضافة إلى ذلك نتائج التقييم تمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية؛ حيث تكشف أوجه النقص في أداء الموظف وتعتبر إحدى مراحل عملية التكوين<sup>(1)</sup>.

خامسا : عملية تقييم الأداء عملية إيجابية وتتسم بالعمومية: لأنها لا تهتم بكشف النقائص فقط، بل تكشف نقاط القوة لدى الموظف وتقويها وكذلك العمومية لأنها تهتم بتقييم كافة الموظفين مهما كانت الرتبة أو المنصب الذي يشغلونه<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن وضعهم في مناصب أعلى.
- وضع نظام حوافز عادل مرتبط مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب تطويره.
- تحديد احتياجات التكوين طبقا لمستوى أدائهم.
- تحديد مستوى أداء الموظفين ومدى توافقه مع وظائفهم الحالية.
- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء الموظفين مما يسهل تحديد أساليب علاجها.

بين أهمية تقييم الأداء والأهداف التي تسعى لها هذه العملية نجد أن هناك تداخل، ولتبيين هذا الأخير سنعرض الأهداف التي وضعها الأمر 06-03 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية في المادة 98 التي نصت على أن تقييم الموظف يهدف إلى:

أولا : منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وترقية الأداء:

- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.

ملاحظة: يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

(1) المادة 98 من الأمر 06-03، سالف الذكر.

(2) مؤيد سعد السالم وعادل حروش صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، جدار الكتاب العلمي وعالم الكتب

الحديث، الأردن، 2006، ص 102.

الحوافز المادية تلعب دورا هاما في تشجيع الموظف على ترقية مستوى أدائه وزيادة مردودية النشاطات المرتبطة بالمهام الموكلة إليه، ولهذا تقرر منح الموظفين علاوة المردودية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المحدد لعلاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية - المعدل والمتمم - بالمرسوم التنفيذي رقم 10-134، الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الذي نص في المادة الثالثة منه على أن علاوة المردودية تحسب بنسبة متغيرة من 0 إلى 30 % من الراتب الشهري ويتم صرفها كل ثلاثة أشهر. ويخضع صرفها لتتقيط يعد وفق كفاءات تحدد بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية<sup>(1)</sup>.

ثانيا : الترقية في الرتبة: وتتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني من خلال الانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في السلك الذي ينتمي إليه أو في السلك الأعلى مباشرة، وذلك عن طريق الترقية على أساس الشهادة للموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، أو بعد تكوين متخصص، أو عن طريق امتحان مهني، أو على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء<sup>(2)</sup>.

ويتم ترتيب المترشحين في النمط الأخير من الترقية بالاعتماد على عدة معايير من ضمنها معدل التقييم المتحصل عليه من قبل الموظف خلال الخمس سنوات الأخيرة مضاف إليه التقديرات العامة للمسؤولين المباشرين، والتقرير الذي يعده بشكل سري المسؤول المباشر للموظف<sup>(3)</sup>.

ثالثا : الترقية في الدرجة وهذا تعبير عن تامين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف، وهي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة، خلال مدة تتراوح

(1) المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 2010/05/13، يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك

المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 32.

(2) المادة 107 من الأمر 06-03، مصدر سابق.

(3) المنشور رقم 2001/86 المؤرخ في 2001/03/13، المحدد لكفاءات إعداد قوائم التأهيل للانتقال برتبة أعلى.

بين 30 و42 سنة، حسب وتيرة الترقية التي استفاد منها الموظف والتي تكون إما حسب المدة الدنيا 2 سنتين ونصف، والمتوسطة 3 سنوات، والقصى 3 سنوات ونصف<sup>(1)</sup>.

ترقية الموظف في الدرجة زيادة على الأقدمية المحصل عليها في منصب عمله تتوقف على النقطة الممنوحة له في استمارة التقييم التي تعد سنويا وتمضى من طرف المسؤول المباشر للموظف، وتحفظ في ملف إداري، وهذه النقطة هي المعيار الأول في ترتيب الموظفين في جدول التأهيل للترقية في الدرجات.

رابعا : تقدير المؤهلات المهنية للموظف: نصت المادة 97 من الأمر 06-03 على أن الموظف يخضع أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.

خامسا : تحديد الاحتياجات التكوينية: الملاحظ أن الأمر 06-03 والنصوص السابقة له المتعلقة بقانون الوظيفة العمومية لم تجعل من تحديد الاحتياجات التكوينية هدفا من أهداف تقييم أداء الموظف، على الرغم من الدور الهام الذي يلعبه التكوين في ترقية أداء الموظفين، بحيث يتم من خلال تقييم الأداء تحديد نقاط الضعف ومعالجتها بواسطة التكوين الذي يزود الموظفين بمعلومات تساعد على القيام بمهامهم بطريقة أفضل، ويتم إدراك ذلك في التنظيم الذي نصت عليه المادة 103 من الأمر 06-03 المتعلق بكيفيات تطبيق الفصل الرابع المتعلق بتقييم الموظف.

سادسا : منح الأوسمة التشريفية والمكافآت: نص الأمر 06-03 في المادتين رقم 112 و113 منه على احتمالية تسليم أوسمة تشريفية ومكافآت في شكل ميداليات وشهادات وزارية مقابل قيامه بعمل شجاع أثناء تأدية مهامه أو ساهم بمجهودات استثنائية ساهمت في ترقية أداء المصلحة العامة، وترك الأمر 06-03 للتنظيم تحدي طبيعة وكيفية منح هذه الأوسمة والمكافآت وكذا اللجنة الخاصة التي تستشار في هذه المسألة والتي تنشأ على مستوى الوزارة المختصة.

(1) المواد 9، 10، 11 من المرسوم التنفيذي رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج ر العدد 61.

## الفرع الرابع: كيفية إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي

السلطة المختصة تتولى تقييم الأداء وفق المعايير التي حددها قانون الوظيفة العمومية خلال فترات تتباين حسب الهدف من التقييم، كما يقدم ضمانات للموظف محل التقييم.

أولاً: المعايير المعتمد عليها في عملية تقييم الأداء: ونقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم أو هي المستويات التي يكون فيها الأداء مرضياً، وهي تقوم على جانبين:

- الجانب الموضوعي: يعبر هذا الجانب على المقومات التي تستلزمها طبيعة العمل، مثال كمية العمل، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

- الجانب الذاتي: ويختص بصفات الفرد الشخصية، كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وعلاقته بالزملاء والرؤساء.

نص الأمر 06-03 في المادة 99 منه على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير ما يلي:

- كفاءة الأداء.
- الفعالية والمردودية.
- الكفاءة المهنية.
- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

الملاحظ من نص المادة أنها أوردت هذه المعايير على سبيل المثال لا الحصر، ويستشف ذلك من مصطلح "على وجه الخصوص" الذي يزيد من احتمال وجود معايير أخرى، إضافة إلى ذلك نجد أن النص قد فتح المجال للقوانين الأساسية لاعتماد معايير غير تلك المذكورة أعلاه نظراً لخصوصيات بعض الأسلاك.

نص المادة 99 جيد في كونه لم يكثر من المعايير، وهذا ما يسهل عملية تقييم الأداء، على الرغم من أن هذه المعايير تتسم بالعمومية وعدم القابلية للقياس خصوصاً في غياب التنظيم الذي نصت عليه المادة 103، هذا ما يفسح المجال للاستمرار في العمل بالنصوص القديمة على غرار المرسوم 66-149 المتعلق بالتنقيط وإجراءات الترقية.

ثانيا : طريقة تقييم الأداء الوظيفي: من خلال المادة 99 التي حددت مجموعة المعايير المعتمدة في قياس الأداء، ومن خلال النصوص التنظيمية المتعلقة بمنح النقط والترقية<sup>(1)</sup>، يتبين أن قانون الوظيفة العمومية اعتمد على طريقة تقليدية وهي طريقة التدرج البياني (طريقة الدرجات)، ويتم في هذه الطريقة حصر مجموعة من المعايير لقياس الأداء ويتم إعطاء درجة أو نقطة لكل معيار وبعد ذلك تجمع هذه النقاط لتمنح علامة للموظف محل التقييم.

هذه الطريقة تتميز بالسهولة في التطبيق، فقط يعيها أنها غير دقيقة لعمومية المعايير، كما أنها تسهل التحيز في التقييم، الجدير بالذكر أن المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية تسعى إلى تبني طرق حديثة في التقييم، هذا ما جاء به مشروع القرار الوزاري المحدد لمعايير وكيفيات تقييم موظفي إدارة الجماعات المحلية الإقليمية، الذي طرحته للإثراء من قبل السادة الولاة<sup>(2)</sup>، بحيث تنص المادة الثانية من المشروع على اعتماد طريقة المقابلة المهنية ومنح نقطة التقييم، يمنح المشروع لكل موظف الحق في إجراء مقابلة فردية ويشرف عليها المسؤول المباشر ويعطي التقرير.

#### المقابلة تتضمن المواضيع التالية:

- احتياجات الموظف من حيث التكوين.
- مكتسبات الموظف والنقائص التي يتوجب سدها.
- آفاق التطور المهني للموظف.
- النتائج التي حققها الموظف بالمقارنة مع ما خطط له.

هذا المشروع في حال تم إضاؤه يعتبر نقلة نوعية في عملية تقييم الأداء، وهذا ما يساعد على ترقية الأداء وتوطيد العلاقات بين الموظفين والرؤساء، كما يتيح لهم إمكانية تحديد نقاط الضعف في أدائهم ومعالجتها من خلال برامج التكوين وترقية المستوى وتجديد المعلومات.

#### ثالثا : تطبيق تقييم الأداء:

(1) التعليم الوزارية رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتقييم وترقية الموظفين.  
 (2) مشروع قرار وزاري يحدد معايير وكيفيات تقييم موظفي إدارة الجماعات الإقليمية، مراسلة رقم 7091 المؤرخة في

1- السلطة المكلفة بالتقييم: نصت المادة 101 صراحة على أن السلطة السلمية المؤهلة هي صاحبة الاختصاص في تقييم الموظف، حتى في حالة الانتداب حيث نصت المادة 137 في نفس الأمر على "يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها"، وهذا عكس ما كان سائدا في ظل النصوص القديمة على غرار المادة 33 من الأمر 66-133 والمادة 85 من المرسوم 85-59 التي أوكلت مهمة منح النقطة للسلطة صاحبة صلاحية التعيين بناء على رأي المسؤول المباشر.

أصاب المشروع في نص المادة 101 من الأمر 06-03، إذ اعترفت بحق التقييم للسلطة السلمية للموظف اعتبرها الأقرب إليه والأكثر دراية بنقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه، وبالتالي يكون التقييم أقرب إلى الواقع.

2- مدة التقييم: نص الأمر 06-03 على أن تقييم الموظف يكون بشكل دوري ومستمر، غير أنه لم يحدد مدة معينة يتم خلالها التقييم. ونجد في نصوص تحدد مدة تقييم الموظف بشكل دوري على غرار المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 2010/05/13، يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>(1)</sup>، حدد مدة ثلاثة أشهر لمنح علاوة المردودية بناء على تقييم الموظف خلال هذه المدة، وهي نفس المدة التي اعتمدها المادة 23 من المرسوم التنفيذي المتعلق بالأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>(2)</sup>.

(1) المرسوم رقم 10-134 المؤرخ في 2010/5/13، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد 32 مؤرخة في 2010/5/16، ص4.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 2017/11/02، متضمن الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 66.



رابعاً : الضمانات التي أحاطها المشرع بعملية التقييم:

1- إمكانية التظلم أمام اللجنة الإدارية المناوبة الأعضاء: منحت المادة 102 الموظف الذي لم ترضه النقطة الممنوحة له حق التظلم أمام اللجنة الإدارية، التي تقترح تعديل هذه النقطة، غير أن جعل دور اللجنة استشاري فقط ينقص من هذه الضمانة، علماً أن اعتبار تقارير تقييم الأداء قرارات إدارية نهائية، يمنح الموظف ضماناً قضائية تمكنه من الطعن بإلغاء التقارير التي يعتبرها مجحفة<sup>(1)</sup>.

2- حفظ استمارة التنقيط في الملف الإداري للموظف: نصت المادة 102 في الفقرة الثانية منها على وجوب الاحتفاظ باستمارة التقييم في ملف الموظف، وتعد هذه ضماناً لاستعمال هذه الاستمارة عند الحاجة إليها خلال عمليات الترقية أو عمليات إدارية أخرى مثل التعيين في مناصب عليا تستلزم تقييم كفاءة وسلوك الموظف، فنجد مثلاً المنشور 86-2001 نص على اعتبار معدل تنقيط الموظف خلال الخمس سنوات الأخيرة، مضاف إليه التقارير العامة للمسؤولين المباشرين كمعيار في إعداد جدول التأهيل للترقية<sup>(2)</sup>.

3- تبليغ النقطة إلى الموظف: نصت المادة 102 على وجوب تبليغ النقطة الممنوحة للموظف للاطلاع عليها، وهذا ما يمكنه من الاعتراض عنها إذا رأى أنها لا تتوافق مع أدائه والمجهودات التي بذلها.

4- إعطاء سلطة التقييم والتقدير للسلطة العلمية المؤهلة: صرح الأمر 06-03 في المادة 101 باختصاص الرئيس المباشر للموظف بعملية التقييم وذلك لكونه الأقرب إليه والأدرى بكفاءته وسلوكه وبنقاط القوة والضعف في أدائه، مع أن الأمر يعد ضماناً إلا أنه يفتح باب المجاملة والمبالغة في النقطة الممنوحة.

### المبحث الثاني: الهيئات الشريكة في عملية التكوين وتنظيمه القانوني.

في هذا المبحث نبين النصوص القانونية التي أطرت العملية التكوينية؛ شرعية كانت أو تنظيمية، وكذلك الهيئات المكلفة بالتكوين، المؤسسات المنظمة للتكوين أو المكلفة بالرقابة، مع

(1) المادة 2 من الأمر 06-03، سالف الذكر.

(2) المنشور رقم 86-2001، مصدر سابق.

توضيح أهم التغييرات التي طرأت على هذه الهيئات والنصوص القانونية، والأثر الذي أحدثته هذا التغيير على التكوين، واستخلاص الأحكام التي تخرج التكوين من قالب النصي إلى التطبيق في الواقع.

### المطلب الأول: الأساسات القانونية للعملية التكوينية في الوظيفة العمومية.

مرت الإدارات العمومية الجزائرية بعدة مراحل من التنظيمات الخاصة بعملية التكوين، وشهدت عدة نصوص، ومن أهم هذه النصوص التي صدرت في ظل كل قانون من القوانين الأساسية للوظيفة العمومية، مع مراعاة المرسوم 96-92 المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات يعتبر قفزة نوعية في هذا المجال، ولهذا سنجعل منه معلما في هذه الحالة<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الأول: النصوص التنظيمية والتشريعية للتكوين داخل الوطن.

في هذا الفرع سنتطرق الى النصوص التنظيمية والتشريعية التي نظمت التكوين داخل الوطن ونميز شكلين من هذه النصوص بحيث نجد نصوص صدرت قبل المرسوم 96-92 و تمثلت في الامر 66-133 و المرسوم 69-52 و المرسوم 85-59 إلى غاية صدور المرسوم 96-92 و بعده صدر الأمر 06-03 .

اولا:النصوص الصادرة قبل المرسوم 96 - 92

1- الأمر 66 - 133: على اعتبار أن هذا الأمر هو اللبنة الأساسية لقوانين الوظيفة العمومية في تاريخ الجزائر إلا أنه لم يعطي حيزا كبيرا للتكوين حيث أفردت له مادتين فقط؛ المادة "22" والمادة "23"، ونصت الأولى على إلزام الدولة والمؤسسات والهيئات العمومية باتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين للوظيفة العمومية، ونصت الثانية على بعض الامتيازات التي سيستفيد منها المتكون وبعض الواجبات التي تقع على عاتقه تجاه الإدارة.

(1) مهدي رضا، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 06 - 03، أطروحة دكتوراه، تخصص القانون العام، جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، السنة الجامعية 2016/2017، ص151.

ومن جهة أعالنا إلى التنظيم فيما يخص إنشاء وسير مدارس التكوين وكيفية القبول بها، كما صدرت في ظله نصوص عديدة مثل المرسوم 96 - 52 والنصوص المنشئة للمدرسة الوطنية للإدارة ومراكز التكوين.

2- المرسوم 69 - 52<sup>(1)</sup>: ويتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، والذي صدر تطبيقا للمادة 22 من المرسوم 66-133 سالف الذكر، هذا المرسوم يعد تعزيزا نوعيا لتكريس التكوين<sup>(2)</sup>، حيث ألزم الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية بالقيام بتحسين وإنتاج المصالح العمومية، وذلك عن طريق تنظيم دورات للتكوين، والإلتقان لصالح الموظفين والأعاون العموميين المنتمين لها.

