

كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

تكوين الموظفين في ظل الامر 03-06 ونصوصه  
التطبيقية

مقدمة لنيل شهادة: الماستر LMD في تخصص: القانون الاداري

اشراف الدكتور

ذبيح عادل

اعداد الطالبين

- عمرون عبدالمالك

- عمرون نورة

امام لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1				رئيسا
2	ذبيح عادل			مشرفا ومقررا
3				ممتحنا



## استمارة معلومات

المعلومات الشخصية:

الاسم: نورة  
اللقب: عمرون  
اسم ولقب الأم: عمرون فوزية  
تاريخ الميلاد: 1990/10/18 مكان الميلاد: المسيية  
رقم الهاتف: 306811 3030

تربى لالكتروني: —

تعاون شخصي: هي 24 ومسكن بالمسيية

الباكالوريا:

معدل: 11,64 الشعبة/التخصص: آداب و فلسفة سنة الحصول على شهادة البكالوريا: 2017

تيسر:

تخصص التيسر: قانون عام النفعة/ سنة التخرج: 2020 - 2019

تخصص:

تخصص التيسر: قانون اداري النفعة/ سنة التخرج: 2021 - 2020

المعدل التريبي للتيسر: (المعدل العام) 10,99

توضيحية مهنية:

عاطل عن العمل:

موظف:

في حالة موظف:

قطاع خاص:

وظيفة عمومي:

اسم المؤسسة / الشركة:

تمسحة مستخدمة:

ترتبة في عمل:

الصفة:

نوع العقد:

موظف في إطار عقود:

موظف دائم:

امضاء الطالب



## استمارة معلومات

المعلومات الشخصية:

الاسم: عبد المالك

لقب: عمرو

اسم الاب: عبد الرشيد

اسم ولقب الام: عمرو فوزي

تاريخ الميلاد: 1985/03/09 مكان الاقامة: المسيلة

رقم الهاتف: 0669646698

البريد الالكتروني: melak23008@hotmail.com

تطور شخصي: 924 مسكن بالمسيلة Bp 758 Rpm'sila

البياكلوريا:

المعدل: 10,32 الشعبة/التخصص: أداب و فلسفة سنة الحصول على شهادة الباكلوريا: 2017

تيسر:

تخصص تيسر: قانون عام

الدفعة/ سنة التخرج: 2019 - 2020

تيسر:

تخصص التيسر: قانون اداري

الدفعة/ سنة التخرج: 2021 - 2022

المعدل الترتبي لتيسر: (المعدل العام) 11,36

الوضعية المهنية:

عاطل عن العمل

موظف

في حالة موظف:

قطاع خاص:

وظيفة عمومي:

اسم المؤسسة / الشركة:

المصحة المستخدمة:

ترتبة في العمل:

الصفة:

نوع العقد:

موظف في إطار عقود:

موظف - مد:

امضاء الطالب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : الحقوق

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

### تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة) عمرون نورة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ٤٤ ٥3747٥ ٤٤

الصادرة بتاريخ ٤٤/١١/٢٠١٨ عن دائرة/ بلدية دائرة المسيلة بلدية المسيلة

المسجلة) بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم : الحقوق

والمكلف بانجاز أعمال بحث ( مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة بـ :  
تكوين المواطنين في ظل الأمر ٥3/٥٤ ونصومه الطبيعية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ ٤٤/٠٦/٢٠١٨

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم : الحقوق

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

### تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) عمرون عبدالمالط

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 3746996

الصادرة بتاريخ 2018/11/22 عن دائرة/ بلدية دائرة المسيلة بلدية المسيلة

المسجل(ة) بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم : الحقوق

والمكلف بانجاز أعمال بحث ( مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة بـ :

تكوين الكوطين في ظل الأمر 03/06 وخصوصه التطبيقية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/06/12

إمضاء المعني

أحمد

# شكر ونفك

قال الله تعالى: " وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ... " سورة ابراهيم الآية 7

الشكر الأول والأخير لله عز وجل على توفيقه ...

وشكرا ... بل وألف شكر لأعلى نعم الله لنا، من وهبا نفسيهما خدمة لمصلحتي،  
وكان لي كل الدعم والسند ... إلى الوالدين حفظهما الله.

شكرا مسكه احترام وتقدير إلى من ساعدنا في درب إتمام هذه المذكرة وساندنا بالنصيحة  
والتوجيه ولم يبخل علينا بالنصيحة.

الأستاذ المشرف " ذبيح عادل " وكذا نشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على جهدهم  
في قراءة المذكرة وتصويبها.

وإلى كل قريب أو بعيد من أمدنا بيد العون ولو بالكلمة الطيبة

راجينا من المولى عز وجل أن نكون قد وفقنا في عملنا هذا.

إلى كل هؤلاء شكرا.

عبد المالك، نورة  
عبد المالك، نورة



# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك،  
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا برويتك،

"الله جلّ جلاله"

إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبيّ الرّحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من علّمني مبادئ الحياة، وربّاني على الصدق والإخلاص، إلى اللّذان وهبا لي الأمل  
الذي أعيش له، إلى ثالث من يحبّهم قلبي بعد الله ورسوله، اللّذان لو هديتهما حياتي لا تكفي  
لتوفيّهما حقهما.

"أبي العزيز" الذي علّمني حياة الكفاح وأنّ العلم سلاح وأنّ العمل شرف ونجاح.

إلى من دعانها سرّ نجاحي وتوفيقي في الحياة "أمّي الغالية".

نسئل الله عزّ وجلّ أن يحفظهما وأن يدخلهما فسيح جنانه.

إلى من تقاسمت معهنّ الحياة "أخوتي" حفظهم الله ورعاهم، وأنار دربهم.

**عبد المالك، نورة**  
عبد المالك، نورة

## قائمة المختصرات

الاختصار	الاسم الكامل
ط	الطبعة
ج ر ج ج د ش	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ص	الصفحة
ص ص	من الصفحة الى الصفحة
ب س ن	دون ذكر سنة النشر
د م ن	دون ذكر مكان النشر

مقدمة

تغير وتطور دور الدولة من تنفيذها للوظائف التقليدية، حيث كانت في البداية مجرد حارسة وراعية لنشاطات الافراد وانحصر دورها في الحفاظ على الأمن والدفاع والفصل في المنازعات بين الافراد، وقيامها بالخدمات الاساسية التي يعجز القطاع الخاص عنها، ثم تحولت الى الدولة التنموية والمتدخلة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، نتيجة لتكريس الحقوق الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة الى الحقوق والحريات، والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة، لاسيما انتقالها الى اقتصاد السوق بعدما كانت تعتمد على الاقتصاد الموجه، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام دورا متميزا على المستوى الداخلي والخارجي على حد سواء، لأن كفاءة الدولة في وضع وتنفيذ برامجها وتنفيذ برامجها لمواجهة المنافسة العالمية ومواكبة التغيرات الحاصلة يتوقف على كفاءة مواردها البشرية العاملة.

يعتبر الموظف العمومي صورة الدولة والمتصرف باسمها ولحسابها، فهو عقلها المفكر والمدبر وساعدها المنفذ، فالدولة لا تساوي إلا ما يساويه موظفوها العموميون، وتختلف النظم المقارنة في تنظيمها للوظيفة العمومية، حيث يوجد نظامان عالميان، نظام الوظيفة العمومية ذو البنية المفتوحة القائم على النظام الموضوعي للوظائف، حيث تعد الوظيفة في ظل مهنة عادية كغيرها من المهن يشغلها صاحبها بموجب عقد، ونظام الوظيفة العمومية ذو البنية المغلقة، الذي يقوم على أساس تميز الوظيفة العمومية من خلال مهامها وشروط شغلها والتدرج فيها من خلال نظام الحياة المهنية أو المسار المهني، الذي يحكمه قانون أساسي عام وقوانين أساسية خاصة،

## مقدمة

وينتفرغ الموظف العمومي في ظل نظام الوظيفة العمومية المغلق لممارسة مهام الوظيفة العمومية حيث يتدرج في المسار المهني وفق مراحل وعمليات إدارية تنظمها القوانين والتنظيمات الناظمة للوظيفة العمومية، حيث تتعدّد الرابطة الوظيفية بالتعيين ثم التربص فالترسيم، ثم باقي العمليات المصاحبة لتقدم الموظف في المسار المهني من حقوق وواجبات، كالترقية والتحفيز والتأديب والتمثيل في هيئات المشاركة والطقن، الى غاية نهاية الرابطة الوظيفية وفق الاسباب والطرق التي يحددها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ويعتبر تكوين الموظفين وتحسين مستواهم من أهم المحطات الوظيفية والمراحل التي يمر بها الموظف، حيث يعتبر حق من حقوقه الوظيفية وواجب يقع على عاتق الإدارة، حيث يستجيب لاحتياجات الموظف ويسمح له بتطوير نفسه من حين لآخر، لكي يواكب المستجدات في مجال عمله، وذلك بصفة دائمة لتجديد معلوماته وافكاره ومعارفه وسواء كان ذلك في إطار الهيئة أو المؤسسة الإدارية أو خارجها في مدارس التكوين المتخصصة<sup>1</sup>، كما ينعكس تكوين الموظفين على تفعيل أداء الإدارة وتحقيق أهدافها.

لذلك تناولت كافة القوانين الأساسية العامة الناظمة للوظيفة العمومية في الجزائر تنظيم عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، بداية بالمادتين 2 و23 من الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>2</sup>، ثم جاء المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعووان الدولة

<sup>1</sup> هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط 3، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 152.

<sup>2</sup> أمر رقم 66-133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج د ش، السنة الثالثة، عدد 46 الصادرة بتاريخ 08 يونيو 1966.

## مقدمة

والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية<sup>1</sup>، ويعد هذا المرسوم تعزيزاً نوعياً لتكريس التكوين، يليه المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية<sup>2</sup>، حيث جاء هذا المرسوم ليصحح موقف المنظم الجزائري من الوظيفة العمومية بعد فشله في صهرها إلى بوتقة واحدة مع العمل في القطاع الاقتصادي من خلال القانون 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل<sup>3</sup>، غير أنّ الموقف لم يكن بنفس الوضوح أتجاه التكوين، بعد كل هذه النصوص صدر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم<sup>4</sup>، الذي يعد أول نص ينظم التكوين بشكل دقيق وواضح، ويلزم المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات يندرج في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية.

وبصدور الأمر 06-03، أعاد الاعتبار لعملية التكوين من خلال المواد 38 و105، 104، 111 منه التي نصت على التوالي على كون التكوين حق للموظف وواجب على عاتق الإدارة وبيّنت أهدافه، واعتبره وسيلة لتسيير المسار المهني للموظف في إطار سياسة

<sup>1</sup> مرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، ج ر ج د ش، عدد 43 الصادرة بتاريخ 02 ماي 1966.

<sup>2</sup> مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر ج د ش، عدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985 .

<sup>3</sup> قانون 78-12 المؤرخ في 05 /08 /1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ج ر ج د ش، عدد 32 مؤرخة في 08/08/1978.

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر ج د ش، العدد 16، الصادرة بتاريخ 16 مارس 1996، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 04-17 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22-01-2004، ج ر ج د ش، العدد 06، الصادرة بتاريخ 25 يناير 2004، والملغى بالمرسوم التنفيذي رقم 20-194.

## مقدمة

تسيير تقديرية للموارد البشرية من خلال مخططات سنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وبعد أكثر من أربع عشرة سنة من صدوره، صدر النص التطبيقي المتعلق بالتكوين، والمتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 2020/07/25<sup>1</sup> والذي جاء بأنه ينبغي على المؤسسات والادارات العمومية القيام بدورات تكوين وتحسين المستوى لموظفيها وأعاونها وفق ما جاءت به المادتين 03 و 04 منه، وذلك وفق سياسة يتم أعدادها من طرف المجلس الاعلى للوظيفة العمومية وتتحدد بدورات حسب احتياجات مختلف القطاعات والمخططات المالية المعتمدة والمناصب المالية المتوفرة، بهدف تحسين قدرات ومؤهلات الموظفين والاعوان تمهيدا لترقيته المهنية، وتحسين الاداء والمردود الاداري ونوعية الخدمات في مختلف المصالح، وقد نص في كثير من المواد على تفاصيل كثيرة تتعلق بالتكوين منها المادتان 08-09، والمواد 32-33-34 وغيرها، علما أن الاهتمام بالتكوين لم يكن وليد الأمر 06-03، بل تم تكريسه في النصوص السابقة كما ذكرنا والتي تضمنت قانون الوظيفة العمومية بالإضافة الى أخذها المرسوم التنفيذي 20-194 المؤرخ في 2020/07/25 والذي يعتبر الإطار العام لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، والذي تعزز بمجموعة كبيرة من النصوص التطبيقية التي تحدد كفاءات تنظيم التكوين في مختلف الأسلاك التابعة لقطاع الوظيفة العمومية.

يعتبر موضوع تكوين الموظفين وتحسين مستواهم من المواضيع الهامة والجديرة بالبحث وتظهر أهميته من خلال الجوانب التالية:

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 2020/07/25، يتعلق بتكوين الموظفين والأعاون العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والادارات العمومية، المؤرخ في 2020/07/25، ج ر ج د ش، عدد 43، صادرة بتاريخ 2020/07/28.

## مقدمة

- يمثل تكوين الموظفين حافزا معنويا لهم، فاكتساب الموظفين لمهارات ومعارف وقدرات جديدة تمكنهم من التكيف والتأقلم مع مناصب عملهم، ويقوي ثقتهم بأنفسهم؛
- اعتبار المورد البشري رأس مال المؤسسات والادارات العمومية، والوسيلة الوحيدة العاقلة من بين مواردها ووسائلها، لذلك يجب الاستثمار في تكوينه وتأهيله وتطوير كفاءته وقدراته الأمر الذي ينعكس على تحسين أداء الإدارة وفعاليتها؛
- اعتبار التكوين أداة إستراتيجية لتسيير المسار المهني للموظف، وعملية إدارية هامة تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بكل فعالية ونجاحه؛
- اهتمام المشرع بتكوين الموظفين في النصوص القانونية الناظمة للوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، بالنظر الى الظروف التي مرت بها الإدارة الجزائرية، وكذا نتائج تبني النظام المغلق للوظيفة العمومية، الذي يجعل التكوين حق للموظف وواجبا على الإدارة، حيث يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم بصفة دائمة.

نسعى من خلال دراسة هذا الموضوع الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، بداية بتعريفها وبيان خصائصها، واهميتها وتطور تنظيمها القانوني،
- بيان المراحل والأسس التي تمر بها عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،
- تحليل النظام القانوني لمخططات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، ومدى تجسيدها للتسيير التقديري للموارد البشرية،
- التعرف على كفاءات تنظيم و اجراء دورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وحقوق وواجبات الموظف الموظفين المكونين،
- محاولة تقييم سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر، بغية استخلاص النقص والاختلالات التي تشوبها، لإمكانية تقديم حلول واقتراحات لإصلاحها.

## مقدمة

تنوّعت الأسباب التي دفعتنا لاختيار البحث في هذا الموضوع، بين الأسباب الذاتية التي تتمثل في الرغبة والميل الشخصي لتناول مواضيع الوظيفة العمومية، بالنظر لأهميتها في المجتمع والفرد، وكذا ارتباط الموضوع بمجال التخصص في القانون الاداري عموماً، ورغبتنا في إثراء رصيدنا المعرفي في مجال الوظيفة العمومية للعمل بها مستقبلاً في الحياة المهنية والمساهمة في إثراء المكتبة القانونية بدراسات في مجال الوظيفة العمومية.

