

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



مذكرة ماستر

الميدان: الحقوق والعلوم السياسية

الفرع: حقوق

التخصص: قانون إداري

رقم:

إعداد الطالبتين:

- حفيظة بحري: 161635047059.

- أحلام بوجنة: 161635044323.

يوم:

التكوين الوظيفي في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم "ب"	شهيناز ماجدة بودوح
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم "ب"	نبيلة أقوجيل
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم "ب"	منيرة بلورغي

السنة الجامعية : 2020 - 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَمْ لَمْ يُنَبِّأْ بِمَا فِي صُحُفِ مُوسَى (36)
وَإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّى (37) أَلَّا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى (38)
وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39)
وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يَرَى (40).﴾

صدق الله العظيم

سورة النجم الآيات

(36. 37. 38. 39. 40)

شكر وعرّفان

بعد أن وفقنا الله سبحانه وتعالى
ومنحنا الصبر ووهبنا العزيمة لإكمال هذا الجهد المتواضع.
أتقدم بوافر الشكر وأعظم الامتنان والعرّفان إلى
أستاذتنا الفاضلة

"الدكتورة نبيلة أقوجيل"

التي تفضلت سيادتها بقبول الإشراف على مذكرتنا
جزاك الله خير الجزاء
على حرصك الشديد وجهدك
لإثراء هذا العمل
فتقبلي منا كل التقدير والاحترام.
كما نتوجه بعظيم شكرنا وامتناننا
إلى كل موظف متواجد في كلية الحقوق
وكل من ساهم ولو بكلمة طيبة من أجل إتمام هذا البحث.

الطالبين:

- حفيفة بحري
- أحلام بوجنة

إهداء

الحمد الذي وفقني وقدرني
على إنجاز هذا العمل المشترك،
حمدا لا يوفى نعمة الله عز وجل،
أهدي ثمرة هذا العمل
إلى من أروضتني السعادة وسكبت في قلبي نور الحياة
وأرفقتني بحبها وحنانها إلى أن توفتها المنية
أمي الغالية رحمها الله واسكنها فسيح جنانه
إلى من احصل على لقبه بكل فخر واعتزاز
إلى من قادني بخطوات ثابتة نحو درب العلم
أبي الغالي أطال الله في عمره.
إلى من كانوا ناصحا ومرشدا إلى من قاسموني رحما واحدا إلى من
شاركوني الحياة حلوها ومرها إخوتي وأخواتي أعزاء
وأخصهم بالذكر **أختي الكبرى**
إلى صديقاتي وزميلاتي التي جمعتني بهم الدراسة صديقتي **أحلام** التي
تقاسمت معي عناء هذا البحث وغاليتي **نعيمة**، وأملي من المولى عز
وجل لأن يتقبل مني ويجعله لي قنديلا يضيء لي حياتي.

"حفيظة"

أهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى أمي وأبي
اللذان جعلاني من قلبهما نورا
ومن كلاهما شمعا يضيء لي
دروب حياتي
كما أهديه إلى
كل إخوتي وأخواتي
(حسبية، رشيدة، حسام، صفاء،
نادية، هناء، مهدي)
وإلى كل زميلاتي وزملائي
وخاصة زميلتي حفيظة
وزميلي رضا

"أحلام"

مقدمة

تحتل الوظيفة العمومية مكانة مرموقة في عالمنا المعاصر، باعتبارها الوسيلة العامة لممارسة سلطة الدولة لمهامها إلى جانب دورها الأساسي والإداري في النظام المؤسساتي، فهي مطالبة بالتكيف مع متطلبات العصر من خلال التحكم في مواردها البشرية كماً ونوعاً، ولضمان سيرورة الجهاز الإداري وتحقيق أهدافه في كافة المجالات لا بد لها من عنصر بشري يتولى هذه المهمة بشكل مباشر، هذا الأخير يدعى الموظف الذي يعد قوة دافعة لفعالية الإدارة ولنجاحها وبالتالي لا بد له من تكوين لإثراء وتنمية مهاراته.

ويعتبر موضوع التكوين من أهم عوامل النهوض بالموظف، ومقياساً لمدى تدرجه داخل الإدارات، وذلك يتطلب يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة، وهذا لا يكون إلا بواسطة التكوين ومن أجل الحصول على موظفين على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والجدارة والاستحقاق، ففي الوقت الراهن أصبحت الإدارة تلبى احتياجاتها من القوة البشرية ذات الكفاءة المطلوبة، والدافع القوي الفعال الذي تضمن من خلاله نجاعتها وميزتها التنافسية الداخلية والخارجية.

فالتكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد الموظفين لشغل مناصب عليا، أو بصفة عامة هو تزويد الموظف بمهارات ترتقي بأدائه من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف.

أسباب اختيار الموضوع:

يوجد أسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل في:

1/ الأسباب الذاتية:

الرغبة الشخصية في استيعاب صلب موضوع التكوين والتعمق في جوانبه والإلمام بها، باعتباره من أهم مواضيع القانون الإداري والأكثر جذبا للباحثين المتخصصين في القانون الإداري وهو الأمر الذي يجعله في نهاية المطاف موافقا لتخصصنا في الماستر.

2/ الأسباب الموضوعية:

وتتمثل في معرفة الأسس التي تقوم عليها عملية التكوين، إضافة إلى التعرف على مخرجات هذه وأثرها على العلاقة الوظيفية، فموضوع التكوين الوظيفي يتميز بقيمة علمية مما يولد للباحث حب التطرق لدراسة مثل هذه المواضيع.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية دراسة موضوع التكوين الوظيفي في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في أنه:

أحد الموضوعات المهمة والأكثر جدية، باعتبار أن التكوين هو صفة الإدارة التي تحرص على مواكبة كل تغير في المجالات التكنولوجية والخدماتية، فبدون قوة متطورة ومدربة قادرة على استيعاب التغير لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الكتابات في هذا الموضوع قليلة جدا مقارنة بأهمية الموضوع باعتبار أن موضوع التكوين يؤثر بشكل كبير على تحسين أداء الموظف والتسهيل من مواكبة التطورات الواقعة في مجاله الوظيفي، ذلك أن الوظيفة المهمة التي تحتلها الإدارة تستدعي من موظفيها أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والمهارة لاتخاذ القرارات المناسبة.

كما أن عملية التكوين تمثل أساسا تطور أي إدارة ذلك لان نجاحها وتحقيقها لأهدافها مرهون بنجاح عملية التكوين ومدى استفادة الموظفين منها.

السعي الدائم والبحث المتقن والمكثف عن الوسائل الفاعلة التي تمكن الموظفين من مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع متغيرات مناهج العمل وتطور المهن المرتبط بتقلبات المحيط.

أهداف الدراسة:

تعتبر خطوة تحديد الأهداف المرجوة من الدراسة خطوة هامة لا بد منها، قبل إجراء أي بحث أو دراسة وبالتالي قبل الغوص في عرض موضوع دراستنا لا بد لنا أن نحدد هذه الأهداف، وهي: التوضيح بالأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع خاصة، في ظل الأوضاع الحالية التي يعيشها قطاع الوظيف العمومي من سوء التنظيم والتسيير يعينه غياب الإطارات الكفأة المكونة تكويننا يتأقلم مع طبيعة الوظائف المشغولة.

إبراز إلزامية وتنمية وتطوير معارف الموظف، وهذا يتأتى من خلال التكوين الوظيفي، معرفة الأسس التي تقوم عليها عملية التكوين، بيان أثر تطبيق التكوين داخل الإدارة الجزائرية وانعكاساته عليها وعلى الموظف.

الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد في هذا للبحث على العديد من الدراسات السابقة، ونضع بين أيديكم أهمها، والتي ساعدتنا بشكل كبير في الإحاطة بالموضوع العام.

دراسة الطالب فروق كريم، بعنوان التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، حيث طرح إشكالية مهمة حول إلى أي مدى يمكن أن تؤثر عملية التكوين الإداري المتواصل على كفاءة الأداء المقدم من طرف الموظفين على مستوى الجماعات المحلية؟

وكان الهدف من الدراسة هو تشخيص واقع عملية التكوين الوظيفي، والكشف عن الاختلالات والمشاكل التي تواجهها ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال القيام بهذه الدراسة، تمثلت في أن التكوين الإداري يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي تتفاوت في درجة أهميتها من نوع إلى آخر إلا أنه لا يمكن أن نفصل بينهما أو استعمال بعض عن الكل.

كما نجد كذلك الدراسة التي قامت بها الطالبة بدوح غنية، بعنوان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، حيث طرحت الإشكالية الآتية: إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل في تحسين أداء الموارد البشرية؟

الهدف من هذه الدراسة معرفة هل استطاع المشرع، وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة، لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي، ومن النتائج المتحصل عليها أو ما يمكن أن يستخلص كنتيجة أن عملية التكوين في رفعه لمستوى أداء المؤسسات الفعلية وبتجديد استراتيجية واضحة ودقيقة من حيث تحديد الاحتياجات التكوينية لأقسام المؤسسة الصحية.

إشكالية البحث:

هل يساهم التكوين الوظيفي بتنظيمه القانوني الحالي في تحسين أداء الوظيف العمومي للإدارة الجزائرية؟

المنهج المتبع:

ولبلوغ ذلك استخدمنا مجموعة من المناهج في الدراسة، حيث اتبعنا المنهج الوصفي في تبيان خصائص وأنواع التكوين الوظيفي، والمنهج التحليلي الذي يستند على تحليل النصوص القانونية المنظمة للتكوين، واستخلاص الأحكام والقواعد المتعلقة به، واستخدام أسلوب المقارنة بين النصوص سارية المفعول بالنصوص السابقة كما اتبعنا المنهج الاستدلالي من خلال الاعتماد على أمثلة واقعية.

الصعوبات:

من بين الصعوبات التي عرقلت مسار بحثنا قلة المصادر نظرا لجدية الموضوع، وأيضا قلة الدراسات السابقة لموضوع التكوين من الناحية القانونية، بينما نجد أنه تم دراسته في العلوم الاجتماعية والاقتصادية وغيرها بعدد هائل.

إضافة إلى ضيق الوقت، وماتعيشه البلاد من ظروف طارئة بسبب جائحة كورونا، مما صعب لنا التنقل إلى جامعات أخرى وحتى الإدارات لإجراء مقابلات لإثراء البحث أكثر خاصة من الناحية العملية والتطبيقية، مما طغى عليه الطابع النظري.

تقسيم البحث:

حيث ركزت هذه الدراسة تحت عنوان التكوين الوظيفي في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري، على فصلين، حيث عنون **الفصل الأول** بماهية التكوين الوظيفي، وخصص له مبحثين رئيسيين، بحيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم التكوين الوظيفي، وفي المبحث الثاني لأنواع ومراحل التكوين الوظيفي.

أما **الفصل الثاني** فعنون بتنظيم وتقييم التكوين الوظيفي في الإدارة الجزائرية، خصص له مبحثين رئيسيين، حيث تطرقنا في المبحث الأول لتنظيم التكوين الوظيفي في الإدارة الجزائرية، وفي المبحث الثاني لتقييم التكوين الوظيفي في الإدارة الجزائرية.

الفصل الأول:

" ماهية التكوين الوظيفي "

التكوين الوظيفي عملية ضرورية حتمية لا يمكن الاستغناء عنها، باعتبارها أهم محطة في المسار المهني للموظف وما يرتبه من آثار جد مهمة على الطرف الثاني من العلاقة الوظيفية وهي الإدارة، حيث نجد الأمر 03/06 أولى لها اهتماما كبيرا لمدى فعاليته ودوره في تحقيق مصلحة الإدارة والموظف على حد سواء، فقد أقر نظرة جديدة للتكوين وكرسه كوسيلة لتنمية كفاءة الموظفين، وأساس عملي لتحفيزهم وترقية وتحسين أدائهم.

فالتكوين جزء من التنمية الإدارية التي تشمل جميع الإجراءات المؤدية إلى تطوير الإدارة والموظف فيزيد من كفاءة الموظف وفعاليته لتحقيق أهداف الإدارة التي رسمتها من خلال مخططاتها وسياساتها التقديرية.

ولدراسة هذا الموضوع في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية ارتأينا تقسيم هذا الفصل المعنون بماهية التكوين الوظيفي إلى مبحثين رئيسيين، حيث خصص المبحث الأول تحت عنوان مفهوم التكوين الوظيفي، أما المبحث الثاني فخصص بعنوان أنواع ومراحل التكوين الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم التكوين الوظيفي

يعتبر التكوين الوظيفي من أهم الحقوق الوظيفية التي يمتاز بها الموظفين، إذ أنه بواسطته يفتح آفاق الترقية بكافة أنواعها، وتحسين مكانتهم الاجتماعية، ولدراسة هذا التكوين اقتضى بنا الأمر بتقسيم هذا المبحث تحت عنوان مفهوم التكوين الوظيفي، إلى ثلاث مطالب رئيسية، تناولنا فيهما على التوالي ما يلي: المطلب الأول، تعريف التكوين الوظيفي وخصائصه المميزة للوظيفة العمومية، ثم أهمية التكوين في المطلب الثاني، ثم أهداف التكوين في المطلب الثالث.

المطلب الأول: تعريف التكوين الوظيفي وخصائصه المميزة للوظيفة العمومية

يتم التطرق في المطلب الأول إلى فرعين أساسيين، الفرع الأول تعريف التكوين الوظيفي ثم في الفرع الثاني إلى خصائصه المميزة في الوظيفة العمومية.

الفرع الأول: تعريف التكوين الوظيفي

أولاً: التعريف اللغوي للتكوين

- التكوين (اسم).
- التكوين مصدر كَوَّنَ.
- التكوين (اسم).
- الجمع تكوينات.
- تكوين العالم، كان بإرادة الخالق، خَلَقَهُ، أي إخراج من العدم إلى الوجود.
- سفر التكوين، أوّل أسفار الكتاب المقدس، التوراة.
- تكوين: تربية.
- تكوين هيئة، تكونت، يتكون، تكون، فهو متكون.¹

¹ المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، الطبعة 15، مكتبة الشروق الدولية للنشر 1960، مصر، 2011، ص10.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي للتكوين الوظيفي

التكوين عملية مخططة، تقوم باستخدام أساليب وأدوات تهدف لخلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسع نطاق معرفته لأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته.¹

أي هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات، مقصودة في أفراد العاملين والجماعات العامة، بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة.

ثالثا: التعريف الفقهي للتكوين الوظيفي

حيث أعطى الفقه عدة تعريفات للتكوين الوظيفي حيث عرفه مسلم محمد على أنه: مجموعه الإجراءات المتبعة من أجل الاكتساب والإلتقان لكفاءة أو قدره معينه، في التكوين² من هذا المنطلق فالتكوين يسعى لتعليم المعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة. والمقصود به هنا أن التكوين عباره عن اتخاذ جملة من الإجراءات التي بواسطتها يتم التوصل إلى اكتساب المعارف بأدوات جديدة وخلق قدرة حديثة ومهارات مهنية.

فوجد الدكتور هاشمي خرفي يعرفه على أنه: " الحق للموظف وواجبه في آن واحد على الإدارة أن تستوعب كل أبعاده في إطار نظامها التسييري".³

والمقصود به هنا الحق في القدرة على اكتساب معارف ومهارات وتقنيات وسلوكيات جديدة لزيادة كفاءته، وواجب الإدارة أن تراعي كل أبعاده حيث أنها تهدف إلى تحقيق سير منظم لهياكلها، لأنها ملزمة بإعداد وتحضير موظفيها للتكوين منذ التحاقهم بالوظيفة أو أثناء تأدية مهامهم من أجل مواكبه تطورات الإدارة.

¹ عمر وصفي عقلي، إدارة القوى العامة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص233.

² محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، دار الطليعة، الجزائر، 2010، ص74.

³ هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هوم، الجزائر، 2012، ص299.

ويعرفه عمار بوضياف على أنه: " العملية التي من خلالها يمكن الموظف من تنميه قدراته العلمية وتزويده بالمعلومات اللازمة بفرض تحسين أداء الموظفين".¹

وعليه نستنتج من خلال التعاريف السابقة تعريف جامع للتكوين الوظيفي، على أنه حق للموظف للقيام به فهو بمثابة العملية التي يكتسب من خلالها الموظف جملة من المهارات والخبرات، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه المرجوة سواء بتحسين أدائه وترقيته أو ضمان السير الحسن للإدارة التي يشغلها.

رابعاً: التعريف القانوني للتكوين الوظيفي

لم يعرف القانون الأساسي العام الوظيفة العمومية رقم 06/ 03 التكوين لكن أشار إليه على أنه حق من حقوق الموظف،² وهذا راجع إلى الطبيعة القانونية التي تدور حوله كونه: حق أم مجرد إمكانية يترك استغلالها للسلطة التقديرية لكل من الإدارة والموظف والرأي المؤيد يقضي بوجود هذا الحق بالنسبة لكل الطرفين.³

نجد المنشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009 المتعلق بتحسين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات أعطى تعريفاً عاماً للتكوين:

¹ عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع دراسة في ظل الأمر 06/ 03 والقوانين الأساسية الخاصة اجتهدات مجلس الدولة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص112.

² الأمر 06/ 03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، يتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006.

³ فاطمة الزهرة بن جدو، إيمان العيداني، سلطنة سكفالي، النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقاً للأمر 06/ 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، سلسلة مباحث في القانون، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2019، ص 83.

" يعتبر تكوين الموظفين عاملا أساسيا لتكثيف المؤهلات والكفاءات مع تطور مهام الإدارة العمومية".¹

ويقصد بذلك أنه بفضل عملية التكوين تصبح للموظف مهاره وخبرة عالية للقيام بمهامه على أكمل وجه، مما يتيح للإدارة سهوله تسيير ومواكبه تطور مرافقها.

في حين نجد المرسوم التنفيذي رقم 92/ 96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، لم يعطي تعريفا عاما للتكوين بل حدد معنى تحسين المستوى، وهذا ما نصت عليه المادة 2 منه، على أن: "تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتقييمها وضبطها".²

ويقصد بها زيادة الثروة المعرفية أي تحسين تقنيات المستخدمة لاستثمارها في الإدارة واستخدام القدرات في وضعيه مهنية، بغيت التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة التي سيقوم بها وتحسين على ما كان عليه من قبل.

الفرع الثاني: الخصائص المميزة للتكوين الوظيفي

للتكوين الوظيفي جملة من الخصائص تتمثل في:

أولا: التكوين عملية مخططة

أي هو عبارة عن نشاط يقوم على أساس التخطيط والمقصود به أن تقوم الإدارة العمومية برسم مخطط مسبق للتكوين لسنة أو عدة سنوات يهدف لضمان متطلباتها خلال تلك المدة الزمنية.

¹ المنشور رقم 21، المؤرخ في 7 سبتمبر 2009، المتعلق بتحسين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، صادر عن المدير العام للوظيفة العمومية.

² المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 92/ 96، المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16.

ويتصبح ذلك في نص المادة 111 من الأمر 03/ 06: " يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوات أو متعددة السنوات للتكوين." ¹

ثانيا: التكوين عملية مستمرة

يقصد بالتكوين انه عمليه مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية العملية تهدف إلى تنمية مهاراته وتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية.

حيث يتضح ذلك من خلال نص المادة 104 من الأمر نفسه: " يتعين على الإدارة تنظيم وتحسين المستوى بصفه دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهامه الجديدة." ²

ثالثا: الترقية المهنية للموظف

يقصد بالترقية ذلك الشكل من أشكال التوظيف الداخلي، لا يتم الحصول عليها تلقائيا إلا في حالات معينة، وأساسها هو رفع الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى، وذلك بسبب ارتفاع مستوى التعليم والتكوين لديه. ³

¹ المادة 111، من الأمر 03/ 06، المصدر السابق.