أما في المادة الثانية منه فقد حدد كيفية تنظيم هذه الدورات والإلتقان بقصد ترقية الموظفين وأعاون الدولة، وكذلك بيّن الهدف منها في المادة الثالثة منه التي تهدف إلى تحضير الموظف لنيل رتبة أعلى في نطاق القوانين الخاصة، أو تكميل المعارف الخاصة بالموظفين والأعاون بقصد الاستعمال الأفضل لمؤهلاتهم في إطار تأدية وظائفهم، وحدد بعض الأحكام المطبقة على المستفيدين من التكوين ( الامتيازات والالتزامات ).

3- المرسوم 85 - 59<sup>(3)</sup>: وتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية، جاء تصحيحا لموقف المنظم الجزائري من الوظيفة العمومية بعد فشله في جمعها وجعلها واحدة مع القطاع الاقتصادي، من خلال القانون 78 - 12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل<sup>(4)</sup>، غير أن الموقف لم يكن بنفس الوضوح تجاه النصوص المتعلقة

(1) مرسوم رقم 69 - 59 المؤرخ في 12/05/1969 المتضمن للتدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون

الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، ج ر عدد 53

(2) هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط3، دار هومة، الجزائر، 2013، ص152.

(3) المرسوم 85 - 59 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد 13، مؤرخة في 24/03/1985، ص333.

(4) القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 05/08/1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ج ر عدد 32، مؤرخة في 08/08/1978، ص724.

بالتكوين، إذ لم تصدر أي نصوص تنظم التكوين في ظل هذا المرسوم، ليبقى العمل ساريا بالمرسوم رقم 69 - 52 الذي صدر تطبيقا لأحكام الأمر 66 - 133.

ثانيا: صدور المرسوم رقم 96 - 92 وما بعده

1- المرسوم 96 - 92 المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

على الرغم من أن هذا المرسوم صدر تطبيقا لأحكام المادة 52 من المرسوم رقم 85 - 59 إلا أنه تأخر كثيرا في الصدور، وهذا ما جعل المرسوم رقم 85 - 59 عثرة في طريق التكوين، وفي نفس الوقت جعل من المرسوم رقم 96 - 92 انتعاش للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية.

ما منح المرسوم رقم 96 - 92 هذه المكانة هو أنه أول نص ينظم التكوين بشكل دقيق وواضح، بحيث صرحت المادة الأولى منه على أنه الإطار الذي عدّ الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص، التحضيرية لاللتحاق بالوظائف العمومية وكذلك تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم.

وحدد في المادة الثانية أنواعه والغرض من كل نوع، وكيفيات تنظيم التكوين وإجراءاته.

والذي يزيد من قيمة المرسوم 96 - 92 في جملة نصوصه المنظمة للتكوين هو أنه أول نص يلزم المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي يتدرج في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية، من أجل التنسيق بين عمليات التكوين وبين أهداف الإدارة ومخططاتها الميزانية وكذا التطور الحاصل في المؤهلات الإدارية والتنسيقية وأهداف المستخدمين<sup>(1)</sup>.

2 - الأمر 06 - 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 2006/07/15 كرس التكوين من خلال المواد 38، 104 و111، والتي نصت على التوالي على كون التكوين حق للموظف وواجب على عاتق الإدارة ووسيلة لتسيير المسار المهني للموظف في إطار سياسة تسيير تقديرية من خلال المخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

(1) المواد 3 و4 من المرسوم 96 - 92 ، مصدر سابق.

3- المرسوم التنفيذي 08 - 04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 16 - 280 اعتبر في كثير من المواد أن التكوين شرط أساسي للتعين في المنصب، هذا بالنسبة للموظفين الذين تم ترقيةهم على أساس الامتحان المهني أو على سبيل الاختيار إلى رتبة أو سلك أعلى.

وكذلك ألزم المترشحين الذين تم إلحاقهم ببعض الرتب بمتابعة التكوين أثناء فترة التبرص، بهذا الخصوص صدرت التعليمتين رقم 45 ورقم 02 المتعلقةين بالتكوين التكميلي قبل الترقية والتحضير أثناء فترة التبرص.

### الفرع الثاني: النصوص القانونية المنظمة للتكوين خارج الوطن.

بتعدد قوانين الوظيفة العمومية وتطورها في الجزائر تعددت كذلك النصوص الخاصة بالتكوين خارج الوطن، وصدر في هذا الشأن آخر مرسوم؛ وهو المرسوم الرئاسي رقم 14 - 196<sup>(1)</sup>، باعتباره ساري المفعول إلى حدّ دراستنا، حيث قامت الدولة بعملية إصلاح شاملة في سنة 2000 لذا سنتخذ منها سنة مرجعية في عملية إحصاء النصوص القانونية المنظمة للتكوين خارج الوطن.

أولاً: النصوص المنظمة للتكوين قبل سنة 2000 :

1- الأمر رقم 71 - 78: المؤرخ في 03/12/1971<sup>(2)</sup> هو أول نص قانوني نظم التكوين بالخارج وتضمن تحديد بعض الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتبات المسبقة ورواتب التمرين، وكذلك شروط وكيفيات وبعض الأحكام الخاصة بالتكوين في البلاد الأجنبية، ونص على إحداث لجننتين:

- الأولى تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي.
- الثانية تحت وصاية المكلف بالوظيفة العمومية.

(1) المرسوم الرئاسي رقم 14 - 196 مؤرخ في 06/07/2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر عدد 42، مؤرخة في 09/07/2014، ص 12.

(2) الأمر رقم 71-78 المؤرخ في 03/12/1971، المنظم للتكوين بالخارج المتضمن الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتبات المسبقة وراتب التمرين.

2-المرسوم رقم 81 - 17<sup>(1)</sup>: تميز هذا المرسوم في كونه أكثر تفصيلا ودقة من المرسوم السابق، وتم صدوره في 14/02/1981، وفرض على الإدارات العمومية تسجيل عمليات التكوين خارج الوطن ضمن مخططات سنوية ومتعددة السنوات، وهذا طبقا لمخطط التنمية الوطنية، وقيد تنظيم العمليات التكوينية خارج الوطن بشرطين أشارت المادة الثانية منه إليهما.

- في حين عجزت الطاقات الوطنية المتخصصة لتلك العمليات على تلبية الاحتياجات التي تم إحصاؤها.

- وإذا لم يكن إجراؤها خلال الفترة نفسها في الجزائر.

وكذلك نظم هذا المرسوم عمليات التكوين التي تستفيد منها الفئتين:

- فئة العمال: وهم الأشخاص المثبتين أو المرسمين في رتبهم.
- فئة الطلبة: وهم الأشخاص الذين لم يوظفوا، وهذا ما يفتح الباب للأعوان المؤقتين والمدرّبين والمتعاقدين للدخول ضمن هذا الفئة.

وقام بإحداث اللجنة الوطنية للتكوين خارج الوطن، وتختص بفحص برامج التكوين القطاعية التي تقدمها الوزارات.

3- المرسوم 87 - 209 المعدل والمتمم: صدر في ظل المرسوم رقم 85 - 59 ليلغي المرسوم رقم 81 - 17، ويصبح آخر محل تعديل وإتمام بالمرسوم التنفيذي رقم 96 - 262 المؤرخ في 29/07/1996<sup>(2)</sup>، والذي ركز على أمرين مهمين هما:

- أن يكون التكوين موضوع إشهار كاف لدى المهتمين والمعنيين بالعملية التكوينية وذلك حفاظا على مبادئ الإنصاف والعدالة الاجتماعية.
- أن يندرج التكوين خارج الوطن في إطار مخطط شامل مكمل للمخطط متعدد السنوات الخاص، وتسبقها مصادقة الحكومة على المخططات القطاعية للتكوين.

(1) المرسوم رقم 81-17 المؤرخ في 1981/07/27، المتعلق بالتمهين، المعدل والمتمم بالقانون رقم 90-34 المؤرخ في 1990/12/23.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 96-262، المؤرخ في 1966/07/29، المنقح والمكمل للمرسوم رقم 87-209، المتعلق بتنظيم وتخطيط إدارة التدريب، وإعادة التدريب في الخارج.

- ووسع من حالات اللجوء للتكوين خارج الوطن بإضافته إلى نص المادة 8 منه ما يلي:
- في حالة كانت عمليات التكوين غير موجودة في الجزائر.
- في حالة عدم استجابة القدرات الوطنية المخصصة لها للاحتياجات المحصاة.
- في حالة تعلق التكوين بتخصص علمي أو تقني أو تقليد فني أو ثقافي متصل بالبلد المضيف، أو عندما تمليه التزامات تبادل المنح التابعة من اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف.
- وأبرز ما جاء فيه هو إنشاء مجلس التوجيه والتخطيط وتحسين المستوى في الخارج، ويسهر على:
- ضمان برمجة التكوين.
- النظر في برامج التكوين في الخارج وعرضها على الحكومة.
- إبداء الرأي حول تقييم الاحتياجات ذات الأولوية للقطاعات والقدرات الداخلية الكفيلة بتلبيتها.
- يقترح كل التدابير التي تخص مجال التكوين بالخارج، ويقوم بمتابعتها وتنفيذ إنجازها.

ثانيا :النصوص القانونية التي صدرت بعد سنة 2000.

1-المرسوم الرئاسي 03 - 309<sup>(1)</sup>: تضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما لاغيا في المادة 38 منه أحكام المرسوم 87 - 209 المعدل والمتمم بالمذكور أعلاه، وكذلك ألغى كل النصوص السابقة، ليقصر المرسوم على التخصصات غير الموجودة في الجزائر، أما الأصناف التي سمح لها بالتكوين الإقليمي فهم:

- الطلبة.
  - الأساتذة المعنيين بالتكوين الأكاديمي.
  - عمال المؤسسات والإدارات العمومية المرسمون المتحصلون على شهادة التدرج.
- وكذلك تضمن حقوق وواجبات المستفيد من التكوين بالخارج، وأنشأ هذا المرسوم اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى بالخارج، مكلفة بتنظيم التكوين في الخارج.

(1) المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 مؤرخ في 11/09/2013، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر عدد 56، مؤرخة في 17/09/2003، ص 17.

2- المرسوم الرئاسي رقم 14 - 196: المتضمن تسيير التكوين وتحسين المستوى في الخارج، والمؤرخ في 2014/07/06، صدر ليدخل بعض التعديلات على المرسوم الرئاسي السابق ( 03 - 309 )، ولم يلغيه صراحة.

كما يهدف إلى تنظيم التكوين خارج الوطن، حيث ربط تنظيم التكوين بعدد المناصب المفتوحة والتي تحدد على:

- المتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية.
- حاجات القطاعات من التأطير.
- الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العالين.

وألزم المؤسسة المعنية والإدارة بتسجيل عمليات التكوين ضمن المخطط القطاعي للتكوين.

\* أنواع التكوين التي نص عليها المرسوم الرئاسي 14 - 196:

- التكوين لتحسين المستوى في الخارج ستة (6) أشهر: يستفيد منه الأساتذة والباحثون الدائمون الذين يحضرون الدكتوراه، والطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه أو الماجستير أو السنة الثانية ماستر، والطلبة المقيمين في العلوم الطبية، مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية الذين تم انتقاؤهم من بين الكفاءات.

- التكوين الإقليمي ستة (6) أشهر: ويستفيد منه الطلبة المتحصلون على شهادات الطور الأول أو الثاني، الأوائل في دفعات التخرج والأساتذة الباحثين، والباحثين الدائمين الاستثنائيين الجامعيين، والباحثين الدائمين المسجلين في الجزائر لتحضير أطروحة دكتوراه وتتطلب دراستهم القيام ببحوث في الخارج، وكذلك مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمين والحائزين على شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معادلة، الفرق بين التكوين الأول والثاني هو في المستوى بحيث يكون مستوى المستفيدين من التكوين الأول يفوق مستوى المستفيدين من التكوين الثاني.

النصوص القانونية المنظمة للتكوين تعددت وتتنوعت، هذا ما يوحي بأن الدولة الجزائرية مقتنعة بأن التكوين هو أحد أهم آليات الإصلاح التي انطلقت بها الدولة خلال مطلع القرن 21، لكن يلاحظ تذبذب واضح في النصوص من حيث وتيرة صدورها ومن حيث معالجتها لموضوع



التكوين، ومثال على ذلك تأخر صدور التنظيم الذي يحيلنا إليه القانون في كل مرة من جهة، وإن حدث وصادر يكون غير مكتمل وبالتالي تكون أمام تعديلات كثيرة ونصوص متممة، فيشكل ذلك صعوبة على مسيري الإدارات العمومية والمكلفين بالتكوين على مستواها.

### المطلب الثاني: المؤسسات والهيئات المشاركة في عملية التكوين.

لتأطير عملية التكوين ومختلف مراحلها خصصت الدولة عدة أطراف لذلك، وهذا راجع لأهمية التكوين ودوره في ترقية أداء أعوانها وموظفيها، ورفع كفاءتهم، وتمثلت في:

#### الفرع الأول: مؤسسات التكوين.

بعد الاستقلال بدأت الدولة الجزائرية في بناء مجموعة من المدارس ومراكز التكوين الإداري من أجل تكوين الموظفين والمرشحين للوظيفة العمومية، وإلى يومنا هذا مازالت مستمرة هذه العملية.

نصت المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 على:

"تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى أو تحديد المعلومات:

- المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل.
- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.

أولاً: المدرسة الوطنية للإدارة:

أنشئت بموجب المرسوم رقم 64 - 155 المؤرخ في 1964/06/08، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة<sup>(1)</sup>: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وضعت تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات منذ شهر نوفمبر 2005، وذلك بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05 - 440<sup>(2)</sup> المؤرخ في 2005/11/12.

يخضع القانون الأساسي للمدرسة الوطنية للإدارة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419<sup>(3)</sup> المؤرخ في 2006/11/22، المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 18 - 224<sup>(4)</sup> المؤرخ في 2018/09/24.

المادة 4 مكرر من المرسوم 06 - 419: تنص على أن المدرسة الوطنية للإدارة تشارك في البرامج والشبكات الوطنية والدولية لمؤسسات التكوين والبحث، وتكلف بما يلي:

- ضمان تكوين إطارات للتصور تلبية لاحتياجات إدارة الدولة والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية.
- تنظيم أعمال تحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية .
- تنظيم أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.
- تطوير نشاطات الدراسات والبحث الإداري والتدقيق والاستشارة لفائدة المؤسسات والإدارات العمومية.

(1) المرسوم رقم 64 - 155 المؤرخ في 1964/06/08، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر عدد 5 مؤرخة في 1964/06/02، ص 60.

(2) المرسوم الرئاسي رقم 06 - 440 مؤرخ في 2005/11/12، يسند إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر عدد 75، مؤرخة في 2005/11/20، ص 4.

(3) المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419 المؤرخ في 2006/11/22، متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، ج ر عدد 75، مؤرخة في 2006/11/26، ص 3.

(4) المرسوم التنفيذي رقم 18 - 224، مؤرخ في 2018/09/24، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419 المؤرخ في 2006/11/22، متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، ج ر 57، مؤرخة في 2018/09/26، ص 4.

مديرية التكوين المتواصل والتعاون تقوم بمهمة تنظيم دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتضم مصلحتين:

\* مصلحة التعاون.

\* مصلحة التكوين المتواصل؛ وتقوم بتنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى للموظفين، وكذلك تساعد المؤسسات والإدارات العمومية بطلب منها على تنفيذ مخططاتها التكوينية.

المدرسة الوطنية للإدارة تنظم تكويننا متخصصا<sup>(1)</sup> يتم الالتحاق به عن طريق مسابقة على أساس الاختبار، وتفتح سنويا بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية، تنشر قبل ثلاثة (3) أشهر من تاريخ إجراء المسابقة، حيث تنظم اختبارات كتابية للقبول واختبارات شفوية، وتفتح المسابقة للجزائريين بشروط:

- أن لا يتجاوزوا سن 28 سنة عند تاريخ المسابقة.
- أن يثبتوا وضعيتهم إزاء الخدمة الوطنية.
- أما الموظفين المرسمين الذين لهم ثلاث (3) سنوات من الأقدمية ويحوزون شهادة ليسانس أو شهادة معادلة لها والبالغين من العمر 32 سنة عند تاريخ المسابقة، وذلك في حدود 15% من المقاعد المفتوحة.

ثانيا :مراكز التكوين.