أمّا الأسباب الموضوعية، فترجع الى الدور الذي يمثّله تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الرفع من مستوى الموظفين وتأهيلهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم، وكذا دوره في تفعيل أداء الإدارة وتحسين كفاءتها ومردوديتها، وكذا بالنظر الى واقع تطبيق عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في المؤسسات والادارات العمومية وما يصاحبها من نقائص واختلالات تحول دون فعاليتها، الأمر الذي جعل المشرع يهتم بتنظيم عمليات تكوين الموظفين في جميع النصوص القانونية النازمة للوظيفة العمومية، آخرها الأمر رقم 06-03 ونصه التطبيقي المتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 20-194.

وعليه انطلاقاً مما سبق، وبالنظر الى المعالجة القانونية لموضوع تكوين الموظفين في النصوص القانونية النازمة للوظيفة العمومية في الجزائر، وكذا واقع تكوين الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، نطرح إشكالية الموضوع الرئيسة: هل ساهمت المعالجة القانونية لعملية تكوين الموظفين العموميين وتحسين مستواهم في ظل الأمر 06-03 ونصوصه التطبيقية في تحسين مستوى الموظفين ورفع أداء ومردودية الإدارة؟

ويتفرّع عن هذه الإشكالية الرئيسة عدة تساؤلات فرعية تساهم في تحليل عناصر الموضوع، واستيفاء جوانبه وجزئياته، تتمثل في:

- فيما تتمثل الإطار المفاهيمي لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم؟

## مقدمة

- ماهي المراحل التي تمر بها عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم؟ وفيما تتمثل أنواعها؟

- ما المقصود بالمخطط القطاعي السنوي ومتعدد السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم؟

- كيف يتم تنظيم واجراء دورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم؟

وللإجابة على إشكالية البحث تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث تمت الاستعانة به في جمع المعلومات المتعلقة بالإطار النظري والمفاهيمي للتكوين وتحسين المستوى وتفسيرها وتصنيفها لاستخلاص نتائج متعلقة بها، كما اعتمدنا أيضا المنهج التحليلي، من خلال دراسة النصوص القانونية والمراجع الفقهية النازمة لعملية التكوين وتحسين المستوى وتحليلها بغية استخلاص أوجه القصور والاختلال في المعالجة التشريعية لمنظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وكذا من خلال واقع تطبيقها في المؤسسات والادارات العمومية، من أجل اقتراح حلول لإصلاحها وتفعيل نتائجها على الموظف والإدارة، كما تمت الاستعانة به في تتبع تطور تناول النصوص القانونية النازمة للوظيفة العمومية في الجزائر لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

لكل دراسة حدود موضوعية وزمانية ومكانية، حيث تتمثل الحدود الموضوعية للبحث في دراسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، باعتباره من أهم حقوق الموظف والتزاما يقع على عاتق الإدارة، من خلال التطرق لإطاره المفاهيمي وجوانبه التطبيقية والاجرائية، وتقييم تنظيمه القانوني وواقع تطبيقه في المؤسسات والادارات العمومية الخاضعة لنطاق تطبيق الأمر رقم 03-06، أما الحدود الزمانية والمكانية، فنتناول الموضوع في النظام القانوني الجزائري، من خلال الأمر رقم 03-06 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194، مع الإشارة الى تنظيم تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في القوانين السابقة للوظيفة العمومية.

## مقدمة

وكما هو معلوم في أدبيات البحوث والدراسات العلمية لا يخلو أي عمل أو بحث علمي من الصعوبات والعوائق، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا في أنجار المذكرة قلة الدراسات التي تناولت موضوع تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في ظل المرسوم التنفيذي رقم 20-194 حيث أن جل الدراسات التي تم الاطلاع عليها تناولت موضوع تكوين الموظفين في ظل المرسوم التنفيذي رقم 96-92، ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تكوين الموظفين نذكر:

- بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الامر 03/06، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2017.
- ياسين ربوح، تحت السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2015/2016.
- ليندة دراني، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2005.
- بوغرارة نصر الدين، دور التكوين الوظيفي في ترقية أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2019/2020.
- جمال قروف، تكوين وتحسين المستوى للموظفين، بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 20-194، مقال منشور في دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد السادس، العدد الاول، 2022.
- حيث تناولت هاته الدراسات السابقة نفس موضوع دراستنا أو جانب منه، في ظل الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، في حين تركّز هذه الدراسة على تناول عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في ظل المرسوم التنفيذي 20-194.

## مقدمة

ولمحاولة الإجابة على إشكالية الموضوع وتحقيق أهدافه، تم أنتهاج خطة تعتمد على التقسيم الثنائي لأفكار وجزئيات الموضوع، حيث تم تقسيم الموضوع الى فصلين، حيث تقتضي المنهجية العلمية وتسلسل الافكار تناول الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الفصل الأول، حيث تضمن مبحثين، عالج المبحث الأول ماهية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وذلك في مطلبين، تناول الأول تعريف عملية تكوين الموظفين وخصائصها، في حين أستعرض الثاني أهميتها وأهدافها، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لتناول مراحل عملية تكوين الموظفين وأنواعها، تضمن بدوره مطلبين، عالج الأول مراحل وأسس عملية تكوين الموظفين وتحسين، في حين تطرّق المطلب الثاني لتناول أنواع عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

أما الفصل الثاني، فتناول التسيير التقديري والإطار التطبيقي لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، حيث تم تقسيمه الى مبحثين، عالج الأول المخطط القطاعي السنوي ومتعدد السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، بداية بالمرحل الاولى لإعداده وبيان علاقته بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المطلب الأول، في حين خصّص المطلب الثاني لتناول المصادقة عليه وتقييم تنفيذه، واستعرض المبحث الثاني الإطار التنظيمي والاجرائي لدورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، حيث تضمن بدوره مطلبين، تناول الأول كفاءات تنظيم واجراء دورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، واستعرض الثاني تقييم سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر، وذلك من خلال بيان النقائص والاختلالات التي تشوبها، ومحاولة اقتراح الحلول لإصلاحها.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين  
الموظفين وتحسين مستواهم

إنّ عملية التكوين تعتبر وسيلة فعالة لرفع كفاءة الاداء للإدارة، وذلك بفضل تحسين مردودية الموظف وتنمية قدراته التقنية والعملية، ويعد العنصر البشري داخل الإدارة هو اللبنة الرئيسية التي يعتمد عليها لبقاء المرفق العام قائما لتأدية دوره على أحسن وجه، وحتى تضمن المؤسسة كفاءة أدائها وفعاليتها وظائفها، تقوم الإدارة الموارد البشرية فيها بتطبيق عملية مهمة الا وهي تكوين الموظفين، وهي عملية قديمة، تطوّرت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح عملية خاصة لها قواعد واصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وحتى نبين كيف تتم هذه العملية في الإدارات والمؤسسات الجزائرية، قسّمنا هذا الفصل الى مبحثين، تناول الأول ماهية عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأهميتها، وعالج الثاني مراحل عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأنواعها.

### المبحث الأول

#### ماهية عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأهميتها

يعتبر التكوين وظيفة إدارية رئيسة ومستمرة في مختلف المنظمات والادارات، فهو من العمليات الأساسية لتطوير وتنمية الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة والموظفين معا، وقد يكون من الضروري في هذا السياق أن نتطرق في البداية الى تعريف عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتنظيمها القانوني في **المطلب الأول**، ثم نتناول أهمية عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأهدافها في **المطلب الثاني**.

## المطلب الأول: تعريف عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتنظيمها القانوني

تعتبر عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم من أهم المراحل والعمليات التي يمر بها الموظف في مساره المهني<sup>1</sup>، حيث تتضمن مجموعة من الخطوات والاجراءات الخاصة التي يقوم بها الإدارة، تختلف عن باقي العمليات والمحطات الوظيفية الأخرى (الفرع الأول)، كما تناولت جميع القوانين الأساسية العامة النّاطمة للوظيفة العمومية تنظيم التكوين بداية بالأمر رقم 133-66 وانهاء بالأمر رقم 03-06، وفصّلت كفاءات تنظيمه وتجسيده النصوص التنظيمية التطبيقية لها، بداية بالمرسوم التنفيذي رقم 92-96 وانهاء بالمرسوم التنفيذي رقم 194-20(الفرع الثاني)

## الفرع الأول: تعريف عملية تكوين وخصائصها

تعد عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم عملية إدارية منظمة ومؤطرة بإجراءات وخطوات خاصة، لذلك سيتم تناول تعريف تكوين الموظفين ثم الخصائص التي تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية والمراحل التي يمر بها المسار المهني للموظف.

**أولاً: تعريف عملية التكوين:** يتولى المشرّع سن القواعد القانونية العامة والمجردة والملزمة، التي تنظم سلوك وعلاقات الأشخاص في المجتمع على وجه ملزم، دون أن يتناول تعريف المفاهيم القانونية كأصل عام، الأمر الذي يجعله منوطاً بالفقه بدرجة أولى.

<sup>1</sup> أن استعمال كلمة تكوين أو تدريب يؤدي الى نفس المعنى الا وهو الرفع من الكفاءات المهنية للأفراد وتطويرها من حيث الاداء والسلوك، فكلمة تدريب تستعمل غالباً في دول المشرق العربي، بينما كلمة تكوين في دول المغرب العربي بما فيها الجزائر، وذلك لتأثرها باللغة الفرنسية التي تستعمل كلمة **formation**، في حين تعني كلمة التدريب **stage**، وعليه فمصطلح التكوين أشمل لتضمنه دروس ومعلومات نظرية، بالإضافة الى التدريب العملي، شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي "دراسة ميدانية"، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009، ص21.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

**1- التعريف التشريعي:** بالعودة الى مختلف النصوص القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية لا تجد تعريف التكوين، الا أن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم حاول تحديد معنى تحسين المستوى كنوع من التكوين المتواصل، فنص في المادة 02 منه على أن تحسين المستوى هو تحسين المعارف والكفاءات الأساسية الموظفين واتزانها وتعميقها وضبطها<sup>1</sup> وأضاف المرسوم نوع آخر من التكوين المتواصل وهو تجديد المعلومات وحسب المادة 02 منه فيقصد به: "التكيف مع الوظيفة جديدة نظرا أما لتطور الوسائل والتقنيات، واما للتغيرات الهامة في تنظيم العمل وعملها ومهامها".

ثم جاء الأمر 06-03 الذي نص في المادة 104 منه على أنه: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوين وتحسين مستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"، وأشارت المادة 105 من نفس الامر "على شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين مستوى وكيفيات تنظيمة ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم". وأضافت المادة 111 من نفس الأمر أنه: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين مستوى، وقد أدرجت المادة 38 منه التكوين ضمن حقوق الموظف<sup>2</sup>، وجاء في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 2020/07/25 النص على الزامية المؤسسات والادارات العمومية، تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى لفائدة موظفيها وأعاونها العموميين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 المتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

<sup>2</sup> عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، ط1، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015، ص 112، 113، 129.

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 20-194 يتعلق بتكوين الموظفين والاعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والادارات العمومية، ص04.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ويلاحظ من خلال استقراء النصوص التشريعية والتنظيمية النازمة للتكوين، أنّها حدّدت بعض أنواع التكوين وأهدافه وشروط الالتحاق ومدته وواجبات والحقوق، ولكنها لم تقدّم تعريفاً للتكوين.<sup>1</sup>

### 2- التعريف الفقهي للتكوين: تصدى الفقه الإداري لتعريف التكوين، ونورد فيما يلي

عدة تعاريف فقهية:

أ- عرف التكوين على أنّه: "مجموعة من الإجراءات المتبعة من أجل الاكتساب والإتقان لكفاءة أو ندرة معينة، فالتكوين من هذا المنطلق يسعى لتعليم المعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة"<sup>2</sup>، كما عرف أيضاً بأنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وادوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته لأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته"<sup>3</sup>.

ب- عرف عمار بوضياف التكوين بأنه: "العملية التي من خلالها يتمكن الموظف العام من تنمية قدراته العلمية والعملية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أدائه الوظيفي"<sup>4</sup>

ج- عرفه عمرو وصفي العقيلي بأنه: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف يؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي الكفاءة، ومن خلال تطوير وتحسين أدائهم"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الامر 03/06، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2017، ص 278.

<sup>2</sup> محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية (دعائم وادوات)، دار طليطة، الجزائر، 2010، ص 74.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 233.

<sup>4</sup> بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع، دراسة في ظل الامر 03-06 والقوانين الأساسي الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 112.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان 2004، ص 438.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

د- عرفه الطعاني بأنه: "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف ومهارات وخبرات واتجاهات المتكويين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، فهو عملية ديناميكية تستهدف إجراء تغييرات في المعلومات، سلوكيات، خبرات واتجاهات المتكويين بغية تمكينهم من إستغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة ونتاج عالي"<sup>1</sup>، ويعرف أيضا بأنه: "عملية تهدف الى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم، بشكل أفضل، أو تجهيزهم لوظائف أعلى، أو تحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها"<sup>2</sup>، أما الاستاذ فليبو flipo فيعرفها بأنها: "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>3</sup>، في حين عرفه حبيب الصحاف في معجم الموارد البشرية في شؤون العاملين بأنه: "جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجيهاتهم وآرائهم، باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"<sup>4</sup>.

**ثانيا: خصائص عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم:** من خلال التعريفات السابقة للتكوين، يمكن استخلاص عدة خصائص تميّزه عن غيره من المفاهيم المشابهة والعلميات والمراحل التي يمر بها الموظف طيلة مساره المهني، وفيما يلي أهمها:

**1- التكوين عملية مخطّطة:** يخضع التكوين للتخطيط المسبق، حيث تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية بوضع مخطط للتكوين يتضمن احتياجاتها للسنة أو عدة سنوات، ويدخل هذا

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007، ص15.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، ط2، دار وائل للنشر، 2005، ص223.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، ادارة الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2007، ص159.

<sup>4</sup> براهيمية ابراهيم، تدريب الموارد البشرية واشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية البشرية وادارتها، عدد08، جامعة تبسة، ب س ن، ص30.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

المخطط ضمن فكرة التسيير التقديري للموارد البشرية كتوجيه جديد كرسه الامر 03-06 في المادة 111 منه مقارنة بالقوانين السابقة للوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

**2- التكوين عملية مستمرة:** أن طبيعة التطور في مهام الإدارة، والتقدم الحاصل في وسائل وادوات وطرق العمل، وضرورة تقدم الموظفين في مسارهم المهني تفرض الاهتمام المستمر بتكوين الموظفين، ولقد جاء التصريح بهذه الخاصية في المادة 104 من الامر 06-03 بنصها على أنه: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة..."<sup>2</sup>

**3- التكوين هو عملية لتسيير الكفاءات:** تقوم السياسة التقديرية للموارد البشرية المذكورة في المادة 111 من الامر 03-06 على التخطيط المسبق المسار المهني للموظفين والتكوين، فعلى الرغم 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 الكفاءات الموظفين من خلال التكوين، واعتباره نوعاً مستقلاً عن التسيير التقديري للمسار المهني تحت مسمى التسيير التقديري للكفاءات.<sup>3</sup>

**4- التكوين عملية مختلفة عن التعليم والتدريب والتنمية الإدارية:** إذا كان التكوين يتعلق باكتساب الموظفين مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة، فإنه يختلف عن التعليم الذي هو زيادة قدرة وامكانية الشخص المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة المكتسبة

<sup>1</sup> تنص المادة 111 من الأمر رقم 03-06 على أنه: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تكرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم".