² المادة 104، المصدر نفسه.

³ وفي هذا المعنى نجد أن الترقية هي:

"Le promotion qui est une forme de recrutement interne n'est acquise de manier automatique".
Voire: Essaid Taib, **Droit de la fonction publique**, éducation, distribution houma, imprimer en 2003, Algér.

كما تعرف الترقية على أنها: "رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى على منها،¹ ومسؤولية أكبر منها، تجعل الترقية عادة مفتوحة بزيادة في الراتب وان كانت هذه الزيادة لا تعتبر في حد ذاتها معياراً للترقية ما لم تصاحبها زيادة في السلطة والمسؤولية".²

وهذا ما نصت عليه المادتين 106 و107 من الأمر 03/06 حيث تقضي أنه: "يستفيد الموظف الذي خضع للتكوين المتخصص من ترقية في الدرجة أو الرتبة".³

كما يقصد بالترقية في الدرجة الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفه مستقرة حسب الوتائر كيفية التي تحدد عن طريق التنظيم، أما الترقية في الرتبة فيقصد بها الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة من نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.

أما الترقية في المجموعة نصت عليها المادة 109 من الأمر نفسه: "تتوقف الترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر على متابعه تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة".⁴

بينما نجد المرسوم 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم كرس هذا الهدف، ومنح امتيازات عديده للموظف الخاضع للتكوين في مجال الترقية.⁵

¹ محمد باهي أبو يونس، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، كلية الحقوق جامعه الإسكندرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 265.

² وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام، دراسة مقارنة، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 83.

³ المادتين 106 و107 من الأمر 03/06، المصدر السابق.

⁴ المادة 109 من الأمر 03/06، المصدر السابق.

⁵ المرسوم التنفيذي رقم 92/96، المصدر السابق.

فالغاية من عملية التكوين تكمل في إثراء الموظف بقدر كافي من المؤهلات الضرورية، لشغل مهام جديدة في الرتبة التي يشتغلونها أو في رتبة جديدة هذا التأهيل يولد له تحسين لأدائه وزيادة في كفاءته.

رابعاً: التكوين هو عملية تسيير للكفاءات

بالرغم من أن التكوين يندرج ضمن المسار المهني للموظفين، إلا أن أهميته فرضت على المشرع مسايرة النظريات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، التي ترى ضرورة الاستثمار في كفاءات الموظفين من خلال التكوين واعتباره نوعاً مستقلاً لحق التسيير التقديري لها.¹

خامساً: التمييز بين التكوين والعمليات المشابهة له

تتطلب دراستنا لموضوع التكوين الوظيفي على توظيف بعض المصطلحات تتشابه من حيث تحقيق نفس الفرض، إلا أنها تختلف في بعض الخصوصيات لهذا سنقوم بتوضيح معانيها وعلاقاتها بالتكوين الوظيفي.

1. التكوين والتعليم

حيث أنه إذا كان التكوين هو ذلك التطور والتغير الذي يساعد الموظف على إنجاز العمل الموكل إليه، وتزويده بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بدقة واحترافية بمستوى عالي من الخبرة والكفاءة، أو تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو التنمية، فإنه يختلف عن التعليم فهو يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعد على مواجهته المواقف،² وحل المشكلات التي تعرقه.

¹ مراد بوطبة، نظام الموظفين في القانون الجزائري دراسة تحليلية في ظل الأمر 06 / 03 والقوانين الخاصة مدعمة لأحكام القضاء الإداري، جامعة بومرداس، كلية الحقوق، دار هومه للطباعة، الجزائر، 2018، ص 446.

² فاروق كريم، التكوين وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر (2000-2010)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012 / 2013 ص 20.

فالتعليم هو التمكن الصحيح على التفكير المنطقي واستيعاب المعرفة بواسطة قدراته الذهنية بغيه توصل إلى شرح الدقيق والسليم بالظواهر، فالتعليم هو النشاط الذي يهدف إلى تطوير التعليم والمعرفة والقيم الروحية والفهم والإدراك الذي يحتاج إلى الفرد. حيث نجد أيضا أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد، التكوين يهتم بالفرد نفسه بينما التعليم فيهتم بموضوع التعليم.

2. التكوين والتدريب

يختلف التكوين عن التدريب، على أن التدريب هو النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها يهدف لتنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي ويتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات،¹ وأن التدريب ينصب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي ضمن ناحية واقعية بينما التكوين يعني كل أوجه التعلم الذي يتلقاه الفرد من قيم ومهارات وثقافة وأفكار ومعلومات عامه.

3. التكوين والتنمية الإدارية:

علما أننا قمنا مسبقا بتعريف التكوين، لهذا فان التنمية الإدارية تعد نشاط مخطط ومستمر، يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتنمية قدرات المديرين الإدارية، من خلال المعارف والمهارات والأفكار والقدرات والاتجاهات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية. ويعني ذلك أيضا أنها عملية منظمة ودائمة يتم من خلالها تجويد المديرين بجمله من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قياده وأداره الإدارة حاليا ومستقبلا بنجاح.

¹ عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تمييز بلا حدود، جامعه المنصورة، كلية التجارة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 137.

كما أن التكوين والتنمية الإدارية يتصفان بالاستمرارية المستويات الإدارية وكلاهما يهدف إلى تنمية مهارات الموظف وتحسين مستواه بالرغم من أن التنمية الإدارية أشمل وأوسع من مفهوم التكوين وأنه موضوع من موضوعاتها.

صحيح انه يوجد اختلاف بين المصطلحات السابقة لكن ذلك لا ينفي تواجد علاقة بين التكوين والتدريب والتعليم، "حيث أن تعليم وتدريب الموظفين يدخل في تكوينهم بالمفهوم الواسع كما أن التكوين مدخل من مداخل التنمية الإدارية".¹

المطلب الثاني: أهمية التكوين الوظيفي

فقد منح الأمر 03/ 06 لتكوين أهمية بالغة، حيث اعتبر التكوين الوظيفي حق وواجب، في الوقت ذاته ما هو حق للموظف نصت المادة 38 منه، على حق الموظف في التكوين وتحسين المستوى وواجب على الإدارة بموجب المادة 104 من هو التي نصت على وجوب تنظيم الإدارة لندوات التكوين وتحسين المستوى بصفه دائمة.²

ومن هذا المنطلق نجد أهمية التكوين الوظيفي على كل الطرفين الموظف والإدارة على حد سواء لما يتركه التكوين الوظيفي الجيد من تغير إيجابي في سلوك وأداء الموظفين ومساهمته ذلك على تحسين الإدارة في تقديم خدماتها.

الفرع الأول: أهمية التكوين الوظيفي بالنسبة للموظفين

تبرز أهمية التكوين الوظيفي من خلال الدور الذي يلعبه باعتباره وسيلة أهمية في تنميته أداء الموظف لوظيفته وتظهر تلك الأهمية فيما يلي:

1. رفع معنويات الموظفين: ذلك أن التكوين الجيد والفعال ينمي قدرات الموظف الفكرية مما يولد لديه الثقة بنفسه، ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي ويكسبه مهارات جديدة تأهله

¹ مراد بوظبة، المرجع السابق، ص 447.

² المواد 38، 104، من الأمر 03/ 06، المصدر السابق.

إلى الارتقاء شغل مناصب عليا وتحمل مسؤوليات أكبر، أي أن التكوين الوظيفي يفتح أمام الموظف أبواب المستقبل.¹

2. إتاحة الفرصة للموظف في الترقية في وظيفته مما يجعله أكثر أمانا واستقرارا في العمل: حيث تعتبر الترقية من بين الأهداف المهمة التي يسعى إليها الموظف من خلال تكوينه الوظيفي،² وذلك من أجل زيادة في الامتيازات والحقوق وكذا من أجل حصوله على امتيازات جديدة وتوظيف أهم المهارات والمعلومات المكتسبة خلال فترة التكوين ولتأهيل الموظف لمهام جديدة.³

3. يقلل التكوين الوظيفي من الحاجة إلى الإشراف: حيث يعتمد الموظف على الرقابة الذاتية في أداء الموظف الذي يعي ما تتطلب وظيفته، بحيث يستطيع إنجاز تلك الوظيفة دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسه، وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمه مصالح الإدارة.⁴

4. زيادة الشعور الثقة بالنفس: حيث لا يستوي من يعلم ومن لا يعلم ويؤدي التكوين إلى ثقة الموظف وتحفيزه لأداء وظيفته عن طريق إقباله على اكتساب مهارات وقدرات تساعده على القيام بمسؤوليات وظيفته الموكلة إليه.⁵

¹ بدوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، شهادة دكتوراه في علوم الاجتماع، جامعه محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص104.

² عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق، ص 142.

³ المادة 27 من المرسوم التنفيذي 92/96، المصدر السابق.

⁴ بن يمينه السعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، في الموقع (<http://dspace.univ->) msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14378، بتاريخ 28 /12 /2011، جامعة المسيلة، الجزائر، ص33.

⁵ بدوره الطاهر، حمودي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ورقة علمية ضمن فعاليات الملتقى الدولي، "المكتبات والمؤسسات والمعلومات في التكنولوجيا الحديثة: الأدوار والتحديات ورهانات"، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، ص07.

5. **التكوين الوظيفي يسمح للموظف:** بإنجاز أهدافه الشخصية من حيث تحسين مهاراته والتفاعل في غيره من الموظفين خاصة الأكثر منه خبرة ومعرفة والاتصال بهم شفويا وكتابيا، ويساعده على طرد الخوف المرتبط بأدائه لمهامه الجديدة، كونه يساعده على التألف مع وضغوطات الوظيفة الجديدة والتأقلم مع هذه الضغوطات وبصورة أفضل تمكنه من الإبداع والتميز في أداء وظيفته.¹

6. **يبعد الموظفين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية وكذا زيادة مستويات الرضا الوظيفية:** نتيجة إثبات الذات والشعور بتقدير واحترام الآخرين، وبالمقابل زرع أخلاقيات وسلوكيات جديدة، بعيدا عن حالات التشاحن والحقد والتحاسد بين الموظفين وخلق جو من التعاون والعمل الجماعي، وبالتالي تساويهم في الحقوق والواجبات مما يرفع الروح المعنوية ودافعيتهم في أداء وظائفهم بأحسن صورة.²

7. **تنمية معارف التكوين:** فقد نصت المادة 2 من المرسوم 92/ 96 المتعلق بالتكوين الوظيفي وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، على أن تحسين المستوى هو: "تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها".³

ومن خلال ذلك نجد أن البرامج التكوينية تمكنه من الاطلاع على أحدث ما وصل إلى التقدم العلمي، وهذا من اجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة أدائهم لوظائفهم، وأداة إحاطة الموظف بموضوعات مثل: القيادة الاتصال، ... وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجال وظيفته، تقيده أساسا في زيادة معارفه، وتمكنه من الاطلاع على أحدث ما تم التوصل إليه.

¹ بدوح غنية، المرجع السابق، ص 104.

² محمود حمود حسن، الاتصال التدريب وأهميته في مهنة الإعلام، كلية الإعلام، جامعة بغداد، 2010، ص 5.

³ المادة 2، من المرسوم التنفيذي 92/ 96، المصدر السابق.

8. تغيير اتجاهات الموظفين: وهذا ما يشير إلى رغبة اتجاه الموظفين إلى تفضيل العمل بالمؤسسة وكذا تأييد سياستها وأهدافها، ويسعى المسؤولون من خلال برامج التكوين إلى تطوير سلوك الموظفين وتحريهم من العادات الغير مرغوب فيها إضافة إلى تنميه شعورهم بأهمية التفوق والتميز في أدائهم لوظائفهم، لما له من منفعة عليهم وعلى مؤسساتهم.¹

الفرع الثاني: أهمية التكوين الوظيفي بالنسبة للإدارة

تتجلى أهمية التكوين الوظيفي بالنسبة للإدارة في مدى تأثير أداء الموظفين لوظائفهم أداء أفضل وبأحسن مستوى، وهذا ينعكس إيجابيا وبطريقة غير مباشرة في تحسين مستوى الإدارة في تقديم خدماتها.

وتتحدد هذه الأهمية فيما يلي:

1. زيادة الإنتاجية وتقديم الإدارة لخدماتها بأحسن صورة وكذا تحسين الأداء التنظيمي، حيث

أن اكتساب الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ مهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج وأداء المهام، وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية بين الموظفين فيما بينهم وبين الإدارة وغيرها من الإدارات في تحسين تقديمها لخدماتها.²

2. تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة،³ حيث أن التكوين

الوظيفي يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي أشار واستعمال تقنيات حديثة ومعقدة، مما يوجب على مؤسسات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من أجهزة حديثة.

¹ بودورة الطاهر، حمودي نور الهدى، المرجع السابق، ص8.

² بوعامة خامرة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010/2011، ص75.

³ بدوح غنية، المرجع السابق، ص104.

3. التقليل من نسبة ارتكاب الأخطاء المهنية: فالتكوين الوظيفي الفعال على أسلوب أداء الوظيفة بأحسن مستوى يؤدي إلى زيادة قدرة الموظف على التعامل مع الأجهزة والتقنيات التكنولوجية المعاصرة، وكلما تكون الموظف تكويناً جيداً على استخدامها، كلما سهل ذلك عليه في أداء وظيفته بأقل جهد ووفر وقتاً لمسؤوليات أخرى وكذا خفض على المؤسسة صرف التكاليف المالية وقلل من نسبة الخسائر المادية الناجمة عن الاستخدام السيء وهدر لأجهزتها.¹

4. يساهم التكوين الوظيفي في تطوير برامج الإدارة وترشيد قراراتها الإدارية وتحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها: وذلك من خلال دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو الوظيفة والمؤسسة وبذلك يرتفع أدائهم عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.²

5. يسمح التكوين الوظيفي بتوفير الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع: حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة ولزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي، وكذا قد قدرة الإدارة على الحفاظ على أداء دورها بصورة أفضل رغم النقص الذي يتخللها من مديريين رئيسيين وكذا موظفين وذلك من خلال توفيرها على رصيد كافي من الموظفين ذوي الكفاءات العالية، والمؤهلين لشغل هذه المراكز فوراً خلوها لأي سبب من الأسباب.³

¹ بدورة طاهر، حمودي نور الهدى، المرجع السابق، ص 7.

² عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 142.

³ بن يمينه السعيد، مرجع سابق، ص 145.

6. **تخفيض معدلات دورات العمل:** حيث يؤدي التكوين الوظيفي دورا هاما في تخفيض حالات ترك الوظيفة، والتأخر في أداء المهام، وذلك من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين، وهذا ما يساهم في مرونة من خلال قدره الإدارة على التكيف في أجنب قصيره على الوظيفة وهذا ما يتطلب توفر موظفين ذوي مهارات وكفاءات عالية ومتعددة لنقلهم إلى الوظائف التي تحتاج إليهم، وبالتالي تقادي المؤسسة لنفقات عمليه الحصول على موظفين جدد وفقدان موظفين لهم خبرة.

7. **يحقق التكوين الوظيفي الفعال الزيادة في أداء الإدارة:** وذلك من خلال مساهمته في تطوير أهدافها، وتعريف موظفيها بما هو مطلوب منهم، بحيث أنهم لا يمارسون مسؤوليه واحده فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فتره عملهم الشيء الذي يتطلب تكوينهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى، وهذا ما يساهم في ربط أهداف الموظفين بأهداف الإدارة وكذا مساهمه ذلك في انفتاح الإدارة على المجتمع الخارجي.¹

8. **التكوين الوظيفي يساهم في ثقافه الإدارة التنظيمية:** والتي تؤدي إلى شك إلى تقليل معدل دوران الموظفين وتؤثر على سلوك الموظفين في مراكزهم الوظيفية، فعندما تتسع مجالات الإشراف داخل الإدارات، ويتم إدخال موظفين جدد، وفي نفس الوقت تعمل الإدارة على تقليل التعاملات الرسمية بين الموظفين، وترفع من كفاءاتهم فهذا يرفع الثقافة التنظيمية القوية التي تضمن للمؤسسة توجه جميع موظفيها نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها، فمثلا ثقافة الإدارة اليابانية، والتي تعد من اقوى الإدارات في العالم حيث تعتمد على الاهتمام بالقيم المصاحبة لسلوك العمل فهي إدارة ليست متساهلة ولكنها تعكس جوهره ثقافتها وتوظف القيم الاجتماعية السائدة لكي تكون في خدمه المؤسسات وسبيلا لنجاحها.²

¹ محمود حمود حسن، المرجع السابق، ص7.

² نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2015، ص 313.

9. أن التكوين الوظيفي يساعد الموظفين على الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينهم، في الإدارة التي نجد فيها موظفين أصدقاء أكثر من زملاء في العمل يتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح فيما بينهم، وتتدفق المعلومات بحرية، من أدنى (الموظفين) إلى أعلى (المشرفين)، ومن أعلى (المشرفين) إلى أدنى (الموظفين)، فهو أحد مقاييس المؤسسات الناجحة قدرتها على بناء فريق وظيفي فعال، يتبادل في الجميع النصح والإرشاد دون أنانية، بل المشاعر من الحب المتبادل، والحرص على مصلحة المؤسسة أو الإدارة.¹

المطلب الثاني: أهداف التكوين الوظيفي

يتم التطرق في هذا المطلب الثالث إلى أهداف التكوين الوظيفي، حيث خصص له فرعين أساسيين، الفرع الأول يتضمن أهداف التكوين الوظيفي، والتي نص عليها الأمر 03/06 القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بينما الفرع الثاني فخصص لأهداف العامة للتكوين.

الفرع الأول: الأهداف التي نص عليها الأمر 03/06.

يستوجب على الإدارة تسيير وتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بشكل مستمر، من أجل ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وبالتالي إلى تأهيله لمهام جديدة،² وعليه الأهداف أكثر فيما يلي:

أولاً: ضمان تحسين التأهيل الموظف

وذلك من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة اللازمة لقيام بمهامه الوظيفية، وتحسين مهاراته، ويشترط في التأهيل أن يكون بصفة مستمرة للتكيف مع المستجدات في المجال القانوني أو في مجال طرق العمل، واستخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال للوصول إلى تحسين الإدارة الإلكترونية،³ والتأقلم مع متطلبات المرفق العام.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دون سنة نشر، ص 38.

² المادة 104، من الأمر رقم 03/06، المصدر السابق.

³ فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 261.

فبفضل عملية التكوين يتم تحسين تأهيل الموظف، بحيث نجد أن التكوين يحسن من خدمات الإدارة، مما يعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة وموظفيها ويساعد على إمداد الموظف بالمهارات والمعلومات الجديدة، حيث انه يجعل الموظف على علم بكل المستجدات وتطورات في مجاله مما يجعله أكثر إماما بمتطلبات وظيفته وأكثر خبره.

الفرع الثاني: الأهداف العامة للتكوين الوظيفي

حيث إن استمرارية التكوين واستقراره يعني ذلك قدره التنظيم للحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسيين والتكيف مع متغيرات العمل، كما يعمل التكوين على التقليل من الوقوع في الأخطاء، أي أن التكوين يؤدي إلى خفض حوادث العمل، وذلك بتخفيض معدل تكرار الحادث، كما يساعد العامل على فهم طبيعة عمله وكيفية سير الآلات والمعدات اللازمة لأداء مهامه،¹ وهذا ما يجعله اقل وقوع في الأخطاء التي قد ينجم عنها حوادث عمل لها تبعات خطيرة على العامل نفسه والإدارة التي يعمل فيها.