خلال الفترة الممتدة ما بين 1966 إلى 1975 أنشأت الدولة 31 مركزا للتكوين على مختلف ولايات الوطن، ومركز التكوين هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية، توضع تحت وصاية وزير الداخلية<sup>(2)</sup>.

المادة الأولى من المرسوم رقم 81 - 12 المؤرخ في 1981/01/31، المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها.

(1) المادة 4 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 06-419 سالف الذكر.

(2) المرسوم رقم 81 - 12 المؤرخ في 1981/01/31، المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها، ج ر عدد 5، مؤرخة في 1981/02/03، ص 95.

تكلف مراكز التكوين الإداري بتكوين مستخدمي الإدارات والهيئات العمومية وتحسين مستواهم، كما تجري الامتحانات والمسابقات وتنظم الدورات التحضيرية. يتم الدخول إلى مركز التكوين عن طريق المسابقة بقرار من وزير الداخلية، الذي يحدد نظام المسابقة وتشكيل لجان الامتحان، ويقر قائمة المترشحين بعد أن تضبطها لجنة الامتحان، ويلتحق الطلبة الناجحون بالمركز، ويقصى أولئك الذين لم يلتحقوا بالمؤسسة خلال عشرة أيام بعد انطلاق موسم الدخول<sup>(1)</sup>.

يتمتع الطلبة بصفة "موظف" لدى قبولهم في مركز التكوين الإداري، ويوضعون في حالة انتداب طيلة مدة الدراسة<sup>(2)</sup>.

من جهة المادة 13 من المرسوم 81 - 12 سمحت للولاة باقتراح فتح فروع للإدارة العامة أو فروع متخصصة حسب حاجاتهم، وهذا في إطار انسجام التكوين المقدم من المركز مع احتياجات الإدارات والهيئات العمومية، وبذلك بقيت مراكز التكوين الإداري تقدم صفوفًا من الموظفين والأعوان العموميين المؤهلين لخدمة الإدارات والمؤسسات العمومية ما يقارب الثلاثين سنة، إلى أن تم حلها تدريجياً مع مطلع التسعينيات<sup>(3)</sup>.

ثالثاً: جامعة التكوين المتواصل:

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90 - 149<sup>(4)</sup> المؤرخ في 1990/05/26، وتنص المادة الثانية منه على جامعة التكوين المتواصل؛ وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزير المنتدب للجامعات، تتولى مايلي:

- تطبق كل المناهج والأساليب التي تراها ملائمة، لاسيما في مجال التعليم من بعيد والاتصال السمعي البصري.

(1) المرسوم رقم 81 - 12، نفس المصدر.

(2) المواد من 15 إلى 20 من المرسوم 81 - 12 السابق الذكر.

(3) المادة 13 من المرسوم رقم 81-12، السابق الذكر.

(4) المرسوم التنفيذي رقم 90 - 149 المؤرخ في 1990/05/26، يتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل وتنظيمها وعملها، ج ر عدد 22، مؤرخة في 1990/05/30، ص 733.

- تنظم حلقات تحسين المستوى وتجديد التكوين لفائدة القطاعات المستخدمة وذلك بناء على طلبها.
- تطور التكوين المتواصل بالتعاون مع المؤسسات والقطاعات المستخدمة.
- تمكن كل مواطن تتوفر فيه الشروط المطلوبة من الالتحاق بالتكوين العالي.

مراكز التكوين المتواصل<sup>(1)</sup>، تعتبر وحدات تكوينية وتعليمية منتشرة على مستوى المقاطعات الجغرافية التي يحددها الوزير المنتدب للجامعات.

في إطار اهتمام جامعة التكوين المتواصل بالتعليم عن بعد والاتصال السمعي البصري تم إبرام إتفاقية الإطار التكوين عن بعد، بينها وبين المدرسة العامة للوظيفة العمومية، بهدف تكريس التكوين عن بعد لفائدة الموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة؛ والذين تتوقف ترقية إلى رتبة أعلى على إتمام تكوين تكميلي<sup>(2)</sup>، من أجل استغلال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تذليل الصعاب الجغرافية التي تصعب على الموظفين الالتحاق بالتكوين، أما حالياً فقد تطورت الإدارة وذلك بتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأصبح من السهل ربط الإدارة الموظفين .

رابعاً: المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية:

تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-450، المؤرخ في 19/12/1994، الذي نص في المادة الثانية منه على أن هذه المراكز هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية<sup>(3)</sup>.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 90 - 150 المؤرخ في 26/05/1990، المتضمن إنشاء مراكز التكوين المتواصل، ج ر عدد 22، المؤرخة في 30/05/1990، ص 737.

(2) المنشور رقم 712 مؤرخ في 19/05/2010، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، متعلق بالاتفاقية الإطار للتكوين عن بعد.

(3) المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 94-450، المؤرخ في 19/12/1994، المتضمن إنشاء المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية.

ويحدد المرسوم مكان إقامتها، ويمكن أن تكون لها ملحقات تنشأ عن طريق قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والوزير المكلف بالمالية، وقد تم إنشاء خمسة (5) مراكز لحد الآن على مستوى ولايات؛ كل من: وهران، قسنطينة، الجلفة، ورقلة وبشار، وتتمثل مهام هذا المراكز في<sup>(1)</sup>:

- تولي تحضير المسابقات للاتحاق بمناصب العمل في الجماعات المحلية وسير هذه المسابقة.
- مباشرة أي عمل لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجهيز معلوماتهم.
- إعداد البرامج البيداغوجية التطبيقية المرتبطة بها.
- ضمان تكوين مستخدمي الجماعات المحلية.

#### الفرع الثاني: الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.

نصت المادة 56 من الأمر 06-03 على أن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية هو هيئة دائمة للدولة، تتمثل في الواقع في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وتختص بما يلي:

- تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة، عند الاقتضاء أمام الجهات القضائية.
- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين، وتحسين مستواهم.
- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وضمان ضبط التعدادات.
- ضمان مراقبة قانونية للأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين.
- السهر بالاتصال مع الإدارات المعنية على تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه.
- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية، والتدابير اللازمة لتنفيذها، نص المادة 56 من الأمر 06-03.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 94-450، نفس المصدر.

هذه الاختصاصات تمارسها المديرية العامة في مجال تنفيذ السياسة التكوينية، بواسطة هيكلها التنظيمي الذي يضم هياكل فرعية تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية.

أولاً: مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية:

يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية المرسوم التنفيذي رقم 14 - 193 المؤرخ في 2014/07/03، أما المرسوم التنفيذي رقم 14 - 194 المؤرخ في 2014/07/03 فيتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري<sup>(1)</sup>، تضطلع من خلال هيكلها التنظيمي الذي يضم عدة هيئات موضوعة تحت سلطة المدير العام، وهي:

- مديرية إدارة الوسائل.
- مديرية الإعلام الآلي.
- مديرية العصرية والتطور الإداري.
- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية.
- مديرية ضبط تعداد المستخدمين وتثمين الموارد البشرية.
- مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية.
- المفتشية العامة.

وتتفرع هذه المديريات إلى مديريات فرعية، وتقوم المديرية العامة بعدة مهام لها صلة بالتخطيط للتكوين ومن بينها<sup>(2)</sup>:

- السهر على وضع منظومة للمعلومة الإحصائية والجمع والتحليل والتلخيص.
- تقديم تقرير سنوي عن تطور التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية للوزير الأول.
- مراقبة مطابقة القرارات الإدارية المتعلقة بالمسار المهني للموظفين والأعوان العموميين للقواعد والإجراءات المعمول بها.
- دراسة ومتابعة تنفيذ المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية وتقييمها بشكل دوري.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 14 - 194 المؤرخ في 2014/07/03، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر عدد 41، مؤرخة في 2014/07/06، ص 170.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 14 - 194، نفس المصدر.

- دراسة وتحديد برامج التكوين طبقاً للقواعد والإجراءات المعمول بها بالاشتراك مع الإدارات المركزية.
- ضمان ضبط تعداد المستخدمين وترشيده في المؤسسات والإدارات العمومية.
- ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.
- تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية بالاشتراك مع وزارة المالية.
- تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستوياتهم وتجديد معارفهم.
- ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية.

ثانياً: مهام المجلس الأعلى للوظيفة العمومية:

تم إنشاؤه طبقاً لأحكام المادة 12 من الأمر 66 - 133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وتم إلغاؤه بموجب المادة 148 من المرسوم 85 - 59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية التي ألغت المرسوم 66 - 142<sup>(1)</sup> المتضمن إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية. لكن الأمر 06 - 03 أعاد إحياء هذا المجلس من جديد، وذلك من خلال نص المواد 58، 59، 60، 61 على أن ينشأ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يتشكل من ممثلين عن الإدارات المركزية في الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات الإقليمية، والمنظمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تمثيلاً على الصعيد الوطني، بالإضافة إلى شخصيات يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية، وأحالت المادة 60 تنظيم وسير المجلس إلى التنظيم<sup>(2)</sup>.

يعقد دورة عادية مرة واحدة في السنة، ويمكن أن تكون غير عادية بناء على طلب رئيسه؛ وهو الوزير الأول، وذلك حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 17 - 319 المؤرخ في 2017/11/02، يحدد تشكيله وتنظيمه وسيره، ويتداول مسائل:

(1) المرسوم رقم 66 - 142 المؤرخ في 1966/06/08، المتضمن إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46 مؤرخة في 1966/06/08، ص 568.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 17 - 319 مؤرخ في 2017/11/02، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره، ج ر عدد 66، مؤرخة في 2017/11/12، ص 8.



- تقديم الاستشارة في كل مشروع نص تشريعي ذو علاقة بقطاع الوظيفة العمومية.
- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.
- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية.
- تحديد سياسة التكوين للموظفين وتحسين مستوياتهم.
- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.

ويرفع تقريرا سنويا عن وضعية التشغيل، وكل مسألة من المسائل التي تدخل ضمن مهامه.

ولما تميزت طبيعة التقارير التي يعدها بالطابع الاستشاري، وكذا وتيرة جلساته السنوية، إضافة إلى تأخر صدور المرسوم المحدد لتشكيلة هذا المجلس، اعتبرت هذه المؤشرات دلالة على ضعف أدائه، ليس فقط في مجال التكوين، بل في كل المسائل المتعلقة بالوظيفة العمومية، بالرغم من أن طبيعة تشكيلته تمكنه من لعب دور أساسي وأكثر فعالية؛ كونه يضم في تشكيلته أطرافا متعددة ومتنوعة المتابع<sup>(1)</sup>، لكان لها تأثير كبير في مجال تكوين وتثمين موظفي وأعوان الإدارات والمؤسسات العمومية لو أعطيت فرصة أكبر.

ثالثا: مهام اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين:

تم إنشاؤها في إطار تطبيق المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03 - 190 المؤرخ في 28/04/2003<sup>(2)</sup>، الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية المذكور سابقا، والذي أبقى على إمكانية إنشاء أي جهاز للتشاور والتنسيق لممارسة صلاحياته في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

تعد اللجنة جهازا للتشاور والتنسيق في مجال التكوين الإداري، وتضطلع بمهمة اقتراح عناصر السياسة الوطنية للتكوين في المؤسسة والإدارات العمومية، وتقوم في هذا الإطار ب<sup>(3)</sup>:

(1) المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 17 - 319.

(2) المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-190، المؤرخ في 28/04/2003، الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية.

(3) المرسوم التنفيذي رقم 04 - 146 المؤرخ في 19/05/2004، يتضمن إنشاء اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية وتنظيمها وعملها، ج ر عدد 31، المؤرخة في 19/05/2004، ص 4.

- تقييم التكوين بصفة دورية ومنتظمة.
  - جمع واستغلال المعطيات المتعلقة ببرمجة عمليات التكوين.
  - اقتراح عناصر انسجام القوانين الأساسية لمؤسسات التكوين من طرف المؤسسات المكلفة بالتكوين الإداري.
  - تحديد الوسائل والمناهج التربوية الضرورية للتكوين والسهر على تكييفها الدائم مع حاجات الإدارة.
  - تحديد وسائل واحتياجات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية.
- يتأسسها المدير العام للوظيفة العمومية، ويقدم تقريرا سنويا لرئيس الحكومة حول وضعية التكوين مرفقا بتوصيات من شأنها عصرنة منظومة التكوين وجعلها أكثر نجاعة، وهذا ما جاء به المرسوم التنفيذي 04-146.

رابعا: اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة التكوين:

- المادة 7 من المرسوم التنفيذي 96 - 92، نصت على إنشاء لجنة تكلف بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة التكوين على مستوى كل مؤسسة وإدارة عمومية، وتتكون من:
- السلطة المخولة لصلاحيات التعيين.
  - عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة بإزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين.
  - مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء.

وتقوم بإعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية، وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقويم المهني للموظفين المعنيين<sup>(1)</sup>.

خامسا: اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج:

أنشئت بموجب المادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 14 - 196 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج.

(1) المادة 07 من المرسوم التنفيذي 96-92، سالف الذكر.

وحددت المادة 41 من نفس المرسوم الرئاسي تشكيلة اللجنة التي يرأسها وزير التعليم المكلف بالتعليم العالي، وتضم كلا من:

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- ممثل الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل وزير الشؤون الخارجية.

وتعقد دورتين في السنة بصفة عادية، ويمكن أن تجتمع استثنائياً بطلب من الرئيس أو أحد الأعضاء، وتقوم بإعداد برنامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج، المادة 43 من المرسوم 14-196. وتقوم ب(1):

- اقتراح سياسة إعادة إدماج الممنوحين عقب التكوين الإقليمي في الخارج.
- تقييم برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج.
- ضبط قوائم المترشحين.
- السهر على تنظيم المسابقات الجهوية عند الاقتضاء لانتقاء المترشحين.
- اقتراح مقاييس الانتقاء، وكذا قائمة الشعب والفروع المقبولة للتكوين الإقليمي.
- جمع الوثائق البيداغوجية والعلمية حول برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى بالخارج.
- تشجيع كل التدابير التي من شأنها ترقية صيغ الرعاية من قبل المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين أو الهيئات الجهوية أو الدولية الأخرى.
- تدرس المنح المعروضة في إطار اتفاقيات التعاون وعند الحاجة، وتلك المعروضة في إطار الاتفاقيات القطاعية.
- الفصل في الحاجات وفي برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج التي تعبر عنها القطاعات سنوياً.
- دراسة واقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج.

(1) المادة 43 من المرسوم الرئاسي 14-196، سالف الذكر.

## خلاصة الفصل الأول:

عملية التكوين عملية تتم بانتظام واستمرارية، هدفها تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات، كما توجه سلوكه بما يناسب وظيفته، وهذا لغرض ترقية أدائه، ليرجع على أداء الإدارة العمومية ككل.

تمر العملية التكوينية بمختلف أنواعها بمراحل تكون ضمن تنظيم وارتباط وتكامل، حيث تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية؛ التي تتم وفق: تحليل الوظيفة، تحليل المنظمة، تحليل الأفراد، ثم تليها مرحلة التخطيط ووضع برنامج التكوين على ضوء المرحلة السابقة، ثم مرحلة التنفيذ التي يتم فيها وضع البرنامج التكويني في حيز التنفيذ، وبعدها تأتي مرحلة التقييم التي من خلالها تعرف الانحرافات والأخطاء التي شابت المراحل السابقة، فيكون الوقت مناسباً لتصحيحها.

أما عن دور تقييم الأداء فهو محوري ومهم في كل هذه المراحل، وبالخصوص مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، لأنها تعتبر من بين أهداف عملية التقييم التي تكشف عن الفرق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب ليقوم التكوين بسدّ هذا الفراغ وملئه.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: تطبيق التكوين في الوظيفة العمومية.

إذا كانت ترقية الأداء الوظيفي تتم من خلال التكوين، الذي يساعد في تطوير المهارات وكفاءات الموظفين وتحسين سلوكهم، وتعزيز انتمائهم لإداراتهم المستخدمة، فإنه لن ينجح إلا إذا تم في إطار تخطيط وتسيير تقديري محكم، تربطه صلة وثيقة بالأهداف المسطرة له والميزانية المخصصة له خلال فترة معينة.

ولتنفيذ هذه البرامج وجب إتباع جملة من المراحل والإجراءات المنظمة والمرتبطة والمتكاملة، وذلك تحت رقابة محكمة من طرف مصالح الوظيفة العمومية وصالح المراقبة المالية، التي تتدخل حسب اختصاص كل منها في مراحل متباينة.

ولتوضيح ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين؛ بحيث تناول المبحث الأول ربط التكوين بالمخطط التوقعي للموظفين، أما المبحث الثاني فكان تطبيق التكوين في الإدارة العمومية.