<sup>2</sup> المادة 2 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، المرجع نفسه.

<sup>3</sup> Charles DEBBASCH, Frédéric COLIN, Administration publique, 6ème édition, Economie, Paris, 2005, p711

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

عن طريق تنمية قدراته العقلية لكي يكون في متناوله فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات من أجل شرح وتفسير وفهم الظواهر<sup>1</sup>.

كما يختلف التكوين بالمفهوم السابق أيضا عن التدريب، فهذا الأخير يتعلق بتنفيذ بعض المهام والأنشطة اليدوية والحسابية التي تفرض بذل المجهود عضلي، كتدريب العسكري والتدريب المهني على استعمال الكمبيوتر، فهو أخص من التكوين<sup>2</sup>، كما يعد التكوين جزء من التنمية الإدارية التي تشمل جميع الاجراءات التي تؤدي الى تطوير الجهاز الاداري وزيادة كفاءته وفعاليتها لتحقيق الاهداف المرسومة بأقل تكلفة ممكنة كل إجراء البحوث واصلاح الاداء الاداري وتحديث وسائل وطرق العمل، ورغم الاختلافات المذكورة، الا أن هناك علاقة بين التكوين والعمليات المذكورة، حيث أن التعليم وتدريب الموظفين يدخل في تكوينهم بالمفهوم الواسع، كما أنه -اي التكوين-مدخل من مداخل التنمية البشرية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: التنظيم القانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ليس هناك شك بأن التكوين يعد اليوم بمثابة حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، لأن متطلبات شغل الوظائف لم تعد مستقرة ولا سهلة كما كانت سابقا، ففي ظل سياسة إصلاح الوظيفة العمومية يعد الاهتمام بالإطار القانوني للتكوين أول مقتضيات الإصلاح، لذلك تناولت النصوص القانونية النازمة للوظيفة العمومية نظام تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وتنقسم هذه النصوص التي عالجت موضوع التكوين الى مرحلتين، المرحلة الاولى قبل سنة 2006 (أولا)، والمرحلة الثانية بعد سنة 2006 (ثانيا)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> راجع في تمييز التكوين عن المفاهيم المشابهة، عبد الكريم نايت عبد الرحمان، تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الاداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة، أطروحة دكتوراه، العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 03، 2006، ص ص 39، 40، نقلا عن بوطبة مراد، مرجع سابق، ص 283.

<sup>2</sup> بوطبة مراد، مرجع سابق، ص 283

<sup>3</sup> حسن الدوري، الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، طبعة 1976، ص ص 187، 188.

<sup>4</sup> أحمد مشاط، الحاج شيرير مهدي، دور التكوين في رفع مردودية الموظف العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة غرداية سنة 2019-2020، ص 49. نذكر التخصص ان وجد والكلية والجامعة والسنة الجامعية في المذكرات

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

أولاً: التنظيم القانوني للتكوين في الجزائر قبل 2006: سنتطرق الى النصوص التنظيمية والتشريعية التي نظمت عملية التكوين وسنبدأ بالنصوص التي صدرت قبل صدور الامر 03/06 وتمثلت في الأمر 66-133 والقانون 78-12 والمرسوم 85-59 والمرسوم التنفيذي رقم 96-92.

### 1- في ظل الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: لقد

ترتب عن الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ميلاد النصوص التنظيمية التي نظمت عمليات التكوين والاهتمام بمنظومة التكوين الإداري في الجزائر، وهذا بعد الاستعانة مؤقتاً بإمكانات التعاون التقني لتكوين الدفعات الأولى لاسيما أحكام المادة 22 منه<sup>1</sup>، وتعزز تكريس المبدئي من خلال إنشاء مدارس ومعاهد للتكوين المتخصص قبل وبعد الالتحاق بالوظيفة أو ما يسمى بالإعداد الفني للوظائف ونستعرض على سبيل المثال لا الحصر نموذجين أحدهما رائد والآخر<sup>2</sup> لم يكمل بالنجاح يتمثل في إنشاء مؤسستين: الإشارة الى المواد التي تناولت التكوين في الامر 66-133 ثم المؤسسات.

حيث نظم الأمر 66-133 تكوين الموظفين في المادتين 22-23، حيث جاء في المادة 22 منه أنه تتخذ الدولة والجامعات المحلية المؤسسات والهيئات العمومية والمشار إليها في المادة الأولى وهي الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات، الجماعات المحلية وكذا المؤسسات والهيئات العمومية، التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لوظيفة عمومية، وكذا تحسين معارف الموظفين العاملين وترقيتهم، أما المادة 23 منه فجاء فيها أن للمترشح للوظيفة العمومية الذي يتابع تكوين في إدارة أو مدرسة

<sup>1</sup> المادة 22 من الامر 133/66، المؤرخ في 2 يوليو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ج ر عدد46.

<sup>2</sup> سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قانون اداري، فرع ادارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017، ص101.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

تكوين له صفة المتمرن ويتقاضى بهذه الصفة مرتبا، بالإضافة لتعهده بالبقاء في هاته الوظيفة وخدمة الدولة<sup>1</sup>.

أ- **المدرسة الوطنية للإدارة:** كان ظهور هذه الوسيلة في التكوين أولا في المجال العسكري والأمني ثم عرفت بعد ذلك في مجال الهندسة والطب، حيث اقتبست الجزائر<sup>2</sup>، التجربة الفرنسية في انشاء المدرسة وتعتبر نموذج ناجح، وانشأت المدرسة بموجب المرسوم رقم 155/64 المؤرخ في 1964/06/08 المتضمن بإنشاء مدرسة وطنية للإدارة<sup>3</sup>، في أحكام المادة الاولى منه، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع الاداري تابعة في أنشائها لرئاسة الجمهورية، يديرها مدير ويؤازره مجلس الإدارة، وضعت تحت وصاية وزارة الداخلية والجهات المحلية والتهيئة العمرانية منذ نوفمبر 2005 بمقتضى مرسوم 440/05 المؤرخ في 2005/11/12/12<sup>4</sup>، تخضع المدرسة في تنظيمها لقانون أساسي طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 419/06 المؤرخ في 2006/11/22 المتعلق بتنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وتسييرها المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 244/18 المؤرخ في 2018/09/24.

ب- **مراكز التكوين الاداري:** كرس المشرع الجزائري التفكير بإصلاح الوظيفة أو العمومية من جانب التكوين التخصصي من خلال انشاء مراكز التكوين الاداري قبل صدور الامر 133/66 المؤرخ في 1966/06/03، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، وهذا طبقا لأحكام المرسوم رقم 434/63 المؤرخ في 1963/11/08 المتضمن انشاء مراكز للتكوين الاداري المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 318/64 المؤرخ في

<sup>1</sup> المادة 23 من الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

<sup>2</sup> عامر خضير حميد الكبيسي، التدريب الامني الغربي واقعة وافاق تطويره، دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2000، ص95.

<sup>3</sup> مرسوم رقم 215/64 المؤرخ في 1964/06/08، يتعلق بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر ج د ش، عدد 05 صادرة بتاريخ 1964/06/12.

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي رقم 440/05 المؤرخ في 2005/11/12، يتعلق بإسناد وزير الداخلية سلطة الوصايا على المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر ج د ش، عدد 75، صادرة بتاريخ 2005/11/20.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

1964/11/10، حيث أنشأت الدولة 31 مركزا للتكوين الإداري منتشرة عبر مختلف ولايات الوطن<sup>1</sup>، بين الفترة الممتدة بين سنة 1966 إلى سنة 1975، وأنشأت الدولة مركز التكوين الإداري وفق نص المادة الأولى من المرسوم 12/81 المؤرخ في 1981/01/31 المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها.

**2- في ظل القانون رقم 12/78 المتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل: نظم القانون رقم 12/78 المؤرخ في 1978/08/05 المتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل عملية التكوين، حيث جاء بصيغة توحيدية لجميع القطاعات، هذا التوجه الاشتراكي كان له الأثر الكبير، من خلال الافتقاد للنصوص التنظيمية التي تنظم عمليات التكوين، رغم أنه جعله عملية الزامية بالنسبة للعمال وكذا المؤسسة المستخدمة، حيث نص القانون رقم 12/78 في الباب الخامس الفصل الأول منه الأحكام المتعلقة بالتكوين ونصت عليه العديد من المواد<sup>2</sup>، وجاء ليعزز هذا الطرح صدور المرسوم رقم 205/79 المؤرخ في 1979/11/10<sup>3</sup>، المتعلق بكيفيات الإدماج الاستثنائي لبعض الأعدان المتعاقدين والمؤقتين العاملين في الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري<sup>4</sup>.**

**3- في ظل المرسوم 59-85 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية: نص على التكوين في الباب الرابع المتعلق بالتكوين والترقية ضمن الفصل الأول، لاسيما المادتين 16 و52 منه، حيث بينت المادة 16 الفقرة الخامسة الحق في التكوين وتحسين المستوى للعمال، في حين تناولت المادة 52: "عملا بالمادة 172 من القانون رقم 12-78 المؤرخ في 5 غشت سنة 1978 المذكور أعلاه يتعين**

<sup>1</sup> مرسوم رقم 64-318 المؤرخ في 1964/11/10، يتعلق بإنشاء مراكز التكوين الإداري، ج ر ج د ش، عدد 5، صادرة بتاريخ 1964/11/17.

<sup>2</sup> أنظر الفصل الأول من الباب الخامس من القانون 12/78، يتعلق الأساسي العام للعمال مؤرخ في 1978/08/05.

<sup>3</sup> مرسوم رقم 79-205 المؤرخ في 1979/11/10، يتضمن كيفيات الإدماج الاستثنائي لبعض أعدان التعاقدية والمؤقتين العاملين الإدارات العمومية، ج ر ج د ش، عدد 46، صادرة بتاريخ 1979/11/13.

<sup>4</sup> دياب دارين، مرجع سابق، ص 25.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

على المؤسسات والادارات العمومية، بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين، أن تقوم بما يأتي :

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية؛

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها؛

- تتجزأ أو تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية.

وتحدد بمرسوم كفاءات تطبيق أحكام هذه المادة.<sup>1</sup>

**4- في ظل المرسوم التنفيذي رقم 96-92:** رغم أن هذا النص صدر تطبيقا لأحكام المادة 52 من المرسوم رقم 85-59، إلا أنه تأخر كثيرا في الصدور، وهذا ما جعل المرسوم رقم 59/85 يشكل حرجا في طريق التكوين، وفي ذات الوقت أعطى المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مفهوما جديدا للتكوين في المؤسسات والادارات العمومية<sup>2</sup>، حيث يعد أول نص ينظم التكوين بشكل دقيق وواضح، حيث صرح في المادة الأولى منه على أنه سيكون الإطار الذي يحدد الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصصة التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والادارات العمومية وتجديد معلوماتهم.

كما حدد في المادة الثانية أنواع التكوين بشكل دقيق والغرض من كل نوع، كما حدد كفاءات تنظيم التكوين في الإدارة العمومية واجراءاته، وما يزيد من أهمية المرسوم التنفيذي 96-92 هو أنه أول نص يلزم المؤسسات والادارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي

<sup>1</sup> أنظر الباب الرابع من المرسوم رقم 85-59 المتعلق بالقانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.

<sup>2</sup> نياح دارين، التكوين كآلية لتحسين الاداء الوظيفي في الادارة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2018/2019، ص ص 25-26.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

أو متعدد السنوات يندرج في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية، من أجل التنسيق بين عمليات التكوين وتبيان أهداف الإدارة ومخططاتها وكذا توضيح التطور الحاصل في المؤهلات الإدارية والتقنية وأهداف المستخدمين<sup>1</sup>.

**ثانيا: التنظيم القانوني للتكوين في الجزائر بعد 2006:** يظهر جليا مواصلة تبني السلطات العمومية للتكوين كآلية لإصلاح وتطوير الوظيفة العمومية، وذلك بموجب الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، من خلال ادراج تكوين الموظفين والاعوان العموميين في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية بموجب المادتين 105 و111، وربطه بالترقية المهنية وحاجيات الإدارة أو المؤسسة العمومية، وتم تكريس ذلك بصدور نص تنظيمي ينظم التكوين ممثلا في المرسوم التنفيذي رقم 20-194<sup>2</sup>.

**1- التكوين في ظل الأمر رقم 03-06:** أولى الأمر 03-06 عناية خاصة بمنظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، ويتجلى ذلك من خلال النقاط التالية:

أ- اعتبر التكوين حقا للموظف، ونص عليه ضمن الفصل الاول من الباب الثاني المتعلق بالضمانات وحقوق الموظف وواجباته، حيث تنص المادة 38 من الأمر رقم 06-03 على أنه: " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"، وفي ذات الوقت اعتبره واجبا والتزاما على عاتق الإدارة، حيث نصت المادة 104 منه على أنه: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى..." ولكن دون أن يتقرر الحق للموظف في إلزام الإدارة بتنظيم دورات التكوين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أنظر المادتين 3،4 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ملغى.

<sup>2</sup> مراد بوظبة، مرجع سابق، ص283.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 279،280.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ب- التأكيد على الطابع الدائم والمستمر لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، حيث نصت المادة 104 منه على أنه: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة..."

ج- تحديد الأهداف المتوخاة من عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم بدقة، حيث تتمثل في ثلاثة جوانب: تحسين تأهيل الموظفين، ترقية المهنة، تأهيلهم لمهام جديدة، حيث جاء في المادة 104 منه أنه: "... قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

د- تبني سياسة تسيير تقديرية للتكوين، حيث نصت المادة 111 على أنه: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية، تركز من خلالها المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، وتحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم"<sup>1</sup>.

ه- تعزيز علاقة التكوين ومركزية دوره في تسيير المسار المهني للموظف: حيث يشترط التكوين قبل التوظيف في بعض الأسلاك والرتب وفق ما تنص عليه القوانين الأساسية الخاصة كما يشترط للترسيم في الرتبة في بعض الرتب والأسلاك<sup>2</sup>، كما تبرز علاقته بشكل واضح في الترقية، حيث يعد التكوين المتخصص طريقاً من طرق الترقية في الرتبة وفقاً لنص المادة 107 من الأمر رقم 06-03<sup>3</sup>.

1 لم يصدر النص التطبيقي لهذه المادة لحد الآن، مما يطيل فترة الاحكام الانتقالية والعمل بالنصوص السابقة للأمر 06-03.

2 تنص المادة 80 من الأمر 03-06 على أنه: "يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق: -...، -...، -...، التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة"، كما تنص المادة 84 منه على أنه: "يجب على المترقب، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويناً تحضيرياً لشغل وظيفته".

3 تنص المادة 107 من الأمر 03-06 على أنه: "تمثل 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، حسب الكفاءات الآتية: ... - بعد تكوين متخصص..."