كما يهدف أيضا إلى مساعدة الإدارة على تحسين الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وبالتالي تسهيل عمليه إبلاغ العاملين بكافة المعلومات المتعلقة بأهداف وسياسات الإدارة والأعمال الواجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف.²

بالإضافة إلى زيادة المرونة، ويعني ذلك استطاعة المواكبة والتكيف بطرق سريعة مع متغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل، سواء تعلق الأمر بالقدرات والكفاءات اللازمة للقيام بعمل أو بأنماط السلوك الوظيفي.

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، جامعة الجزائر، 2008، ص 13.

² بلال جغري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، "دراسة حالة لمركب المحركات والجرارات"، مذكره ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعه منتوري، قسنطينة، 2008، ص 37.

وتحقيق الزيادة الإنتاجية بفضل تطور مهاره الموظف،¹ وذلك من خلال استخدام نفس الموارد في نفس التكلفة، أو بمعنى آخر إنتاج نفس الكمية بتكلفة اقل من خلال ضبط نوع العمل المراد إنجازه وساعات العمل الذي يحكم فيها موظف ذو كفاءة ومهارة عالية يحسن استغلالها. ويعمل أيضا على رفع معنويات الموظفين والمساهمة في حل مشاكل العمل في الإدارة، مثل: حالات التغيب أو دورات العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات، إضافة إلى العمل على رفع كفاءه الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل. كما يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز، وذلك من خلال شعور الموظف بالارتياح أثناء قيامه بوظيفته وقبوله بوجه عام للعوامل الوظيفية المحيطة به، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الموظف من أداء لوظيفته، وبين ما يحصل عليه من امتيازات، وينعكس الرضا الوظيفي على الموظف في داخل الإدارة وخارجها، مما يؤثر بصفه مباشرة على إنتاجيته، وبالتالي إلى نجاح الإدارة وتحقيق إنجاز كافي.

كما يولد للموظف العام الثقة بالنفس، والقدرة على بذل جهد لإتقان العمل، والخبرة والممارسة والإدراك، وتحقيق الفوز والنجاح، في إثراء عمله، باعتبار أن الثقة بالنفس عامل أساسي في تكوين مظاهر الشخصية.

بالإضافة إلى ذلك يهدف التكوين أيضا إلى مساعدة الموظفين للتأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للإدارة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة لهم،² بالإضافة إلى أن الموظفين المكونين والذين لهم الدافع للوظيفة هم أصل استثمار فعال في الإدارة.

¹ بلال جغري، المرجع السابق، ص 37.

² براهيمى عبد الله، وحميدة المختار، دور التكوين في تميمين الموارد البشرية، مجله العلوم الإنسانية، العدد7، جامعة محمد خيضر بسكرة، دون سنة نشر، ص 251.

المبحث الثاني: أنواع ومراحل التكوين الوظيفي

سنحاول من خلال المبحث الثاني التطرق إلى مطلبين رئيسيين، حيث نتناول فيهما على التوالي، أنواع التكوين الوظيفي في المطلب الأول، ثم مراحل التكوين الوظيفي في المطلب الثاني.

المطلب الأول: أنواع التكوين الوظيفي

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى أنواع التكوين الوظيفي، ويحصر ذلك في ثلاثة فروع أساسية، وهي كالتالي:

الفرع الأول: التكوين المتخصص

حيث نصه المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 20/ 194 على أنه: "يعد تكوين متخصص، كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بالتوظيف المباشر في رتبة أو الترقية في رتبة أعلى، وكذلك الإدماج في رتبة يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية، لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها".¹ وعليه يقصد بالتكوين المتخصص، كل تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة بقصد الترقية إلى رتبة أعلى، والانتقال من فوج إلى فوج أما الإدماج في رتبة هو تكوينه في إطار الانتقال من الأحكام القديمة إلى الجديدة إلى القوانين الأساسية الخاصة. كما أنه وباستقراء الأمر 06/ 03 في نص المادة 80، نجد بأنه يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.²

¹ المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 90/ 194، المصدر السابق.

² المادة 80 من الأمر رقم 06/ 03، المصدر السابق.

فالتكوين المتخصص، هو كل تكوين أولي محدد في القوانين الأساسية الخاصة المتعلقة بالأسلاك الخاصة الموجهة لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم، أي هو كل نشاط تكوين يسمح للمستخدم المالي أو المستخدم المستقبلي اكتساب تأهيل يسمح له بالتحكم في منصب عمل محدد.

وهذا التكوين يعمل على تحضير مستخدم داخلي أو خارجي لوظيفة أو منصب العمل أو الوحدة، وهو تكوين طويل المدى ويكون أكثر من 6 أشهر.

كما يقصد أيضا بالتكوين المتخصص، اكتساب المعارف والمعلومات التي تقدمها المدارس المتخصصة للالتحاق بوظائف محددة في بعض الأسلاك، وفق ما ينص عليه قانونها الأساسي، كالتكوين الذي تضمنه المدرسة الوطنية للإدارة، والمدارس العليا للأساتذة ومعاهد التكوين الشبه طبي ومدارس الجمارك ومدارس الشرطة وغيرها.¹

فالتكوين هنا بمثابة العملية التي تضمن للفرد تثمينه بمعارف ومعلومات، من خلالها يستطيع الالتحاق ببعض الوظائف التي ينص عليها قانونها الأساسي كالتالي تتضمنه المدرسة الوطنية للإدارة والمدارس العليا للأساتذة وغيرها.

كما نجد أن المادة 107 من الأمر 03/ 06 نصبت على أن هذا النوع من التكوين يتعلق بالترقية، حيث جاء نصها كالتالي: " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة بعد تكوين متخصص،"²

وبمقتضى المرسوم التنفيذي 92 /96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم نجد أن المادة الأولى منه اعتبرت عمليات التكوين المتخصص هي عمليات تحضيرية، في حين أن المادة الثانية قضت بأن التكوين المتخصص يكون إما:

¹ مراد بوظيفة، المرجع السابق، ص 450.

² المادة 107، من الأمر 03/ 06، المصدر السابق.

- يشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو بغرض الترقية الداخلية.
 - الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعيه الخدمة.
 - بالتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.¹
- وعادة ما يكون التكوين المتخصص بغرض الترقية الداخلية، ويكون تكوين طويل المدى،
مثاله: موظف يشغل منصب ملحق إدارة في البلدية، ثم يخضع لتكوين مدته 6 أشهر من أجل الترقية لمنصب متصرف محلل.

في حين أن التكوين المتخصص بغرض إجراء المسابقة والامتحانات المهنية يكون قصير المدى،² ومثاله: أساتذة متريصين يخضعون لتكوين مدته أسبوعين، من أجل تحسين مستواهم. أما بالنسبة لدورات التكوين المتخصص، فإنها تتم بالترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

الفرع الثاني: التكوين المتواصل

يعتبر تكوين المتواصل عنصر فعال للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحسين الكفاءات، وهذا ينتج عنه تحدي إنتاجية المؤسسة من جهة، تحسين كفاءات الفرد بهدف الترقية من جهة أخرى، وفي الأخير بالنسبة للشباب فإنه يعمل على تحسين التشغيل. كما يعتبر بأنه مجموعه من الوسائل والمنهجيات للمسار تستهدف التنمية والتكيف المستديم إلى المعارف قصد تحقيق المطابقة الدائمة للشغل، حيث نجد أن الأمر 06/ 03 وبمقتضى أحكام المادة 104، والتي تتضمن النص على صفة الديمومة للتكوين حيث جاء فيها بأنه:

¹ المادتان 1 و2 من المرسوم التنفيذي 96/ 92، المصدر السابق.

² سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 112.

"يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".¹

وعليه فقد أكدت هذه المادة على ديمومة التكوين، وذلك يعني خضوع الموظفين لتكوين متواصل ومستمر يرافق مراحل مسارهم المهني.

ومن أهم العمليات المتعلقة بالتكوين المتواصل نجد تحسين المستوى وتجديد المعلومات والتكوين المتخصص بغرض الترقية والمذكور سابقاً، وتناولهما على النحو التالي بيانه:

1. التكوين من أجل تحسين المستوى:

حيث نجد أن أحكام المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم حدد محتوى تحسين المستوى تقضي بالنص على أنه: "لتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها".²

وهذا النوع من التكوين يخص الموظفين الموجودين في حالة قيام بالخدمة، والهدف من تنظيمه هو التحسين الدائم والمستمر لمعارفهم وكفاءاتهم الأساسية وإثرائها.

وعليه نجد أن الموظفين في حاجة ماسة لتحسين معارفهم وكفاءاتهم، من خلال اتباعهم لتكوين لهدف ضبطها واستخدامها في مجال الوظيفة التي يشتغلونها والمحافظة عليها من خطر الروتين الإداري الذي يشكل خطر عليها، ومثالا عن ذلك نجد ما تضمنه المرسوم الرئاسي 14/ 196 المتعلق بتكوين وتحسين المستوى بالخارج قد قسم هذه العملية داخل الوطن أو في الخارج ضمن شروط معينة.³

¹ المادة 104 من الأمر رقم 03/ 06، المصدر السابق.

² المادة 2، من المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92، المصدر السابق.

³ المرسوم الرئاسي رقم 14/ 196، المؤرخ في 6 جويلية 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد 42.

- فبالنسبة لدورات تحسين المستوى، فإنها تخضع للأحكام التالية:
- إذا كانت مدة الدورة تساوي على الأقل ستة 6 أشهر تمنح الحق للموظف في التسجيل بصفه تفصيليه في قائمة التأهيل في الترقية عن طريق الاختبار.
 - إذا كانت مدة الدورة تفوق ستة 6 أشهر وتقل عن تسعه 9 أشهر تسمح بتخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة يساوي مدة الدورة.
 - إذا كانت مدة الدورة تتراوح بين تسعه 9 أشهر واثنى عشر 12 شهرا يمكن أن تكون له أحد الامتيازات التاليه:
 - سمه درجه إضافية للموظف.
 - تخفيض في الأقدمية للترقية الاختيارية تساوي مدة الدورة.
- كما تضمن أيضا دورات تحسين المستوى حسب ما تقضي به أحكام المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 20 / 194، والمتعلق بتكوين الموظفين العموميين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك على النحو التالي:
- أ- **التكوين أو دراسات التخصص:** بحيث يهدف إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديده عن طريق تخصص معين بغرف استكمال أو تحسين تكويناتهم الأولية.
 - ب- **التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:** يهدف إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوصات المهنية.
 - ت- **تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى:** يهدف إلى تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب.¹

¹ المادة 10، من المرسوم التنفيذي رقم 20 / 194، المصدر السابق.

ومثالاً على ذلك نجد الدورة التكوينية التي قام بها رئيس الجامعة أحمد بوطرفاية، التي تمت على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة، تضمنت الدورة التكوينية الخاصة المرافقة البيداغوجية للأساتذة خريجي التوظيف للموسم الجامعي، بهدف تحسين مستوى أداءهم ومهاراتهم عبر البحث عن تقنيات وطرق التقييم واستيعابها لتوظيفها خلال مسار التدريس بالجامعة.

2. للتكوين من أجل تجديد المعلومات:

فلم ينص الأمر 03/ 06 على تجديد المعلومات، غير أننا نجد أن نوع من هذا التكوين قد تم النص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 96 92 السابق الذكر ضمن أحكام المادة الأولى منه، والتي تقضي بأنه: "يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك".¹

كما نجد المادة الثانية في الفقرة الثالثة من ذات المادة، قد حددت محتوى تجديد المعلومات حيث ورد فيها أن: "التكيف مع وظيفة جديدة نظراً، إما لتطور الوسائل أو التقنيات وإما التغييرات العامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها".²

ومنه نستنتج أن تجديد المعلومات هدفه تكييف الموظفين لمهارات ومعلومات تتناسب مع الوظيفة الجديدة التي عرفت تطوراً في وسائل وتقنيات العمل أو تغيير في مهام أو عمل المصلحة الإدارية، ومثل ذلك: تكوين الأساتذة في مجال التدريس عن بعد، في ظل الظرف الصحي العالمي والمسمى "بفايروس كورونا" (Covid 19)، حيث تم التكوين في هذا الظرف عن طريق موقع Meet مثل حضور محاضرات مع الأستاذ والتفاعل معه صوتاً وصورة، وكذا أعمال موقع Moodle لرصد الروابط وتحميل الدروس.

¹ المادة 1، من المرسوم التنفيذي 96/ 92، المصدر السابق.

² المادة 2، المصدر نفسه.

كما يعتبر تجديد المعلومات تكوين قصير المدى، الهدف منه محاوله التكييف مع منصب جديد نتيجة لتطور الوسائل والتقنيات كإدخال الإعلام الآلي وكذا الرقمنة في المؤسسة والإدارات العمومية.

كما أن دورات تجديد المعلومات هذه تتضمن الأحكام التالية:

- إذا كانت المدة تتراوح بين ثلاثة أشهر وستة أشهر يتم تخفيض في الأقدمية لترقيه في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مده الدورة.
- إذا كانت مدة الدورة تقل عن ثلاثة أشهر فأنها تخول أحد الامتيازات الآتية:
 - تسجيل بصفه تفصيليه في قائمه التأهيل للترقية عن طريق الاختبار.
 - تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مده الدورة.
 - تثبت عمليه تجديد المعلومات بالنسبة لكل مترشح بشهادة تعد من طرف الهيئة التي أشرفت على العملية.

ويلتزم كل مترشح تابع لدوره تكوين متخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى خدمه

الإدارة مده:

- سنتين على الأقل إذا كانت المدة أقل من سنة واحدة.
- ثلاث سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق المدة المعنية سبع سنوات.¹

الفرع الثالث: التكوين التحضيري

يعد التكوين تحضيريا بشغل منصب كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص، أو التعيين في منصب عالي أو في منصب متخصص، حيث نجد أن أحكام المادة 84 من الأمر 03/ 06 تضمنت النص على التكوين التحضيري، فقضت بأنه:

¹ المادة 2، من المرسوم التنفيذي 92/ 96، المصدر السابق.

" يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويناً تحضيرياً لشغل وظيفته".¹

كما أعطت نفس المادة السلطة التقديرية الخاصة للعمل به، ذلك لأنه لا يعمل به في كل الأسلاك، فنصت أيضاً على أنه: "يخضع التكوين التحضيري المترشحون الناجحون في مسابقة الالتحاق بالوظائف معينه حيث يتلقون دورات تكوينيه أولية قبل شغلهم للوظائف التي عينوا فيها فيتلقون بعض المعارف والمعلومات والمهارات التي تساعدهم في ممارسه مهامهم".²

وعليه فالتكوين التحضيري هو تكوين موجه لأفراد قبل مزاولتهم لوظائف أو مهام معينة، يشمل تعميق المعارف التخصصية الأساسية واستعمالها وإعدادهم بالمعارف والمهارات المهنية والنظرية والتطبيقية.³

ويهدف التكوين التحضيري إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية، تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالي المراد شغله، بالإضافة إلى التكوين التحضيري الخاص بالمسابقة المهنية لهدف تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير وامتيازات هذه المسابقات والامتحانات الفحوصات المهنية.

المطلب الثاني: مراحل التكوين الوظيفي

حيث نجد أن عملية التكوين الوظيفي تمر عبر عدة مراحل أساسية ومتراصة، يحدد من خلالها أهداف التكوين الوظيفي وأنواعه، وكذا الموظفين المعنيين بالتكوين، وتتمثل في ثلاث مراحل مهمة، هي: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم برامج تكوينيه، تنفيذ وتقييم برامج التكوين، وسنتولى شرح هذه المراحل فيما يلي:

¹ كمال زور، تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية، دار بلقيس للنشر، 2017، ص 217.

² مراد بوطبه، المرجع السابق، ص 450.

³ جهيدة ضيات، عبد الغني جديدي، دور التكوين التحضيري البيداغوجي في اكتساب المعلمين المتربصين لمبادئ تدريس

المقاربة بالكفاءات، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 13، جامعة شهيد حمه لخضر، الوادي، 2020، ص 27.

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعلقة والمتضمنة لاحتياجات المصالح مستويات الوصول عمليه التكوين، وفي هذا الصدد تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها هي الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه المستوى الوظيفي للموظف حتى يكون قادر على المساهمة في حل المشكلات الإدارية في الحاضر والمستقبل.¹

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة، والتي يحتاجها الموظف في الإدارة أو في وظيفة معينه من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءه وفاعليه.²

وتعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية مرحله أوليه ومهمة في علاج مشاكل الوظائف من خلال التكوين، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين، وهو ما قد يظهره التحليل الإداري للمؤسسة، والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التكوينية وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي من خلالها يمكن تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الموظفين من خلال العملية التكوينية وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

وفي الإطار تظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة من خلال تحليل الإدارة وتحليل الوظيفة، وأخيرا تحليل احتياجات الموظفين.³

¹ عبد عز الدين، عملية التدريب الموظف العام في الجزائر، بحث ماجستير، في القانون، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص48.

² عبد العزيز على حسن، المرجع السابق، ص147.

³ عبد عز الدين، المرجع السابق، ص47.

أولاً: تحليل الإدارة

يتطلب فحص أو تشخيص لجميع العوامل المهمة لنمو وتطور الإدارة كثقافتها، ورسالتها وكذا هيكلها التنظيم، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات الإدارية التكوينية في كل مجال من نشاطات الإدارة.

والتكوين ليس هدفاً في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقييم احتياجات الإدارة تتمثل في دراسة المؤشرات، الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية الربحية تكلفه المواد، وبدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنميه أداء الإدارة.¹

ويتضمن تحليل الإدارة أو المؤسسة النقاط الآتية:

1. تحليل الأهداف الحالية للمؤسسة:

حيث تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المؤسسة، طالما بقية هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل الموظف يساعد كثيراً في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، ولا شك أن نجاح أي إدارة تعتمد على مدى ما تحققه من أهداف، وكل ما كانت الأهداف واضحة ومفهومة ومتناسقة ومرتبته مع الأهداف الخاصة بالمتكويين امكنه تحقيقها في الأهداف هي التي ترشد الموظفين لأداء مهامهم وتوجه مجهوداتهم وتستعمل في قياس نتائجهم.²

¹ شيباني فوزية، المرجع السابق، ص 48.

² بلال جغري، المرجع السابق، ص 767.

2. دراسة تطور المؤسسة:

تتطلب دراسة تطور المؤسسة من حيث الأهداف والموارد وأساليب تحسين خدماتها في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، المجالات الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، أساليب المهام التي تتبعها المؤسسات المماثلة لعمل المؤسسة، أن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيره المؤسسة المستقبلية، وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبعتها ومواقفها.¹

وبالتالي فإن المؤسسة مجبرة حتى تبقى مسيرة للتطورات أن تركز اهتمامها على هذه النقطة الهامة، حيث أنه من خلال هذه الأخيرة تستطيع المؤسسة أن تعرف وضعها في الماضي، وفي الوقت الحالي، كما أنه يتاح لها معرفه أوجه الاختلاف بين الوضعيتين، ذلك أن تطور نظام عملها للأحسن يدل على أنها ستواصل على هذا النمط حتى تبقى محافظة على نموها، ومكانتها في تلبية احتياجات المواطنين، أما إن كانت لا تثبت اختلافا كبيرا بين الوضعيتين، فأنها مجبرة على تحرك والعمل على معرفة سبب هذا الركود، وإن تعمل على إعادة هيكلة هيكلها، التنظيمية² وذلك بتكوين لصالح مواردها البشرية تكوين فعال يساهم في تطورها والنهوض بتحقيق أهدافها المسطرة في خدمة المواطنين وتلبية حاجتهم بصورة افضل ما كانت عليه.

3. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

حيث يهدف من خلاله إلى التعرف على ملائمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف والنشاطات الرئيسية للإدارة، وذلك من خلال التعرف على الوحدات والأقسام التي تتكون منها الإدارة، والفاعليات التي تمارسها والصلاحيات الممنوحة لها لإنجاز مهامها.

¹ أسامة محمود موسى، المرجع السابق، ص 46.

² المرجع نفسه، ص 46.

فهذا التحليل يسمح بمعرفه إذا كان الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد تطور النشاط الإدارة، والتعرض إلى أهم النقاط من أجل بناء الهيكل تنظيم متوازن وصلب، أهمها مدى توافق هذه الوظائف مع نشاطات الإدارة، وكذا المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي هل هي مدروسة حسب الشهادات ... الخ.¹

كما أن تحليل الهيكل التنظيمي للإدارة يستدعي أيضا دراسة سياسات الإدارة المعتمدة في مختلف المجالات، وكذا النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك، ومدى تفهم العاملين بها ومساهماتهم في وضعها.²

ثانيا: تحليل الوظيفة

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف التي يقوم بها الموظفون، كما يركز على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيين أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ذلك أن جمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح، أي متطلبات الأداء النموذجي لهذه الوظيفة وكذا تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفعالية من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة وأهدافها ومعدلات الأداء.³

وفي هذا الإطار تستعمل عدة طرق لتحليل الوظيفة أهمها: (وصف الوظيفة، مواصفات الوظيفة، دليل النتائج تحديد الأهداف) وسنتطرق لها باختصار:

1. وصف الوظيفة:

حيث يقصد بوصف الوظيفة إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة، وذلك لوضوح الاحتياجات اللازمة لكل منها، ونموذج وصف هذه الوظائف يجب إن يحتوي على معلومات

¹ عبد عز الدين، المرجع السابق ص 49.

² بلال جغري، المرجع السابق، ص 76.

³ شيباني فوزية، المرجع السابق، ص 50.

أهمها: اسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية لها، خطوط السلطة، متطلبات الوظيفة المالية والبشرية.

2. مواصفات الوظيفة:

حيث تحدد مواصفات الوظيفة وفقا لوصفها، وذلك بتحديد معرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو تغلب على الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.

3. دليل النتائج:

ونقصد به تلك الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة، وبالتالي إلى زيادة الإنتاج وتقديم الإدارة لخدماتها بأحسن صورة، وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام الأولويات، حيث تعطي الأهمية الأكثر للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية وحيوية وعلى سبيل المثال يمكن لخبانه دليل النتائج إن تتضمن النشاطات التالية: تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاج أو المردودية، تحسين الاتصال... الخ.¹

4. تحديد الأهداف:

تأتي مرحلة تحديد الأهداف بعد وصف الوظيفة، وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج، حيث يطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح في تحقيقها في السنة التالية، على سبيل المثال: إذا كان مستوى قدرات الموظف الخاص بالتكامل والاحتفاظ بمسايرة المتغيرات التكنولوجية حينئذ بينما يهدف رؤية الإدارة إلى توافق ومسايرة العمل جنبا إلى جنب مع التكنولوجيا فان مستوى الكفاءة في المستقبل في هذا المجال يحتاج إلى التعزيز.²

¹ بلال جغري، المرجع السابق، ص 79.

² عبد الحكيم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2002، ص 143.

ثالثا: تحليل الموظف

أي تتبع المسار الوظيفي لكل موظف، ومدى تناسبه لأداء وظيفته الحالية أو المتوقعة للترقية، أو التنقل إليها، ويهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة فائدة كان الموظف يحتاج إلى تكوين، وتحديد نوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها، ويتصف هذا النوع من التحليل على الموظفين أنفسهم، بهدف تحديد طريقه أدائهم بواجباتهم ووظائفهم ثم تحديد نوع المهارات والمعارف التي يجب تنميتها والسلوك اللازم تبنيه حتى يتوفر شروط ووظائفهم الحالية والمستقبلية.¹

كما تعتبر آراء الرؤساء الموظفين ذات أهمية كبيرة في التعرف على الاحتياجات التكوينية، لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسهم، ونوع التكوين المطلوب لهم للتغلب عليها، حيث يجب أن تكون هذه الآراء صادرة من رؤساء يتحلون بصفات القيادة السليمة والكفاءة التخصصية في الوظيفة التي يمارسونها وان يسود الجهاز الذي يرأسها كل منهم علاقات إنسانية سوية وطبيعية.

الفرع الثاني: تصميم الاحتياجات التكوينية

فبعد أن يتم تحديد وتوضيح الأهداف، فان من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها محتوى التكوين، حيث تسمى هذه العملية بتصميم محتوى التكوين، وهي مرحلة تترجم فيها سابقتها، حيث يتم تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال وضع مخطط لتكوين والبدء في تنفيذه، والذي نصت عليه المادة 4 صراحة،² ويتضمن هذا المخطط ما يلي:

¹ قروف كريم، التكوين الإداري وتأثيره على فاعليه الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2012/2013، ص 57.

² نصت المادة 04/01 من المرسوم التنفيذي رقم 92 /96، على أنه: "يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المنصوص عليه في المادة 3 السابقة في اطار تسيير تقديري للموارد البشرية".

أولاً: تحديد أهداف البرنامج التكويني

حيث يراعي في هذه الأهداف أن تكون مرتبطة بما يراد تحقيقه من تغيير في مستوى أداء الموظفين وسلوكهم، وكذا أهداف الإدارة، وأن تكون هذه الأخيرة واقعية ويمكن تحقيقها في إطار الإمكانيات والزمن المخصص للتكوين.

فالبرنامج التكويني يهدف إلى ما يلي:

- تنمية المعلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه الوظيفي.
- تطوير ملاك المتكون واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مواقف معينة.
- تزويد المتكون بمهارات جديدة في مجال تخصصه.¹

ثانياً: تحديد محتوى برنامج التكويني

يجب أن تكون عملية تحديد محتوى البرنامج التكويني متناسبة مع طبيعة المكونين، ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين وعند صياغة محتوى البرنامج مبادئ أهمها:

- التركيز على المكوّن أكثر من التركيز على المكوّن.
- مراعاة الفروق الفردية بين المكونين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع من ناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة المستمدة من واقع المتكونين وذات معنى لهم.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تتناسب مستوى المتكون الذين سيشاركون في البرنامج.²

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم

الاجتماع، جامعه محمد خيضر، بسكرة، 2013/ 2014، ص 40.

² المرجع نفسه، ص 41.

ثالثاً: اختبار الأساليب المناسبة للتكوين

أن الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين بصوره تترك الأثر المطلوب، وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها: المستوى الإداري للتكوين، عدد التكوين، موضوع التكوين، فترة التكوين (أسبوع، شهر ...)، الإمكانيات المتاحة، وميزانية البرنامج التكويني.

ومن جملة الأساليب الأكثر استخداماً نذكر ما يلي:

1. أسلوب المحاضرة:

وهي من أسهل الوسائل زيادة للمعلومات خاصة مع كثرة عدد المتكويين وقلة إمكانيات التكوين، كما ينبغي أن تكون المعلومات التي تقدم من خلالها جديدة بالنسبة للمستمعين بقدر الإمكان، وان تكون أفكارها منطقية ومقبولة بالنسبة لمستوى المتكويين، كما تعتبر طريقة مفيدة الإثارة الانتباه.¹

وتعتبر طريقة المحاضرة مناسبة حين تتناول المبادئ وتقدم المعلومات العامة والقواعد للموظفين وتهتم بعض المؤسسات بأن يعرف الموظفين الجدد بها تاريخ المؤسسة وسياستها، لأن مثل هذا العمل يتيح لهم تقدير المؤسسة ويعتزون بها، وكمثال على ذلك نجد: المحاضرة التي قام بها رئيس الجامعة احمد بوظرفاية رفقة مسؤولين إداريين التي تمت في جامعة محمد خيضر بسكرة حول دورات التكوين الخاصة بالمرافقة البيداغوجية للأساتذة خريجي التوظيف الموسمي الجامعي.²

¹ ماجد راغب الحلو، المرجع السابق، ص262.

² الدورة التكوينية الخاصة بـ "المرافقة البيداغوجية للأساتذة خريجي التوظيف الجدد للموسم الجامعي 2021/2020"، يوم: 15 جوان 2021، كلية العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية والحياة، جامعة محمد خيضر، بسكرة السنة 2021/2020، تاريخ الاطلاع على الدورة: 1 جوان 2021، الساعة: 20:20.

2. أسلوب الندوات والمناقشات:

يعتبر هذا الأسلوب (المناقشة) تدريباً ذهنياً للموظفين، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون، ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة لذلك يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكلمين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.

أما الندوات فالدارسين يشتركون في بحث معين فكل مشترك أو دارس يقوم بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقريراً عنه، وفي الندوة يستفاد من آراء الغير، كما يتم عرض الآراء والمناقشة حولها.¹ كما هو الحال بالنسبة لندوات أساتذة التربية والتعليم الغير مثبتين في مناصبهم الوظيفية، حيث تعقد لهم ندوة تفتيشية بغرض الترسيم والتثبيت في وظائفهم أن كان أدائهم في المستوى المطلوب بعد مناقشة آراء اللجنة التفتيشية.

وكمثال أيضاً نجد مثال: الندوة الافتراضية الدولية لجائحة كورونا وتأثيراتها على منظومة الخدمات المجتمعية داخل المدن الجزائرية تمت على مستوى جامعة م خ بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بحضور رئيس جامعة احمد بوطرفاية ومسؤولين آخرين بهدف تقييم أداء الخدمات المجتمعية في ظل تفشي الجائحة وأثارها، إلى جانب العمل على تحديد نوعية ومستوى الخدمات وتنوعها داخل المدن.

3. البحوث الميدانية:

وفيها يقوم المتكلمين بعمل أبحاث ودراسات في مواقع العمل ذاتها ويستمدون معلوماتها من الملاحظة والمعينة ومن الموظفين أنفسهم، ويتعرفون من خلالها على الحقائق التي قد لا توجد في الكتب والوثائق، ويتمرنون بها على كيفية مواجهة مشاكل الوظيفة، كما انه يتضح بقيام

¹ بوقطف محمود، المرجع السابق، ص42.

المتكون بدور فعال في العملية التكوينية بالإضافة إلى اكتساب خبرة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية المدروسة.¹

ومثالاً على ذلك نجد أن دارسي للهندسة الزراعية والمتكونين في ذلك المجال، يتطلب منهم التنقل إلى المكان المناسب لإجراء تجاربهم بعد دراسة نظرية معقدة للمشروع المطلوب إنجازه للزراعة، مثل: نوع من النبات أو البذور في مناخ غير الذي اعتادت عليه، فيجب عليهم إجراء دراسة تحليلية للتربة وكذا مناخ ... الخ، وغيرها من العوامل التي من شأنها المساعدة في نجاح هذا المشروع، ويجرون تجاربهم مع الإبقاء على معابنتها وملاحظتها للوصول إلى نتائج أدق.

4. تمثيل الأدوار:

أسلوب تكويني يقوم على شكل عرض تمثيلي قصير، لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح، حيث يقوم المكون بعرض مشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المتكونين مثالاً علمياً على أن يقوموا بتنفيذه، وهذا بطريقة ما هي المحاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ المشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتتاسب هذه الطريقة لحالات معينة، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار وهي تكويني على الإدارة المقابلات الشخصية والتكوين على حل المشاكل والعلاقات العامة.²

5. دراسة حالة:

يتناول هذا الأسلوب وصفاً مكتوباً لحالة تستدعي اتخاذ قرار، ويطلب من المشاركين قراءة الحالة ودراستها بتشخيص المشكلة وتحليلها، وتقديم الاقتراحات بشأنها، ويتطلب نجاح هذا الأسلوب أن تكون لدى المتكون أرضية معقولة من المعرفة النظرية من جهة أو بالمشاكل العملية التي تواجهها المؤسسات على أرض الواقع من جهة أخرى.

¹ ماجد راغب الحلو، المرجع السابق، ص 262.

² أسامة محمود موسى، المرجع السابق، ص 46.

وعلى سبيل المثال: تنظيم احدى مؤسسات التكوين ندوه تحت عنوان "الكفايات مدخل لتجديد التعليم" حيث تابع أستاذ بالتعليم الثانوي الإعدادي (عبد الله) أعمال هذه الندوة، بغية تحيين معارفه في مجال علوم التربية، خصوصا انه تم اعتماد مدخل الكفايات في بناء المناهج الجديدة" وعند نهاية اللقاء صرح عبد الله " ليس هناك فرق ملموس ما قدم في اللقاء وما نعمل به".

وعليه نقوم بالخطوات التالية أهمها:

- أ. وضع الإشكالية التي يتضمنها تصريح عبد الله مبينا الأسباب التي قد تكون وراءها.
- ب. من خلال دراسة منهجية هذه الحالة بين المتانة ونجاعة موضوع الندوة وكذا أهمية التكوين المستمرة في تطوير الكفايات المهنية.
- ت. اقتراح حلول علمية لمعالجه هذه الإشكالية من جوانبها التربوية والتكوينية.

رابعاً: تحديد زمان ومكان التكوين وميزانية

بالنسبة لزمان التكوين، تقوم المؤسسة بتحديدته لإجراء عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع، ...)، ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها، وفترات الراحة، وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المتكونين.¹

أما بالنسبة لمكان التكوين، فإنه يعود إلى قرار المؤسسة فعادة ما يتم تحديد مكان التكوين، إما داخل المؤسسة أو خارجها، وهو ما يعرف بالتكوين الخارجي، ومن مميزاته انه يجمع عدد كبير من المتكونين في آن واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب.²

¹ فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعه الحاج لخضر، باتنة، 2007 / 2008، ص 97.

² بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 47.

كما يشترط في مكان التكوين توفر التهوية، والضوء، والسعة، والراحة والسكون، وملائمته المكانية، ويساعد تحديد المكان التكويني في تسهيل عملية تنقل العمال إلى مراكز التكوين، ومن الأفضل أن يكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل المؤسسة.

ويتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات الإدارة، فإن كان الهدف هو تكوين الوظيفة، يتم ضمن الوظيفة نفسها، أما إذا كانت الإدارة تريد تنفيذ نشاطات التكوين بصورة مستمرة، ودون تأثير على سير الوظيفة اختار مراكز التكوين خارجيه أو تقييم مركز تكوين خاص بها.¹

مثال ذلك، في تكوين أعوان الحماية المدنية يجب أن يكون التكوين الذي يخضع له عون الحماية المدنية المتربص في موقع الحدث، وذلك حتى يتمكن من تطبيق ما اكتسب من نظريات على أرض الواقع، فإخماد الحرائق أو إنقاذ الغرقى لا يكون إلا في المكان المناسب لذلك، حتى يكتسب المتكون خبره ومهاره تمكنه في الاستمرار والتطور أكثر في أداء وظيفته.

أما بالنسبة لميزانية التكوين، فنجد أنه تكاليف التكوين تختلف من برنامج تكوين للأخر، حيث لا توجد طريقة مختصرة ومتفق عليها لتقدير هذه التكاليف، ويتم وضع ميزانية التكوين اعتمادا على عدة عناصر أهمها:²

- تكاليف الكتب والمواد التكوينية والبرمجيات التكوينية الحاسوبية،
- تكاليف التجهيزات التكوينية مثل مكان التكوين واستئجار بعض التجهيزات،
- أجور ونفقات المكونين،
- تكاليف وانتقال المكونين وكلفه معاشهم خلال التكوين،
- تكاليف تحليل الاحتياجات التكوينية،

¹ فاروق كريم، المرجع السابق، ص 67.

² نجاه بزاید، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركه سوناپراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس جامعه وهران، 2010 / 2011 ص 105.

- المصاريف الإدارية وأعمال السكرتارية،
- تكلفه الخسائر المادية نتيجة وقت التكوين والتوقف مؤقتا على الوظيفة
- تكاليف خاصه بالإشراف على التكوين ومراقبته.¹

خامسا: اختيار وإعداد التكوين والمكونين

يعد اختيار المكونين والتكوين من العناصر المهمة في تصميم برامج التكوين وسنتطرق إلى كل عنصر على حده فيما يلي:

بالنسبة لاختيار المكونين، فإن العملية التكوينية تعتبر عملية اتصال بالدرجة الأولى، وتهدف أساسا إلى إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات، لذلك يجب التأكد من سلامة توصيل الرسالة التكوينية، وفهم المكون لها وقناعاته بها، وذلك بتوافر مقومات وخصائص رئيسيه لدى المكون أهمها: القدرة القيادية، إمكانية السيطرة على سلوك الآخرين، القدرة على توصيل المعارف والمفاهيم إلى المكونين والقدرة على الاستماع إليهم.²

أما بالنسبة لاختيار وإعداد المتكونين، فإن اختيار الموظفين الذين يحتاجون إلى تكوين قد تم في مرحله تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي الآن أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب وذلك وفقا للمعايير التالية:

أ. **الاختيار الدقيق:** حيث يعتمد تصميم برنامج التكوين على الاختيار الدقيق لفئه أو المستوى العتبة بالتكوين وذلك ل:

- **لتكوين وإدماج العاملين الجدد:** (تعريفهم بإدارة وخدماتها وهيكلها ومسؤولياتها، وكذا المهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة).
- **لتغيير سلوكيات الموظفين في الإدارة:** (وذلك يتضمن أداءهم أو تهيئهم لوظائف جديدته على المدى الطويل).

¹ بلال جغري، المرجع السابق، ص 99.

² بدوح غنية، المرجع السابق، ص 121.

- **تهيئه الإداريين على مختلف المستويات:** الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم
- **تهيئه المكونين:** حيث تهتم الإدارة بتكوين بعض موظفيها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.¹
- **عدد المتكونين:** حيث التزمت الإدارة لتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها وذلك في نص المادة 4 من المرسوم رقم 92/ 96، المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى،² وتحقق ذلك عن طريق تقدير عدد الموظفين الجدد وعدد الموظفين الحاليين الذين يتكون وظائفهم وعدد المكونين الذين سيتفوقون في البرنامج التكويني.
- كما يخضع المتكونين لمعايير تسمح لهم بقبولهم في الوظيفة المناسبة لهم أهمها: معايير إدارية وسلوكية، وجوانب فيزيولوجية، المهارات الجسمية، ومتطلبات خاصة كالطول. الوزن. النظر. السمع... الخ.

الفرع الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

يعتبر تنفيذ برنامج التكوين الوظيفي من أهم المراحل للتكوين الوظيفي، وتأتي بعد مرحله تقييم برنامج التكوين ومدى صحة تحقيقه للأهداف المرجوة منه، وعليه سنتناول كل مرحله على حدي فيما يلي:

أولاً: تنزيل برامج التكوين

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذه، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقاً. وتتمثل مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني في أنها مرحلة إدارة البرنامج وتجديده ميدانياً، وحتى ينفذ يعتمد على عدة عوامل، مثل: قدره الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج، والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، ونوعيه المكونين ونوع ومحتوى البرنامج

¹ نجاة بزايد، المرجع السابق، ص 106.