## المبحث الأول: ربط التكوين بالتخطيط التوقعي للموظفين.

الإدارة العمومية وجودها كشريك أساسي في معركة التنمية التي أصبحت مطمح وهدف كل الدول، يفرض عليها التسلح بالطرق العلمية في تسيير مواردها المادية والبشرية، ولذلك وجب عليها انتهاج التخطيط لما هو قادم من أهداف وما تستلزمه المرحلة من تغيرات سواء من حيث الكم أو الكيف، وهذا من خلال تطبيق التخطيط التوقعي في تسيير موظفيها (مواردها البشرية) لتوفير كفاءات عالية تؤدي وظائفها المطلوبة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

### المطلب الأول: مخطط تسيير الموظفين.

المادة 111 من الأمر 03-06 تنص على أن "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى"، وعلى هذا المنطلق سنقوم بتحديد مكانة التكوين من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ثم نحدد مفهوم المخطط السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

### الفرع الأول: مفهوم مخطط تسيير الموظفين ومراحل إنجازه.

كل مؤسسة أو إدارة عمومية كانت هي ملزمة بإعداد مخطط سنوي لها و ذلك في إطار تسيير مواردها البشرية و هذا المخطط هو عبارة عن وثيقة تتضمن خطة تنبؤية تضمن التوزيع للمناصب المالية الممنوحة كل سنة ، و بالتالي فهو عبارة عن لوحة قيادة للموظفين.

أولا : نشأته في ظل الانتقال من الرقابة السابقة إلى الرقابة اللاحقة.

هو وليد الإصلاحات التي باشر بها المنظم الجزائري سنة 1995، والتي مست قطاع الوظيفة العمومية من خلال إصدار المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 1978/04/29 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 1966/06/02 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، ونص على أن تخضع كل القرارات المتعلقة بوضعية الموظفين أو مرتباتهم أو الاحتياطات الاجتماعية أو المكافآت والمنح، للرقابة المسبقة لكل المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية والمصالح المكلفة

بالرقابة المالية، إلى حين صدور المرسوم 95-126 الذي انتقل بتسيير الموارد البشرية من الرقابة المسبقة إلى الرقابة اللاحقة لكل القرارات الفردية التي تخص تسيير الحياة المهنية للموظفين وأعوان الدولة؛ حيث نصت المادة 6 مكرر 1 منه على أن كل مؤسسة أو إدارة عمومية وبمجرد تبليغها بدفتر الميزانية تكون ملتزمة بإعداد مخطط سنوي لتسيير مواردها البشرية.

وذلك بالاشتراك مع مصالح الوظيفة العمومية، لتضبط من خلاله العمليات التي تجب أن تقوم بها خلال السنة المالية، شريطة مراعاة المناصب المالية المتوفرة والأحكام القانونية الأساسية، لا سيما في مجال:

- التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- الترقية.
- التوظيف.
- الإحالة على التقاعد<sup>(1)</sup>.

هذه القرارات تتخذ من طرف السلطة المختصة وتحت مسؤوليتها، وتحمل نتائج الرقابة اللاحقة، وتتم عملية الرقابة اللاحقة بالاعتماد على مرحلتين:

- إعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموظفين بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- تقييم مدى تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموظفين ومراقبة مشروعية القرارات المتخذة في هذا الإطار<sup>(2)</sup>.

ثانيا : تعريف المخطط السنوي لتسيير الموظفين: "هو وثيقة تتضمن خطة تنبؤية تضمن التوزيع العقلاني للمناصب المالية الممنوحة كل سنة مالية، عن طريق ضبط التعدادات الفعلية

(1) المادة 06 مكرر 1 من المرسوم 95-126، المؤرخ في 1978/04/29، المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 1966/06/02؛ المتعلق بتحرير بعض القرارات ضد الطابع التنظيمي أو الفردي، التي تهم وضعية الموظفين.

(2) تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2015/2014، ص250.



للموظفين والأعوان من جهة وتسجيل احتياجاتها من الموظفين والأعوان في المستقبل، كماً وكيفاً<sup>(1)</sup>.

وبذلك يكون المخطط السنوي مجرد المصادقة عليه بمثابة لوحة قيادة للموارد البشرية في إطار تسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، كما يتم تسجيل كل الحركات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين من بدايته بالتوظيف الجديد ثم النقل والترقية والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وصولاً إلى نهاية الحياة المهنية بإحدى طرق نهاية العلاقة الوظيفية المعروفة.

وعلى هذا الأساس تقوم كل إدارة أو مؤسسة عمومية بإعداد مخطط خلال كل سنة مالية جديدة، وذلك في أجل شهر من تسلمها مدونة المناصب المالية والتكفل بها على مستوى مصالح الرقابة المالية، ودون تجاوز تاريخ 15 مارس من السنة المالية المعينة<sup>(2)</sup>، كأخر أجل للمصادقة على المخطط في كل الأحوال، مع العلم أنه في حال طرأت تغييرات جديدة في تعداد المناصب المالية بالزيادة أو النقصان يمكن إجراء تعديل للمخطط في نفس الشروط التي تمت فيها المصادقة على المخطط السنوي، مع مراعاة أن لا يتجاوز التعديل نهاية الثلاثي الثالث من السنة المالية المعتمدة.

### الفرع الثاني: إعداد مخطط تسيير الموظفين والمصادقة عليه.

أولاً : مرحلة إعداد مخطط تسيير الموظفين، وتتم بثلاثة مراحل هي<sup>(3)</sup>:

- 1- الجرد المتاح من الموارد البشرية: ويتم عن طريق ضبط القوائم الاسمية للموظفين وحصيلة الشغل للسنة الماضية.
- 2- تقدير الاحتياجات المستقبلية: ويقع ذلك على الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، وغالبا ما يتم ذلك من خلال استخراج الفارق بين المناصب المالية الممنوحة والتعداد الحقيقي للسنة

(1) تيشات سلوى، نفس المرجع، ص 239.

(2) التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1955، المتعلقة بانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

(3) تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 241.

المعنية، وللإشارة هذه الطريقة قديمة ولا تعطي نتيجة من عملية التخطيط التي تهدف إلى التعامل مع الموارد البشرية كثروة يجب استثمارها من أجل تنمية الكفاءات.

3- إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: وذلك بعد تجميع الإدارة المكلفة بتسيير الموارد البشرية، المعلومات المطلوبة، تشرع في إنجاز الجداول المشكلة للمخطط، والتي تنقسم إلى جزأين:

° الأول: يتعلق بتسيير المناصب المالية المعتبرة، ويتكون من سبعة (7) جداول وهي:

- الجدول رقم (1): متعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- الجدول رقم (2): متعلق بالبيانات الخاصة بالأجهزة الاستشارية الداخلية؛ لجان المستخدمين، لجان الطعن.
- الجدول رقم (2) مكرر 2: متعلق بوضعيات القضايا المتنازع فيها.
- الجدول رقم (2) مكرر 3: متعلق بوضعيات الحالات التأديبية.
- الجدول رقم (3): متعلق بقرارات الإطار الخاصة بالامتحانات والمسابقات.
- الجدول رقم (4): يتضمن المخطط التوقعي للتوظيف، ويحتوي على عمود مخصص لمنتوج التكوين.
- الجدول (4) مكرر: يتضمن المخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل.
- الجدول رقم (5): متعلق برزنامة عمليات تسيير الموارد البشرية للسنة المعتبرة فيما يتعلق بالتوظيف الخارجي، والتوظيف الداخلي.
- الجدول رقم (6): يتضمن جدول توقعي للإحالة على التقاعد.
- الجدول رقم (2/6): يتضمن قائمة المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد واحتفظ بهم خلال السنة المالية المحددة.
- الجدول رقم (3/6): يتضمن قائمة المستخدمين المتعاقدين الدعويين لممارسة النشاط.
- الجدول رقم (7): المتضمن كافة عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان المتعاقدين بما فيهم شاغلي المناصب العليا.

° الثاني: يتم في مراقبة حركة المستخدم، وذلك من خلال تقييم مدى تنفيذ العمليات المسجلة في مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة الماضية ومدى مشروعية القرارات المتخذة في هذا الشأن، ويتشكل من (5) جداول:

- الجدول رقم (8): متعلق بتحركات المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر للسنة السابقة، سواء دخول أو خروج مؤقت أو نهائي.
- الجدول رقم (9): ملغى يتعلق بالأعوان المؤقتين.
- الجدول رقم (10): يتضمن معلومات حول مسابقات التوظيف على أساس الشهادة (قرار الفتح، عدد المناصب، الإشهار...).
- الجدول رقم (11): يتضمن معلومات حول عمليات الترقية عن الاختيار والكفاءة المهنية للمسجلين في قائمة التأهيل بعنوان السنة المالية.
- الجدول رقم (12): استمارة عمليات التوظيف عن طريق التكوين خلال السنة المالية.
- الجدول رقم (13): يتضمن عمليات الترقية على أساس الشهادة.

ثانيا : مرحلة المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموظفين:

وتتم المصادقة عليه وفق الأشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة بالاتفاق بين المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية والمؤسسات والإدارات العمومية المعنية فور التكفل بالمناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية.

- وتتم دراسته ويحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتضمن نتائج الاجتماع ولا سيما قرار المصادقة عليه أو عند اقتضاء الملاحظات والتحفظات المعرب عنها في هذا الموضوع، يجب في هذه الحالة على المؤسسة المعنية أو الإدارة المعنية أن تغير مخطط التسيير آخذة بعين الاعتبار الملاحظات المعرب عنها في هذا الشأن.

- وبعد تعديله يعاد فحصه من جديد قصد المصادقة عليه وذلك وفق نفس الأشكال والشروط المنصوص عليها أعلاه، وترسل نسخة منه المصادق عليها نهائيا في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

- وبهذا يدخل المخطط حيز التنفيذ من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية، وذلك من خلال كافة القرارات المتعلقة بالعمليات المسجلة في المخطط والمرتبطة بالمسار المهني للموظفين، إضافة إلى ذلك فإن مصالح الوظيفة العمومية تواصل الرقابة على كافة العمليات المسجلة في مخطط التسيير المصادق عليه بعنوان السنة الماضية، وعلى الإدارة المعنية تبرير أي مخالفة شرط أن يقتصر الأمر على قرارات التوظيف والترقية والنقل والترسيم، وتبقى للإدارة أو المؤسسة العمومية الحرية في تنظيم أي دورة تكوين سواء كان تكوينا تكميليا مخصصا للموظفين الذين تمت ترقيتهم خلال السنة المحددة أو الأولى تحضيرية من أجل الترسيم في الرتبة<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: علاقة المخطط غير الممركز للتكوين بالمخطط السنوي لتسيير الموظفين.

يرتبط المخطط التوقعي للتكوين بالمخطط السنوي للموظفين بعلاقة وطيدة، تظهر من خلال النقاط التالية:

أولا: يجب أن يكون هناك تطابق تام بين المخططين من حيث عدد المناصب المالية، ويظهر هذا من التطابق الشديد بين الجدول رقم (7) والمخطط التوقعي للتكوين.

ثانيا: يتعين على الإدارة أو المؤسسة العمومية أن تحتفظ بالمناصب المالية المخصصة للترقية سواء عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الترقية الاختيارية في حال امتد التكوين إلى بعد السنة المالية، وذلك من خلال الإبقاء عليها في العمود المخصص لمنتوج التكوين في الجدول رقم (4) من مخطط تسيير الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

(1) التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1955، سالفة الذكر.

(2) التعليم رقم 03 المؤرخة في 2009/03/31 متعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق.

## المطلب الثاني: المخطط التوقعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

التخطيط هو أساس نجاح كل العمليات الإدارية، ولذلك حرص المنظم على إلزام الإدارات والمؤسسات العمومية بإعداد المخططات القطاعية والمخططات غير الممركزة، السنوية ومتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، كما حدد كفاءات إعدادها والمصادقة عليها، وذلك في ما يلي:

### الفرع الأول: مفهوم المخطط التوقعي للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات ومجال تطبيقه.

في كل سنة تقوم الإدارة و المؤسسة العمومية بإعداد مخطط توقعي للتكوين في حالة قيامها بعمليات تكوينية ، حيث تسجل كافة هذه العمليات مع تحديد الميزانية الممنوحة في وثيقة تعرف بالمخطط التوقعي للتكوين.

أولاً: تعريفه:

حسب المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، "على أنه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وذلك في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية".

فالمخطط التوقعي للتكوين هو وثيقة تسجل فيها كافة عمليات التكوين المبادر بها خلال السنة أو السنوات المقبلة من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية، سواء كانت مركزية أو محلية أو جهوية، في حدود الميزانية الممنوحة سنويا وحاجات المصلحة من الكفاءات الضرورية لتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>، ويحدد فيه:

- مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن التكوين.
- الرتب ومناصب الشغل المعنية وكذا عدد المناصب المالية الخاصة بها.

(1) المادة 03 من المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

- طبيعة ومدة العمليات المبرمجة (تكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات).

ثانيا: مجال تطبيقه:

تقوم الإدارة المركزية على مستوى كل وزارة بإعداد مخطط سنوي أو متعدد السنوات، تسجل فيه كافة عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تخص كل الوزارات أو الإدارات ذات الاختصاص الوطني التي تستمتع بالاستقلالية في التسيير.

ولتدعيم إطار التكوين على المستوى المحلي، أضاف المنشور رقم 18 المتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين<sup>(1)</sup>، شكلا آخر يتمثل في المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، خاص بالمصالح غير الممركزة للدولة والبلديات، والإدارات والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

وأشار المنشور أيضا إلى أن المخطط قد يكتسي طابعا جهويا من خلال تسجيل كافة العمليات المبادر بها من طرف المؤسسات ذات الطابع الجهوي الخاضعة من حيث التسيير لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، يمكن التسجيل في مخططات التكوين التي تعدها الجهة صاحبة صلاحية التعيين التابعة لمجال اختصاصها<sup>(2)</sup>.

هذا ما دعانا لاستعمال مصطلح المخطط التوقعي في بعض الحالات للتعبير عن كلا المخططين.

ثالثا: علاقة المخطط غير الممركز للتكوين بالمخطط القطاعي:

(1) المنشور رقم 18 المؤرخ في 2009/07/18، المتضمن كيفية الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين، وتحسين مستوى وتجديد معلومات الموظفين والأعوان العموميين.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 1990/03/27، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ج ر عدد 13 مؤرخة في 1990/03/27، ص 443.

توجد علاقة وطيدة بين المخططين ونصت عليها الكثير من التعليقات والمناشير الصادرة في هذا المجال، وتظهر من خلال هذه النقاط:

- دورات التكوين وتحسين المستوى في الخارج التي نص المرسوم الرئاسي 03-309 عنها والموجهة لموظفي الإدارات والمؤسسات العمومية، تسجل في المخطط القطاعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- دورات التكوين المتخصص لمدة تفوق السنة والتي تجدد المناصب المالية المخصصة لمنتوج التكوين في المخطط القطاعي بصفة توقعية، وبمجرد المصادقة عليه، تسجيل في المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بهدف تنفيذ هذه العمليات<sup>(1)</sup>.

رابعاً: محتوى المخطط التوقعي للتكوين:

المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ويعتبر مستوحى من المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بل يجب أن يكون هناك تطابق بينهما، ويعدا حسب النموذج الذي جاء في التعليمية رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07<sup>(2)</sup>، المتضمنة تحسين المخطط القطاعي السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ليتلاءم مع الإطار الجديد للتكون المكرس بموجب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 2006 والقوانين الأساسية الخاصة المسيرة لمختلف الأسلاك الصادرة في ظله، ويتضمن مخطط العمليات المبرمجة فيما يخص التكوين، ويحتوي الجداول الثمانية، وهي:

- الجدول رقم (1) متعلق بدورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف في بعض القوانين الأساسية الخاصة.
- الجدول رقم (2) متعلق بدورات التكوين الأولى أثناء فترة التربص الذي تحدده بعض القوانين الأساسية الخاصة قصد التحضير للتثبيت في الوظيفة.

(1) التعليمية رقم 03 المؤرخة في 2009/03/31، مصدر سابق.

(2) التعليمية رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07، المتضمنة تحسين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- الجدول رقم (3) متعلق بدورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.
- الجدول رقم (4) متعلق بدورات التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي وتتص عليه بعض القوانين الأساسية الخاصة.
- الجدول رقم (5) يتعلق بعمليات التكوين في الخارج.
- الجدول رقم (6) يتعلق بدورات تحسين المستوى.
- الجدول رقم (7) يتعلق بعمليات تجديد المعلومات.
- الجدول رقم (8) هو حوصلة لكافة العمليات السابقة.