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

### 2- التكوين في ظل المرسوم التنفيذي رقم 20-194: من أهم ما تضمنه مخطط

عمل الحكومة الجزائرية لسنة 2020 اصلاح أنماط تسيير الإدارة العمومية<sup>1</sup>، ومن بينها إصلاح الوظيفة العمومية، ومن أهم ورشات الاصلاح نظام تكوين الموظفين، حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 20-194 في هذا الإطار، حيث تضمن النقاط التالية:

أ- حدد أهدافا للتكوين لم ينص عليها من قبل، نصت عليها صراحة المادة 02 منه وذلك لتعزيز مكانة التكوين في المؤسسات والادارات العمومية، بحيث لم يصدر الهيكل المركزي للوظيفة العمومية أية تعليمات تشرح كيفية وتطبيق وتنظيم هذا المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المعدل والمتمم الملغى بنص المادة 46 من المرسوم الجديد.<sup>2</sup>

ب- أعاد المرسوم التنفيذي رقم 20-194 ترتيب صيغ التكوين الى قسمين بدل 3 أقسام في المرسوم القديم وهما دورات التكوين ودورات تحسين المستوى وربطهما بمصطلح الدورات وما يميزه عن باقي التشريعات أنه عرف كل نوع من أنواع التكوين. بالنسبة لدورات التكوين والغاية منها وبدورها قسمته نص المادة السابعة<sup>3</sup> الي نوعين وكل نوع قسم الي أجزاء ويظهر هذا جليا أن المشرع ربط هذا التقسيم بالمسار المهني للموظف أو العون العمومي حيث تطرق للتكوين قبل التوظيف أو الأساسي ضمن التكوين المتخصص ثم يليها المرحلة قبل الترسيم والتعيين في منصب عال أو متخصص ضمن التكوين التحضيري لشغل منصب.

والغاية من دورات تحيين المستوى وفق المرسوم 194/20 تفرع هذه النوع من التكوين بدوره الي ثلاث فروع، نوع يكون بعد الترسيم في الرتبة طيلة المسار الموظف،

<sup>1</sup> مخطط عمل الحكومة، متوفر على مستوى الموقع الالكتروني للوزارة الاولى على الرابط: <http://www.premier-ministre.gov.dz>، تم الاطلاع يوم 2022/06/05 على الساعة: 22:05.

<sup>2</sup> أحمد مشاط، الحاج شريير مهدي، مرجع سابق، ص68.

<sup>3</sup> المادة 07 من المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

على عكس دورات التكوين، لم يتطرق هذا المرسوم لتعريف هذا النوع من التكوين بل تطرق للهدف والغاية فقط<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأهدافها

ان البرامج التكوينية تعطي الفرصة لكل موظف في اكتساب المعرفة والمهارة، وتساعد على إكمال عمله على أكمل وجه، كما تساهم في تحسين مردوديته في العمل كما وكيفا، وتخفيض من التكاليف، وترفع من معنويات الموظفين، فهي أحسن وسيلة لرفع كفاءة الإدارة ولها أهمية بالنسبة للإدارة، وبالنسبة للموظف، وهذا ما سنتطرق اليه في الفرع الأول، ونتناول معرفة أهداف التكوين في الفرع الثاني.

### الفرع الأول: أهمية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

تتجلى أهمية التكوين في كونه يعود بالفائدة على عدة أطراف، فهو ينصب على المورد البشري، الذي يعتبر العنصر الأكثر تأثيرا في العملية الإدارية التي تهدف الى تحقيق خدمة عمومية متميزة، حيث يعمل التكوين على تزويد الموظف بالمهارات والكفاءات اللازمة، الأمر الذي ينعكس الأداء العام للإدارة العمومية وتقديم خدماتها بفعالية ومردودية

أولا: أهمية التكوين على مستوى الإدارة العمومية: يحقق التكوين فوائد كبيرة للإدارة

نذكر منها<sup>2</sup>:

1- زيادة المردودية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث أن اكتساب الافراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة اليهم، وتقليص الموارد

<sup>1</sup> أحمد مشاط، الحاج شريز مهدي، مرجع سابق، ص ص 68-69.

<sup>2</sup> شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007، ص ص 55-56.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

المادية المستخدمة في العمل وأداء المهام وضمن حاجات الإدارة من الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية<sup>1</sup>.

2- يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والإدارة، ويؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع الموظفون عن طريق معرفتهم لما تريده الإدارة منهم من أهداف<sup>2</sup>.

3- يمكن التكوين من تحديد المعلومات وتحديثها لما يتوافق مع التغيرات المختلفة في محيط الإدارة، حيث يساعد التكوين على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، وكذا استعمال طرق وأساليب ومناهج الإدارة الالكترونية في العمل، فضلا على أن التكوين يسمح بمواكبة مختلف التطورات في المجالين التشريعي والتنظيمي<sup>3</sup>.

4- يسمح التكوين بتوفير الاستقرار الوظيفي للإدارة والمرافق العمومية، واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع.

5- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية<sup>4</sup>.

6- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للموظف للقيام بالعمل على كل مستويات التنظيم، ويساعد على اعتبار أهداف الإدارة ضمن أهداف كل فرد فيها، يسهل تطوير مهارات القيادة والتحفيز من أجل بذل مجهود أكبر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون، إدارة موارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2001، ص 115.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط 2، د م ن، 2006، ص 134.

<sup>3</sup> نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص 115.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 134.

<sup>5</sup> أحمد مشاط، الحاج شريير مهدي، مرجع سابق، ص 36.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ثانياً: أهمية التكوين بالنسبة للموظف: أنّ للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للموظف، وذلك لما يحققه من فوائد كبيرة، سواء في الجانب المعرفي أو المهاري أو السلوكي أو المعنوي وأهمها<sup>1</sup>:

1- يساهم التكوين في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد للعامل<sup>2</sup>.

2- يقلل التكوين من الحاجة الى الاشراف، حيث أن الموظف المكوّن يعي ما يتطلبه عمله ويستطيع أنجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمة مصالح الإدارة.

3- يساعد التكوين الجيد على اتخاذ القرارات الحسنة والحل الفعال للمشاكل<sup>3</sup>.

4- يعتبر حافز معنوي للموظفين، إذ أن اكتساب الموظفين للقدر المناسب من المهارات يقوي ثقتهم بأنفسهم، ويحقق لهم نوعاً من الاستقرار النفسي ويرفع معنوياته، ما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد<sup>4</sup>.

5- يهدف التكوين الى تغيير سلوك الموظف، ويساهم في تقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتطوير اتجاهاتهم، وذلك بتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم، سواء كان من الأسفل الى الأعلى أو من الأعلى الى الأسفل<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> مولاي حسن بن فرحات، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2011/2012، ص 118.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 118.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 118.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 119.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 119.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

6- يساعد الموظف على اتخاذ القرارات وحل المشاكل بطرق فعالة بتشجيع التكوين الذاتي، يساعد على تطوير مهارات الفرد الاتصالية ويسهل توجيههم، يرسم اتجاهها للمؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولموارها البشرية، بالإضافة الي أنه يمثل الواجهة لمشكلات المنظمة وافرداها، وللتكوين أهداف تسعى الإدارة والموظف لتحقيقها.

#### أولاً: أهداف التكوين بالنسبة للإدارة: له عدة أهداف نذكر منها<sup>2</sup>:

1- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء، أذ أن تكوين الموظف والاطمئنان الي مهاراته يخفف على الرئيس الاداري عملية متابعة أعماله باستمرار ويقلل كذلك من عدد وظائف الاشراف اللازمة، وبالتالي من تكلفة هاته الوظائف.

2- توفير احتياجات الإدارة من الافراد المكونين.

3- الحد من الاخطاء الإدارية وزيادة الاستفادة من مجهودات الموظفين، مما يؤدي الي توفير الوقت والجهد والعمل والمال.

4- مساعدة كل موظف في الإدارة على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الاخرين وفهم أهداف الإدارة.

5- تنمية الشعور لدى الموظف بفائدته وقيمته في الإدارة، مما يؤدي الي زيادة تقدير الموظفين لعملهم والاهتمام به واتقانه.

<sup>1</sup> عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> بن فرحات مولاي، مرجع سابق، ص 14.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ثانياً: أهداف التكوين بالنسبة للموظف: تتمثل الأهداف المتوخاة من التكوين بالنسبة للموظف في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- 1- تنمية قدرات الموظفين ومهارتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية عمليا ومهنيا.
- 2- تمكين الموظفين من الالمام بالجديد في مجالات عملهم ومسايرة التقدم العملي، والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.
- 3- اكتساب الموظفين المعارف الوظيفية وصقل مهاراتهم وقدراتهم، حتى يمكنهم إنجاز ما يسند إليهم من أعمال على أكمل وجه ممكن، وذلك لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية.

وسبقت الإشارة الى أن الأمر 06-03 حصر أهداف التكوين بالنسبة للموظف في ثلاثة جوانب، تتمثل في: تحسين تأهيل الموظفين، ترقية المهنية، تأهيلهم لمهام جديدة، حيث جاء في المادة 104 منه أنه: "... قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

وعلى ضوء ما تقدم، فإن الأهداف الأساسية للتكوين هي امداد المتكون بالمعلومات الضرورية التي تنمي قدراته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، واكتسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه، وتجدر الإشارة الى أن التكوين ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة يحقق كفاءة الإدارة بامتياز الخدمة والارتقاء بعلاقة العمل، كما أنه ليس موجها لخدمة أهداف العمل والإدارة فقط، وإنما يهتم أيضا بخدمة أهداف الموظفين، ولذلك يجب أن ينظر الى التكوين على أنه حق شرعي لكل موظف يكرس حياته لوظيفة من الوظائف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن فرحات مولاي، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> ليندة دراني، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2005، ص 73.

## المبحث الثاني

### مراحل عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأنواعها

من المعروف أنّ عملية التكوين تخطيطية شاملة ومنظمة، والتكوين كغيره من الأنشطة والعمليات الإدارية المرتبطة بالمسار المهني للموظف يمر بعدة خطوات تضمن الوصول الى تحقيق الفعالية داخل الإدارة، وهذه المراحل تبدأ من تحديد الاحتياجات التكوينية مروراً بتصميم البرامج التكوينية، ثم تنفيذها وصولاً الى تقييم التكوين كآخر مرحلة، وهذا ما سنتطرق اليه في المطلب الأول، كما تشتمل عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم على عدة أنواع، نتناولها في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: مراحل وأسس عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

بالنظر لما تقدّمه عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم من فوائد وما تحمله من أهمية بالنسبة للإدارة والموظف، توليها الهيئات المشرفة على تنظيمها وإجرائها في المؤسسات والادارات العمومية أهمية بالغة، فليست عملية عشوائية تجرى دون تخطيط أو تنظيم، بل تعد عملية استراتيجية لها أصولها وقواعدها، وذلك حتى تحقّق الأهداف والفوائد التي سبقت الإشارة إليها، حيث تبدأ بتحديد الاحتياجات وتصميم خطة التكوين (الفرع الأول)، وتنتهي بتنفيذ الخطة التكوينية وتقييمها (الفرع الثاني).<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم خطة التكوين

يتمثّل الهدف الأساسي من التكوين في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لموظفي الإدارات، ولكي يتحقق هذا الهدف يجب أن تجرى عملية التكوين وفق خطوات ومراحل

<sup>1</sup> أحمد مشاط أحمد مشاط، الحاج شريير مهدي، مرجع سابق، ص 37

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

علمية وسليمة (أولاً)، تليه مرحلة تصميم خطة التكوين، التي يتم فيها تصميم البرامج التكوينية للشروع في تجسيدها فعلاً (ثانياً).

**أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية:** يعد تحديد الاحتياجات التكوينية العنصر الأساسي والعمود الفقري التي تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية، وأي خلل في هذا العنصر يؤدي إلى فشل جميع الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل الارتقاء بمستوى مهارة وكفاءة موظفيها، ومن ثمة تفعيل أداء الإدارة وترقيتها، وتعرف الاحتياجات التكوينية بأنها ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع، نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات، والحاجة إلى التكوين قد تنشأ نتيجة عدة أسباب أهمها<sup>1</sup>:

- أدخل تكنولوجيا حديثة،

- قصور وضعف في الأداء الفعلي لبعض الموظفين، نتيجة نقص في مهاراتهم،

- أحداث وظائف جديدة لم يسبق للموظفين ممارستها من قبل،

- تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات،

- تعيين موظفين جدد أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم،

إن التخطيط للاحتياجات التكوينية يستوجب تحليل الاحتياجات على ثلاث مستويات<sup>2</sup>:

مستوى الإدارة، مستوى الوظيفة، مستوى الموظف:

**1- تحليل الاحتياجات على مستوى الإدارة:** حيث تقوم مصالح الموظفين والأقسام

المكلفة بتسيير الموارد البشرية في الإدارة بتحليل أهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، وكذا مدى فعالية الموارد البشرية والمادية

<sup>1</sup> ليندة دراني، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> مولاي حسن فرحات، مرجع سابق، ص ص 119-121،

- عادل صالح، مؤيد سعد السالم، مرجع سابق، ص 137.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، حيث أن هذا التحليل يساعد على تحديد الإطار العام لمحتوى أولويات مواقع التكوين<sup>1</sup>.

**2- تحليل المناصب والوظائف:** أن تحليل مناصب العمل أو الوظائف يساعد على تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة، حيث يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الموظف في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها مع أخذ رأي المسؤول المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج الي تحسين، ومن ثم تقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات، وعلى ضوءها تحدد التكوين المطلوب للموظف لأداء مهامه على أحسن وجه<sup>2</sup>.

**3- تحليل احتياجات الموظف:** في هذه المرحلة يركز التحليل على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل سلوك ومؤهلات وقدرات الموظف، وتدرس قدراته الحالية والقدرات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في مجال عمله.

واستنادا على ذلك، فإن تحديد الاحتياجات التكوينية يعد الأداة الرئيسة التي يمكن من خلالها تحديد مجالات أداء الموظفين وتطويرها، ومدى إمكانية معالجة مشكلات الأداء من خلال العملية التكوينية<sup>3</sup>.

**ثانيا: تصميم خطة التكوين:** بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي مرحلة تصميم خطة التكوين، هذه الأخيرة تظهر كنسخة عملية لسياسة التكوين للإدارة للسنة المعنية أو للسنوات المقبلة، فعند تحضير الخطة ينبغي أدراك الاحتياجات المراد تلبيتها، وتسخير كل الوسائل

<sup>1</sup> مولاي حسن فرحات، مرجع سابق، ص 119-121.

<sup>2</sup> مولاي حسن، مرجع السابق، ص ص 119-121.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 120-121.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

اللازمة لذلك، والأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط<sup>1</sup>، وتترجم هذه الخطة في وثيقة إدارية تدون فيها الإدارة مختلف العمليات التكوينية في شكل مخطط سنوي أو متعدد السنوات، لمعالجة المشاكل الحالية والمستقبلية، وتشكل مخططات التكوين السنوية أو المتعددة السنوات أداة قانونية تسييرية تسمح للإدارات بتخطيط احتياجاتها للتكوين بناء على معطيات علمية مدروسة<sup>2</sup>، ويعد تصميم البرامج التكوينية من أهم مراحل خطة التكوين ويتوقف عليها نجاحها وفعاليتها في تحقيق أهدافها بالنسبة للإدارة والموظف، لذلك يتعين أن تتضمن هذه البرامج العديد من العناصر، تتمثل في<sup>3</sup>:

1- تفاصيل عن المتكولين: بمعنى هل البرنامج موجه لموظفين جدد أو لموظفين سيتم ترفيتهم.