² انظر المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 92 / 96، المصدر السابق.

التكويني بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات الاجتماع، مدرجات، مخابر، ...)، وتنظيم طريقه جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية لهم، وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم، وكذا تنظيم وقت الجلسات التكوينية، وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لمجموعه موظفي لمتابعتها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.¹

ومن جهة أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التكوين سوف يعتمد على الموظفين أو الأشخاص الذين سوف يتم تكوينهم، وعلى أهداف عملية التكوين، فعلى سبيل المثال: في حالة ما إذا كان المتكون من اجل تحقيق أغراض تتعلق بتعريف الموظفين الجدد بالوظيفة، فمن المتوقع أن تتألف عملية التكوين من برنامج داخلي يشتمل على: عدد من الاحتجاجات والمناقشة مع موظفين آخرين، أما على الجانب الأخر فمن المحتمل أن تشتمل برنامج تطوير الإدارة على فترات من الخبرة المخططة، هذا بالإضافة إلى حضور بعض الدورات التكوينية الخارجية في الدورات التعليمية.²

ثانياً: تقييم برنامج التكوين الوظيفي

تعد آخر مرحلة من مراحل التكوين الوظيفي، والتي تقوم من خلالها الإدارة بتقييم البرامج التكوينية للتأكد من الوصول إلى الأهداف المسطرة سابقاً، ومعرفة مدى فعالية البرنامج التكويني على كل من الموظف والإدارة.

مع العلم أن عملية تقييم برنامج التكوين على أنها: وسيلة يتم من خلالها التأكد من أن البرامج التكوينية الموضوع من طرف الإدارة قد حققت أهدافها المرسومة، كاستيعاب المكونين لها ومدى قيامهم بأداء وظيفتهم على أكمل وجه.³

¹ بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 56.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006، ص 137.

³ قروف كريم، المرجع السابق، ص 74.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن عملية التقييم للبرنامج التكويني تقوم على عنصرين مهمين وهما:

1. تقييم الطرق التكوينية:

- يتعلق الأمر بأساليب التي اتبعتها المؤسسة في عملية التكوين من أجل الوصول إلى برنامج تكوين جيد، وذلك وفقا للعوامل التي تساهم في زيادة فاعليه البرنامج التكويني والمتمثلة في:
- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للتكوين.
 - مدى التسلسل الموجود في مراحل تنفيذ العملية التكوينية.
 - مدى مساهمه البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمؤسسة.
 - مدى استخدام البرنامج لمداخل وأساليب عديده ومتعددة.
 - مدى مشاركة الموظفين في عملية التكوين.
 - مدى توفر المكافآت والحوافز لتعزيز السلوك الإيجابي.
 - مدى وجود نية من التعلية برنامج.
 - مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المشاكل والمعوقات التي يواجهها المتكويين.¹

2. تقييم كفاءه المتكويين:

يعتبر تقييم كفاءة المتكويين جزءا مهما في خطط التكوين، وتظهر هذه الأهمية كونه يوضح لنا ما إذا كانت هذه الأخيرة ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يوضح أو يحكم بصوره مسبقه على ما إذا كانت نفس البرامج ستجح في المستقبل أم لا، كما يوضح لنا مدى فعالية البرنامج التكويني والتي تفيد في تحسين وتطوير البرامج المتوقع القيام بها مستقبلا.²

لتقييم التكوين هدفين رئيسيين هما:

¹ نجاه بزايد، المرجع السابق، ص 113

² المرجع نفسه، ص114.

- معرفة مدى نجاعة طريقة معينة في التكوين ونجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة، وهو ما يصعب تحقيقه بسهولة.
 - العمل على تدارك النقص الملحوظ في الفترة التكوينية، وذلك لغرض لفت الانتباه المشرفين في مراكز العمل لهذه النقائص من اجل تداركها والتقليل من أثارها.
- وتمر عملية تقييم التكوين على خطوات متسلسلة، تبدأ منطقيا بسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها أم لا، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم في البرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين تختلف طرق التقييم فعاليتها.
- وسنتعرض إلى ثلاث طرق لتقييم برامج التكوين، أحدهما يركز على مساهمه برنامج التكوين في تحقيق أهداف الإدارة، أو في القضاء على مشاكل معينة، والثانية تقيس اكتساب خبرات جديدة وتعلمها، وأخيرا رأي وردود أفعال المتكويين حول برنامج التكوين، ثم تأتي مرحلة تصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين، بعدها جمع البيانات الخاصة وتحليله، واستخلاص النتائج حول ما إذا كانت برامج التكوين، فعالة أم لا، وأخيرا وضع توصيات خاصة بالمستقبل.¹
- ويمكن إجراء التقييم للتكوين الوظيفي باستعمال عدة طرق أهمها:
- أ. **آراء المشاركين:** وهي طريقة شائعة في أغلبية الإدارات تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون... الخ.
- وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ، إلا أنه لا يقيم البرنامج التكوين بدقة، وذلك لاختلاف آراء المشاركين وهذا ما يجعلها غير موضوعيه.²

¹ أحمد احمد ماهر، الموارد البشرية، مراكز التنمية، الإدارية، الإسكندرية، 1997، ص357.

² وسيله حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعة، قالمه، 2004، ص 107.

ب. **تغير في السلوك:** يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشاركين سواء باكتساب مهارات واتجاهات جديدة ويتم ملاحظه سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

ت. **التكوين المحقق فعلا:** يقوم المسؤول في هذا التكوين بتقييم أداء المشارك بعد فتره تكوينيه ومقارنته السابق، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تتعكس مباشرة على أداء الموظف.¹ حيث يتم قياس نتائج البرنامج التكويني وأثره في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة وذلك عن طريق اعتماد على أسلوب المقارنة بين وضعيه قبل التكوين، وبعد التكوين وهل أدى إلى الوصول إلى أهداف الموظف والمؤسسة المحددة؟ التي قد تكون متعلقة بزيادة الإنتاج أو تحسين الخدمة العمومية ... الخ.

ويؤخذ بعين الاعتبار تدخل عده عوامل خارجيه (حالة الطوارئ، ازمه سياسية... الخ) تضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط تكويني.

¹ دولي لخضر، إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي، مذكره ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران،

2006/ 2007، ص 107.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص بأن التكوين الوظيفي عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى اكتساب الموظف المهارات والمعلومات، وتوجيه سلوكه بما يتلاءم مع الوظيفة التي يشغلها، كما تتجلى أهميه التكوين في تحسين الأداء الموظف، ورفع كفاءته ومن ثم تحسين أداء الإدارة العمومية في تقديم خدماتها للمجتمع.

كما يمر التكوين بمختلف أنواعه التي أقرها له المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92 المتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم بمراحل مترابطة ومهمة، تبدأ من تحديد الاحتياجات التكوينية التي من خلالها تحلل فيها الإدارة والموظف والوظيفة، لتحديد متطلبات التكوين، ثم تأتي مرحلة تخطيط وتصميم البرنامج التكويني على ضوء المرحلة السابقة، ثم مرحلة وضع البرنامج التكوين في حيز التنفيذ، وأخيرا تأتي مرحلة تقييم البرنامج التكويني، والتي تمكننا من معرفة أهم الأخطاء والفجوات التي شابت المراحل السابقة والتدخل لتداركها.

الفصل الثاني:

" تنظيم وتقسيم التكوين الوظيفي في
الإدارة الجزائرية "

تحتاج عملية تكوين الموظفين في الإدارة الجزائرية إلى إطار تنظيمي يوضح كيفية تسيير هذه العمليات، وتحسينها وتنفيذها على أرض الواقع، بالإضافة أيضا إلى تقييم الموظف المتكون، ولهذا قسمنا هذا الفصل المعنون بتنظيم وتقييم التكوين الوظيفي في الإدارة الجزائرية إلى مبحثين رئيسيين، حيث خصص المبحث الأول لإجراءات تنظيم دورات التكوين في الإدارة الجزائرية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تقييم عمليات التكوين الوظيفي.

المبحث الأول: إجراءات تنظيم دورات التكوين في الإدارة الجزائرية

سنتناول في المبحث الأول إجراءات تنظيم دورات التكوين، وذلك وفق ما يتضمنه المرسوم التنفيذي 92/ 96، بحيث يتضمن ثلاث مطالب إجرائية رئيسية، حيث سنتناول خلال المطلب الأول إعداد المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات، وفي المطلب الثاني سنتعرض في كيفية فتح دورات التكوين، أما في المطلب الثالث خصص لتقييم وتوزيع عمليات التكوين.

المطلب الأول: كيفية إعداد عمليات التكوين في الإدارة الجزائرية

إن عملية تنظيم مخطط التكوين مرتبط ومرهون على عاتق الإدارة العمومية المعنية باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة في هذا الشأن، وفقا للتنظيم المعمول به، وسنتناول في هذا المطلب المعنون بكيفيات إجراءات عملية التكوين في الإدارة الجزائرية ثلاث فروع أساسية، حيث خصص الفرع الأول لإعداد المخطط القطاعي أو السنوي أو المتعدد السنوات، أما الفرع الثاني نتناول فيه تنظيم عمليات التكوين في الخارج، وإما الفرع الثالث، فخصص للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في تنظيم التكوين.

الفرع الأول: إعداد المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات

تلزم المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاع سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وذلك وفق أهداف مستخدم المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية.¹

حيث تضمنت ذلك المادة 3 في الفقرة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 92 / 96، وذلك من خلال قولها: "الإدارة المعنية أن تحدد مخططا يتضمن عملية التكوين المبرمجة خلال السنة أو السنوات المقبلة المتعلقة ب:

¹ المادة 3، من المرسوم التنفيذي رقم 92 / 96، انظر فاطمة جدو، إيمان العيداني، سلطانة سكفالي، النظام القانوني للوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص 84.

- التكوين المتخصص
- تحسين المستوى
- تجديد المعلومات

بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بـ:

- عدد المناصب المطلوب شغلها أي التوظيف الأولي،
- عدد الموظفين المعنيين بهذه العمليات،
- مناصب التأهيل المعنية،
- مؤسسه أو مؤسسه التكوين،
- التكوين الذي يتضمن هذه العمليات.¹

يتضح من نص المادة كيفية إعداد مخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات التي أقرت بالزامية المؤسسات والإدارات العمومية بإعداده وتنظيمه، وفق متطلبات والأهداف الأولية لمستخدمي هذه المؤسسات والإدارات العمومية.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن هذا النص أثار مسائل مهمة تتمثل في تحديد عدد الموظفين المعنيين بهذه العمليات، والتي يتم ربطها بميزانية التكوين، مما يؤدي إلى ترشيد نفقاتها فلا يعقل أن يكون عدد المتكويين بنسب عالية مقارنة بميزانية ضئيلة في التكوين الذي يحتضن هذه العمليات يجب أن يراعي تخصص كل من المكون و المتكون، بالإضافة إلى استخدام الآليات الحديثة.

أما مناصب التأهيل المعنية تخص الترقية لا غير، فعند ترقية مجموعة من الموظفين ستضعهم إلى تكوين متخصص، ومنه عدد مناصب التأهيل يقابلها عدد الموظفين الخاضعين للتكوين المتخصص، ويتم ذلك في المؤسسات المعنية بما يتوافق ونوعية الخدمات التي تقدمها، مع نوعية التكوين المتخصص لترقية أداء، وتطوير مهارات الموظفين المكونين.

¹ المادة 3 من المرسوم رقم 96/92، المصدر السابق.

كما الزم إدراج هذا المخطط في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية،¹ حيث تم تبني هذا الأخير لأول مرة في المرسوم التنفيذي رقم 126/ 95،² والذي عدل أحكام المادة 03 من وأتم أحكام المادة 06 من المرسوم 145/ 66، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات طابع التنظيمي أو الفرد التي تهتم بوضعية الموظفين ونشرها كما في ذلك ما يتعلق بالتكوين الوظيفي للموظف حيث إضافة المادة 06 مكرر 01 بالزامية المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، وهذا من أجل ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة،³ لا سيما ما يتعلق ب: التوظيف، الترقية، التكوين، وتحسين المستوى، تجديد المعلومات، والإحالة على التقاعد، ... الخ. فالمخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين، وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، هي آلية تسييرية تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في نطاق التكوين وفق لمعطيات عملية، كما تشكل بالنسبة لمصالح الوظيفة العمومية أداة للرقابة الإدارية حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها، وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها. حيث إن تبني هذا النظام في التسيير في جانبه المتعلق بعمليات التكوين التي تقوم المؤسسات والإدارات العمومية بإنجازها سنويا يعني ضرورة المصادقة أولا على مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

¹ المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 92/ 96، المصدر السابق.

² المرسوم التنفيذي رقم 126/ 95، المؤرخ في 29 أبريل 1995، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 145/ 66، المؤرخ في 2 جوان 1966، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفرد التي تهتم بوضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية العدد 26، الصادرة بتاريخ 9 ماي 1995، ص 26.

³ بليه لحبيب، الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائري، مجلة الراصد العلمي، العدد 2، قسم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص 5.

وعليه نستنتج أن كل إدارة عمومية ملزمة بإعداد مخطط سنوي لها وذلك في إطار تسيير مواردها البشرية فهو عبارة عن خطة تنبؤيه تضمن التوزيع للمناصب المالية الممنوحة كل سنة.

الفرع الثاني: تنظيم عمليات التكوين في الخارج

حيث إن إلزامية تسجيل عملية التكوين وتحسين المستوى في الخارج المخطط القطاعي في الإدارة أو المؤسسة المعنية تتم طبقا للتنظيم المعمول به، حسب ما أقرته المادة 3 من المرسوم الرئاسي 14/196¹.

كما نجد أن المرسوم رقم 81/17، قد الزم الوزارات المعنية بتقديم المخططات والبرامج وتحسين المستوى في الخارج إلى اللجنة الوطنية للتكوين في الخارج إلى اللجنة الوطنية للتكوين في الخارج²، كما تضمنت ذلك أيضا المادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 14/196، بقولها: "إنشاء لجنة وطنية تكلف بتنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج تدعى في صلب النص اللجنة الوطنية"³.

حيث يرأس اللجنة الوطنية الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله:

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

وتتولى المصالح المختصة في القطاعات المعنية عملية تنفيذ برامج التكوين الإقليمي في الخارج، والمتابعة البيداغوجية للمستفيدين في طور التكوين وتساعدوا في ذلك لجنة الخبراء.

¹ المادة 3 من المرسوم الرئاسي 14/196، المؤرخ في 6 جويليه 2014، يتضمن تنظيم التكوين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد 42، ص 2.

² المرسوم رقم 81/17، الصادر بالجريدة الرسمية العدد 7، بتاريخ 17 فيفري 1981. ص 154.

³ المادة 5 من المرسوم 14/196، المصدر السابق، ص 12.

وتتوج أشغال اللجنة الوطنية لتقرير سنوي يرسله إلى الحكومة وزير التعليم العالي والبحث العلمي.¹

وتتولى اللجنة الوطنية على عاتقها مهمة التكلف بإعداد برامج التكوين الوظيفي وتحسين المستوى في الخارج وتقييمه، وبهذه الصفة تكلف اللجنة على الخصوص بما يلي:

- دراسة واقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين الاقليمي وتحسين المستوى في الخارج،
- الفصل في الحاجات وفي برامج التكوين الاقليمي وتحسين المستوى في الخارج التي تعبر عنها القطاعات السنوية.
- دراسة المنح المعروضة في إطار اتفاقات التعاون، وعند الحاجة تلك المعروضة في إطار الاتفاقات القطاعية.
- تشجيع كل التدابير التي من شأنها ترقية صيغ الرعاية من قبل المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين أو الهيئات الجهوية أو الدولية الأخرى.
- جمع الوثائق البيداغوجية والعلمية حول برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج.
- اقتراح مقاييس الانتقاء وكذا قائمة الشعب والفروع المقبولة للتكوين الاقليمي وتحسين المستوى في الخارج.
- السهر على تنظيم المسابقات الجهوية عند الاقتضاء لانتقاء المترشحين للتكوين الاقليمي في الخارج.²
- ضبط قوائم المترشحين للتكوين الاقليمي في الخارج.

¹ بليه بلجيب، مرجع السابق ص 17. انظر المادة 41 من المرسوم الرئاسي رقم 14/ 196، المصدر السابق.

² المادة 41 من المرسوم الرئاسي رقم 14/ 196، المصدر السابق.

- اقتراح سياسة إعادة إدماج الممنوحين عقب التكوين الاقامي في الخارج،¹ خاصة بالنسبة للتكوين الطويل المدى.
- وفي هذا الإطار ينظم التكوين الإقامي وتحسين المستوى في الخارج لمدة تزيد عن ستة أشهر، وينظم تحسين المستوى في الخارج لمدة تقل أو تساوي ستة أشهر.
- حيث يستفيد من التكوين الاقامي في الخارج جميع الأصناف الآتية:
- الطلبة المتحصلين على شهادة الطور الأول، أو الطور الثاني، الأوائل في نهاية التخرج.
- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه، والذين تتطلب دراستهم القيام ببحوث أو تدارب في الخارج.
- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية المترسمون والحائزون على الأقل شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة بمعادلتها.
- أبناء أعوان الدولة المدعويين لممارسة عملهم في الخارج، والذين يتابعون دراسات في الطور الأول أو الطور الثاني أو الطور الثالث عند استدعاء أوليائهم للعودة إلى الإدارة المركزية، أو المتوفين في مناصبهم بالنسبة للمدة القانونية المتبقية لأنهاء دراساتهم.
- أبناء أعوان الدولة المتحصلين على شهادة البكالوريا في الخارج خلال نفس السنة التي يتم استدعاء أوليائهم للعودة إلى الإدارة المركزية، والحاصلون على التسجيل أولي قصد الحصول على شهادة الطور الأول للسنة الجامعية الجارية أو السنة الجامعية المقبلة.
- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون، والباحثون الدائمون الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه.
- الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمين في العلوم الطبية في طور التكوين.

¹ بليه لحبيب، مرجع السابق، ص 15.

- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين يتم انتقاءهم من بين الكفاءات والحاصلون على الأقل على شهادة جامعية.¹

الفرع الثالث: السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في تنظيم التكوين

حيث أقر في هذا الإطار المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92،² مجموعة من الأحكام التي تضمنت النص على الدور الذي تلعبه السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في تنظيم عمليات التكوين، وذلك من خلال القيام بعده إجراءات تتمثل في:

- إخضاع المخطط للتكوين السنوي أو المتعدد السنوات للإدارة والمؤسسات المعنية للدراسة من طرف اللجنة المكلفة بالوظيفة العمومية، وذلك لضمان تخطيط وتنسيق عمليات التكوين المختلفة بالنظر إلى التطور بين المؤهلات الإدارية والتقنية.³
- يخضع مخطط لتكوين وتحسين المستوى للدراسة والمصادقة، وذلك من قبل لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية خصيصا لتنظيم عملية التكوين الذي سيجرى في تلك الفترة، وفي هذا الإطار تتشكل هذه اللجنة من:⁴

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية رئيسا.
- ممثلا عن المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية عضوا.
- ممثل عن وزيره المالية عضوا.

وفي إطار ممارسة اللجنة المذكورة أعلاه لممارسة مهامها يمكنها أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدته في استشارته لتتويرها في أشغالها.

¹ المواد 7، 8، 10، من المرسوم 1966، المصدر السابق، ص 12.

² المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92، المصدر السابق.