**الفرع الثاني: إعداد المخطط التوقعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والمصادقة عليه.**

بمجرد تسلم مدونة المناصب المالية وميزانية السنة المالية المعتمدة، يتم إعداد مخطط التكوين، فتقوم الإدارات والمؤسسات العمومية بإعداد المخطط السنوي للتكوين وفق نموذج الجداول السابقة الذكر، مع مراعاة الطرق التي تكلمنا عنها في الفصل الأول، بحيث يقوم المسؤول عن تسيير الموارد البشرية بتحليل العناصر الثلاث وهي: الوظيفة، الرتب والمناصب، التي تسعى الإدارة أو المؤسسة العمومية إلى إضافتها إلى هيكلها التنظيمي، مع تحديد للكفاءات والمهارات وحتى التخصصات التي تحتاجها من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية المخطط لها، إضافة إلى ذلك القيام بمسح كامل حول رغبات وتطلعات الموظفين وحاجاتهم لتنمية مواهبهم ومكتسباتهم وتطويرها.

يكون ذلك عن طريق المشاورات بين الإدارة والموظفين بكل الوسائل المتاحة في هذا المجال، مثال الاستبيان والمقابلة وحتى إمكانية الاستعانة بخبراء في هذا الشأن.

وبعد إعداد المخطط التوقعي للتكوين وذلك وفق الشروط السابقة ليتم عرضه على مصالح الوظيفة العمومية عند بداية السنة المالية من أجل المصادقة عليه، مرفوقا بالوثائق المبررة لعمليات التكوين المبادر بها، وبعدها تدرس الإدارة المعنية المخطط بصفة مشتركة مع مصالح الوظيفة العمومية بعد محضر المصادقة على المخطط ويدخل حيز التنفيذ، المادة 05 من المرسوم 96-92.



وتجدر الإشارة إلى أن دراسة المخطط التوقعي السنوي أو متعدد السنوات تتم في إطار مشاورات بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، فتقوم لجنة مختصة بدراسة المخطط التوقعي السنوي أو متعدد السنوات، وتتكون هذه اللجنة من<sup>(1)</sup>:

- المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية، رئيساً.
- ممثل المديرية الفرعية للمسابقات والامتحانات.
- ممثل المديرية الفرعية للتفتيش وتدقيق الحسابات.
- ممثل وزارة المالية.
- ممثل الإدارة المعنية.

ويمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل للاستشارة في هذا المجال، وتكلف هذه اللجنة بما يلي<sup>(2)</sup>:

- دراسة الأهداف التوقعية المسجلة في المخططات والاعتمادات المالية المخصصة لها.
- السهر على مشروعية هذه العمليات، لاسيما احترام نسب الموظفين المدعويين لدورات التكوين.
- التأكد من وجود الأطر القانونية لتنظيم التكوين المتخصص المبرمج (القرارات، مؤسسات التكوين المؤهلة، برامج التكوين، مدته).
- الفصل في ملائمة دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات المبرمجة وكذا الزيادات الواجب منحها طبقاً للإطار المرجعي المقرر لهذا الغرض.
- التأكد من التطابق بين مخطط تسيير الموارد البشرية (الجدول رقم 7)، ودورات التكوين المنصوص عليها في المخطط القطاعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- دراسة مقترحات تعديل المخططات المصادق عليها حسب نفس الكيفيات، بالنسبة للمخطط غير الممركز للتكوين فتتم المصادقة عليه بعد دراسته بصفة مشتركة بين رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص محلياً وممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية، ويتم

(1) التعليم الوزاري المشتركة رقم 253 مؤرخة في 27/07/1999، متعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين وتجديد المعلومات للموظفين.

(2) التعليم الوزاري المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27/07/1999، مصدر سابق.

تعديل المخطط المصادق عليه وفق نفس الشروط التي تمت فيها المصادقة على المخطط الأصلي.

### المبحث الثاني: تنظيم وتقييم التكوين في الإدارة العمومية

عملية تطبيق مخططات التكوين مرهون على عاتق الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة في هذا الشأن، وذلك وفق التنظيم المعمول به. في هذا المبحث سنتطرق لهذه الإجراءات، مع تبيان الأحكام الخاصة المتعلقة بتنفيذ برنامج التكوين، وبالخصوص حقوق والتزامات المتكويين، ثم نقوم بعملية تقييم وتوضيح إيجابيات التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، إضافة إلى أهم السلبيات والمعوقات التي تحول دون أن ينتج الآثار المرجوة منه.

#### المطلب الأول: كفاءات إجراء عملية التكوين في الإدارة العمومية.

في هذا المطلب ندرس كيفية إجراء التكوين، وذلك على ضوء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 والمرسوم التنفيذي رقم 04 - 17<sup>(1)</sup> المعدل والمتمم لنفس المرسوم المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

#### الفرع الأول: الإجراءات القانونية التي تسبق إجراء تنظيم الدورة التكوينية

لابد من مراعاة تدبيرين قبل مباشرة تنظيم دورة تكوينية:

الأول وهو صدور القرار المنظم للتكوين.

والثاني هو إنشاء اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة الدورة التكوينية.

أولاً: صدور قرار يحدد كفاءات تنظيم التكوين:

(1) المرسوم التنفيذي رقم 04 - 17 المؤرخ في 2004/01/22، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 1996/03/03، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر عدد 06، المؤرخة في 2004/01/25، ص 17.

المادة 10 من المرسوم 96 - 92 تنص على أن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات يحدد عن طريق قرار يتخذ حالتين كما يلي:

- حالة تعلق التكوين بالوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في الإدارات والمؤسسات العمومية:
- يصدر هذا القرار من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وعلى هذا الصدد نسجل صدور كل من التعليمتين رقم 02 ورقم 45 المتعلقة على التوالي بالتكوين التحضيري أثناء فترة التبرص والتكوين التكميلي قبل الترقية لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج الملحقة بها.
- حالة تعلق التكوين بالوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية المختلفة:
- في هذه الحالة يصدر القرار بصورة مشتركة بين مصالح الوظيفة العمومية والوزير المعني، وفي هذا الصدد نسجل عدد كبير جدا من القرارات التي صدرت في مختلف القطاعات، ومثال ذلك: قطاع التكوين المهني، قطاع التربية الوطنية، قطاع الشؤون الدينية والأوقاف، قطاع العدالة، ويحدد القراران المذكوران أعلاه ما يلي<sup>(1)</sup>:
- الأسلاك والرتب التي فتحت بشأنها دورة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات.
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين بمقتضى التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- مدة الدورة وأماكن إجرائها، وكذا شكل الدورة التناوبي أو المتواصل .
- طبيعة الاختبارات المقررة في برامج الدورات وعددها ومدتها ومعاملاتها والنقط الإقصائية فيها.
- كفايات مراقبة إجراء الدورات المذكورة سابقا ومتابعتها.

ثانيا: إنشاء اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة التكوين<sup>(2)</sup>.

(1) المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 04 - 17 المؤرخ في 22/01/2004، مصدر سابق.

(2) المادة 07 من المرسوم 96-92، سالف الذكر.

على مستوى كل إدارة أو مؤسسة عمومية تنشأ هذه اللجنة، وتتكون من:

- السلطة المخولة لصلاحيات التعيين؛ رئيساً.
  - عضو منتخب عن اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بإزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين؛ عضواً.
  - مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء؛ عضواً.
- وتكلف اللجنة بإعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية، وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية والتقييم المهني للموظفين المعنيين، وكذلك يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى أنه من الممكن أن يفيداً في هذه العملية.

### الفرع الثاني: إجراءات تنظيم الدورة التكوينية.

بعد المصادقة على المخطط السنوي للتكوين، وبمجرد حدوث ذلك تشرع الإدارات والمؤسسات في تنفيذه وفق هذه الخطوات:

أولاً: قرار فتح دورة تكوينية:

المادة 11 مكرر تنص على أن السلطة صاحبة صلاحية التعيين تصدر قراراً لفتح دورة تكوينية من أجل التكوين المتخصص، وتحدد فيه:

- مدة الدورات ومكان إجرائها.
- تاريخ بداية الدورات.
- تاريخ فتح التسجيلات وختمها.
- عدد المناصب المتوفرة طبقاً للمخطط القطاعي للتكوين، المصادقة عليه بعنوان السنة المعنية.
- الأسلاك أو الرتب المعنية بدورات التكوين.

الإدارة المعنية ملزمة بتبليغ نسخة من القرار المذكور للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل شهر واحد (01) من تاريخ توقيعه، وكذلك تلزم بنشره في أجل شهر على الأقل قبل بداية

الدورة التكوينية عن طريق الصحافة أو الإصاق في أماكن العمل التابعة للمؤسسة أو الإدارة المعنية؛ المادة 08 من المرسوم 96-92.

ودورات تكوين الموظفين قد تتخذ أحد الأشكال التالية:

- دورات قصيرة المدى؛ إذا كانت المدة تقل عن ستة (06) أشهر أو تساويها.
- دورات متوسطة المدى؛ إذا كانت المدة تفوق ستة (06) أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها.
- دورات طويلة المدى؛ إذا كانت المدة تفوق السنة الواحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها؛ المادة 14 من المرسوم 96-92.

هذا يخص التكوين المتخصص، أما دورة التكوين الأولى أثناء فترة التبرص أو التكوين التكميلي من أجل الترقية، فيتضمن قرار الفتح إضافة إلى ذلك:

- طبيعة التكوين تناوبي أو متواصل.
- المؤسسة المكلفة بالتكوين.
- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين.

وخلال عشرة (10) أيام من توقيعه تبلغ نسخة من هذا القرار للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ويتوقف قرار فتح دورة تكوينية من أجل التكوين التكميلي قبل الترقية على الرأي بالمطابقة مع مصالح الوظيفة العمومية خلال عشرة أيام من تاريخ استلام القرار.

وبالنسبة للمرسوم 96 - 92 المعدل والمتمم، نلاحظ أنه لم يتكلم عن كفاءات تنظيم التكوين من أجل تحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين، من هذا نستنتج أن الإدارة تقوم مباشرة بالاتفاق مع المؤسسة المكلفة بتنظيم التكوين.

وحفاظا على مبدأ استمرارية المرفق العام - أنه في كل الأحوال لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة التكوين نسبة 15 % من التعداد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنية بالتكوين؛ المادة 16 من المرسوم 96-92.

ثانيا :كيفية تنظيم الدورة التكوينية(1):

\* استدعاء المتكويين: بعد تبليغ قرار فتح الدورة التكوينية لمصالح الوظيفة العمومية والحصول على الرأي بالمطابقة، عند الاقتضاء يتم إعلام الموظفين المعنيين بالدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة باستدعاء يحدد فيه تاريخ ومكان إجراء التكوين.

\* مدة التكوين: تختلف مدة التكوين حسب الغرض منه، وحسب السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، وتتراوح بين الثلاثة (03) أشهر والتسعة (09) أشهر هذه المدد تخص نوع معين من التكوين ، وقد تتضمن جانب تطبيقي، كما يمكن أن تأخذ طابع تناوبي أو متواصل. يتم وضع الموظفين في وضعية انتداب حسب التنظيم المعمول به؛ وذلك في حالة التكوين المتواصل، ويخضعون خلال هذه الفترة للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين.

\* تقييم المتكون: يخضع المتكونون لتقييم بيداغوجي من خلال تقدير يقوم به المكون يتناول قدرات ومؤهلات المترشح(2). ومعايير التقييم هي

- الأهمية المخصصة للتكوين.

- القدرة على التعبير الكتابي.

- القدرة على التعبير الشفهي.

- القدرة على التحليل والتلخيص.

التقييم البيداغوجي لا يكفي وحده في أن يقدر ويقيم به الموظف العمومي بل توجد تقييمات أخرى تركز على معايير موضوعية نصت عنهم المادة 99 من الأمر 06-03.

يتم التقييم النهائي بمنح المترشح إحدى التقديرات:

- حسن جدا.

- حسن.

(1) التعليم رقم 45، المؤرخة في 2008/12/01، مصدر سابق.

(2) التعليم رقم 02، المؤرخة في 2009/01/03، المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية والبرامج المتعلقة به.

- متوسط.

- دون الوسط.

يتم تقييم المتكون من خلال معدل يساوي مجموع معدل المراقبة المستمرة زائد نقطة المذكرة أو التقرير، ويلتزم المترشحين قبل الترقية بإنجازها حسب الحالة.

\* نتيجة التكوين: لاجتياز الدورة التكوينية بنجاح يترتب إعداد محضر النجاح في الدورة التكوينية، وتعدده لجنة تتشكل من:

- السلطة المخولة لصلاحيات التعيين أو ممثليها.

- مدير مؤسسة التكوين أو ممثله.

- ممثل أو ممثلين عن المكونين.

### المطلب الثاني: تقييم عمليات التكوين.

في هذا المطلب سنتناول تقييم برنامج التكوين من حيث الامتيازات التي يمنحها للموظفين، وذلك من أجل تشجيعهم على مواصلة التكوين من جهة، وتحديد الالتزامات التي يترتبها عليهم، وكذلك تقييمه من ناحية الإيجابيات التي يحققها؛ والتي ترجع على الموظف والإدارة العمومية، إضافة إلى ذلك السلبيات والمعوقات التي تواجه التكوين في التجربة الجزائرية الحديثة.

### الفرع الأول: حقوق المتكونين.

يتمتع الموظف الذي يتابع دورة تكوينية بعدة حقوق وامتيازات؛ هي<sup>(1)</sup>:

أولا: الحقوق المالية:

- المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 نص في عدة مواد (15، 17، 28) على استفادة

الموظف المقبول في دورة تكوينية من عدة امتيازات ذات طابع مادي:

- يتقاضى المترشحون الخارجون المقبولون في دورة التكوين المتخصص منحة دراسية

تحدد وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996. مصدر سابق.

- يتقاضى الموظفون المقبولون في دورة التكوين في مؤسساتهم الأصلية المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، ولا يستفيدون من العلاوات المتغيرة المرتبطة بالمردودية. وكذلك يستفيدون من الأجر القاعدي وتعويض الخبرة المهنية في السنة الثالثة؛ المادة 17 من المرسوم التنفيذي 92-96.

- الإدارة المستخدمة تتكفل بمصاريف التكوين إذا لم تتوفر المؤسسة المستقبلة هذه المصاريف ضمن صلاحياتها.

أما فيما يخص منح علاوة المردودية، من الراجح أن الموظف يستفيد من هذه العلاوة؛ وذلك إذا كان التكوين بشكل متناوب، لأنه يؤدي جزء من مهامه، وهنا يستفيد من جزء يكافئ الجهد المبذول، هذا ما عززته المراسلة رقم 10757<sup>(1)</sup> الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، التي تجيب عن استفسارات الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين، الذين يزاولون تكوين تكميلي من أجل الترقية بشكل متناوب، حول إمكانية استفادتهم من علاوة ترقية الأداء البيداغوجي.

ثانياً: حق المشاركة في التكوين للمرة الثانية:

باستطاعة الموظف أن يشارك أكثر من مرة في التكوين المتخصص، ويمكنه الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، هذا ما تؤكد المادة (6) من المرسوم التنفيذي رقم 04 - 17 المعدل والمتمم للمرسوم 96 - 92 التي ألغت المادة رقم (24) من هذا الأخير؛ والتي كانت تنص على أن الموظف لا يمكنه الاستفادة من دورات التكوين المتخصص إلا مرة واحدة خلال حياته المهنية، كما لا يمكنه الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى وتجديد المعلومات في السلك أو الرتبة نفسها.

المادة 25 من المرسوم التنفيذي المعدل والمتمم رقم 04 - 17 تنص على أحكام خاصة بالموظفين الراسبين في الامتحان النهائي لدورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد

(1) المراسلة رقم 10757 المؤرخة في 20/11/2014، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.



المعلومات، بحيث يحرم الموظفون الراسبون من المشاركة في دورة تكوينية أخرى لمدة لا تقل عن السنتين (2).

وعلى الرغم من أن هؤلاء الموظفين الراسبين الذين تحصلوا أثناء سير الدورة التكوينية على تقييم بيداغوجي جيد، إلا أنه يمكن لهم الاستفادة من المشاركة في دورة تكوينية قبل هذه الآجال بصفة استثنائية بناء على رخصة استثنائية تمنح من طرف السلطة المخولة صلاحية التعيين بناء على اقتراح لجنة الامتحان النهائي.

ثالثا: الحق في التعيين:

المواد 21، 22 من المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 تنص على أن الموظفين الذين تابعوا بنجاح تكوينا متخصصا للاتحاق بوظيفة عمومية، يعينون كمتربين في السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين.