2- موضوع التكوين: أي تحديد مواضيع ومواد التكوين، مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها، والمنطق المنتهج في تتابع عرضها.

3- تحديد طرق وأساليب التكوين: تحديد المكولين، أي الأشخاص الذين يشرفون عن عملية التكوين، إذ يجب على الإدارة اختيار من تتوفر فيهم القدرة على ذلك، وهذا بالتركيز على الخصائص التالية<sup>4</sup>:

أ- الخبرة العلمية والتطبيقية، والقدرة على استخدام المعلومات والأسس العلمية في الواقع العملي.

<sup>1</sup> Joel cauden, Alain Sanche, Gestion des ressources humaines, Édition berger Everett, paris avril 1998.

<sup>2</sup> ليندة دراني، مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> Shimon Dolan, Tamia Saba et autres, Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques Actuelles, Montréal, Larson Édition, 3<sup>ed</sup>, 2003, pp 318-320.

<sup>4</sup> ادريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية: حالة الوظيف العمومي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2000-2001، ص 133.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ب- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتكويين قدرة سليمة وكسب احترامهم.

ج- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.

د- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص الذي يتولى التكوين اكسابها للمتكويين<sup>1</sup>.

ه- تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني ومد قنوات الاتصال لإمداد المتكويين بالاحتياجات.

و- تعيين مكان التكوين داخليا كان أو خارجيا<sup>2</sup>.

ز- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها.

وبعد أعداد خطة التكوين تأتي مرحلة دخولها حيز التنفيذ، وهو تطبيق البرنامج التكويني في أرض الواقع<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: تنفيذ خطة التكوين وتقييمها

تعتبر مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية من بين المراحل الحاسمة والمؤثرة في تحقيق الأهداف المسطرة، وتبدأ هذه الخطوة بداية بالتحضير للتنفيذ من خلال القيام بعدة إجراءات (أولاً)، ثم بعد تنفيذها تأتي مرحلة تقييم البرامج التكوينية وقياس مدى فاعليتها وحجم التغيير الذي أحدثته (ثانياً).

**أولاً: تنفيذ خطة التكوين:** أن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إخراج مخطط التكوين للوجود ودخوله حيز التنفيذ ميدانياً، وتلعب الهيئة المكلفة بالمستخدمين أو التكوين حسب الحالة دوراً بارزاً في برمجة وتنفيذ خطة التكوين، وقد يكون تنفيذ البرامج التكوينية داخل الإدارة، حيث

<sup>1</sup> ادريس تواتي، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 133

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 133.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

تقوم الهيئة المكلفة بالتكوين بتنفيذها داخل المؤسسات وميزة هذه الطريقة أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتكونين، بالإضافة الى امكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتكون بعد تكوينه ومساعدته على تطبيق ما تعلمه في البرامج، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق كما يوفر المرونة أثناء التنفيذ، ويحكم الرقابة والسيطرة على حضور المتكونين لجلسات البرنامج، إلا أن هذا النوع يكلف مبالغ مالية باهظة<sup>1</sup>، كما قد ينفذ برنامج التكوين خارج الإدارة في معاهد تكوين متخصصة، سواء أكانت تابعة لمؤسسة أو مؤسسات خارجية، تلجأ الإدارة المعنية الى اختيارها والتفاوض معها للتكفل بدورات التكوين الموجودة في المخطط.

إن مرحلة تنفيذ خطة التكوين مرحلة مهمة جدا، إذ يظهر فيها حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية، ينعكس نجاحها وفشلها أيجابا أو سلبا على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرامج التكوينية<sup>2</sup>.

**ثانيا: تقييم البرامج التكوينية:** يعرف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني، فعملية تقييم برنامج وخطة التكوين تهدف الى:<sup>3</sup>

1- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج، من حيث أعداده وتخطيطه وتنفيذه، والوقوف على أسبابها من أجل تجنبها مستقبلا.

2- قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية وأساليب التكوين المستخدمة في تنفيذها ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التكوينية.

<sup>1</sup> مولاي حسن بن فرحات، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> أحمد رحمانى، التكوين المستمر وسيلة للتغيير في الإدارة العمومية: تجربة الجزائر، الندوة المغاربية، تونس، 27، 28 أكتوبر 1997، ص 09.

<sup>3</sup> مولاي حسن بن فرحات، مرجع سابق، ص 125، 126.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

3- تقدير مدى كفاءة الموظفين الذين تم تكوينهم، وقياس كفاءة من عهد إليهم تنفيذ العمل التكويني، ومدى صلاحيتهم لتنفيذ هذا العمل.

وعلى العموم هناك عدة معايير لتقييم البرامج التكوينية منها<sup>1</sup>:

1- ردود أفعال المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدته للمتكونين، وطرق التكوين وأسلوبه، ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون، ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية، ويعد هذا المقياس من المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج، لذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا يعكس درجة فعالية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.<sup>2</sup>

2- مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من التكوين، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي يتم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.<sup>3</sup>

3- أن هذا المقياس قد لا يكون شاملا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى إليه معظم البرامج التكوينية الى تحقيقه.<sup>4</sup>

4- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي يتم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته العمل، ويقارن بما كان عليه أدائه قبل التكوين.

<sup>1</sup> شراف عقون، مرجع سابق، ص 125، 126

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 59، 60.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 59، 60.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 60.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

5- يعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

6- العوائد الاجمالية المحققة للإدارة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين.

### المطلب الثاني: أنواع عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

بما أن المسار المهني للموظف يتضمن عدة مراحل متسلسلة ومتراصة، لذلك تختلف احتياجاته للتكوين على حسب المرحلة التي يوجد فيها، لذلك نصت القوانين الأساسية للوظيفة العمومية والنصوص التنظيمية الصادرة لتطبيقها على عدة أنواع للتكوين (الفرع الأول)، فضلا وجود أصناف أخرى لتحسين المستوى (الفرع الثاني)، سنتناولها في ظل المرسوم التنفيذي رقم 20-194.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: أنواع عمليات تكوين الموظفين

حاول المرسوم التنفيذي رقم 90-194 تكريس منظومة التكوين عندما عدل أنماط التكوين وأعاد تقسيمها وفق قانون الوظيفة والقوانين الأساسية الخاصة، وتنقسم دورات تكوين الموظفين والأعوان العموميين التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية الى نوعين هما<sup>2</sup>:

▪ التكوين المتخصص.

▪ التكوين التحضيري لشغل منصب.

<sup>1</sup> شراف عقون، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين، معد على ضوء المرسوم التنفيذي رقم 194/20، رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية البليز، جانفي 2021، ص 11.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

**أولاً: التكوين المتخصص والهدف منه:** التكوين المتخصص هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في الرتبة أو الترقية الى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة ويهدف التكوين المتخصص الى تمكين الموظف من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها.

**ثانياً: التكوين التحضيري لشغل منصب والهدف منه:** هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص، أو التعيين في منصب عالي أو منصب متخصص، مثل تكوين التحضيري أثناء فترة التربص الخاصة ببعض رتب الأسلاك المشتركة، ويهدف الى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية، تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب شغل أو بمنصب عالي المراد شغله<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع عمليات تحسين مستوى الموظفين والأعوان العموميين

تنقسم دورات تحسين المستوى الموظفين والأعوان العموميين التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية الى ثلاثة أنواع، تتمثل في<sup>2</sup>:

- التكوين أو دراسات التخصص.
- التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.
- تجديد المعارف أو الندوات أو كل الاشكال الاخرى لتحسين المستوى.

**أولاً: التكوين أو دراسات التخصص:** هو كل تكوين أو دراسات متخصصة يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين، ويهدف التكوين أو دراسات التخصص الى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة

<sup>1</sup> عبد الحكيم بن مصباح سواكر، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 11.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تحيين تكويناتهم الأولية، مثال: حصول الموظفين أو الأعوان العموميين على شهادة ما بعد التدرج المتخصص<sup>1</sup>.

**ثانياً: التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:** هو كل تكوين يمكن أن تقوم به المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين قبل إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، ويهدف التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية الى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية<sup>2</sup>.

**ثالثاً: تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى:** هو كل تكوين يمكن أن تقوم به المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين قبل تكليفهم بمهام جديدة أو تطوير ممارساتهم لمهامهم الحالية التي يشغلونها<sup>3</sup>، ويهدف تجديد المعارف والندوات وكل شكل آخر لتحسين المستوى الى تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين وتكليفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب الذي سوف يشغلونه.

أما بالنسبة للتكوين بالخارج: مازال يعمل وفق المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06 يوليو 2014، نظم التكوين وتحسين المستوى بالخارج وتسييرهما، وإن كان التكوين بالخارج ليس إلزامياً على المؤسسات والإدارات العمومية، بل ينظم في حدود المناصب المفتوحة حسب: <sup>4</sup> - الإمكانات الوطنية للتعليم والتكوين العالين.

- حاجات القطاعات من التأطير، والمتطلبات في مجال دعم الإمكانات العلمية والتكنولوجية

<sup>1</sup> عبد الحكيم بن مصباح سواكر، المرجع السابق، ص 12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 12.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 12.

<sup>4</sup> مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 8 رمضان 1435، الموافق 6 يوليو 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج، ج ر ج د ش، العدد 42، في 9 يوليو 2014.

### خلاصة الفصل الأول

استعرض هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري لعمليات التكوين وتحسين المستوى حيث تم من خلاله التعريف بالتكوين وكذا توضيح أهم خصائصه وأنواعه بالإضافة الي تبيان دوره وأهميته سواء بالنسبة للموظف أو بالنسبة للإدارة العمومية، كونه نشاطا رئيسا ووظيفة أساسية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة أصبحت تفرض نفسها كوظيفة محورية في الإدارة الحديثة، نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق مختلف أهداف الإدارة العمومية.

كما تم تناول أهم خطوات العملية التكوينية، أي المراحل التي يمر بها التكوين والمتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، مرحلة التصميم وتنفيذ البرامج التكوينية ومرحلة التقييم أين تم عرض أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية، وبالتالي تحديد فجوة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية داخل الإدارة، حيث تعتبر ضرورية لوضع أهداف تكوينية صحيحة تسمح بإعداد وتصميم برامج تكوينية كفيلة بحل مشاكل الأداء وتحقيق أهداف الإدارة.

ان إتمام العمل التكويني لا يكون الا عن طريق القيام بتقييم هذا الأخير، وذلك من خلال استخدام طرق عديدة ابتداء من قياس مستوى الرضا لدى المتكونين والعوائد الناتجة عن برنامج التكوين، وبعد تناول الإطار المفاهيمي والنظري للتكوين في الفصل الاول، يخصص الفصل الثاني لاستعراض الإطار التطبيقي للتكوين، من خلال تناول كفايات أعداد المخطط القطاعي السنوي ومتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتنفيذه وتقييمه، ثم كفايات تنظيم واجراء دورات التكوين وتحسين المستوى.

# الفصل الثاني

التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات  
تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

إذا كان تحسين أداء الموظفين في الإدارة العمومية يتم من خلال التكوين الذي يقوم بتطوير مهارات وكفاءات الموظفين وتحسين سلوكهم وتعزيز انتمائهم للإدارة المستخدمة، فإن هذا التكوين لن ينجح إلا إذا ما تم في إطار تخطيط وتسيير تقديري محكم، تربطه صلة وثيقة بالأهداف المسطرة والميزانية المخصصة لها خلال فترة معينة، ومن أجل تنفيذ البرنامج التكويني على الإدارة العمومية أتباع جملة من المراحل والإجراءات المنظمة والمرتبطة والمتكاملة، تحت رقابة محكمة من طرف مصالح الوظيفة العمومية ومصالح المراقبة المالية، تتدخل حسب اختصاص كل منها في مراحل متباينة.

حيث تبنى المشرع التسيير التقديري والتوقعي للمسار المهني للموظف، والذي يكرس من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، حيث سنتناول بالدراسة الأنواع المختلفة لمخططات التكوين والمراحل التي يمر بها مخطط التكوين وتحسين المستوى، بداية بالمراحل الأولية التمهيدية وانتهاء بالمصادقة عليه وتنفيذه (المبحث الأول)، ثم نتناول كفاءات تنظيم وإجراء دورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وانتهاء بتقييم سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر، من خلال بيان النقائص والاختلالات التي تشوبها ومحاولة تقديم اقتراحات وحلول لإصلاحها (المبحث الثاني).

## المبحث الأول

### مخطط تكوين الموظفين وتحسين مستواهم آلية للتسيير التقديري للتكوين

كل العمليات الإدارية الناجحة ترتبط ارتباطاً شديداً بالتخطيط، لهذا حرص المنظم على إلزام الإدارات والمؤسسات العمومية بإعداد مخططات قطاعية ومخططات غير الممركزة، السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وحدد مراحل أعدادها، والمصادقة عليها وعليه سنتناول أنواع مخططات التكوين ومضامينها في المطلب الأول، ثم نتطرق للمراحل الأولية لإعداد مخطط التكوين إلى غاية المصادقة على مخطط تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتقييم تنفيذه في المطلب الثاني<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: أنواع مخططات التكوين ومحتوياتها

في إطار تجسيد سياسة التسيير التقديري للمسار المهني للموظف، كرسّ المشرع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في نص المادة 111 من الأمر 06-03 وقبله في المرسوم التنفيذي رقم 95-126 (الفرع الأول)، كما أنه بالرجوع إلى النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية، وخاصة تكوين الموظفين، بالإضافة إلى التعليمات والمناشير الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري نجدها تتضمن عدة أنواع لمخططات التكوين، حيث تسمح هذه المخططات للإدارة بتخطيط احتياجاتها بناء على معطيات علمية مدروسة، تربط بين سياسة التكوين وسياسة تحديث الوظائف والمسار المهني، كما يلزم أعداد هذه المخططات مشاركة مختلف الأطراف والهيكل في الإدارة (الفرع الثاني).

<sup>1</sup> ذياب دارين، مرجع سابق، ص 45.

### الفرع الأول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وعلاقته بمخططات التكوين

تماشياً مع متطلبات التسيير الحديث للإدارة العمومية، ورغبة في إصلاح الوظيفة العمومية، تبنى المشرع سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية في مجال الوظيفة العمومية، حيث أستخدم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126<sup>1</sup>، الذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من 1 جويلية 1995، حيث تم الانتقال من خلاله من طريقة التسيير التقليدية للموارد البشرية القائمة على الرقابة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية الى نظام الرقابة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالمسار المهني مع الأحكام القانونية والتنظيمية سارية المفعول<sup>2</sup>، سنتناول بإيجاز تعريفه ومحتوياته وكيفيات أعداده والمصادقة عليه.

#### أولاً: تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: يعرف بأنه: " وثيقة من وثائق

التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، حيث يعتبر بمثابة " لوحة قيادة " تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة"<sup>3</sup>، كما عرف بأنه: " إجراء تنظيمي وقانوني ذو طابع توجيهي ورقابي في الوقت ذاته يسعى لتكريس طريقة أكثر نجاعة وأحسن فعالية في تسيير الموارد البشرية من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، يعدل ويتم المرسوم رقم 66-145 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، ج ر ج د ش، عدد 26، صادرة بتاريخ 09 ماي 1995.