³ محمد شرنون، منظومه التكوين في الوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الجزائري الفرنسي حول: "تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية"، فندق الأوراسي، الجزائر، 2005، ص 55.

⁴ المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليم الوزاري المشتركة رقم 253، المؤرخة في 27 جويلية 1999، المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية في مجال المصادقة على مخططات التكوين.

كما يتم إجراء تقييم دقيق من قبل المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عقب كل سنة مالية عن مدى تنفيذ المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات، حيث:

" تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية المعنية.

وبهذا الصدد، تقوم كل دائرة وزارية أو مؤسسة عمومية بإعداد تقرير عن إنجاز العمليات المسجلة في مخططاتها للتكوين وتحسين المستوى، قبل 31 مارس بعنوان السنة المالية الموالية للسنة المعتمدة، وترسله إلى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.¹

حيث يتضح لنا من هذا النص أعلاه بان المتكونين يخضعون لإجراء تقسيم دقيق عن مدى فعالية ونجاح مخطط التكوين في الإدارة عقب نهاية كل سنة مالية، محتواه السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية من خلال امتحانات تقييميه كتابية كانت أو شفوية وحتى التطبيقية فتختبر مكتسباتهم.

وبناء على ما سبق تقوم كل إدارة أو مؤسسة عمومية بإعداد تقرير يتضمن كافة الإنجازات والأعمال المسجلة في مخططاتها قبل 31 مارس، بعنوان السنة المالية الموالية للسنة المعتمدة وتقوم بإرساله للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي في الغرض من إعداد التقرير في النهاية، لمعرفة ما مدى مصداقية ونجاعة تمويل عمليات التكوين، هل الميزانية المحددة لذلك التكوين كافية لمتطلبات الأعمال أم لا، فتتولى الوزارة توكيل مهمة ومسؤولية التحقيق لمجلس المحاسبة، الذي يقوم بتحيين الفوارق ورصد الإحصائيات والمقاربات خلال العمليات المنجزة وغير المنجزة، وهل تتطلب حقيقة هذه التكاليف، وهل أرقام الفواتير متوافقة مع ما هو مقترح في المخططات والبرامج، وما تم إنجازه من عمليات تتضمنها هذه الأخيرة، لأنه في حال ثبت خلاف ذلك فإن هذه

¹ المادة 25 من المرسوم 194/ 20، المصدر السابق.

المؤسسات تدخل ضمن حالات تبديد المال العام، بمعنى فساد مالي للوظيفة العمومية، كل ذلك يبقى في إطار النظر فيه والرد على أسئلة مجلس الدولة، حتى ظهور الحقائق وتطابق النتائج.

المطلب الثاني: فتح دورات التكوين

يحدد تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لالتحاق بالوظائف العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية بواسطة ما يأتي:

إما عن طريق صدور قرار من السلطة المكلف بالوظيف العمومي، وذلك فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، أو بقرار وزاري مشترك بين الوزير المعنى والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وذلك فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية الممكنة.

كما يجب أن يحدد القرار السابق الرتبة أو الرتب التي فتحت دوره التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ويتضمن أيضا عدد المناصب المتوفرة، وذلك طبقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه بعنوان السنة المالية المقدمة، بالإضافة إلى الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات، وطبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين بمقتضى التشريع والتنظيم المعمول بهما، وأن يتضمن أيضا تاريخ فتح التسجيلات وختمها.¹

ويتم كل ذلك في إطار مراعاة مدة الدورات، ومكان إجراءها، وتاريخها، وكذا شكل الدورة فيما إذا كانت بشكل تناوبي أو متواصل، مع تحديد مدة التكوين حسب الغرض منه، وحسب السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين والتي تتراوح بين الثلاثة أشهر، والتسعة أشهر، حسب نوع التكوين أيضا.

¹ المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 92/96، المصدر السابق، وانظر: المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 20/194، المصدر السابق.

كما يتم أيضا تحديد طبيعة الاختبارات وحجم المراقبة وكيفية المراقبة إجراء الدورات المذكورة سابقا ومتابعتها.¹

ويجب تبليغ نسخة من القرار أو المقرر المذكورين في المادة 26 من المرسوم التنفيذي 194 / 20، إلى المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، مرفقة بقائمة اسمية للمترشحين المقبولين، في أجل سبعة أيام عمل، ابتداء من تاريخ توقيعه.

ويجب على المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تبدي رأيا في مطابقة القرار أو المقرر المذكورين في الفقرة أعلاه، للتنظيم المعمول به، في أجل أقصاه سبعة أيام عمل، ابتداء من تاريخ استلامهما، وبانقضاء هذا الأجل، يعتبر رأي المطابقة مكتسبا، غير أنه، لا تطبق أحكام هذه المادة على دورات تحسين المستوى قصيرة المدى.²

كما نجد أن القانون أوجب على نشر قرار أو مقرر فتح دورة للتكوين وتحسين المستوى في أجل أقصاه سبعة أيام عمل، ابتداء من تاريخ استلام رأي المطابقة المنصوص عليه في المادة 26 27 من المرسوم التنفيذي 194 / 20، عن طريق الإعلان في موقع الإنترنت، أو عند الاقتضاء، في أماكن العمل بالمؤسسة أو الإدارة المعنية، أو بكل وسيلة أخرى ملائمة.

وبالنسبة لدورات تحسين المستوى التي تقل مدتها عن ثلاثة أشهر، يتم النشر بشكل واسع في أماكن العمل أو بكل وسيلة أخرى ملائمة.³

وللعلم فإن قائمة المترشحين المقبولين أو غير المقبولين للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى، لجنة خاصة ترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها، وتتكون من المسؤول

¹ فاطمة الزهراء جدو، إيمان العيداني، سلطنة سكفالي، النظام القانوني للوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص 85.

² المادة 27 من المرسوم التنفيذي 194 / 20، المصدر السابق.

³ المادة 28، المصدر نفسه.

المكلف بالتكوين في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية وعضو منتخب عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء الرتبة المعنية.¹

كما تلزم أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى محل إشهار عن طريق الإلصاق على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو بكل وسيلة أخرى ملائمة، قبل عشرة أيام عمل، على الأقل، من التاريخ المقرر لبدء دورة التكوين أو تحسين المستوى المعنية، في حين نجد وجوب أعلام المؤسسة أو الإدارة المعنية المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى، بأسباب رفض ترشحهم، ويمكنهم، عند الاقتضاء، تقديم طعن إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها أن تفصل في هذا الطعن والرد على المعنيين قبل خمسة أيام عمل، على الأقل، من التاريخ المقرر لإجراء دورة التكوين أو تحسين المستوى المعنية.²

كيفية توضيح من نص هذه المادة على أن تكون قائمة المترشحين المقبولة للمشاركة في دورات التكوين بشكل علني بحيث يتسنى للجميع مشاهدتها، وذلك بواسطة الصقاها على مستوى الإدارة المعنية بأي وسيلة كانت بشرط أن تكون بوضعية مشروعة ومناسبة قبل 10 أيام عمل من تاريخ المقرر لبدأيه دوره التكوين، بينما المترشحين غير المقبولين فتلزم الإدارة بتقديم تبرير أسباب رفضهم بالإضافة إلى تقديم طعن إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين للفصل في القضية والرد قبل خمسة أيام عمل من تاريخ المقرر لإجراء دوره التكوين.

¹ المادة 29، من المرسوم التنفيذي رقم 194/20، المصدر السابق.

² المادتان 30، 31 المصدر نفسه.

المطلب الثالث: تتويج دورات التكوين

بعد نهاية كل عملية تقوم مؤسسة التكوين أو المؤسسة الأصلية بتتويج الموظف المتكون، استنادا للنتائج المتحصل عليها بعد التكوين، ولهذا استلزم منا الأمر تقسيم هذا المطلب إلى فرعين أساسيين، وهما كالآتي:

الفرع الأول: المترشحين الناجحين في دوره التكوين

الفرع الثاني: المترشحين الراسبين في دوره التكوين

الفرع الأول: المترشحين الناجحين في دورة التكوين

حيث تسلم مؤسسة التكوين التي تكفلت بإجراء الدورة التكوينية وتحسين المستوى شهادة تكوين، للمترشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تكوينية وشهادة تحسين مستوى للمترشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى، المتوسطة والطويلة المدى، وشهادة مشاركة للمترشحين الذين تابعوا بنجاح تحسين المستوى قصيره المدى.

كما يتم بالنسبة للمترشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تكوين تعيينهم بصفة مترشحين في الرتب المعنية، ويوجهون حسب احتياجات المصلحة بطاقة الرغبات، ودرجه استحقاق المعنويون، عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص الموجه إلى التوظيف المباشر في رتبة معينة وترقيتهم أو إدماجهم حسب الحالة في الرتبة المقصودة عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص قبل الترقية أو بعد الإدماج.

ويتم ترسيمهم في رتبهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، وذلك عندما يتعلق الأمر بالتكوين التحضيري قبل ترسيم المتربص،¹ حيث يتم تعيينهم في المناصب العليا أو في المناصب المتخصصة ذات الصلة، وفقا للشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به عندما يتعلق الأمر بالتكوين قبل التعيين في منصب مالي أو منصب متخصص.

¹ المادة 36 من المرسوم التنفيذي رقم 20 / 194، المصدر السابق.

الفرع الثاني: المترشحين الراسبين في دورة التكوين

بالنسبة للمترشحين الراسبين في دوره التكوين فيما يخص التكوين المتخصص الموجه لتوظيف المباشر في رتبة معينة، فإنه إما يتم قبولهم لإعادة إجراء جزء من دوره التكوين، أو كلها طبقا للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسة في مؤسسة التكوين، وإما يتم تعيينهم في الرتبة الأدنى مباشرة فيما يتعلق بالأحكام التنظيمية المعمول بها أو نظام الدراسات في مؤسسه التكوين على ذلك، أو يتم إقصائهم من قائمة المترشحين المقبولين للتوظيف المباشر في رتبة معينة.

وفيما يخص التكوين المتخصص الموجه إلى الترقية أو الإدماج في رتبة معينة، فإنه يتم إما قبول المترشحين الراسبين لإعادة إجراء جزء من دوره التكوين أو كلها وفقا للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات لمؤسسة التكوين، وإما يتم إعادة إدماجهم في رتبهم الأصلية.

أما فيما يخص التكوين التحضيري قبل التعيين في منصب عال أو منصب متخصص، فإنه يتم إما قبول المترشحين الراسبين لإعادة إجراء جزء من دوره التكوين، أو كلها وإما إعلان عدم قبولهم في المنصب العالي أو المنصب المتخصص المقصود.¹

¹ المادة 37 من المرسوم التنفيذي رقم 20 / 194، المصدر السابق.

المبحث الثاني: تقييم عمليات التكوين الوظيفي

نتناول في هذا المبحث تقييم برنامج التكوين الوظيفي من حيث الامتيازات التي يعطيها للموظفين، بهدف تشجيعهم على مواصلة التكوين من جهة، وتحديد الالتزامات التي يرتبها عليهم من جهة أخرى، كما سنتولى تقييمه من ناحية الإيجابيات التي يحققها بالنسبة للموظفين والإدارة العمومية ثم نتطرق إلى السلبيات والمعوقات التي تواجه التكوين في الإدارة الجزائرية.

المطلب الأول: حقوق وواجبات المتكويين

لقد أحال المشرع في الأمر 03/ 06¹، كيفية تنظيم التكوين وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة عنه إلى التنظيم، والمتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 92/ 96، والمتعلق بالتكوين الوظيفي وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.²

الفرع الأول: حقوق المتكويين

حيث يستفيد الموظفون المتكويين من عدة حقوق تتمثل فيما يلي:

أولاً: حق الحصول على الراتب:

حيث يتقاضى الموظفون المشاركون في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية رات، يتكون من الراتب الأساسي، وتعويض الخبرة والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين باستثناء العلاوات المتغيرة المرتبطة بالمردودية والنتائج وخلال السنة الثالثة يتكون الراتب من الراتب الأساسي وتعويض الخبرة المرتبطين برتبهم الأصلية فقط.³

¹ الأمر رقم 03/ 06، المصدر السابق.

² المادة 105، المصدر نفسه.

³ المادة 17 من المرسوم التنفيذي 92/ 96، المصدر السابق.

ثانيا: حق الحصول على الشهادة

حيث تمنح المؤسسة التي تكفلت بدوره التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات شهادة للمتكونين، تثبت المشاركة في الدورة، حيث تعتبر الشهادة هي الهدف الأساسي للموظف المشارك في دورات التكوين والتي تمكنه من التطور والتقدم في مساره المهني.¹

وقد لزم المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92، المشار إليه سابقا مؤسسات التكوين أن تقدم شهادة تكوين أو تمرين للمرشحين الذين تابعوا دوره التكوين، أما فيما يخص المترشحين الذين شاركوا في دورة التكوين غير أنهم لم ينجحوا في متابعتها، أو في الامتحان النهائي، فإنه يمكن فصلهم في أي وقت من مرحله التكوين وهناك يحصلون على أية شهادة.

ثالثا: حق الاستفادة من الترقية أو التخفيض في مدتها

حيث يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دوره التكوين المتخصص من الترقية في الرتبة أو السلك طبقا لما ينص عليه القانون الأساسي الخاص الذي يحكمهم.

كما يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دوره قصيره المدى ستة أشهر أو اقل لتعيين المستوى وتجديد المعلومات من التسجيل بصفه تفصيليه في قائمه التأهيل للترقية عن طريق الاختبار، ومن تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو للترقية عن طريق الاختبار يساوي هذه مدة الدورة دون أن تقل المدة عن شهر.

أما بالنسبة للموظفين الناجحين في دوره متوسطة المدى تفوق ستة أشهر إلى سنة لتحسين المستوى أو تجديد المعلومات فيستفيدون من درجه إضافية والتسجيل بصفه تفضيليه في قائمه التأهيل للترقية، عن طريق الاختبار، ومن تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي هذه الدورة دون انتقل عن مده شهر.²

¹ المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92، المصدر السابق.

² المادة 27، المصدر نفسه.

رابعاً: الحق في المشاركة لمرّة ثانية في التكوين

يمكن للموظف المشاركة أكثر من مرة في التكوين المتخصص بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وهذا ما أكدّه المرسوم التنفيذي رقم 17/04، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 92/96، الذي ألغى المادة 24 من هذا الأخير، والتي كانت تنص على أن الموظف لا يمكنه الاستفادة من دورات التكوين المتخصص إلا مرّة واحدة خلال حياته المهنية، كما يمكنه الاستفادة من أكثر من دوره واحد في تحسين المستوى وتجديد المعلومات في السلك أو الرتبة نفسها.¹

كما نصت المادة 25 من المرسوم التنفيذي المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 17/04 على أحكام خاصة بالموظفين الراسبين في الامتحان النهائي لدوره التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، حيث انهم يحرمون من المشاركة في دورة تكوينية أخرى لمدة لا تقل عن السنتين، غير أن هؤلاء الموظفون الراسبون الذين تحصلوا أثناء سير الدورة التكوينية على تقييم بيداغوجي جيد يمكن لهم الاستفادة من المشاركة في دورة تكوينية قبل هذه بصفه استثنائية، وذلك بناء على رخصه استثنائية تمنح من طرف السلطة المخولة صلاحية التعيين بناء على اقتراح لجنه الامتحان النهائي.²

خامساً: الحق في التعيين وإعادة الإدماج

حيث إنه طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 92/96، فإن الذين تابعوا بنجاح تكوين متخصصاً للالتحاق بوظيفة عمومية يعينون متمرنين في السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، كما أن الموظفين الذين رسبوا في اجتياز الامتحانات النهائية يعاد إدماجهم من جديد في رتبهم الأصلية.

¹ المادة 06 من المرسوم رقم 17/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 92/96، المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية العدد 6 المؤرخة في 25 جانفي 2004 ص 17.

² عقون شراق، سياسة تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميلة، منكره ماجستير في علوم التسيير جامعه منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 136.

كما نلاحظ من نص المادة 21 من المرسوم التنفيذي نفسه أن الموظفين يرقون ويثبتون ويعاد ترتيبهم في نفس تاريخ الترقية، أما التريص أصبح يختصر على المترشحين الناجحين في مسابقات التوظيف الذين يعينون بصفه متربصين بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين إلى أن يجتاز الفترة التجريبية التي تحدد مدتها القوانين الأساسية الخاصة.

كما أن المترشحين الناجحين في مسابقة خارجية للالتحاق بدوره التكوين المتخصص في إحدى المدارس الوطنية يوضعون في وضعية الانتداب لدى تلك المؤسسة، فترة دراستهم ويتم تعيينهم بعد نهاية التكوين بنجاح في السلك والرتبة المعنية بالتكوين.¹

الفرع الثاني: واجبات المتكويين

حيث يلتزم الموظفون المتكويين بعده واجبات² أقرها المرسوم التنفيذي رقم 92 96 والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الخضوع لنظام الداخلي لمؤسسه التكوين

يخضع الموظفون المشاركون في دورات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات للنظام الداخلي للمؤسسة التي يجري فيها التكوين الوظيفي، بما في ذلك الحرف على ضبط تسيير الحياه الوظيفية داخل المؤسسة، والقيام بالإجراءات الوقائية لتجنب الوقوع في الأخطاء الوظيفية أو التخفيف من أثارها، وكذا تحديد نطاق العلاقات والتصرفات داخل مؤسسه التكوين كما يجب على كل متكون الالتزام بنهج الحياه الإيديولوجي والسياسي باعتبار أن المؤسسة فضاء عمومي مخصص للتكوين، ولا يسمح القيام بداخلها بأعمال الدعاية السياسية والأيديولوجية، بالإضافة إلى التحلي بالتسامح والاحترام تجاه الموظفين الآخرين وإيثار الجوار، إلى جانب المحافظة على ممتلكات ومعدات المؤسسة التكوينية، باعتبارها ملكا عموميا في حاله نشوب خلاف ما، والالتزام

¹ المواد 21، 22 من المرسوم التنفيذي رقم 92 /96، المصدر السابق.

² انظر إلى المواد 19، 23، 26 من المرسوم التنفيذي رقم 92 /96، المصدر السابق.

بجميع التعليمات المتعلقة بإخلاء المرافق في حالة ثبوت حدوث كارثة، واحترام ضوابط داخله فضاءات المؤسسة واستعمال الأدوات والمعدات بعقلانية.

ثانيا: الالتحاق بالمنصب المعين فيه بعد التكوين

حيث أنه يجب على الموظفين الذين نجحوا في دوره التكوين المتخصصين أن يلتحقوا بالمنصب الذي عينوا فيه، في أجل شهر من تاريخ تبليغهم مقرر التعيين، ومخالفة هذا الواجب يعرض الموظف لتسديد جميع مصاريف التكوين.

ثالثا: الالتزام بخدمة الإدارة أو المؤسسة العمومية مده معينه بعد التكوين

يلتزم الموظفون الذين استفادوا من التكوين متخصص لشغل منصب للمرة الأولى بخدمة الإدارة سنتين على الأقل إذا كانت مده التكوين أقل من سنة واحده، وثلاث سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق المدة المعنية سبعة سنوات، ويترتب على مخالفة هذا الواجب تكاليف التكوين. كما تسدد جميع مصاريف التكوين من طرق كل من استفاد من التكوين المتخصص، وانقطع عن الدورة التكوينية أو كان موضوع إجراء طرد أو لم يلتحق بمنصب تعيينه بعد نهاية المدة المحددة بموجب التنظيم.