أما الموظفين الذين رسبوا في اجتياز الامتحانات النهائية يعاد إدماجهم من جديد في رتبهم الأصلية.

والملاحظ في المادة 21 أن الموظفين يرقون ويثبتون ويعاد ترتيبهم في نفس تاريخ الترقية، أما بالنسبة للتربص فأصبح يقتصر على المترشحين الناجحين في مسابقات التوظيف الذين يعينون بصفة متربين بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين إلى أن يجتازوا الفترة التجريبية التي تحدد مدتها القوانين الأساسية الخاصة.

أما المادة 22 فنصت على أن المترشحين الخارجين الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص يعينون كمتربين، ويوجهون حسب حاجات المصلحة وحسب درجة الاستحقاق.

إضافة إلى ذلك أن المترشحين الناجحين في مسابقة خارجية للاتحاق بدورة تكوين متخصص في إحدى المدارس الوطنية يوضعون في وضعية انتداب لدى تلك المدرسة طوال فترة دراستهم، ويتم تعيينهم بعد نهاية التكوين بنجاح في السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين.

رابعا: الحق في منح بعض الامتيازات المرتبطة بالمسار المهني:

يستفيد الموظفون الذين اجتازوا بنجاح دورات تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات من بعض الامتيازات والزيادات، ورد ذكرها في المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92، والمنشور 263 المؤرخ في 1999/08/09<sup>(1)</sup>، والتي نوردتها فيما يلي:

\* الناجحون في دورة التكوين المتخصص: يستفيدون من ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

\* بالنسبة لدورات تحسين المستوى:

1- إذا كانت مدة الدورة تساوي على الأقل ستة (6) أشهر، تمنح الحق في أحد الامتيازات التالية:

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار.
- الاستفادة بصفة تفضيلية من ترقية عن طريق التأهيل المهني.

2- إذا كانت مدة التكوين تفوق ستة (6) أشهر وتقل عن تسعة (9) أشهر يمكن أن تسمح بتخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة التكوينية.

3- إذا كانت مدة الدورة تتراوح بين تسعة (9) أشهر واثنا عشر (12) شهرا يمكن أن تسمح بأحد الامتيازات التالية:

- منح درجة إضافية.
- تخفيض في الأقدمية للترقية الاختيارية تساوي مدة الدورة.

(1) المنشور رقم 263 المؤرخ في 1999/08/09، المتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

\* بالنسبة لتجديد المعلومات:

1- إذا كانت مدة الدورة تتراوح بين ثلاثة (3) أشهر وستة (6) أشهر تمنح الحق في أحد الامتيازات التالية:

- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة.

- الاستفادة بصفة تفضيلية للترقية عن طريق التأهيل المهني.

2- إذا كانت الدورة تقل عن ثلاثة (3) أشهر فإنها تخول أحد الامتيازات التالية:

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل عن طريق الاختيار.

- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة؛ المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92.

خامسا: الحق في تسلم الشهادة:

المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 تنص على أن الدورة التكوينية تتوج بمنح شهادة تكوين للمرشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تكوين متخصص، وشهادة التمرين للمرشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.

**الفرع الثاني: واجبات المتكويين وبعض الأحكام الخاصة.**

من أجل تشجيع الموظفين للإقبال على التكوين وتطوير قدراتهم وجب منح بعض الامتيازات للمتكويين، ولكن هذا لا يمنع أن يرتب التنظيم بعض الواجبات في ذمة المتكويين، حتى يفى على التكوين طابع الجدية والأهمية التي يجب أن يحظى بها، ليعطي النتيجة المرجوة منه، ومن هذا الباب نجد المرسوم 96 - 92 نص في عدة مواد على مجموعة من الالتزامات نوجزها فيما يلي:

أولا: واجبات المتكويين:

من خلال المواد (19، 23، 26) من المرسوم 96 - 92 يلتزم المتكويون بـ:

- الخضوع للنظام الداخلي للمؤسسة المكلفة بالتكوين.
- التزام كل مترشح تابع دورة تكوين متخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى.
- خدمة الإدارة لمدة: - سنتين (2) على الأقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة.
- ثلاث (3) سنوات عن كل سنة تكوين، دون أن تتجاوز المدة (7) سنوات.
- تسديد جميع مصاريف التكوين من طرف كل من استفاد من تكوين متخصص وانقطع عن الدورة التكوينية، أو كان موضوع إجراء طرد أو لم يلتحق بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في أجل شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين، أو ترك الإدارة قبل نهاية المدة المحددة بموجب التنظيم.

ثانيا: بعض الأحكام الخاصة التي لم تأتي في المرسوم 96 - 92 المعدل والمتمم:

توجد بعض الأحكام الخاصة التي جاءت بعد صدور المرسوم 96 - 92 عن طريق المديرية العامة للوظيفة العمومية، وذلك من خلال إجابتها عن بعض الاستفسارات التي تصل إليها من الإدارات و المؤسسات العمومية بشأن بعض الحالات الخاصة، ونذكرها:

- لا يمكن إعفاء الموظفين الذين لهم صفة "مجاهد - أرملة شهيد - ابن شهيد" والذين تمت ترقيتهم في إطار التعلية الوزارية المشتركة المؤرخة في 29/04/2008، التي تحدد كليات تطبيق أحكام المواد 39، 40، 42 من القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 05/04/1999 المتعلق بالمجاهد والشهيد من متابعة التكوين<sup>(1)</sup>.
- يسري مفعول الترقية ابتداء من تاريخ محضر النجاح النهائي في الدورة التكوينية، سواء تعلق الأمر بالترقية عن طريق الامتحان المهني أو بالاختيار<sup>(2)</sup>.
- ونميز بين حالتين؛ وذلك في عدم نجاح الموظفين في التكوين التكميلي للترقية إلى رتبة أعلى.

1- في حالة متابعة الموظف تكوين عن بعد منظم مع جامعة التكوين المتواصل في إطار التعلية التي تم ذكرها سابقا، يمكن للموظفين الاستفادة من دورة ثانية استدرائية تنظمها

(1) المراسلة رقم 5704 المؤرخة في 11/05/2013، المتعلقة باستفسار حول إعفاء من لهم صفة "المجاهد وأرملة الشهيد وابن الشهيد" من التكوين، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

(2) المراسلة رقم 34 مؤرخة في جويلية 2011، متعلقة بتاريخ سريان الترقية، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

الجامعة، شريطة تحصلهم على المعدل المطلوب في علامة الحضور، وعلامة التقييم الكتابي، وعلامة المذكرة أو تقرير نهاية التكوين.

2- في حالة متابعة التكوين الحضوري، تعرض حالة الموظفين المعنيين على اللجنة المذكورة في التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01 سابقة الذكر، في كل الأحوال يتم تعيين المعنيين في رتب الترقية ابتداء من تاريخ المحضر النهائي للنجاح في الدورة التكوينية باعتبار متابعة التكوين بنجاح شرط في الترقية<sup>(1)</sup>.

- يمكن إعفاء بعض الموظفين -الذين يعانون من إعاقات تجعل متابعة التكوين أمرا مرهقا- من متابعة الدورة التكوينية، وذلك بناء على رخصة استثنائية تمنح من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وباقتراح من الإدارة أو المؤسسة العمومية المستخدمة<sup>(2)</sup>.
- يعفى من التكوين المتوفون الذين تمت ترقيتهم في إطار تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 99 - 47 المؤرخ في 1999/02/13، المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14 - 26 المؤرخ في 2014/02/01 المتعلق بمنح تعويضات لصالح الأشخاص الطبيعيين ضحايا الأضرار الجسدية أو لصالح ذوي حقوقهم<sup>(3)</sup>.

ثالثا: الأحكام الخاصة بالتكوين في الخارج:

المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 المؤرخ في 2003/09/11 المنظم للتكوين في الخارج، والمرسوم الرئاسي رقم 14 - 196 مؤرخ في 2014/07/06، واللذان يحددان بعض الأحكام المطبقة على المستفيدين من التكوين وتحسين المستوى في الخارج، وكذلك سندرس تلك المطبقة على مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية، دون تلك المطبقة على بقية الأصناف المستفيدة من التكوين في الخارج، وكذلك نعتمد في دراستنا على المرسومين الرئاسيين؛ لكونهما لا يزالان ساريي المفعول معا.

(1) المراسلة رقم 369 المؤرخة في 2012/11/18، تتضمن وضعية الموظفين الذين رسبوا في التكوين التكميلي، صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

(2) المراسلة رقم 37 المؤرخة في 2017/02/21، متضمنة رخصة استثنائية لإعفاء معاق الصم البكم من متابعة التكوين، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

(3) المراسلة رقم 854 المؤرخة في 2015/09/20، متضمنة إعفاء المتوفين من التكوين التكميلي، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

1- حقوق المستفيدين من التكوين في الخارج:

- الحق في إعادة الإدماج أو التوظيف بالنسبة للمتشحين الذين أتموا التكوين بالخارج وأوفوا التزاماتهم التعاقدية.
- صرف مبلغ المنحة التكميلية في حال توقف الطرف الأجنبي عن ذلك، بشرط الموافقة المسبقة للإدارة المعنية، ولمدة لا تتجاوز اثني عشر شهرا.
- يتقاضى المستفيد من منحة مقدمة من دولة أو هيئة أجنبية يكون مبلغها أقل من المبلغ المخصص للتكفل بالمصاريف المتعلقة بالتكوين.
- الحق في تكفل الإدارة بكافة المصاريف المتعلقة بالتكوين والنقل والحماية الاجتماعية.
- الاحتفاظ بالراتب الأساسي مع الاحتفاظ بالمنح دون العلاوات والمنح المرتبطة بالمردودية.
- في حال وفاة المتكون في الخارج تتكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بتكاليف إعادة جثمانه إلى أرض الوطن، وعند الاقتضاء تذكرة سفر أحد أقاربه.

2- واجبات المستفيد من التكوين في الخارج:

- وجب على المترشحين في الخارج كتابة عقد تكوين مع الإدارة المعنية ليلتزموا فيه بـ:
  - خدمة الإدارة أو المؤسسة المرسله لمدة لا تقل عن ثلاث (3) سنوات، ولا تزيد عن سبع (7) سنوات.
  - العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسله بعد إنهاء التكوين.
  - الحصول على نتائج.
- في حالة الإخلال ببنود التعاقد يتعين على المترشحين إعادة كافة مصاريف التكوين، قد يفسخ في حالة المرض طويل الأمد، أو التخلي ع الدراسة، أو ضعف النتائج البيداغوجية وفي الحالات التأديبية الخطيرة.

### 3- شروط الاستفادة من التكوين في الخارج:

- عدم الاستفادة من التكوين في الخارج فيما سبق.
  - الحصول على شهادة البكالوريا، أو شهادة معادلة لها ومعتترف بها.
  - أن تقترحهم إدارتهم أو مؤسستهم.
  - استيفاء الشروط التي يتطلبها التكوين المقرر.
  - استيفاء الشروط والمقاييس التي تحددها اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج.
  - أن يثبت أقدمية ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية عند تاريخ الذهاب للتكوين.
- كل هذه الشروط تخص مستخدمي الإدارات والمؤسسات العلمية دون تلك المشروطة في الطلبة والأساتذة والباحثين الجامعيين.

### 4- أهداف التكوين وتحسين المستوى في الخارج:

المادة 33 من المرسوم الرئاسي 14 - 196 نصت على نفس الأهداف التي أوردتها المادة 16 من المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309، المتمثلة في:

- المشاركة في ملتقيات أو لقاءات علمية وتقنية من شأنها المساهمة في تطوير الهيئة المعنية.
- التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة، أو القيام بنشاطات جديدة.
- تحسين المعارف في إطار التكوين المتواصل وتنويعها وتحسينها.
- اكتساب المعارف والتقنيات الضرورية لابتكار نشاط مهني أو عصرنته.
- التحكم في الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة والمتقدمة.

### الفرع الثالث: تقدير نظام التكوين في الإدارات العمومية.

التكوين من بين كل المواضيع، يتميز بالعديد من الجوانب الإيجابية، باعتباره من أهم الآليات التي تمكن الموظف والإدارة العمومية على حد سواء من التطور والتقدم بالأداء إلى مقاييس عالمية، وفي نفس الوقت لا يخلو من بعض السلبيات والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذه

النتيجة، ومن خلال تحليل النصوص القانونية، وكذا من خلال الملاحظة الواقعية سنحاول تبيان تلك الإيجابيات والسلبيات.

أولاً: إيجابيات نظام التكوين.

1- إعطاء مكانة مميزة للتكوين في قانون الوظيفة العمومية.

في قانون الوظيفة العمومية يحظى التكوين بمكانة مرموقة، وكذا النصوص التنظيمية التي صدرت تطبيقاً لأحكامه، وتتجلى مكانته في:

\* إضفاء الطبيعة المزدوجة على التكوين: كرس الأمر 06 - 03 التكوين من خلال التخصيص عليه في عدة مواد، والأهم من ذلك أنه أضفى عليه طبيعة مزدوجة، فنجد رتبه كواجب على الإدارة العمومية من خلال نص المادة 104؛ " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة "

ومن جهة أخرى جعلت المادة 38 من التكوين حق من حقوق الموظف حيث نصت على " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية ".

\* ربط التكوين بالمسار المهني للموظف من خلال اشتراط المادة 84 من الأمر 06 - 03 خضوع المتربص لفترة تربص مدتها سنة، مع إمكانية أن تتضمن تكويناً تحضيرياً لبعض الأسلاك؛ كشرط للتسجيل في الرتبة، كما جعل الترقية لبعض الرتب مرهونة باجتياز تكوين متخصص<sup>(1)</sup>.

المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المتضمن القانون الأساسي الخاص للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في الإدارات والمؤسسات العمومية تولى تحديد الأسلاك والرتب المعنية بهذا الإجراء.

\* الاعتراف بالتكوين الذاتي للموظف: يمكن للموظف القيام بمجهودات خاصة من أجل تطوير نفسه من خلال مزاولة الدراسة والأبحاث، واعترف قانون الوظيفة العمومية بهذا الحق وكرسه

(1) المادة 107 من الأمر 06 - 03.



من خلال السماح للموظف بفترات غياب مرخصة من أجل الدراسة، وأكثر من ذلك؛ مكنه من الترقية على أساس الشهادات والمؤهلات المتحصل عليها خلال مساره المهني<sup>(1)</sup>، كما سمح للموظف بالاستفادة من وضعية الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية من أجل التفرغ للبحث العلمي<sup>(2)</sup>.

\* النص على ضرورة إدخال التكوين في إطار السياسة التقديرية لتسيير الموارد البشرية<sup>(3)</sup>، وذلك من خلال تكريس المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتكوين، وهذا اعتراف بأهمية التكوين كعملية استثمارية تستدعي التخطيط.

## 2- تعزيز المرسوم التنفيذي 96 - 92 لمكانة التكوين:

على الرغم من صدور العديد من النصوص التنظيمية التي كرست التكوين قبل المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92، إلا أنه يعتبر إضافة مميزة في منظومة التكوين، وذلك لـ:

- إحاطة عملية التنظيم أو تنظيم التكوين بضمانات تحقق العدالة والمساواة في الاستفادة من التكوين، وذلك من خلال النص على إنشاء لجنة انتقاء الموظفين المدعويين للمشاركة في دورات التكوين وإشهار قائمة المترشحين للتكوين، ومنح المترشحين غير المقبولين إمكانية الطعن.
- ربط مزاولة التكوين بامتيازات كثيرة، من أجل ترغيب الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التكوينية.
- اعتباره أول نص قانوني ينظم التكوين بشكل مفصل، حيث يحدد بدقة أنواع التكوين، وإجراءات وكيفية تطبيقه في الإدارات والمؤسسات العمومية<sup>(4)</sup>.

(1) المواد 107، 208، من الأمر 03-06.

(2) المادة 148، من الأمر نفسه.

(3) المادة 111، من الأمر نفسه .

(4) بليه لحبيب، الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،

جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم. <https://www.asjp>

- ألزم الإدارات والمؤسسات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين<sup>(1)</sup>، وأكد على ضرورة قيام علاقة وطيدة بينه وبين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

3- فرض التزامات على المترشحين من أجل إضفاء الجدية على التكوين، وترشيد استعمال الميزانية المخصصة للتكوين.

4- مرافقة المديرية العامة للوظيفة العمومية للتكوين:

اشترك مصالح الوظيفة العمومية مع الإدارات المعنية في تنظيم ومراقبة وتقييم عمليات وتحسين المستوى وتجديد المعلومات هي من بين الإيجابيات التي تساهم في نجاح التكوين، سواء من خلال عملية الرقابة البعيدة، أو من خلال المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والتكوين، أو من خلال إصدار التعليمات والقرارات المنظمة للتكوين.