<sup>2</sup> لسود فاروق، علي عبد الله، التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية-أزمة قانون أم أزمة تطبيقه-، مجلة المدير، العدد 7، ديسمبر 2018، ص 145 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 145.

<sup>4</sup> سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص 216.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ثانيا: محتوياته: (مضمونه): يتكوّن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من ثلاثة عشر (13) جدولا مقسمة الى ثلاثة أجزاء وفق الآتي:

1- الجزء الأول: يتضمن الجداول من 1 الى 3، ويتعلق أساسا بحالة التعدادات في المؤسسات والادارات العمومية.

2- الجزء الثاني: يتضمن الجداول من 4 الى 7، يتضمن عمليات تسيير الموارد البشرية وآجال إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية، ويتضمن الجدول السابع كافة عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات للموظفين والأعوان المتعاقدين بما فيهم شاغلي المناصب العليا.<sup>1</sup>

3- الجزء الثالث: يتضمن الجداول من 8 الى 13، ويجسد درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير ودور هيئات الرقابة للمديرية العامة للوظيفة<sup>2</sup>،

ثالثا: مرحلة الرقابة والمصادقة عليه: تتم الدراسة والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية المعد وفق الأشكال والشروط المحددة قانونا، بالاتفاق المشترك بين المؤسسات والإدارات العمومية المعنية والمصالح المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، هذه الأخيرة التي تحرر محضر مصادقة وترسله رفقة المخطط السنوي في ظرف ثمانية أيام للإدارة المعنية وإلى المراقب المالي المختص إقليميا<sup>3</sup>.

رابعا: العلاقة بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومخططات التكوين وتحسين المستوى: تتجسد هذه العلاقة في عنصرين وفق التعليمات 03 والمنشور رقم 18 الصادرين على التوالي عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، وتتمثل هذه العلاقة فيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد مشاط، الحاج شريز مهدي، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> التعليمات 1278، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي، تسيير الموارد البشرية المؤرخ في 30 ديسمبر 1995.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 75.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

1- لا تتم دراسة مخطط التكوين الا بعد المصادقة أو دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يوجد تطابق وثيق فيما يخص المناصب المالية بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات، يظهر هذا التطابق بين الجدول السابع الخاص بالعمليات التوقعية للتكوين وتحسين المستوى<sup>1</sup>.

2- ينبغي على الإدارة أو المؤسسة العمومية الإبقاء على المناصب المالية المخصصة أصلا للترقية في مخطط تسيير الموارد البشرية<sup>2</sup>، وذلك عندما تمتد فترة التكوين الى ما بعد السنة المالية فيما يخص التكوين قبل الترقية بالنسبة للموظفين الناجحين في الامتحان المهني أو المقبولين عن طريق الترقية الاختيارية، وعندما يتعلق الامر بدورات التكوين المتخصص لمدة تفوق السنة، فان المناصب المالية المخصصة لمنتوج التكوين تحدد بصفة توقعية في المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المصادق عليه، ومنه يستلزم عدم تسجيل أي عملية تكوين مهما كانت طبيعتها في حالة عدم توفر مناصب مالية مخصصة لها<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة الى أنه بعد أكثر من 15 سنة من تطبيق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ظهرت عدة نقائص واختلالات حات دون تجسيد تسيير تقديري وتوقعي حقيقي للموارد البشرية<sup>4</sup>، لذلك صدرت التعليمية رقم 01 المؤرخة في 11 أفريل 2011، الصادرة عن الوزير الأول، والمتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان

<sup>1</sup> لسود فاروق، علي عبد الله مرجع سابق، ص 148.

<sup>2</sup> منشور رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية 2009، والمتعلق بكيفيات الاعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والاعوان العموميين، الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، والتعليمية رقم 03 المؤرخة في 31 مارس 2009، والمتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق، <https://www.dgfp.gov.dz/circulaire-ar2009-5-4.pdf>، تاريخ الاطلاع 2022/04/25 على الساعة 55:12.

<sup>3</sup> المادة 22 من المرسوم التنفيذي 194/20.

<sup>4</sup> لسود فاروق، علي عبد الله مرجع سابق، ص 149.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

الوظيفة العمومية<sup>1</sup>، حيث نصت الزمت المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح وزارة المالية والدوائر الوزارية، كلا فيما يخصها القيام قبل تاريخ 2012/12/13 بضبط مخطط خماسي لتسيير للموارد البشرية، وهو ما تم تكريسه فيما بعد في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: المخططات القطاعية والمخططات غير الممركزة للتكوين

قصد تجسيد أهداف التكوين التي جاء بها الأمر رقم 06-03، والتي من شأنها تشجيع الكفاءات والمؤهلات للوصول الى إدارة عصرية وناجعة وتكييف الموارد البشرية مع تطور مهام الإدارة وتحسين فعالية أدائها في إطار الحكم الراشد، وبالنظر الى أن عمليات التكوين وتحسين المستوى متنوعة وتأخذ أشكال متعددة<sup>3</sup>، ينبغي وضع سياسة حقيقية لتكوين الموظفين والاعوان العموميين تتماشى ومتطلبات التسيير المتجدد للموارد البشرية، لذلك الزم المشرع المؤسسات والادارات العمومية بإعداد مخطط لتكوين وتحسين المستوى بالتنسيق مع السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، الذي يمكن أن يكتسي طابعا قطاعيا أو غير ممركزا أو لا مركزيا.

### أولا: المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد

المعلومات: يتضمن كافة عمليات التكوين وكذا دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات

<sup>1</sup> منشورة في الموقع الالكتروني للمديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري على الرابط الالكتروني : <https://www.dgfp.gov.dz/circulaire-ar/instruction2011.pdf>، تاريخ الاطلاع 2022/04/25 على الساعة 12:55.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 أبريل سنة 2012 يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، ج ر ج د ش، العدد 26 صادرة بتاريخ 3 مايو 2012.

<sup>3</sup> منشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009/م ع وع المتعلق بكليات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، ص 2، متوفر على الرابط الالكتروني: <https://www.dgfp.gov.dz/circulaire-ar/5/52009pdf> تاريخ الاطلاع 2022/04/25 على الساعة 12:55.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

المبادر بها من طرف مختلف الوزارات أو الإدارات ذات الاختصاص الوطني، والتي تتمتع بالاستقلالية في التسيير، ويكتسي هذا المخطط طابعا قطاعيا، بالنظر لكونه يضم كافة العمليات المتوقعة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، سواء تعلقت بالموظفين التابعين للإدارة المركزية أو المحلية<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة الى أنه يجب أن يتضمن المخطط القطاعي في محتواه مختلف عمليات التكوين المسطرة من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية، كما يجب أن يكون هناك تطابق كلي فيما يخص المناصب المالية بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط القطاعي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كما يتعين ضمان الانسجام الكلي بين المخطط القطاعي من جهة والمخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>2</sup>، لاسيما من خلال:

1- تسجيل دورات تكوين وتحسين المستوى بالخارج لفائدة موظفي الإدارات والمؤسسات العمومية في المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى، لأن هذا النمط من التكوين يتوقف على تقديم وثائق مثبتة ومؤشر عليها من طرف اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى بالخارج<sup>3</sup>.

2- عندما يتعلق الأمر بدورات التكوين المتخصص لمدة تفوق السنة، فإن المناصب المالية المتخصصة لمنتوج التكوين تحدد بصفة توقعيه في المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المصادق عليها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> منشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009/ م ع وع المتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير المركزية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، ص 4.

<sup>2</sup> منشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009/ م ع وع المتعلق بتعيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ص ص 3-5.

<sup>3</sup> منشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009/ م ع وع المتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير المركزية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، ص 7.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 7.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

**ثانيا: المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات:** هو أداة قانونية تسييرية ترسم فيها الإدارة أو المؤسسة العمومية مسار التكوين في كافة عملياته، المبادر بها خلال السنة أو السنوات المقبلة، سواء كانت مركزية أو جهوية أو محلية في حدود الميزانية الممنوحة، من أجل زباده كفاءة الموظف وفعالية الإدارة العمومية<sup>1</sup>، ويأتي هذا المخطط لتدعيم إطار التكوين على مستوى المصالح غير الممركزة للدولة وإدارة البلدية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي<sup>2</sup>.

يتضمن المخطط غير ممرکز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مختلف أنماط العمليات التكوينية المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والقوانين الأساسية الخاصة بكل سلك، لاسيما العمليات التكوينية المتعلقة بالالتحاق في إطار التوظيف والتكوين بالخارج، في إطار أحكام المادة (04) من المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما<sup>3</sup>، وتجدر الإشارة الى أنه ينبغي أن يكون هناك تطابق وثيق فيما يخص المناصب المالية بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فضلا على انسجامه وتكامله مع المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

وعند نهاية كل سنة مالية تشرع المصالح المختصة للوظيفة العمومية في إجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بالتنسيق مع

<sup>1</sup> أحمد مشاط، الحاج شيرير مهدي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> منشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009/ م ع و ع المتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، ص 4.

<sup>3</sup> المادة 04 من المرسوم الرئاسي 303/03، المؤرخ في 11 سبتمبر 2003، ج ر عدد 56، الجزائر، الصادرة بتاريخ 17 نوفمبر 2003، ص 18.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ممثّل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، ومن شأن هذا التقييم أن يسمح بإثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة واقتراح التدابير الكفيلة بمعالجتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل إعداد مخططات التكوين

أنّ عملية وضع برنامج التكوين وتصميم خطته في الإدارات والمؤسسات العمومية، يمرّ بعدة مراحل، تبدأ بالمرحلة الأولى التمهيدية، التي تتضمن تحديد الاحتياجات والحصول على الاعتمادات المالية (الفرع الأول)، ثم تبدأ مرحلة دراسة المخطط والمصادقة عليه، كما يجب تقييم تنفيذ مخططات التكوين (الفرع الثاني).

### الفرع الأول: المراحل الأولى لإعداد مخططات التكوين وتحسين المستوى

تمرّ عملية إعداد مخططات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم بعدة مراحل، تبدأ بالخطوات التمهيدية والأولى، تتمثل في جمع المعلومات عن الموظفين وادائهم وتحليلها لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة فعلية للتكوين (أولاً)، كما يتعيّن توفر الاعتمادات المالية الكافية لبرمجة دورات التكوين وتحسين المستوى (ثانياً)، وعلى العموم تتضمن المرحلة التحضيرية على وجه الخصوص وضع البرنامج التكويني ومواضيع التكوين واختيار أسلوب وطريقة التكوين المناسبة وتحديد ميزانية التكوين والمؤسسات التكوينية<sup>2</sup>.

**أولاً: تحديد احتياجات التكوين:** أنّ عملية تحديد الاحتياجات عملية مهمة في صنع سياسة التكوين ويقصد بها تحديد الموظفين الذين هم في حاجة للتكوين، والذي تحدده أما القوانين الأساسية التي تنص على الزامية بعض أنواع التكوين، وإما يكون بإرادة الإدارة قصد الرفع من كفاءة ومردودية الموظفين<sup>3</sup>، لأنّ تشخيص الاحتياجات التكوينية الحقيقية

<sup>1</sup> منشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009/ م ع و ع المتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير المركزية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، ص 8.

<sup>2</sup> لسود فاروق، علي عبد الله مرجع سابق، ص 147.

<sup>3</sup> ياسين ربوح، السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2016/2015، ص 395.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

تحسن أداء الموظف لرسم استراتيجيات للتكوين، كما أنّ تحديد الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذي معنى للإدارة والمتكونين، كما يجعله كذلك نشاطا واقعا يوفر الكثير من الجهود والنفقات، وبهذا تظهر سياسة التسيير وفق النظام اللامركزي<sup>1</sup>.

فضلا على أن التحديد الدقيق لاحتياجات التكوين يؤدي الى ربح الوقت والمال والجهد، فكلما كان تشخيص وتحديد الاحتياجات التكوينية سليما، كانت عملية التكوين مثمرة وناجحة<sup>2</sup>.

**ثانيا: الحصول على الاعتمادات المالية:** تعد الاعتمادات المالية المورد المالي المحرك لنشاط الإدارة، ومستخدميها، وتستغله في تقديم خدماتها وصيانته منشآتها، وتسيير المسار المهني لموظفيها، ويعد التكوين أحد العمليات الإدارية التي تتطلب توفر الاعتمادات المالية، حيث تمنع النصوص التنظيمية المتعلقة بالتكوين وكذا التعليمات والمناشير الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية برمجة أي دورات تكوين دون الحصول المسبق على الاعتمادات المالية المخصصة لهذا الشأن، فوجود الميزانية يعد نقطة الانطلاق والعامل الذي يجب أخذه في الحسبان عند برمجة أية عملية تكوينية في مخطط التكوين، ويرتبط أعداد وتحديد ميزانية التكوين لأية مؤسسة أو إدارة عمومية بمدى قدرة هذه الأخيرة على تدعيم مشاريعها التكوينية خلال مناقشات الميزانية، بحجية الوثائق والبيانات المقدمة الى مصالح الميزانية بوزارة المالية، قصد الحصول على الاعتمادات والمناصب المالية الكفيلة بتجسيد سياستها التكوينية السنوية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> لسود فاروق، علي عبد الله مرجع سابق، ص 152.

<sup>3</sup> محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، ملتقى حول الوظيفة العمومية، فندق الأوراسي، الجزائر،

12 سبتمبر 2005، ص 55.

### الفرع الثاني: دراسة مخطط التكوين والمصادقة عليه وتقييم تنفيذه

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية لدى الموظفين، والتأكد من توفر الاعتمادات المالية، تبدأ المصالح والأقسام المكلفة بالموظفين والموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية بإعداد مخططات التكوين ودراستها تمهيدا للمصادقة عليها (أولاً)، وتلزم النصوص القانونية المتعلقة بالتكوين الزامية إجراء عملية تقييم لتنفيذ مخططات التكوين (ثانياً).

**أولاً: دراسة مخططات التكوين والمصادقة عليها:** تعد الإدارات والمؤسسات العمومية مخطط التكوين وتحسين المستوى، وبدوره يحدد هذا المخطط أنواع الدورات وتحسين المستوى والرتب المعنية، عدد المناصب المالية المتاحة ومدة هذه الدورات، حيث يخضع مخطط التكوين وتحسين المستوى للدراسة والمصادقة من لجنة خاصة، تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وفق المادة 24 من المرسوم التنفيذي 20-194، تتشكل هذه اللجنة من ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، رئيساً، ممثل عن المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية عضواً وممثل عن الوزارة المالية عضواً، ويمكن للجنة المذكورة الاستعانة بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته لتتويرها في أشغالها، ويعدل مخطط التكوين وتحسين المستوى وفق نفس الأشكال والإجراءات.<sup>1</sup>

يعرض المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات على المصالح المحلية للوظيفة العمومية عند بداية كل سنة مالية قصد المصادقة، ويرفق إجبارياً بعرض الأسباب يبرر العمليات المبرمجة وكيفية التطبيق المحددة لهذا الغرض،، حيث يرفق بوثائق ثبوتية تتمثل في محضر الدراسة الأولية، مراسلة إحالة المحضر الدراسة الأولية، محضر المصادقة النهائية، مراسلة إحالة المحضر المصادقة النهائية، لتحرر السلطة المكلفة محضر المصادقة النهائية، وترسله رفقة المخطط غير الممركز الى الإدارة المعنية،

<sup>1</sup>المادة 24 من المرسوم 194/20، مرجع سابق، ص 07.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

كما أن المخططات التكوينية يتم تعديلها حسب نفس الأشكال والإجراءات المتبعة في أنجازها<sup>1</sup>.