رابعا: حقوق المستفيدين من التكوين في الخارج

حيث يستفيد المتكون في هذا الإطار من عدة امتيازات نختصرها فيما يلي:

- الحق في تكفل الإدارة بكافة المصاريف المتعلقة بالتكوين والحماية الاجتماعية والتنقل.
- الاحتفاظ بالراتب الأساسي مع الاحتفاظ بالمنح العائلية، دون العلاوات والمنح المرتبطة بالمردودية.
- يتقاضى المستفيد من منحة مقدمة من الدولة أو هيئة أجنبية يكون مبلغها اقل من مبلغ المخصص لتكفل بالمصاريف المذكورة أعلاه (التنقل، الحماية الاجتماعية، أو المتعلقة بالتكوين، ...).

- فرض مبلغ المنحة التكميلية في حال توقف الطرف الأجنبي عن ذلك بشرط الموافقة المسبقة للإدارة المعنية، ولمدة لا تتجاوز اثنين عشر شهرا.
- الحق في إعادة الإدماج أو التوظيف بالنسبة للمترشحين الذين أتموا التكوين بالخارج وأوفوا بالتزاماتهم التعاقدية.
- في حال وفاة المتكون بالخارج تتكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بتكاليف إعادة جثمانه إلى أرض الوطن، وعند الاقتضاء تذكرة سفر لأحد أقاربه ذهابا وإيابا.¹

خامسا: واجبات المستفيدين من التكوين في الخارج

حيث يجب على المترشحين للتكوين في الخارج اكتتاب عقد تكوين مع الإدارة المعنية يلتزمون فيه بـ:

- العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسلة بعد إنهاء التكوين.
 - الحصول على نتائج مرضيه كل من الإدارة والموظف من هذا التكوين.
 - خدمة الإدارة المرسلة لمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات ولا تزيد عن سبعة سنوات.²
- هذا وتجدر بنا الإشارة إلى أنه في حاله عدم الالتزام ببند العقد على المترشح إعادة كافة مصاريف التكوين، وذلك دون المساس بالمتابعة القضائية، كما قد يفسخ عقد التكوين في حالة المرض الطويل الأمد أو التخلي عن الدراسة، وضعف النتائج البيداغوجية وفي الحالات التأديبية الخطيرة.³

¹ المادتين 12، 14 من المرسوم التنفيذي رقم 14 / 196، المصدر السابق.

² انظر المادة 16، المصدر نفسه.

³ انظر المادة 17، المصدر نفسه.

الفرع الثالث: التكوين في الخارج

صدر كل من المرسوم رقم 309/ 03¹ المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المنظم لتكوين في الخارج، والمرسوم الرئاسي 14/ 196 المؤرخ في 6 جويلية 2014، واللذان يحددان بعض الأحكام المطبقة على المستفيدين من التكوين وتحسين المستوى في الخارج أو اللذان من خلالهما نتطرق الأحكام المطبقة على مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية باعتبارهما لا يزالان ساريي المفعول معا.

أولاً: شروط الاستفادة من التكوين في الخارج:

- الحصول على شهادة البكالوريا شهادة معادله لها ومعترف بها.
- عدم الاستفادة من التكوين في الخارج فيما سبق.
- أن تختارهم إدارتهم أو مؤسستهم.
- التوفر الشروط والمقاييس التي تحددها اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج.
- استيفاء الشروط التي يتطلبها تكوين المقرر.
- أن يثبت اقدميه 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.²

ثانياً: أهداف التكوين وتحسين المستوى في الخارج

نصت المادة 33 من المرسوم الرئاسي 1496 على نفس الأهداف التي وردتها المادة 16 من المرسوم الرئاسي 309/ 03، والمتمثلة في:

¹ المادة 2 من المرسوم رقم 309/ 03، المؤرخ في 11 سبتمبر 2003، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية العدد 56، الصادرة في 17 سبتمبر 2003، ص 17.

² انظر المواد 27، 28 من المرسوم التنفيذي رقم 14/ 196، المصدر السابق

- المشاركة في الملتقيات ولقاءات علمية وتقنية من شأنها المساهمة في تطوير الهيئة المعنية.
- التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة وحديثه.
- اكتساب المعارف والتقنيات الضرورية لابتكار نشاط مهني أو عصرنته وتقديم خدمات مرفقيه بصوره أرقى وجد متطورة.
- التحكم في الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة والمتقدمة.¹

المطلب الثاني: تقدير نظام التكوين الوظيفي في الإدارة العمومية

يتميز التكوين الوظيفي في الإدارة العمومية كغيره من الأنشطة الإدارية في العديد 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 كذلك من بعض السلبيات والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذه النتيجة.

وسنتطرق إلى كل من الإيجابيات وسلبيات التكوين الوظيفي في ظل كل من القانون الأساسي العام للوظيفة العامة (06/ 03)، والمرسوم التنفيذي (96/ 92) المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين.

الفرع الأول: إيجابيات التكوين الوظيفي في الإدارة العمومية

للتكوين الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية عدة إيجابيات أقرها كل من المرسومين (03/06) و(92 96) والتي سنشرحها في النقاط التالية:

أولاً: مكانة التكوين الوظيفي في قانون الوظيفة العمومية

لقد حظي التكوين الوظيفي بمكانة مميزة ومرموقة في قانون الوظيفة العامة (الأمر 03/06) في العديد من النصوص التنظيمية وتتجلى هذه المكانة فيما يلي:

¹ بليه لحبيب، المرجع السابق، ص 13.

1. الاعتراف بالطبيعة المزدوجة للتكوين الوظيفي:

فكما سبقت الإشارة إلى أنه الأمر رقم 03/ 06 قد اعترف بالطبيعة المزدوجة للتكوين الوظيفي،¹ حيث اعتبره حقا للموظف وواجب على الإدارة في أن واحد فنجد رتبه كحق من حقوق الموظف في نص المادة 38 منه، والتي تقضي بأنه: " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية."

ومن جهة أخرى جعلت المادة 104 من التكوين واجب على الإدارة العمومية، حيث نصت على أنه: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

وعليه هذه الازدواجية التي أقرها الأمر رقم 03/ 06 للتكوين دلالة على مكانة تكوين في هذا الأمر كما يشعر الإدارة والموظفين بأهميته في تثمين البشري.

2. ربط التكوين الوظيفي بالترقية المهنية وحاجات الإدارة أو المؤسسة العمومية:

حيث نجد أن الأمر (03-06) والنصوص التنظيمية السارية المفعول قد ربطت بين التكوين وحق الموظف في الترقية، حيث يحصل الموظف الذي خضع للتكوين بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية في الرتبة على أساس الاختبار، كما يستفيد أيضا من تخفيض مدة الترقية بنوعيتها، وهذا يشكل تحفيزا للموظف للإقبال على التكوين والسعي للرفع من كفاءته ومؤهلاته،² كما يستجيب التكوين أيضا إلى الاحتياجات الإدارية أو المؤسسة العمومية من خلال تحضير لالتحاق بالوظائف أو لمواكبة التطورات في التنظيم أو وسائل وتقنيات العمل.³

¹ بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 454.

² المادة 107 من الأمر رقم 03/06، المصدر السابق.

³ بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 454.

3. إخضاع التكوين لسياسة تقديرية لتسيير الموارد البشرية:

يخضع التكوين لسياسة تقديرية لتسيير الموارد البشرية التي تتجسد في التخطيط على المدى القصير والمتوسط، حيث تعد الإدارات العمومية مخططا قطاعيا سنويا أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى، وتجديد المعلومات قصد التحضير للالتحاق بالوظائف العمومية أو التكيف مع مناصب العمل، وذلك وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم ذات الأولوية بالنظم إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض.¹

4. تكريس مختلف أنواع التكوين:

حيث كرس الأمر رقم (06-03) والنصوص التطبيقية في القوانين الخاصة السارية المفعول² مختلف أنواع التكوين، وهذا التنوع بلا شك ينعكس إيجابيا على الاستجابة لحاجيات الإدارات والمؤسسات العمومية وطموحات الموظفين في الرفع من كفاءتهم والتقدم في مسارهم المهني ويلبي تطور الحاجيات المتزايدة لمستعملي المرفق العام.

كما ويعد التكوين المتواصل من أهم الأنواع التي جاءت بها النصوص القانونية والتنظيمية المشار إليها لمكانته في تثمين الموارد البشرية وتحقيق المزايا المذكورة.

5. الاعتراف بتكوين الموظفين لأنفسهم:

حيث اعترف الأمر رقم 03/06 بالتكوين الذي يقوم به الموظفون، حيث نص على الترقية في الرتبة لفائدة الموظفين الذين يشغلونها بحيث يمكن للموظف أن يقوم بمجهودات خاصة من أجل تطوير نفسه، وذلك من خلال مزاولة الدراسة والأبحاث، وكذا السماح له بفترات غياب مرخصة من أجل الدراسة، كما سمح بالاستفادة من وضعية الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية من أجل التفرغ للبحث العلمي.³

¹ المادة 111 من الأمر 03/06، المصدر السابق.

² المصدر نفسه.

³ أنظر إلى المادتان 107 و148، من الأمر رقم 03/06، المصدر السابق.

ثانيا: مكانة التكوين الوظيفي في المرسوم رقم (92/96):

حيث يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 92/96 لبنة إضافية في منظومة التكوين الوظيفي، كما يعتبر أول مرسوم ينظم بشكل دقيق وواضح عمليات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك على الرغم من صدور العديد من النصوص التنظيمية ومراسيم التي كرست التكوين قبل المرسوم (92/96) إلا أنه يعتبر إضافة مميزة في منظومة¹ التكوين وذلك لأسباب التالية:

1. كونه أول مرسوم تنفيذي ينظم التكوين بشكل مفصل: حيث حدد بدقة أنواع² التكوين وإجراءاته، وكيفية تطبيقه في الإدارة العمومية، وهذا ما يسهل على المتكون والإدارة من تحقيق أهدافهم المسطرة، لتقدم والتطور في الكفاءات، وتحسين المستوى المطلوب لتأدية الوظائف الهامة والمميزة في الإدارة العمومية.

2. كما ألزم المرسوم رقم 92/96 الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات التكوين: وأكد على ضرورة قيام علاقة وطيدة بينه وبين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.³

3. ترغيب الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التكوينية من خلال ارتباط التكوين بامتيازات كثيرة: وكذا ضمانات تحقيق العدالة والمساواة في الاستفادة من التكوين، من خلال النص على إنشاء لجنة انتقاء الموظفين وإشهار قائمة المترشحين للتكوين ومنح إمكانية للطعن للمرشحين الغير مقبولين.⁴

¹ المادة 3، من الأمر رقم 03/06، المصدر السابق.

² المادة 27، المصدر نفسه.

³ المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 92/96، المصدر السابق.

⁴ تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، (نيوزيلندا فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة يومرداس، 2014/2015، ص 238.

4. مرافقة مديرية الوظيفة العمومية للتكوين: تعتبر من الإيجابيات التي تساعد في نجاح التكوين الوظيفي في الإدارات والمؤسسات العمومية، وهي اشتراك مصالح الوظيفة العمومية مع الإدارة المعنية في تنظيم ومراقبة وتقييم عمليات التكوين، وإما من خلال عملية الرقابة البعدية أو المصادقة مخططات سنوية لتسيير الموارد البشرية والتكوين من خلال إصدار التعليمات المنظمة له.¹

5. اعتماد التكوين لإصلاح وعصرنة الإدارة العمومية: حيث إن عصرنة الإدارة العمومية ليس بأمر الهين في الجزائر، إلا أنه أصبح أمرا حتما بفعل التحديات التي أصبحت تفرضها العولمة، بالرغم من الإصلاحات التي بادرت بها الحكومة الجزائرية في سبيل عصرنة الإدارة العمومية، كتبسيط بعض الإجراءات الإدارية وتوفير الظروف المادية الملائمة لإقامة المباني الجديدة وتجهيزها بمختلف الوسائل التكنولوجية ... الخ.

كما عملت على تعميم برنامج واسع يشمل مختلف فئات الموظفين على كلا المستويين المركزي والمحلي والتأكيد على متابعة ذلك عن طريق قيام الإدارات والمؤسسات العمومية المحلية، بتبليغ عرض تقييمي حول مدى تنفيذ برنامج التكوين والمعوقات التي يمكن أن يواجهها في ذلك.

6. فرض التزامات على المتكويين من أجل إضفاء جدية على التكوين: وترشيد استعمال الميزانية المخصصة للتكوين فيتطلب ممارسة رقابة فعالة عليها، وذلك باستعانة بهيئات تدقيق مستقلة وصولا إلى التحكم أكثر في النفقات وتفاذي التبذير والرشوة ومعاينة تركيبها إلى جانب ضمان المتابعة والتقييم لبرامج نفقات المخصصة للتكوين وإعداد حصيلة سنوية.²

¹ تيشات سلوى، المرجع السابق، ص 258.

² بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 455.

الفرع الثاني: سلبيات نظام التكوين الوظيفي في الإدارة العمومية

فعلى الرغم من مهمة مسؤولي التكوين الحيوية الضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل وسلبيات تحد من فرص نجاحها وتحقيق أهدافها وتتمثل هذه السلبيات فيما يلي:

1. ضعف الاهتمام بالتكوين المتواصل في الواقع:

فالتكوين المتواصل الذي من شأنه أن يثري المؤهلات المكتسبة، ويساعد الموظفين على استغلال طاقتهم الكامنة، غير أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية حيث أنه قليل ما تنظم دورات لهذا الغرض والجهد المبذول من الإدارات والمؤسسات العمومية يتعلق بالتكوين التحضيري أو المتخصص، من أجل شغل الوظيفة لأول مرة أو في إطار الترقية إلى رتبة أعلى في نطاق محدود، فلابد من العناية بالتكوين المتواصل من خلال تنظيمه وتعيين برامجه في مجال تحصيل المعلومات والسيطرة على التقنيات الجديدة.¹

2. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المرصودة للتكوين:

فعلى الرغم من أهمية التكوين كعمل استثماري في الموارد البشرية، إلا أن الإمكانيات المادية والبشرية المسخرة له لا تتناسب مع هذه الأهمية، ذلك أن المطلع على اغلب الإدارات والمؤسسات العمومية يلاحظ رصد نسبة ضئيلة من الموارد المالية المخصصة للتكوين كما أنه يلاحظ غياب نظام تحفيزي مادي حقيقي يشجع الموظفين على الإقبال على التكوين بالإضافة إلى نقص في التأطير المتخصص القادر على نقل المعارف و المهارات الجديدة باستعمال الوسائل البيداغوجية و العلمية الحديثة فالكثير من المكونين إطارات تنقل إما الخبرة المكتسبة أو المعارف و المعلومات النظرية و غياب الجانب التطبيقي.

¹ بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 455.

كل ذلك مع ضعف دور الوسيط في تنمية راس المال البشري وإلزام الموظف، يتكون hpwp من مكونات مختلفة مثل التوظيف والمكافأة والحوافز لتدريب الموظفين وتطويرهم، بالإضافة إلى إدارة الموظف، والتي تهدف إلى تطوير مهارات الموظف ومعرفته في استراتيجية المنظمة التنافسية مع ظهور التكنولوجيا يمكن لأي منظمة أن تسعى لنشر معدات التكنولوجيا الحديثة.¹

3. انحصار وظيفة التكوين الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بالمفهوم التقليدي:

نظرا لأنه يغلب على نمط التكوين في قطاع الوظيفة العمومية الروتين والجمود فتتحصرو وظيفته في التعيين، الانضباط، الترقية إنهاء المهام،² ولا تصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية أو المناجمنت العمومي بالمفهوم الحديث من حيث التخطيط والمتابعة والتقييم والتعديل، حيث لا توفر الإدارة العمومية للمتكونين عوامل التحفيز، تقنيات حديثة للتقييم، أدوات التنبؤ لتجنب الفأض أو الناقص في ملء الخاص.

4. نقص الوعي بأهمية التكوين الوظيفي بالنسبة للمتكونين:

حيث أنه هناك اعتقاد من الموظفين بأن دورات التكوين تتمثل في عدم قدرة الموظف على القيام بوظيفته، وهذا يوضح افتقار الموظفين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين الوظيفي، ومدى منفعتهم لهم وللإدارات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تحليل من قدرتهم ومكانتهم.³

¹ Halbast Hussein hamadamin, and tarik Atan, **Articl the impact of strategic human management practices on competitive advantage sustamaibility: the mediatoin of human capitan development and employee commitment**, University haspolat, Mersin 10, turkey, 2019, p 19.

² تيشات سلوى، المرجع السابق، ص 237.

³ بدوح غنية، المرجع السابق، ص 126.

5. ضعف التحكم في المخطط السنوي أو متعدد السنوات المتعلق بالتكوين الوظيفي:

رغم أهمية المخطط السنوي أو متعدد السنوات المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات كأداة تسيير وتنمية الكفاءات والمؤهلات المهنية للموارد البشرية إلا أن استعمالها اقتصر على الجانب الشكلي والإجرائي، ولم تصل إلى جانب المردودية والفعالية فالمصالح المختصة بالوظيفة العمومية تراقب وضع المخطط وتنفيذه فقط ولا تمتد رقابتها إلى نتائج التكوين ومخرجاته.¹

6. عدم توفر مكونين أكفاء ومؤهلين لإعداد المتكويين:

بسبب السياسة الاجتماعية للدولة في التوظيف أصبحت الوظيفة العمومية لا توفر حياة مهنية تتماشى مع تتابع ومستوى الموظف، لاسيما المؤطرين والمكونين الذين يشرفون على العملية التكوينية، حيث أصبح التكوين اليوم يشرف عليه مكونين غير أكفاء ولا معدين إعدادا تربويا مناسباً يمكن من فهم العملية التربوية فهما سليماً، أو أنهم غير قادرين على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات وفهم نفسية الموظف الخاضع للتكوين علم له² منهجيته وأصوله العلمية وفلسفته ومبادئه العلمية وأدواته وأساليبه فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.

7. غياب نظام تقييمي علمي لحاجيات التكوين ونتائجه:

فقد لوحظ غياب نظام تقييمي علمي يحدد حاجيات التكوين في الإدارة والمؤسسات العمومية ويقيس نتائج التكوين بمختلف أنواعه، فالتقييم الذي تجريه السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عقب كل سنة ينصب على مدى تطبيق المخطط السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فهو تقييم شكلي إجرائي لا يمس مضمون التكوين ولا نتائجه.³

¹ بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 456.

² بدوح غنية، المرجع السابق، ص 126.

³ بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 457.

حيث أصبح دور التكوين الوظيفي ليس له مصداقية بالنسبة للموظفين، مما يجعل طغيان الفئات الغير المؤهلة على حساب الفئات المؤهلة، كما انه لا توجد أي علاقة بين أداء الموظف ونتائجه وحياته المهنية حيث غالبا ما تكون ترقية الموظف مبنية على أساس علاقاته الشخصية، وكذا عوامل أخرى كالمحسوبية والرشوة والقبلية فالمتكون أو الموظف الجزائري الكفاء الذي يمتلك شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل الإدارة العمومية وخارجها مصيره التهميش والجمود في حياته المهنية، ففي حين يستفيد الموظف في الإدارات العصرية من الترقية بعد خضوعه للتكوين وتقييم أدائه ونتائجه وسلوكه فتصبح الترقية أداة للتحفيز ومكافأة المجددين يستفيد الموظف الجزائري من الترقية بناء على ولائه السياسي وعلاقاته الاجتماعية خارج وداخل الإدارة مما يؤدي إلى الاهتمام بأمور أخرى لا تخدم الإدارة والمواطن و إنما تخدم مصالحه الشخصية.