5- حرص الدولة على أهمية اعتماد التكوين لإصلاح وعصرنة الإدارة العمومية:

وذلك عن طريق تعميم برنامج واسع يشمل كافة فئات الموظفين على كلا المستويين المركزي والمحلي، والتأكيد على أن يتم ذلك بصفة دائمة، وحرصت الدولة على متابعة ذلك عن قرب؛ عن طريق التأكيد على ضرورة قيام الإدارات والمؤسسات العمومية المحلية بتبليغ عرض تقييمي حول مدى تنفيذ برنامج التكوين، والعقبات التي يمكن أن يواجهها في ذلك<sup>(2)</sup>.

6- تكوين عدد كبير من الموظفين والإطارات:

20853 موظف في سنة 2015، و 5859 موظف في سنة 2016 بما فيهم المنتخبين المحليين، وذلك في كافة المجالات؛ التسيير التقني والحضري، الصفقات العمومية المالية المحلية، الإعلام والاتصال، الحالة المدنية، ... وغيرها<sup>(3)</sup>.

(1) المادة 3 من المرسوم 96 - 92، مصدر سابق.

(2) التعليم رقم 198 المؤرخة في 18/08/2014، مصدر سابق.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف التكوين، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تم

الاطلاع يوم 09/08/2020، على الساعة 12:00، <http://www.interieur.gov.dz>

7- رصد مبالغ مالية مهمة لتنظيم عمليات التكوين المسجلة في المخططات القطاعية السنوية ومتعددة السنوات على المستوى المركزي.

8- التجارب الأجنبية والانفتاح عليها:

في هذا الإطار قامت الدولة الجزائرية بتوقيع عدة اتفاقيات مع عدة دول؛ مثل الاتحاد الأوروبي، فرنسا، إسبانيا، هولندا، الصين وكندا<sup>(1)</sup>.

ثانيا: سلبيات نظام التكوين

على الرغم من احتلال التكوين المكانة الجيدة في قطاع الوظيفة العمومية، ولكن توجد فيه سلبيات ومعوقات تقف حائلا في إحداث الأثر الجيد.

هذه السلبيات تمثلت في النقائص في النصوص القانونية المنظمة له، وكذلك ممارسات المسؤولين عن التكوين في الإدارات والمؤسسات العمومية، ومن بينها:

1- السلبيات المرتبطة بالإطار القانوني لتنظيم التكوين:

من خلال تحليل المرسوم 96 - 92 والنصوص التنظيمية الأخرى المتعلقة بالتكوين نسجل عدة ملاحظات، وهي:

صدور الإطار القانوني في شكل مرسوم تنفيذي (96 - 92)، ولم يصدر في شكل قانون أو حتى مرسوم رئاسي، ما كان سيعطيه قوة وفعالية أكثر<sup>(2)</sup> من جهة، وتأخر صدوره مما خلف فراغ قانوني لمدة طويلة في مجال التكوين .

- الإدارة تم إلزامها بالمبادرة بتنظيم التكوين، ولم يلزم الموظف بمتابعة الدورة التكوينية، وخاصة أنه رتب في الأمر 06 - 03 كحق، مما يجعله قابل للتنازل عنه.

- لم يتضمن أحكام واضحة بخصوص متابعة الإدارة العمومية لمجريات التكوين؛ مثال ذلك: المؤسسة التكوينية ملزمة بتبليغ نسخة من كشف الحضور للمصلحة المستخدمة،

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف التكوين، المرجع نفسه.

(2) نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 168.

وربط الغياب عن التكوين بعقوبات في الغياب غير الشرعي عن العمل. وكذلك لم يلزم المتكويين بتقديم تقرير حول ما استفادوا منه من خلال الدورة التكوينية.

## 2- الاهتمام الضعيف بالتكوين المتواصل من الناحية الواقعية<sup>(1)</sup>:

الإدارات والمؤسسات العمومية لم تحط بالتكوين المتواصل، بحيث عبرت عنه النصوص المنظمة له بـ "تحسين المستوى" أو ما يعرف بـ "الرسكلة". واقتصرت جهودها في هذا المجال على بعض العمليات المنفردة، والتي نظمت بشكل عشوائي، وهذا ما يوضح عدم وجود أهمية كافية، والإدارات والمؤسسات العمومية اقتصرت على تنظيم التكوين المتخصص من أجل شغل وظيفة لأول مرة أو الترقية إلى رتبة أعلى والتكوين التحضيري.

## 3- ضعف البرامج التكوينية.

البرامج الموجهة للتكوين المتخصص أو التحضيري، تعتبر مجرد إعادة لدروس نظرية حصلها الموظف في تكوينه الأصلي سابقا، يتضح ذلك من خلال الاطلاع على التعليم رقم 02 المتعلقة بالتكوين التحضيري، والتعليم رقم 45 المتعلقة بالتكوين التكميلي على سبيل المثال، وكان من الأولى لو أخذ بعين الاعتبار أثناء إعداد هذا البرنامج للنشاطات المعرفية التي تتطلبها المهام المرتبطة بالمنصب وكذا الكفاءات المطلوبة<sup>(2)</sup>.

## 4- عدم وجود مكونين متخصصين:

يشترط أن تتوفر في المكون عدة صفات؛ منها<sup>(3)</sup>:

- القدرة على الإيضاح والتفهم والإرشاد أثناء التكوين.

(1) بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الأمر 06 - 03، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2017، ص 284.

(2) مريحة توفيق، واقع التقييم في عمليات التكوين في المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2011/2012، ص 25.

(3) شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009/2010، ص 67.

- القدرة على التكيف مع الوضع، وتغيير وسائل التكوين حسب طبيعة المتكويين وقدرتهم على الفهم والاستيعاب من جهة، وكذا موضوع التكوين من جهة أخرى.  
وبعض من الصفات التي لا يتمتع بها الأساتذة المشرفين على التكوين في الواقع.

5- التحكم غير الجيد في وسائل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط التوقعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات حصرت الإدارات والمؤسسات العمومية في المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية؛ مثال: الترقية، النقل، إنهاء المهام، التقاعد، ولم تصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية أو المناجمنت العمومي بالمفهوم الحديث الذي يقوم على المتابعة والتقييم والتحفيز والتنبؤ<sup>(1)</sup>.

6- تعقيد إجراءات التكوين في قطاع الوظيفة العمومية<sup>(2)</sup>.

التكوين في الإدارات والمؤسسات العمومية يتميز بكثرة الإجراءات وتعقيدها؛ بحيث يخضع لإجراءات كثيرة متتالية، تدخل فيها عدة أطراف، وهم:

- الإدارة المعنية.

- الجهات الوصية عليها.

- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- مصالح الرقابة المالية.

- مراكز التكوين.

هذا ما يجعل التكوين يمر بطريق طويل وشاق، ويأخذ وقتا وجهدا.

7- عدم وجود نظام تقييم فعال:

(1) تيشات سلوى، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل التطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الامريكية)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2014/2015، ص 237.

(2) بوطبة مراد، مرجع سابق، ص 285.

غياب نظام تقييمي علمي لحاجيات التكوين<sup>(1)</sup>، لأن نظام التقييم الذي كرسه الأمر 06 - 03 في الفصل الرابع المواد من 97 إلى 103، والذي تعتمده الإدارات والمؤسسات العمومية مبني على معايير غير قابلة للقياس، واقتصر من حيث الأهداف على الأهداف المادية المرتبطة بالترقية وبنظام الأجور مباشرة، دون الاهتمام بتطوير كفاءات الموظفين، كما أنه ليس هناك أي اشتراك للموظف في عملية التقييم، والتي ينبغي أن تتم بناء على اجتماعات فردية وجماعية بين المسؤول والموظفين، في فترات متباعدة من أجل تقييم كفاءات الموظفين، ومدى أدائهم لوظائفهم في فترة سابقة، والتخطيط للأهداف القادمة، وما تتطلبه من كفاءات وإمكانيات<sup>(2)</sup>.

8- نقص وعي المسؤولين بأهمية التكوين.

في الإدارات العمومية والمؤسسات العمومية نجد المسؤولين لا يولون للتكوين أهمية كبيرة أو المكانة المستحقة؛ بحيث يتعاملون مع العملية التكوينية بصفة جامدة، تقتصر على تطبيق مجموعة من النصوص والتعليمات، ويتم النظر إليها على أنها عملية مرهقة ومكلفة.

ويهتمون بالتكوين المتخصص والتحضيري لإلزاميته فقط.

9- العوامل الخارجية التي تعيق التكوين:

إذا كانت السلبيات مرتبطة بالتكوين بصفة مباشرة، فإن المعوقات أو معوقات التكوين تظهر بعيدة عن العملية التكوينية، ولكن في حقيقة الأمر تأثيرها كبير على العملية التكوينية، ونذكر منها:

- ضعف نظام الأجور والتعويضات: ما يصيب الموظف بالإحباط وعدم الرغبة في بذل المجهودات هو الأجر الضعيف والذي يتميز به قطاع الوظيفة العمومية، فيرى الموظف أن الراتب الضئيل الذي يتلقاه لا يتكافئ مع الجهد المبذول، وينظر للتكوين على أنه عملية مجهددة قليلة المردود المادي.

(1) هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط 3، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 155.

(2) سودي عائشة، تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر (دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي - حسين داي)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011/2012، ص 56.

- السياسة المتبعة في الوظيف، بالخصوص في السنوات التي تلت صدور المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المؤرخ في 25/04/2012<sup>(1)</sup>، والذي يهدف إلى إضفاء المرونة على عمليات التوظيف من خلال اللجوء إلى التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، وكذا المنشور رقم 07 المؤرخ في 28/04/2011 المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادة، هذا ما أفسح المجال للفساد ليشوب عمليات التوظيف من جهة، وكما أن إعطاء أولوية لتوظيف المتعاقدين في إطار عقود ما قبل التشغيل، وإدماج حاملي الشهادات، والإدماج المهني الاجتماعي، الذي كرسه التعليم رقم 01 المؤرخة في 25/04/2012<sup>(2)</sup>، وحل هذا الإجراء محل مبدأ الجدارة الذي نص عليه الأمر 06 - 03، وبالتالي جذب عناصر قليلة الكفاءة، والمعلوم أن من خصائص التكوين أنه يطور الكفاءات، ولا يصحح الأخطاء التي وقعت في عملية التوظيف، وهنا تنظيم التكوين لمثل هذه العناصر لا جدوى منه، فقط إهدار المال العام.
- عدم وجود التحفيز بصفة عامة في الإدارة العمومية الجزائرية، هذا ما يجعل الموظفين يشعرون بالملل والإحباط؛ حيث نجد أن كلا من الموظف المتميز والموظف المتهاون سيستفيدون من نفس التقييم والعلاوات، على أساس المساواة، فلا يطور الموظف نفسه لعدم وجود مقابل لهذا التطوير.
- إضافة إلى ذلك عدم تطبيق الامتيازات التي نص عليها المرسوم التنفيذي 96 - 92 لفائدة الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المؤرخ في 25/04/2014، مصدر سابق.

(2) التعليم رقم 01 المؤرخة في 25/04/2012، تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المؤرخ في

25/04/2012، يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

## خلاصة الفصل الثاني:

- تعتمد عملية التكوين على قواعد علمية دقيقة، تساعد الإدارات والمؤسسات العمومية على إدارة الكفاءات الموجودة، وتطويرها على أساس الأهداف المستقبلية، والميزانيات المرصودة، وذلك عن طريق التحكم الجيد في مخططات تسيير موظفيها، والمخططات التوقعية للتكوين وترقية الأداء، شرط الحفاظ على التتابع بين كل من المخططين.
- إذن فعلمية التكوين عملية منظمة وجب أن تتدرج ضمن خطة استراتيجية، تمر بمراحل وإجراءات، وتتضمن أحكام خاصة، ويتمتع المستفيدون من الدورات التكوينية بحقوق وامتيازات، وعليهم واجبات أيضا؛ والتي نظمها المرسوم 96 - 92 والنصوص التطبيقية الصادرة في ظله، والتي جاءت بعد فترة طويلة من الفراغ القانوني.
- لعملية التكوين آثار إيجابية عديدة تنعكس على الموظف والمؤسسة أو الإدارة العمومية، وعلى الدولة جميعا. ولكن ما يجعل منها عملية طويلة ومعقدة، وتشوبها بعض السلبيات هو تولي عدة أطراف لها؛ وهي: الإدارة المعنية، مصالح الوظيفة العمومية، مصالح المالية ومراكز التكوين.



خاتمة

## خاتمة:

للتكوين الوظيفي دور هام وفعال؛ يكمن في ترقية أداء الموظف العمومي، وتحسين مستواه وتجديد معلوماته، كما يساعد في تطوير المهارات والكفاءات، وتحسين سلوك الموظفين وتعزيز انتمائهم لإداراتهم المستخدمة، وهذا ما يساهم في تطوير هذه الأخيرة، وسير عملها بانتظام، وتقديم خدمات أحسن وأفضل. ومن خلال دراستنا للتكوين الوظيفي توصلنا إلى النتائج التالية:

- إعتقاد الدولة الجزائرية على التكوين الوظيفي حسن من الخدمات المقدمة وسهل الإتصال بين الإدارة والمواطن .

- عملية التكوين لا تتم الاستفادة منها إلا بوجود نظام تقييم مبني على أسس علمية، هذه الأسس تمكن الإدارة العمومية من معرفة النقائص الحائلة بين الموظف وتقديم أحسن ما عنده من مهارات، ليتم تحويل هذه النقائص إلى برنامج تكويني. - تقييم الموظف كرسنه قوانين الوظيفة العمومية، من خلال تقارير التقييم التي أخذت أشكال مختلفة عبر هذه القوانين المتوالية، وصولاً بذلك إلى الأمر 06 - 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي كان أكثر اهتماماً بموضوع تقييم الأداء؛ حيث حدد أهدافه، وبين المعايير التي يتم على أساسها تقييم الموظف، وكذلك بين السلطة المكلفة بهذه العملية.

- عدم ربط التقييم بتحديد الاحتياجات يعدّ عيباً، لأنها مرحلة أساسية من مراحل التكوين.

- مسألة التكوين شغلت مسيري الموارد البشرية في الجزائر، خاصة على المستوى المركزي؛ بحيث اهتمت الدولة منذ السنوات الأولى للاستقلال بالتكوين؛ كونه وسيلة لترقية الأداء الوظيفي، وذلك عن طريق المنظومة القانونية الضخمة، والهياكل المتنوعة التي شيدتها، وتشيدها الدولة سواء كانت موجهة للتكوين الأصلي أو المتخصص أو المستمر للموظفين وأعوان الدولة.

- عملية التكوين مهمة ومنتجة، تخضع للعديد من الإجراءات والمراحل المترابطة والمتكاملة، وهذا ما يجعل منها عملية معقدة إضافة إلى ذلك تشترك فيها عدة أطراف؛ الإدارة أو المؤسسة العمومية المستخدمة، مراكز التكوين، المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية والمصالح المكلفة بالمالية.

-عملية التكوين عملية منظمة ومخطط لها، تندرج ضمن سياسة التسيير التوقعي للموارد البشرية في الإدارة العمومية، وذلك من خلال إعداد المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والتي تعتبر لوحة قيادة للإدارة العمومية في مجال تنظيم التكوين، وفي نفس الوقت أداة لممارسة الرقابة على مدى تنفيذ العمليات المسجلة، وشرعية القرارات المتخذة في هذا الشأن من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

- الجوانب الإيجابية للتكوين في الجزائر تمثلت في صدور المرسوم 96 - 92 الذي يعتبر نقلة نوعية في تنظيم التكوين؛ حيث تضمن تفاصيل ونصوص تطبيقه، والتي مكنت الإدارات العمومية من وضعه حيز التنفيذ، إضافة إلى ذلك أنه أكد على ضرورة استمرارية وشمولية التكوين، أما من الناحية العملية فقد قامت الإدارة بعدة مبادرات على المستويين المحلي والمركزي في إطار تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

- وجود سلبيات وعوائق كثيرة تحول دون التنفيذ الجيد للتكوين كوسيلة لترقية أداء الموظف العمومي من الناحيتين التنظيمية أو الواقعية، ومن بينها قلة وعي المسؤولين بدور التكوين كعملية استثمارية، وعدم استغلال الميزانية المخصصة للتكوين، والتي رصدتها الدولة في المخططات القطاعية للتكوين، باعتبارها تمنح لاحقا بناء على طلب السلطات المحلية، حسب الفواتير المرتبة عن اتفاقيات التكوين المبرمة مع المراكز المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى عدم ارتباط التكوين بمقابل مادي لفائدة الموظفين، مما يجعلهم يمتنعون عن متابعته.