وتتم المصادقة على هذا المخطط بالاشتراك بين رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص محليا والممثل المؤهل للمؤسسة أو الإدارة المعنية، ويتم أو يعدل هذا المخطط حسب نفس الأشكال والإجراءات،

**ثانيا: تقييم تنفيذ مخطط التكوين:** عند نهاية كل سنة مالية تشرع المصالح المختصة للوظيفة العمومية في إجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط السنوي أو المخطط المركزي وفق المادة 25 من المرسوم التنفيذي 20-194، تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية المعنية وتقوم كل دائرة وزارية أو مؤسسة عمومية بإعداد تقرير عن أنجاز العمليات المسجلة في مخططاتها للتكوين وتحسين المستوى قبل 31 مارس، يرسل الى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني

#### كيفية تنظيم وإجراء دورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتقييمها في الجزائر

إن تطبيق مخططات التكوين مرهون باتخاذ الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية كافة الإجراءات اللازمة من أجل تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بالشكل الصحيح، وذلك وفق التنظيم المعمول به، حيث تحدد النصوص التنظيمية والتعليمات والمناشير الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، خطوات ومراحل وكيفية تنظيم وإجراء دورات تكوين الموظفين وكذا دورات تحسين مستواهم (المطلب الأول)، ثم نتناول تقييم سياسة تكوين الموظفين في الجزائر (المطلب الثاني).

<sup>1</sup> أحمد مشاط، الحاج شريز مهدي، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> المادة 25 من المرسوم التنفيذي 20-194، ص 07.

### المطلب الأول: الإطار التنظيمي والإجرائي لدورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

لتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى يجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية أن تتبع العديد من الإجراءات وفق شروط معينة، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الفرعين الموالين، حيث يتناول الفرع الأول تنظيم دورات التكوين، في حين يستعرض الفرع الثاني سيكون حول إجراءات تنظيم دورات التكوين.

### الفرع الأول: الأحكام العامة لإجراء دورات التكوين وتحسين المستوى وإطار تنظيمها

يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى لفائدة موظفيها والأعوان العموميين، من أجل تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية وممارسة مهام جديدة، وزيادة مردودية وأداء مصالحها وتحسين نوعية خدمات المصالح العمومية، ويجب أن تدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التكوين وتحسين المستوى كما حددها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، ويتكفل الهيكل المركزي للوظيفة العمومية بضمان تجانس دورات التكوين وتحسين المستوى ومطابقتها مع سياسة تكوين وتحسين مستوى العموميين وكذا متابعة تنفيذها، بالتشاور مع المؤسسات والإدارات العمومية في إطار لجنة وزارية مشتركة للتكوين تحدد اختصاصاتها وتشكيلها وسيرها بموجب نص خاص<sup>1</sup>.

وقد بين المرسوم التنفيذي رقم 20-194 شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى (أولا) ومددها (ثانيا)، كما بين الجهات والهيئات الإدارية المختصة بإعداد القرار المتضمن إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى، من فتح واختتام وغيرها من الأمور (ثالثا)، وسنتناول بإيجاز هذه العناصر في الفقرات الموالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المواد 1، 2، 6، من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، ص 06.

<sup>2</sup> المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، ص 06.

**أولاً: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى:** نصت المادة 14 من المرسوم التنفيذي 20-194، على أن تحديد شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى يكون هاته الشروط بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة أنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين بالنسبة لدورات التكوين<sup>1</sup>، أما بالنسبة لدورات تحسين المستوى، فتحدد بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني حسب الحالة، ووفقاً لنص المادة 15 من المرسوم التنفيذي 20-194، لا يمكن أن يفوق الحد الأقصى للموظفين والأعوان العموميين المقبولين في دورة تحسين المستوى نسبة 30% من العدد الحقيقي لسلك أو الرتبة أو المنصب المقصود حسب الحالة.<sup>2</sup>

**ثانياً: مدة دورات التكوين وتحسين المستوى:** تنظم دورات التكوين وتحسين المستوى بشكل متواصل أو تناوبي أو عن بعد أو أقامي لدى مؤسسة تكوين مؤهلة، أما دورات التكوين المتخصص من أجل التوظيف المباشر في الرتبة، يجب أن يكون متواصل أقامي، هذا ما نصت عليه المادة 33 من المرسوم التنفيذي 20-194، أما دورات تحسين المستوى قصيرة المدى حسب المادة 34 من نفس المرسوم يجوز إجرائها بصفة كاملة أو جزئية، خلال أوقات العمل أو خارجها، وعليه فإن الإطار المنظم لدورات التكوين وتحسين المستوى يحدد حسب نص المادتين 19 و 20 من نفس المرسوم التنفيذي، على الخصوص مدة دورات التكوين وتحسين المستوى على النحو الذي سنوضحه<sup>3</sup>:

**1- مدة دورات التكوين:** تتحدد مدة دورات التكوين حسب المادة 16 من المرسوم التنفيذي 20/194 بموجب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم الرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة المعنية أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة أنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين وكذا بموجب القرارات المنصوص عليها في المادة 18 من المرسوم

<sup>1</sup> المادة 24 من المرسوم 194/20، مرجع سابق، ص 06.

<sup>2</sup> المادة 15 من المرسوم 194/20، مرجع سابق، ص 06.

<sup>3</sup> جمال قروف، تكوين وتحسين المستوى للموظفين، بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 20-194، مقال منشور في دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد السادس، العدد الأول، 2022، ص 47.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

التنفيذي 194/20 أو بموجب قرار أو مقرر من الهيئة التي لها صلاحية التعيين المعنية حسب الحالة بالنسبة لدورات تحسين المستوى.<sup>1</sup>

2- مدة دورات تحسين المستوى: تجرى دورات تحسين المستوى حسب طبقا للمادة 17 من نفس المرسوم التنفيذي 194-20 في إطار دورات طويلة المدى أو متوسطة أو قصيرة المدى/ وذلك وفق المدد التالية:

أ- يعتبر تحسين المستوى طويل المدى، إذا فاقت مدته ستة (06) أشهر وقلت عن السنة أو تساويها.

ب- يعد متوسط المدى إذا ساوت أو فاقت مدته ثلاثة (03) أشهر وقلت عن ستة أشهر أو تساويها.

ج- يكون قصير المدى إذا قلت مدته عن ثلاثة أشهر.<sup>2</sup>

ثالثا: إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى: وفقا لنص المادة 18 من المرسوم التنفيذي 194-20، ما لم تنص أحكام على خلاف ذلك في القوانين الأساسية الخاصة أو في النصوص التنظيمية المتضمنة أنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، فإن إطار تنظيم التكوين المتخصص والتكوين التحضيري لشغل منصب يحدد كما يأتي:

1- بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،

2- بموجب قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بالنسبة للرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة التابعة للأسلاك النوعية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية.

<sup>1</sup>المادة 17 من المرسوم التنفيذي 194/20، ص 06.

<sup>2</sup> جمال قروف، مرجع سابق ص 147، ص 149.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

تحدد القرارات المنصوص عليها في المادة 18 أعلاه، على الخصوص، ما يأتي:

- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات، مدة وشكل الدورة، المؤسسة أو المؤسسات التي تضمن التكوين، برنامج دورة التكوين،  
-كيفية مراقبة إجراء دورة التكوين، طبيعة الزيادات يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

أما قرار أو مقرر الوزير أو المسؤول المعني، المنصوص عليهما في المادة 14 أعلاه، المحدد لإطار تنظيم دورات تحسين المستوى، فيوضح على الخصوص ما يأتي: شروط ومعايير انتقاء المترشحين، مدة وشكل الدورة، المؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن تحسين المستوى، برنامج دورة تحسين المستوى، طبيعة الزيادات يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين بعض المترشحين وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما<sup>1</sup>.  
رابعا: إجراءات فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى:

1- إجراءات فتح دورات التكوين وتحسين المستوى: بعد أعداد قائمة المقبولين للقيام بدورة تكوين وتحسين المستوى من طرف لجنة ترأسها سلطة التعيين أو ممثلها، يجب نشر القائمة المقبولة<sup>2</sup>، عن طريق الإلصاق بلوحة الإعلانات أو أي آلية أخرى مناسبة طبقا للمادتين 29، 30 من المرسوم التنفيذي 194/20.

يتم فتح هذه الدورات طبقا للمادة 2 من نفس المرسوم التنفيذي، بناء على قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، يحدد القرار أو المقرر الرتبة المعنية بالتكوين، وعدد المناصب أو المقاعد البيداغوجية المخصصة لتحسين المستوى، ومدة الدورات، مكان إجرائها، تواريخ افتتاحها واختتامها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المادتان 19 و 20 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق، ص 06.

<sup>2</sup> بالنسبة للقائمة غير المقبولة للقيام بالتكون، فقد نصت المادة 31 من المرسوم التنفيذي 20-194، المرجع السابق عليها.

<sup>3</sup> جمال قروف مرجع سابق، ص 147.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

يجب تبليغ القرار أو المقرر الى مصالح الوظيفة العمومية في مدة (07) أيام من تاريخ التوقيع، يكون مرفقا بقائمة أسمية للمتشحين المقبولين، من أجل أبدأ رأيها في مدى مطابقة القرار للنصوص التنظيمية في هذا المجال، في أجل لا يتعدى (07) أيام من استلامها، وإذا أنتهى الأجل يعتبر ضمناً أن هناك رأي مطابق، وهذه القواعد لا تطبق على دورات تحسين المستوى قصيرة المدى هذا ما جاء في نص المادة 27 من نفس المرسوم التنفيذي.<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أنه يلزم نشر قرار أو مقرر فتح دورة التكوين وتحسين المستوى في أجل لا يتعدى (07) أيام من الرأي المطابق لمصالح الوظيفة العمومية، وذلك بالإعلان في موقع الأنترنت أو لوحة الإعلانات في أماكن العمل إذا اقتضت الضرورة، أو أي الية أخرى مناسبة، أما بالنسبة لدورات تحيين المستوى الأقل من (03) أشهر يتم نشرها في أماكن العمل بشكل واسع، أو بأي الية أخرى مناسبة، وهذا ما حددته المادة 28 من نفس المرسوم التنفيذي.<sup>2</sup>

**2- إجراءات إختتام دورات التكوين وتحسين المستوى:** بعد اختتام دورات التكوين وتحسين المستوى حسب المادة 35 من نفس المرسوم، تمنح المؤسسة المكلفة بذلك للمتشحين:

- شهادة تكوين للناجحين في دورة التكوين.
- شهادة تحيين المستوى للناجحين في دورة تحسين المستوى، المتوسطة وطويلة

المدى

<sup>1</sup> جمال قروف مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 147.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

• ويترتب عن اختتام دورات التكوين وتحسين المستوى ومنح الشهادات للناجحين عدة آثار نصت عليها المادة 36 من نفس المرسوم التنفيذي وهي:<sup>1</sup>

1. إذا كان التكوين يتعلق بالتوظيف المباشر في الرتبة يتم تعيين الناجحين بصفة متربصين حسب احتياجات المصالح، رغبتهم ودرجة استحقاقهم.

2. إذا كان التكوين يتعلق بالترقية أو الإدماج، يتم ترقيتهم أو إدماجهم في الرتبة.

3. إذا كان التكوين التحضيري يتعلق بترسيم المتربص، يتم ترسيمهم في رتبهم مع مراعاة الشروط التنظيمية في ذلك.

4. إذا كان التكوين يتعلق بالتعيين في منصب عالي أو منصب متخصص، يتم تعيينهم في المناصب العليا أو المتخصصة مع مراعاة الشروط التنظيمية في ذلك.

### الفرع الثاني: حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى:

نظم المرسوم التنفيذي رقم 20-194 حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى في الفصل السادس منه، في المواد من 38 الى 43.

**1- حقوق الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى:** يتمتع الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى بمجموعة من الحقوق والامتيازات نصت عليها المواد 38، 39، 40، نوجزها فيما يلي:

أ- للموظف العمومي الذي يتابع بصفة متواصلة دورة تكوينية أو تحسين المستوى مدتها تساوي أو تفوق (06) أشهر، أن يستفيد من وضعه في الانتداب، وما يترتب عن ذلك من حصوله على راتبه<sup>2</sup> والتعويضات المرتبطة برتبته من أدارته الأصلية ويستثنى من ذلك منحة المردودية والخدمة الفعلية للنشاط الإداري.

<sup>1</sup> المادة 37 من المرسوم التنفيذي 194/20، مرجع سابق.

<sup>2</sup> حول وضعية الانتداب تراجع المواد 133، 134، 135، 136، 137، 138، من الأمر 03\_06، مرجع سابق.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ب- للموظف العمومي الذي يتابع دورة تحسين المستوى خارج أوقات العمل الحق في الحماية الاجتماعية في إطار حوادث العمل والأمراض المهنية.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة أن الموظفين الذين اجتازوا دورة تحسين المستوى بنجاح، الاستفادة من الامتيازات التالية:

أ- فيما يتعلق بدورة تحسين المستوى طويل المدى، يستفيد الموظف العمومي من درجة إضافية، في حدود ثلاث درجات خلال مساره المهني وكذلك تنزيل الأقدمية للترقية للرتبة لأعلى بالاعتماد على الامتحان المهني أو الاختبار في حدود مدة الدورة.<sup>2</sup>

ب- أما بخصوص دورة تحسين المستوى في مدتها المتوسطة، الموظف العمومي يستفيد من تنزيل مدة الأقدمية للترقية للرتبة الأعلى، بالاعتماد على الامتحان المهني أو الاختبار أو الترقية في الدرجة في حدود مدة الدورة.

ج- بالنسبة لدورة تحسين المستوى قصيرة المدى، يتم مراعاتها في التنقيط في الترقية في الدرجات في المناصب التي تتوافق مع دورة تحسين المستوى.<sup>3</sup>

**2- واجبات الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى:** يلتزم الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى بعدة واجبات جاءت في المواد: 41، 42، 43 من المرسوم التنفيذي 20-194، وتتمثل في:<sup>4</sup>

أ- خضوع الموظف العمومي في نطاق التكوين وتحسين المستوى للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين.

<sup>1</sup> قانون رقم 83\_13 المؤرخ في 02 جويلية 1983، المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، ج ر ج د ش، عدد

38، المؤرخة في 20 ديسمبر 2020

<sup>2</sup> المادة 107 من الأمر 06-03، مرجع سابق.

<sup>3</sup> المادة 106 من الأمر 06-03.

<sup>4</sup> جمال قروف، مرجع سابق، ص ص 150، 151.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

ب- يجب على الموظف العمومي الذي قام بدورة التكوين وتحسين المستوى أن يمارس خدمة فعلية في الإدارة العمومية، توافق ثلاث مرات مدة الدورة المتابعة، في حدود مدة أقصاها سبع سنوات.