8. عدم الربط بين الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج:

هناك الكثير من البرامج التكوينية لا تفي بالاحتياجات التكوينية الحقيقية للمؤسسة، ولا تكون لها علاقة لا بالوظيفة ولا بمشاكل المؤسسة، وقد يؤدي هذا بالمتكون إلى الإحباط وعدم اهتمامه بالبرنامج التكويني.¹

9. تعقيد إجراءات التكوين في قطاع الوظيفة العمومية

يتميز التكوين من الوظيفة العمومية بكثرة إجراءاته وتعقيدها إذ يخضع للعديد من الإجراءات تقوم بها عدة أطراف هي: الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتكوين الجهة الوصية عنها، السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، مصالح وزارة مالية والمؤسسة المكلفة بالتكوين فتعد الأطراف التي لها علاقة بالتكوين وتعاملها بالطرق الشكلية التقليدية يجعل إنجاز التكوين يمر بمسار معقد ويأخذ وقتا طويلا.²

¹ بن فرحات مولاي حسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة الماجستير في العلوم

القانونية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011/2012، ص 127.

² بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 457.

وكذا عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية لجمود القوانين والتشريعات نظرا لتأخر القانون التنظيمي الذي يحكم التكوين فالنصوص الصادرة في إطار المرسوم رقم 58/85، هي السارية المفعول باستثناء التكوين بالخارج إضافة إلى ذلك عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتكوين.¹

10. ضعف الأجور والعلاوات الممنوحة للمتكون:

ذلك أنه لا توفر للمتكون حياة كريمة فالشريحة الكبيرة من المتكونين يعيشون في درجة الفقر بسبب ضعف الراتب، مما أدى بهم إلى البحث عن مصادر رزق أخرى تتعارض أحيانا مع طبيعة مصالح الإدارة التابعين لها، فنلاحظ أن عدم التحفيز وكثرة الغيابات هي السمة الرئيسية في قطاع الوظيفة العمومية والعلاج التأديبي الذي يتبعه أغلب المسؤولين لا يكفي إذا لم يتبع بالاهتمام بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف والمتكون.²

¹ بدوح غنية، المرجع السابق، ص 126.

² تيشات سلوى، المرجع السابق، ص 238.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر مخطط التكوين الأداة القانونية التسييرية التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين، وذلك بناء على معطيات مدروسة تتجسد في التحكم الجيد في المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات، حيث يسهر على وضع وتنظيم عملية التكوين عدة أطراف متمثلة في كل من (الإدارة المعنية المصالح الوظيفية مصالح مالية مراكز التكوين)، وذلك بالمرور بإجراءات تتضمن أحكام خاصة نظمتها المراسيم التنظيمية المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بالإضافة إلى إجراءات التكوين في الخارج المنظم وفقا للمراسيم المتعلقة بالتكوين بالخارج سبق التعرف عليها، وتختتم دورات التكوينية وفقا لإجراءات السابق ذكرها بنتائجها وتقسيم المتكويين الناجحين في الدورة من الراسبين فيها.

وعلى هذا الأساس تتضع للمتكويين الناجحين عدة امتيازات وحقوق من جهة، ومن جهة أخرى أوجبت عليهم بعض الالتزامات اتجاه إدارتهم، وفي الأخير نجد أن العملية التكوينية تلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف المسطرة لها وهنا تكمن أبرز إيجابياتها، إلا أنه لا تخلوا عملية التكوين في الإدارة الجزائرية من بعض المعوقات التي قد تقلل من دور التكوين على كلا الطرفين الإدارة والموظف معا.

الخاتمة

لطالما عملت السلطات العمومية الجزائرية على إصلاح الوظيفة العمومية وعصرنة الإدارة الجزائرية، لا سيما عبر تطبيق التكوين الوظيفي في قطاع هذه الأخيرة، ودليل ذلك الإدارة السياسية البادية عبر مختلف مراحل تطور الوظيفة العمومية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، والتي ترجمتها النصوص القانونية الصادرة بهذا الشأن بدأ من المرسوم (133-66) إلى غاية صدور الأمر (03-06) المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

بالإضافة لمختلف البرامج الحكومية التي سعت ومازالت تسعى لتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها قطاع الوظيفة العمومية، من خلال القضاء على بعض المظاهر السلبية، وكذا عصرنة الهياكل الإدارية، وذلك بالتكفل بالتكوين الوظيفي من خلال إلزام الإدارات العمومية بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بصفة دائمة ومستقرة، لضرورته في تحسين الأداء الوظيفي وما يعود به من امتيازات على طرفي العلاقة الوظيفية.

وفي هذا الإطار توصلنا إلى النتائج التالية:

- بذل الدولة جهد في مجال التكوين الوظيفي السياسي من الناحية القانونية والتنظيمية، بما في ذلك القانون الأساسي للوظيفة العامة (03-06) الذي كرس التكوين كحق للموظف وواجب على الإدارة في آن واحد.
- محدودية وعدم فاعلية المخططات القطاعية السنوية ومتعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وذلك لانعدام ممارسة علمية واضحة ومتناسقة للتكوين الوظيفي وعدم انسجامه مع الاحتياجات الحقيقية للموظف، نتيجة غياب تقييم هذه الأخيرة مع تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
- بات من الواضح أن تكوين الموظفين ورفع من كفاءاتهم ذات أهمية كبيرة في قطاع الوظيفة العمومية، وهذا بالنظر إلى المزايا العديدة والتي يتصف بها، فإن تطبيقه بصفة مباشرة وتلقائية على الإدارة العامة، قد يكون سببا رئيسيا في فشل هذا الأخير في تحقيق أهدافه مبدئيا.

وعلى ضوء ما توصلنا إليه من استنتاجات، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي تم استلهاها مع واقع الدراسة البحثية، والتي تتمثل في كل من:

- تعزيز التكوين الوظيفي، باعتباره عملية استثمارية يتم من خلالها تزويد الموظفين العموميين بالخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم بكفاءة، وذلك من خلال تحديد الأهداف والاحتياجات التكوينية بدقة وبطريقة علمية.
- الاعتماد على أساليب موضوعية في تقييم أداء التكوين، من خلال إدخال مبدأ التمايز في التعامل مع الموظفين العموميين، ومكافأة كل حسب الجهد الذي يبذله.
- فرض رقابة صارمة على طرف ميزانية التكوين الوظيفي على الموظفين، مع منحهم الميزانيات الأولية للمؤسسات والإدارات العمومية في بند التكوين، تمكن الموظفين المتكويين من امتيازات وعلاوات تقديرية للجهد المبذول.
- برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية، خاصة الإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية في الخارج لتقييمهم.
- زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن، وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة، وهذا من أجل تغطية المتكون لمختلف احتياجاته الضرورية، بالإضافة إلى زيادة عدد الدورات التكوينية المنظمة بالخارج وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونيا والمؤهلة في مجال التكوين الوظيفي.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

- الأمر 03/ 06، المؤرخ في 15 جويلية 2006، متضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006.
- المرسوم الرئاسي رقم 14/ 196، المؤرخ في 6 جويلية 2014، متعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد 42.
- المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92، المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16.
- المرسوم التنفيذي رقم 95/ 126، المؤرخ في 29 أبريل 1995، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 66/ 145، المؤرخ في 2 جوان 1966، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفرد التي تهتم بوضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية العدد 26، الصادرة بتاريخ 9 ماي 1995.
- المرسوم التنفيذي رقم 81/ 17، الصادر بالجريدة الرسمية العدد 7، بتاريخ 17 فيفري 1981.
- المرسوم التنفيذي رقم 04/ 17 المؤرخ في 22 جانفي 2004، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96/ 92، المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية العدد 6 المؤرخة في 25 جانفي 2004.
- المرسوم التنفيذي رقم 03/ 309، المؤرخ في 11 سبتمبر 2003، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية العدد 56، الصادرة في 17 سبتمبر 2003.
- المنشور الوزاري رقم 21، المؤرخ في 7 سبتمبر 2009، المتعلق بتحسين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، صادر عن المدير العام للوظيفة العمومية.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليم الوزاري المشتركة رقم 253، المؤرخة في 27 جويلية 1999، المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية في مجال المصادقة على مخططات التكوين.

ثانيا: قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، الطبعة 15، مكتبة الشروق الدولية للنشر 1960، مصر، 2011.
- أحمد احمد ماهر، الموارد البشرية، مراكز التنمية، الإدارية، الإسكندرية، 1997.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006.
- عبد الحكيم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2002.
- عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تمييز بلا حدود، جامعه المنصورة، كلية التجارة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع دراسة في ظل الأمر 06/ 03 والقوانين الأساسية الخاصة اجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دون سنة نشر.
- عمر وصفي عقلي، إدارة القوى العامة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- فاطمة الزهرة بن جدو، إيمان العيداني، سلطنة سكفالي، النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر 06/ 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، سلسلة مباحث في القانون، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2019.
- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومه، الجزائر، 2012.

- محمد باهي أبو يونس، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، كلية الحقوق جامعته الإسكندرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، دار الطليعة، الجزائر، 2010.
- مراد بوطبة، نظام الموظفين في القانون الجزائري دراسة تحليلية في ظل الأمر 03/ 06 والقوانين الخاصة مدعمة لأحكام القضاء الإداري، جامعة بومرداس، كلية الحقوق، دار هومه للطباعة، الجزائر، 2018.
- محمود حمود حسن، الاتصال التدريب وأهميته في مهنة الإعلام، كلية الإعلام، جامعة بغداد، 2010.
- كمال زمر، تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية، دار بلقيس للنشر، 2017.
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2015.
- وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام، دراسة مقارنة، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- وسيله حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعة، قالمة، 2004.

ب. المقالات العلمية والندوات:

- السعيد بن يمينه، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مقال منشور في الموقع <http://dspace.univ-msila.dz>، بتاريخ 28 / 12 / 2011، جامعة المسيلة، الجزائر.
- الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة، الجزائر، 2008.
- الطاهر بدوره، حمودي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ورقة علمية ضمن فعاليات الملتقى الدولي، "المكتبات والمؤسسات والمعلومات في التكنولوجيا الحديثة: الأدوار والتحديات ورهانات"، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر.

- جهيد ضيات، عبد الغني جديدي، دور التكوين التحضيري البيداغوجي في اكتساب المعلمين المتربصين لمبادئ تدريس المقاربة بالكفاءات، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 13، جامعة شهيد حمه لخضر، الوادي، 2020، ص 27.
- عبد الله براهيم، وحميدة المختار، دور التكوين في تثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر بسكرة، دون سنة نشر.
- فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- محمد شرنون، ومنظومه التكوين في الوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الجزائري الفرنسي حول: "تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية"، فندق الأوراسي، الجزائر، 2005، ص 55.
- لحبيب بليه، الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائري، مجلة الراصد العلمي، العدد 2، قسم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.

ث. الرسائل والأطروحات:

- غنية بدوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، شهادة دكتوراه في علوم الاجتماع، جامعته محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013.
- سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، (نيوزيلاندا فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014/2015.
- نجاه بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركه سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعته وهران، 2010/2011.
- بلال جغري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، "دراسة حالة لمركب المحركات والجرارات"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعته منتوري، قسنطينة، 2008.
- بن فرحات مولاي حسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011/2012.

- خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2010.
- عبد عز الدين، عملية التدريب الموظف العام في الجزائر، بحث ماجستير، في القانون، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، 2002/2001.
- فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعه الحاج لخضر، باتنة، 2008/ 2007.
- شراق عقون، سياسة تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حاله بولاية ميله، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعه منتوري قسنطينة، 2007 /2006.
- كريم فاروق، التكوين وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية دراسة حاله بلديات ولاية الجزائر (2000-2010)، مذكرة ماجستير، تخصص أداره الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2013 /2012.
- لخضر دولي، إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2007/ 2006.
- محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعه محمد خيضر، بسكرة، 2014/ 2013.

ث. الندوات والمحاضرات التكوينية:

- الدورة التكوينية الخاصة بـ "المرافقة البيداغوجية للأساتذة خريجي التوظيف الجدد للموسم الجامعي 2021/2020"، يوم: 15 جوان 2021، كلية العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية والحياة، جامعة محمد خيضر، بسكرة السنة 2021/2020، تاريخ الاطلاع على الدورة: 1 جوان 2021، الساعة: 20:20.

3. المراجع الأجنبية:

أ. باللغة الفرنسية:

- Essaid Taib, **Droit de la fonction publique**, édition ,distribution haima, imprimer en 2003, Algér.

أ. باللغة الإنجليزية:

- Halbast Hussein hamadamin, and tarik Atan, **Articl the impact of strategic human management practices on competitive advantage sustamaibility: the mediatoin of human capitan development and employee commitment**, University haspolat, Mersin 10, turkey, 2019, p 19.

فهرس المحتويات

	البسمة
	شكر وعران
	إهداء
أ	مقدمة
7	الفصل الأول: ماهية التكوين الوظيفي
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفهوم التكوين الوظيفي
8	المطلب الأول: تعريف التكوين الوظيفي وخصائصه المميزة للوظيفة العمومية
8	الفرع الأول: تعريف التكوين الوظيفي
8	أولاً: التعريف اللغوي للتكوين
9	ثانياً: التعريف الاصطلاحي للتكوين الوظيفي
9	ثالثاً: التعريف الفقهي للتكوين الوظيفي
10	رابعاً: التعريف القانوني لتكوين الوظيفي
11	الفرع الثاني: الخصائص المميزة للتكوين الوظيفي
11	أولاً: التكوين عملية مخططة
12	ثانياً: التكوين عملية مستمرة
13	ثالثاً: الترقية المهنية للموظف
13	رابعاً: التكوين هو عملية تسيير للكفاءات
15	خامساً: التمييز بين التكوين والعمليات المشابهة له
16	المطلب الثاني: أهمية التكوين الوظيفي
18	الفرع الأول: أهمية التكوين الوظيفي بالنسبة للموظفين
21	الفرع الثاني: أهمية التكوين الوظيفي بالنسبة للإدارة
21	المطلب الثاني: أهداف التكوين الوظيفي
21	الفرع الأول: الأهداف التي نص عليها الأمر 06/ 03
22	الفرع الثاني: الأهداف العامة للتكوين الوظيفي

24.....	المبحث الثاني: أنواع ومراحل التكوين الوظيفي
24.....	المطلب الأول: أنواع التكوين الوظيفي
24.....	الفرع الأول: التكوين المتخصص
26.....	الفرع الثاني: التكوين المتواصل
30.....	الفرع الثالث: التكوين التحضيري
31.....	المطلب الثاني: مراحل التكوين الوظيفي
31.....	الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
32.....	أولاً: تحليل الإدارة
34.....	ثانياً: تحليل الوظيفة
36.....	ثالثاً: تحليل الموظف
36.....	الفرع الثاني: تصميم الاحتياجات التكوينية
36.....	أولاً: تحديد أهداف البرنامج التكوين
37.....	ثانياً: تحديد محتوى برنامج التكويني
37.....	ثالثاً: اختبار الأساليب المناسبة للتكوين
41.....	رابعاً: تحديد زمان ومكان التكوين وميزانية
42.....	خامساً: اختيار وإعداد التكوين والمكونين
44.....	الفرع الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التكوين
44.....	أولاً: تنزيل برامج التكوين
45.....	ثانياً: تقييم برنامج التكوين الوظيفي
48.....	خلاصة الفصل الأول:

50.....	الفصل الثاني: تنظيم وتقييم التكوين الوظيفي في الإدارة الجزائرية
50	تمهيد:
51.....	المبحث الأول: إجراءات تنظيم دورات التكوين في الإدارة الجزائرية
51.....	المطلب الأول: كيفية إعداد عمليات التكوين في الإدارة الجزائرية
51	الفرع الأول: إعداد المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات
54	الفرع الثاني: تنظيم عمليات التكوين في الخارج
57	الفرع الثالث: السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في تنظيم التكوين
59.....	المطلب الثاني: فتح دورات التكوين
61.....	المطلب الثالث: تتويج دورات التكوين
62.....	الفرع الأول: المترشحين الناجحين في دورة التكوين
62.....	الفرع الثاني: المترشحين الراسبين في دورة التكوين
64.....	المبحث الثاني: تقييم عمليات التكوين الوظيفي
64.....	المطلب الأول: حقوق وواجبات المتكويين
64.....	الفرع الأول: حقوق المتكويين
64.....	أولاً: حق الحصول على الراتب
65.....	ثانياً: حق الحصول على الشهادة
65.....	ثالثاً: حق الاستفادة من الترقية أو التخفيض في مدتها
66.....	رابعاً: الحق في المشاركة للمرة الثانية في التكوين
66.....	خامساً: الحق في التعيين وإعادة الإدماج
67	الفرع الثاني: واجبات المتكويين
67.....	أولاً: الخضوع لنظام الداخلي لمؤسسه التكوين
68	ثانياً: الالتحاق بالمنصب المعين فيه بعد التكوين
68	ثالثاً: الالتزام بخدمة الإدارة أو المؤسسة العمومية مده معينه بعد التكوين
69	ثالثاً: حقوق المستفيدين من التكوين في الخارج
69	رابعاً: واجبات المستفيدين من التكوين في الخارج
70	الفرع الثالث: التكوين في الخارج
70.....	أولاً: شروط الاستفادة من التكوين في الخارج

71 ثانيا: أهداف التكوين وتحسين المستوى في الخارج
71 المطلب الثاني: تقدير نظام التكوين الوظيفي في الإدارة العمومية
71 الفرع الأول: إيجابيات التكوين الوظيفي في الإدارة العمومية
73 أولا: مكانة التكوين الوظيفي في قانون الوظيفة العمومية
75 ثانيا: مكانة التكوين الوظيفي في المرسوم رقم (92/96):
77 الفرع الثاني: سلبيات نظام التكوين الوظيفي في الإدارة العمومية
80 خلاصة الفصل الثاني:
83 الخاتمة
86 قائمة المصادر والمراجع
93 فهرس المحتويات
97 ملخص

يعد التكوين الوظيفي العملية التي من خلالها يتم ترقية أداء موظفي الإدارة العمومية، حيث أصبح من الآليات الهامة لتحسين وتنمية مهارات الموظفين، وتبرز هذه الأخيرة أهمية التكوين التي بدورها تعود على كل من الإدارة والموظف بالفائدة من خلاله متطلبات ومشاكل الإدارة العمومية التي تسعى لحلها، والتي يبقى محورها الأساسي هو الموظف العمومي.

ونظرا لما يحققه التكوين الوظيفي من أهداف، ألزم المشرع الإدارة العمومية بضرورة تنظيمه والسهر على إنجاحه، بغرض الرقابة على العملية ووضع تقييمات نهائية، لكن معوقات الفساد الإداري بكل مظاهرها تحول دون نجاح عملية التكوين، وبالتالي لا لتحسين الأداء ولا للترقية في تقديم الخدمات ولا لتطوير الإدارة، بل سوء تخطيط وتبديد المال العام وإفشال لكل إدارة تسعى للتنمية والتطوير.

Summary:

The latter highlights the importance of training, which in turn benefits both management and staff members from the requirements and problems of public administration they seek to solve, the main focus of which remains the public official.

In view of its objectives, the legislator has committed the public administration to organizing it and ensuring its success, with a view to monitoring the process and putting in place a final calendar. However, obstacles to administrative corruption in all their aspects prevent it from working.