وفي إطار تبيين دور التكوين الوظيفي في ترقية أداء الموظف العمومي نقترح من خلال دراستنا المتواضعة بعض التوصيات:

- 1- إعادة إحياء مراكز التكوين الإداري، لما لها من فعالية في إعداد المترشحين لشغل الوظائف العمومية، وتزويدهم بالكفاءات التي تتلاءم مع الطابع المتميز للوظيفة العمومية.
- 2- تكوين المكونين المتخصصين ليشرفوا على عمليات التكوين بدل الأساتذة الذين يغلب على أدائهم الجانب النظري.
- 3- الاهتمام بالتكوين داخل أماكن العمل بالإدارات العمومية، الذي يتم تحت إشراف الموظفين ذوي الخبرة.

- 4- مراجعة نظام الأجور والتعويضات والعلاوات من أجل تحفيز الموظفين، وزيادة ولائهم للهيئات المستخدمة.
- 5- إعادة الاعتبار إلى نمط مسابقات التوظيف على أساس الاختبار، باعتباره أساس مبدأ الجدارة والمساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية من جهة، حتى تتحصل الإدارات العمومية على موظفين ذوي كفاءات يمكن تطويرها، فالتكوين لا يزيد الذكاء ولا يصنع الكفاءة، بل ينميها.
- 6- زيادة الامتيازات الممنوحة للموظفين المشاركين في الدورات التكوينية.
- 7- رصد ميزانية هامة للتكوين تمنح في الميزانيات الأولية للمؤسسات والإدارات العمومية في بند التكوين، مع فرض رقابة صارمة على صرف هذه المبالغ في عمليات جادة.
- 8- وضع نظام تقييم للأداء قائم على أسس علمية وفنية محكمة، والاستعانة بمختصين في هذا المجال، وربط هذا النظام بنظام التكوين.
- 9- تكوين المسؤولين من شاغلي الوظائف العليا والمناصب العليا المكلفين بتسيير الموظفين لتغيير سلوكهم تجاه التكوين كعملية استثمارية منتجة لو أحسن تطبيقه.
- 10- تشجيع الموظفين على التكوين الذاتي من خلال تسهيل التحاقهم بالجامعات والمعاهد للدراسة.
- 11- مراجعة برامج التكوين من أجل إضفاء الطبيعة العملية عليها، والابتعاد بها عن كونها إعادة لبرامج التعليم التي سبق وتلقاها الموظف.
- 12- إعادة تعزيز قيمة الإطار القانوني للتكوين بإصداره بشكل قانون، وتكييفه مع قانون الوظيفة العمومية الجديد.

وهكذا نكون قد أكملنا بحثنا المتواضع الذي حاولنا من خلاله الإجابة عن الإشكالية المطروحة؛ حيث توصلنا إلى تبين دور التكوين في ترقية أداء الموظف العمومي، وهو أمر ثابت، كما توصلنا إلى أن هذا الدور لم يكن كما كان مخططا له، وحاولنا توضيح أسباب ذلك، والتي تتعلق أساسا بمسألة الذهنية لدى المسؤولين العموميين، إلا أن هذا الأمر يمكن تداركه من خلال بعض التدابير المتضمنة في القوانين المنظمة للتكوين.



## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر القانونية

1. التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1955، المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.
2. المرسوم رقم 64 - 155 المؤرخ في 1964/06/08، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر عدد 5 مؤرخة في 1964/06/02.
3. المرسوم التنفيذي رقم 96-262، المؤرخ في 1966/07/29، المنقح والمكمل للمرسوم رقم 87-209، المتعلق بتنظيم وتخطيط إدارة التدريب، وإعادة التدريب في الخارج.
4. المرسوم رقم 66 - 142 المؤرخ في 1966/06/08، المتضمن إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46 مؤرخة في 1966/06/08.
5. التعليم الوزاري رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتقريب وترقية الموظفين.
6. المرسوم رقم 69 - 59 المؤرخ في 1969/05/12 المتضمن للتدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، ج ر عدد 53
7. الأمر رقم 71-78 المؤرخ في 1971/12/03، المنظم للتكوين بالخارج المتضمن الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتبات المسبقة وراتب التمرين.
8. القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 1978/08/05، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ج ر عدد 32، مؤرخة في 1978/08/08.
9. المرسوم رقم 95-126، المؤرخ في 1978/04/29، المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 1966/06/02؛ المتعلق بتحرير بعض القرارات ضد الطابع التنظيمي أو الفردي، التي تهم وضعية الموظفين.
10. المرسوم رقم 81-17 المؤرخ في 1981/07/27، المتعلق بالتمهين، المعدل والمتمم بالقانون رقم 90-34 المؤرخ في 1990/12/23.

11. المرسوم رقم 81 - 12 المؤرخ في 31/01/1981، المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها، ج ر عدد 5، مؤرخة في 03/02/1981.
12. المرسوم 85 - 59 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد 13، مؤرخة في 24/03/1985.
13. المرسوم التنفيذي رقم 96- 92 المؤرخ في 03/03/1986: المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر لسنة 1986، العدد 16
14. المرسوم التنفيذي رقم 90 - 149 المؤرخ في 26/05/1990، يتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل وتنظيمها وعملها، ج ر عدد 22، مؤرخة في 30/05/1990.
15. المرسوم التنفيذي رقم 90 - 150 المؤرخ في 26/05/1990، المتضمن إنشاء مراكز التكوين المتواصل، ج ر عدد 22، المؤرخة في 30/05/1990.
16. المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27/03/1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ج ر عدد 13 مؤرخة في 27/03/1990.
17. المرسوم التنفيذي رقم 94-450، المؤرخ في 19/12/1994، المتضمن إنشاء المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية.
18. المنشور رقم 263 المؤرخ في 09/08/1999، المتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.
19. التعليمات الوزارية المشتركة رقم 253 مؤرخة في 27/07/1999، متعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين وتجديد المعلومات للموظفين.
20. المنشور رقم 86/2001 المؤرخ في 13/03/2001، المحدد لكيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى.

21. المرسوم التنفيذي رقم 03-190، المؤرخ في 28/04/2003، الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية.
22. المرسوم التنفيذي رقم 04 - 146 المؤرخ في 19/05/2004، يتضمن إنشاء اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية وتنظيمها وعملها، ج ر عدد 31، المؤرخة في 19/05/2004.
23. المرسوم التنفيذي رقم 04 - 17 المؤرخ في 22/01/2004، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر عدد 06، المؤرخة في 25/01/2004.
24. المرسوم الرئاسي رقم 06 - 440 مؤرخ في 12/11/2005، يسند إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر عدد 75، مؤرخة في 20/11/2005.
25. المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419 المؤرخ في 22/11/2006، متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، ج ر عدد 75، مؤرخة في 26/11/2006.
26. الأمر 06-03: المؤرخ في 15/07/2006. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. ج ر عدد 46. مؤرخة في 16/07/2006
27. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 06/09/2006، يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق بالأسلاك الخاصة بالتكوين المهني وبالمنصب العالي مدير المركز التكوين المهني والتمهين.
28. المرسوم التنفيذي رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج ر العدد 61.
29. التعليم رقم 02 المؤرخة في 03/01/2008 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.
30. المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19/01/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 3.



31. التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، تحدد كفاءات تنظيم برامج التكوين قبل الترقيّة في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
32. التعليم رقم 03 المؤرخة في 2009/03/31 متعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق.
33. التعليم رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07، المتضمنة تحسين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
34. المنشور رقم 18 المؤرخ في 2009/07/18، المتضمن كيفية الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين، وتحسين مستوى وتجديد معلومات الموظفين والأعوان العموميين.
35. التعليم رقم 02، المؤرخة في 2009/01/03، المحددة لكفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التريص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية والبرامج المتعلقة به.
36. المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 2010/05/13، يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 32.
37. المرسوم رقم 10-134 المؤرخ في 2010/5/13، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد 32 مؤرخة في 2010/5/16.
38. المنشور رقم 712 مؤرخ في 2010/05/19، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، متعلق بالاتفاقية الإطار للتكوين عن بعد.
39. المراسلة رقم 34 مؤرخة في جويلية 2011، متعلقة بتاريخ سريان الترقية، صادرة عن المديرية العامة للوظيفية العمومية.
40. المراسلة رقم 369 المؤرخة في 2012/11/18، تتضمن وضعية الموظفين الذين رسبوا في التكوين التكميلي، صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

41. التعليم رقم 01 المؤرخة في 2012/04/25، تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المؤرخ في 2012/04/25، يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.
42. المرسوم التنفيذي رقم 12- 194 المؤرخ في 2012/04/25، يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، ج ر العدد 26. مؤرخة في 2012/05/03.
43. المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 مؤرخ في 2013/09/11، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر عدد 56، مؤرخة في 2003/09/17.
44. المراسلة رقم 5704 المؤرخة في 2013/05/11، المتعلقة باستفسار حول إعفاء من لهم صفة "المجاهد وأرملة الشهيد وابن الشهيد" من التكوين، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.
45. المراسلة رقم 10757 المؤرخة في 2014/11/20، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.
46. المرسوم التنفيذي رقم 14- 196 المؤرخ في 2014/07/06، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر العدد 42.
47. التعليم رقم 198 المؤرخة في 2014/08/13، صادرة من الوزير الأول، بخصوص برنامج التكوين والرسكلة وتحسين المستوى.
48. المرسوم الرئاسي رقم 14 - 196 مؤرخ في 2014/07/06، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر عدد 42، مؤرخة في 2014/07/09.
49. المرسوم التنفيذي رقم 14 - 194 المؤرخ في 2014/07/03، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر عدد 41، مؤرخة في 2014/07/06.

50. المراسلة رقم 854 المؤرخة في 20/09/2015، متضمنة إعفاء المتوفين من التكوين التكميلي، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.
51. المرسوم رقم 16-280 المؤرخ في 02/11/2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 66.
52. مشروع قرار وزاري يحدد معايير وكيفيات تقييم موظفي إدارة الجماعات الإقليمية، مراسلة رقم 7091 المؤرخة في 18/10/2016.
53. المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02/11/2017، متضمن الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 66.
54. المرسوم التنفيذي رقم 17-319 مؤرخ في 02/11/2017، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره، ج ر عدد 66، مؤرخة في 12/11/2017.
55. المراسلة رقم 37 المؤرخة في 21/02/2017، متضمنة رخصة استثنائية لإعفاء معاق الصم البكم من متابعة التكوين، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.
56. المرسوم التنفيذي رقم 18-224، مؤرخ في 24/09/2018، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22/11/2006، متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، ج ر 57، مؤرخة في 26/09/2018.

**ثانياً: الكتب**

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997،
2. عمتوت عمر، موسوعة المصطلحات القانونية، وقواعد الشريعة الإسلامية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2012،
3. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008،

4. مؤيد سعد السالم وعادل حروش صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، جدار الكتاب العلمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.

5. هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط3، دار هومة، الجزائر، 2013.

### ثالثا: الأطروحات والرسائل

1. بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الأمر 06 - 03، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2017.

2. تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2014/2015.

3. ربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2006/2007.

4. سودي عائشة، تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011-2012.

5. شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي) ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010.

6. العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير، العلوم الاجتماعية، 2013.

7. عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيرات التنظيمية "دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2014/2013.
8. قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2005.
9. مريحة توفيق، واقع التقييم في عمليات التكوين في المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI) ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2012/2011.
10. مهدي رضا، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 06 - 03، أطروحة دكتوراه، تخصص القانون العام، جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، السنة الجامعية 2017/2016.
11. نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

#### رابعاً: المجلات والمقالات

1. براهيمية إبراهيم، تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، سنة فيفري 2017، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة.
2. براهيمية عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، العدد 7.

3. حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012.
4. شتوح فاطمة، الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنظمة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 10، جوان 2017.
5. شيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 06 / 2008.
6. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010.
7. عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري، دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
8. محفوظي أمين، تقسيم طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 7، ديسمبر 2014.

#### خامسا: المواقع الإلكترونية

1. بليه لحبيب، الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.  
<https://www.asjp>
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف التكوين، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية؛ <http://www.interieur.gov.dz> تم الاطلاع يوم 2020/08/09، على الساعة 12:00.

## الفهرس

2	مقدمة.
8	الفصل الأول: مدخل لدراسة التكوين الوظيفي، ودوره في ترقية الأداء.
9	المبحث الأول: ماهية التكوين الوظيفي وتقييم الأداء.
9	المطلب الأول: مفهوم التكوين الوظيفي.
10	الفرع الأول: تعريف التكوين الوظيفي.
12	الفرع الثاني: طبيعة التكوين الوظيفي، ومقوماته الأساسية.
13	الفرع الثالث: أهمية التكوين الوظيفي.
14	الفرع الرابع: أهداف التكوين الوظيفي.
14	المطلب الثاني: أنواع التكوين الوظيفي ومراحله.
15	الفرع الأول: أنواع التكوينات.
18	الفرع الثاني: مراحل التكوين.
21	المطلب الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بتحديد الاحتياجات التكوينية.
21	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي.
22	الفرع الثاني: خصائص عملية تقييم الأداء.
23	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
26	الفرع الرابع: كيفية إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي.
29	المبحث الثاني: الهيئات الشريكة في عملية التكوين، وتنظيمه القانوني.
30	المطلب الأول: الأساسات القانونية للعملية التكوينية في الوظيفة العمومية.
30	الفرع الأول: النصوص التنظيمية والتشريعية للتكوين داخل الوطن.
33	الفرع الثاني: النصوص القانونية المنظمة للتكوين خارج الوطن.
37	المطلب الثاني: المؤسسات والهيئات المشاركة في عملية التكوين.
37	الفرع الأول: مؤسسات التكوين.
42	الفرع الثاني: الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.
51	الفصل الثاني: تطبيق التكوين في الوظيفة العمومية.

52	المبحث الأول: ربط التكوين بالتخطيط التوقعي للموظفين.
52	المطلب الأول: مخطط تسيير الموظفين.
52	الفرع الأول: مفهوم مخطط تسيير الموظفين ومراحل إنجازه.
54	الفرع الثاني: إعداد مخطط تسيير الموظفين والمصادقة عليه.
57	الفرع الثالث: علاقة المخطط غير الممرکز للتكوين بالمخطط السنوي لتسيير الموظفين.
58	المطلب الثاني: المخطط التوقعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
58	الفرع الأول: مفهوم المخطط التوقعي للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات ومجال تطبيقه.
58	الفرع الثاني: إعداد المخطط التوقعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والمصادقة عليه.
61	المبحث الثاني: تنظيم وتقييم التكوين في الإدارة العمومية.
63	المطلب الأول: كیفیات إجراء عملية التكوين في الإدارة العمومية.
63	الفرع الأول: الإجراءات القانونية التي تسبق إجراء تنظيم الدورة التكوينية.
65	الفرع الثاني: إجراءات تنظيم الدورة التكوينية.
68	المطلب الثاني: تقييم عمليات التكوين.
68	الفرع الأول: حقوق المتكولين.
72	الفرع الثاني: واجبات المتكولين وبعض الأحكام الخاصة.
76	الفرع الثالث: تقدير نظام التكوين في الإدارات العمومية.
87	الخاتمة.
91	قائمة المصادر والمراجع.
100	الفهرس.



## المخلص:

الإدارة العمومية هي الصورة المصغرة عن الدولة، وبالتالي فهي القاعدة الأساسية لبناء دولة القانون والمؤسسات، ولا تصلح إلا بصلاح موظفيها المنتمين إليها، ومن أجل تطوير وتنمية قدراتهم وتوجيههم نحو المشاركة في عملية التنمية والتقدم، وجب الاعتماد على آليات فعالة لترقية مستوى أدائهم.

وباعتبار التكوين هو العملية التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات التي تحسن وتنمي كفاءاتهم، وتعديل سلوكهم، أصبح من أهم الآليات التي تعتمد لترقية أداء موظفي الإدارات العمومية.

الكلمات المفتاحية:

التكوين الوظيفي - تقييم الأداء - ترقية الأداء.

Résumé:

L'administration publique est le microcosme de l'État, et donc c'est la base de base pour la construction de l'État de droit et des institutions, et elle ne convient qu'au bénéfice de ses employés qui en font partie.

Et étant donné que la formation est le processus par lequel les employés reçoivent des informations et des compétences qui améliorent et développent leurs compétences et modifient leur comportement, elle est devenue l'un des mécanismes les plus importants adoptés pour améliorer les performances des employés de l'administration publique.

les mots clés:

Formation professionnelle - évaluation des performances - promotion des performances.