ج- يجب على كل موظف أو عون عمومي استفاد من دورة تكوين أو تحسين المستوى أن يقوم بتسديد كل المصاريف الناجمة عن التكوين وتحسين المستوى، وذلك إذا أنقطع بإرادته عن دورة التكوين أو تحسين المستوى أو لم يلتحق بمنصب تعيينه لمدة شهر من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين بدون مبرر مقبول، أو أنقطع عن الإدارة قبل انتهاء المدة المشار إليها سابقا.

### المطلب الثاني: تقييم سياسة تكوين الموظفين في الجزائر

يحتاج الموظفون لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية عاليتين، الى نظام تكوين متجدد ومستمر لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، لذلك تقوم الإدارة بصفة دورية ومستمرة بإجراء دورات تكوين وتحسين المستوى، كما أولى المشرع الجزائري منظومة تكوين الموظفين أهمية بالغة، منذ الاستقلال، كونه تبنى النظام المغلق للوظيفة العمومية، واقتناعه بالدور الحيوي للتكوين في النهوض بالوظيفة العمومية والدولة عموما، وتدعم هذا الاهتمام بصدور الامر 06-03، ونصه التطبيقي الاخير، المتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 20-194، الا أنه رغم كل هذا الاهتمام لازال منظومة تكوين الموظفين تعاني العديد من النقائص والاختلالات، وان حاول المنظم في المرسوم التنفيذي رقم 20-194 تداركها، وعليه سنتناول نقائص واختلالات نظام تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر في الفرع الأول، في حين نخصص الفرع الثاني لتناول اقتراحات لإصلاح منظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر.

**الفرع الأول: نقائص واختلالات نظام تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر**

تشوب المنظومة القانونية والممارسة العملية لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر العديد من النقائص والمعوقات، التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه بالنسبة للإدارة والموظف على أكمل وجه، كما تواجهه عدة تحديات سنتناولها في العنصرين المواليين:<sup>1</sup>

**أولاً: التحديات التي تواجه منظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم: تواجه عملية التكوين تحديات كثيرة نذكر منها:**

1. التقدم العلمي.

2. شبكات المعلومات والانفجار المعرفي.

3. الجودة الشاملة للعملية التكوينية.

4. العولمة وما تفرضه من شروط وإجراءات.

وما زال التكوين يحتاج الى مزيد من العمل لترسيخ قواعدها وقيمتها، ومن خلال هذه التحديات كان لزاما على المؤسسات أن تعمل الكثير في مجال التكوين في مواجهة هاته التحديات، من خلال تفادي المشكلات والمعوقات التي تؤثر على فاعليته وتحول دون نجاحه<sup>2</sup>.

**ثانياً: المعوقات والعراقيل التي تواجه منظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم:**

تشوب منظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم عدة سلبيات ونقائص، نوجزها في العناصر الموالية

<sup>1</sup> عاشور بكار، تحولات الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة سيدي بلعباس، 2017/2016، ص 181.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو نصر، الإدارة العلمية التدريبية، النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 261.

**1- عدم تحديد الاحتياجات التكوينية تحديدا دقيقا:** تكمن أهمية تحليل الوظائف ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها، هناك الكثير من الموظفين خاصة في المؤسسات العمومية، وغير ربحية ومن يعتقد أن التكوين ما هو الا مجرد نزهة أو عملية ترفيهية وطريقة يستغلها المسؤول للتخلص من موظفه.

**2- عدم الربط بين الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج:** هناك الكثير من البرامج التكوينية لا تف بالاحتياجات التكوينية الحقيقية للمؤسسة، قد لا تكون لها علاقة بالوظيفة ولا بشكل المؤسسة، مما يؤدي بالمتكون الى الإحباط وعدم اهتمامه بالتكوين.<sup>1</sup>

**3- عدم إقتناع بعض القيادات بأهمية التكوين:** بعض القيادات تعتقد أن تكوين العاملين سيؤثر سلبا على السير الحسن للعمل، وهو تعطيل للأعمال وإهدار للأموال.

**4- نقص الوعي التكويني لدى بعض المتكونين:** يرجع لعدم ثقة بعض المتكونين في جدوى التكوين، لهذا يجب ربط عملية التكوين بالتحفيز والمكافآت والترقية.

**5- قصور ميزانيات التكوين عن الوفاء بالاحتياجات التكوينية:** ينبغي على كل مؤسسة أن تنتشر الاعتمادات المالية اللازمة، باعتبار أن التكوين يمثل العامل الأساسي لتنمية الكفاءات.<sup>2</sup>

**6- غياب التسيير التقديري لعملية التكوين في مخططات التكوين وتحسين المستوى،** حيث يكتفى في الجدول السابع من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بتسجيل الخطة التوقعية لتنظيم فترات التكوين للعام القادم، ثم يتم حصر ومراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين في الجدول رقم 12.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 261.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص 261.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

7- الاهتمام السطحي بعملية التكوين إذا أن العديد من الإدارات تری فيه تقليدا يميزها عن بعضها البعض، وليس هناك جدية في دراسته جدواه أو أهميته وأثره على الكفاءة، ونقص الوعي لدى المكونين لعدم وجود نقص في جدوى التكوين وغياب الحوافز<sup>1</sup>.

8- نقص التأطير المتخصص القادر على نقل المعارف ومهارات الجديدة بإستعمال الوسائل البيداغوجية والعلمية الحديثة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: اقتراحات لإصلاح منظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر

إن التكوين في الوظيفة العمومية أخذ بعض الممارسات غير المسؤولة، أذ أصبح وسيلة للنزهة والترقية، أو طريقة يستعملها المسؤولون للتخلص من العناصر المشاكسة، ولو بعض الوقت، وقصد تحقيق فعالية المخططات والبرامج التكوينية وجب اتخاذ هذه الإجراءات:

1- ضرورة التنسيق بين الاحتياجات التكوينية، والأهداف المراد الوصول إليها<sup>3</sup>.

2- احداث هيئة وطنية تتولى وضع وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج التكوين، بغية تجسيد التطور حول سياسة التكوين بين مختلف هياكل وأجهزة الإدارة، بالإضافة الى تنسيق العمليات، كما تتكفل هذه الهيئة بدراسة مدى مطابقة أهداف مخططات التكوين مع أهداف الإدارة، واتخاذ أي تدابير من شأنها رفع فعالية التكوين وتحسينه<sup>4</sup>.

3- فعالية نظام التكوين مرتبط بمدى فعالية الأنظمة النسقية الأخرى، كتنظيم الموارد البشرية ومناهج التسيير وأدوات الاتصال.

<sup>1</sup> ياسين ربوح، مرجع سابق، ص 441.

<sup>2</sup> بوطبة مراد، مرجع سابق، ص 284.

<sup>3</sup> ياسين ربوح، مرجع سابق، ص 19.

<sup>4</sup> ليندة دراني، مرجع سابق، ص 90.

## الفصل الثاني: التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

---

4- وضع نظام للتشاور حول التكوين بين مختلف المتدخلين على مستوى الإدارة العمومية، من قيادة عليا ومسؤولين وموظفين ومكونين مما يسمح بتعدد الأفكار والآراء والتحديد الجيد للاحتياجات.

5- يجب أن تكون البرامج التكوينية وفق منهجية واقعية، تساير التغيرات الاجتماعية والتقنية المتزايدة السرعة، وأن تحقق هذه البرامج الأهداف العامة لعملية التكوين وهي الوصول الأداء الأفضل للوظيفة وتحسين المستوى، وألا يكون التكوين مجرد إجراء شكلي الهدف منه تزيين صورة الإدارة أمام الرأي العام.

6- ربط عمليات التحفيز والمكافآت بعملية التكوين، وكذا القيام بجملة نوعية لدى أوساط الموظفين العموميين بأهمية التكوين وشرح أهدافه.

## خلاصة الفصل الثاني

التكوين عملية منظمة يجب أن تدرج ضمن خطة استراتيجية لتسيير الموارد البشرية، تعتمد في ذلك على قواعد علمية ودقيقة تمكن الإدارة والمؤسسات العمومية من إدارة وتسيير الكفاءات الموجودة وتطويرها حسب الأهداف المستقبلية والميزانيات الموجودة، وهذا من خلال التحكم الجيد في مخططات تسيير الموارد البشرية والمخططات التوقعية للتكوين وتحسين المستوي، والحفاظ على التطابق بينهما.

ولقد تطرقنا في الفصل الثاني الي التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، حيث تطرقنا الى أنواع مخططات التكوين، بداية بمفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وعلاقته بمخططات التكوين، ثم تناولنا المراحل الأولية لإعداد مخطط التكوين بتحديد الاحتياجات وكيفية الحصول على الاعتمادات المالية، ثم استعرضنا مرحلة المصادقة على كل مخطط، وتقييم تنفيذه.

كما جاء في الفصل الإطار التنظيمي والاجرائي لدورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، ثم تنظيم للدورات التكوينية وشروط الالتحاق بهاته الدورات ومدتها وإجراءات تنظيمها، (فتح، انقسام).

كما تطرقنا الي حقوق وواجبات الموظف في نطاق التكوين وتحسين المستوي، وفي ختام الفصل الثاني ذكرنا نقائص واختلالات نظام التكوين في الجزائر ومعوقاته وعراقيل التي تواجهه واقترحنا بعض الحلول والإصلاحات من أجل النهوض بمنظومة التكوين.

الختامة

## الخاتمة

للتكوين دور في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات والإدارات العمومية، فالتكوين يهدف الى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتطوير مهارات الموارد البشرية وتعديل سلوك واتجاهات الأفراد.

يعتبر التكوين أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي منظمة، من أجل تحسين مستوى أداء موظفيها وتطوير قدراتهم وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة التطورات الحاصلة في كافة المجالات.

تناول الفصل الاول من دراستنا الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم حيث تضمن مبحثين، عالج المبحث الأول ماهية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وذلك في مطلبين، تناول الأول تعريف عملية تكوين الموظفين وخصائصها، في حين أستعرض الثاني أهميتها وأهدافها، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لتناول مراحل عملية تكوين الموظفين وأنواعها، تضمن بدوره مطلبين، عالج الأول مراحل وأسس عملية تكوين الموظفين وتحسين، في حين تطرّق المطلب الثاني لتناول أنواع عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

اما الفصل الثاني تناول التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، حيث تطرقنا الى أنواع مخططات التكوين، بداية بمفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وعلاقته بمخططات التكوين، ثم تناولنا المراحل الأولية لإعداد مخطط التكوين بتحديد الاحتياجات وكيفية الحصول على الاعتمادات المالية، ثم استعرضنا مرحلة المصادقة على كل مخطط، وتقييم تنفيذه.

ومن خلال دراسة موضوع نظام تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في ظل الامر رقم 03-06 والمرسوم التنفيذي رقم 20-094 توصلنا الى النتائج التالية:

## الخاتمة

1. اعتمدت الدولة الجزائرية على التكوين من أجل تحسين الخدمات المقدمة وتسهيل الاتصال بين الإدارة والمواطن.

2. لا يتم الاستفادة من عملية التكوين الا بوجود نظام تقييمي مبني على أسس علمية، هذه الأسس تمكن الإدارة العمومية من معرفة النقائص الحائلة بين الموظف وتقديم أحسن ما عنده من مهارات، ليتم تحويل هذه النقائص الى برنامج تكوينية، تقييم الموظف كرسنه قوانين الوظيفة العمومية، من خلال تقارير التقييم التي أخذت أشكال مختلفة عبر هذه القوانين المتوالية، وصولا بذلك الى الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والذي أهتم أكثر بموضوع التكوين.

3. عدم ربط التقييم بتجديد الاحتياجات يعد عيبا، لأنها مرحلة أساسية من مراحل التكوين.

4. مسألة التكوين شغلت مسيري الموارد البشرية في الجزائر خاصة على المستوى المركزي، بحيث اهتمت الدولة منذ السنوات الأولى للاستقلال بالتكوين، كونه وسيلة لترقية الموظف والنهوض بالإدارة وذلك عن طريق المنظومة القانونية الضخمة والهيكل المتنوعة، لتشييدها وتشيدها الدولة، سواء كانت موجهة للتكوين الأصلي أو المتخصص أو المستمر للموظفين وأعوان الدولة.

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

6. التكوين عملية منظمة ومخطط لها، تتدرج ضمن سياسة التسيير التوقعي للموارد البشرية في الإدارة العمومية، ذلك من خلال أعداد المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات، تعتبر لوحة قيادة للإدارة العمومية في مجال

## الخاتمة

تنظيم التكوين، وفي نفس الوقت أداة لممارسة الرقابة على تنفيذ العمليات المسجلة وشرعية القرارات المتخذة في هذا الشأن من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

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

ومن أجل إصلاح النقائص والاختلالات التي تشوب منظومة تكوين الموظفين، من أجل تفعيل دورها في الرفع من كفاءة ومردودية الموظف، وبالتبعية تحسين وتفعيل أداء المرافق العمومية نقدم الاقتراحات التالية:

- 1- تكوين المكونين المختصين ليشرفوا على عمليات التكوين بدل الأساتذة الذين يغلب على أدائهم الجانب النظري.
- 2- الاهتمام بالتكوين داخل أماكن العمل بالإدارات العمومية، الذي يتم تحت إشراف الموظفين ذوي الخبرة.
- 3- إعادة أحياء مراكز التكوين لما فيها من فاعلية في أعداد المترشحين لشغل الوظائف العمومية، وتزويدهم بالكفاءات التي تتلاءم مع الطابع المتميز للوظيفة العمومية.
- 4- زيادة الامتيازات الممنوحة للموظفين المشاركين في الدورات التكوينية.
- 5- رصد ميزانية هامة للتكوين، مع فرض الرقابة الصارمة على صرف هذه المبالغ في عمليات جادة.

## الخاتمة

6- تكوين المسؤولين من شاغلي الوظائف العليا والمناصب العليا المكلفين بتسيير الموظفين لتغيير سلوكهم اتجاه التكوين كعملية استثمارية منتجة لو أحسن تطبيقه.

7- تشجيع الموظفين على التكوين الذاتي.

8- مراجعة برامج التكوين من أجل أضاء الطبيعة العملية عليها والابتعاد بها عن كونها أعداد برنامج التعليم التي سبق وتلقاها الموظف.

وفي ختام المذكرة لابد من التأكيد على ضرورة الاهتمام بالتكوين، كونه يلعب دورا كبيرا في مجال اعداد الكفاءات وتأهيلها، ولكي تتميز أية منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى عليها أن تسعى وراء توفير الموارد والإطارات التي تتوفر على مهارات عالية، وهذا لا يمكن أن يتحقق الا عن طريق التكوين، فهو يهدف الى احداث التغييرات في جوانب مختارة لدى الأفراد المتكونين من ناحية المعلومات، المهارات، الخبرات، طرق العمل والسلوك، وهو الوسيلة الأهم التي تؤدي الى تحسين الخدمات المقدمة من طرف الموظف والادارات، فالموارد البشرية تعتبر رأس مال حقيقي لابد من الاهتمام به وتنميته، ذلك أن استمرار المنظمة وتطورها وتكيفها مع المتغيرات يرتبط دائما بمدى قدرة موارد البشرية على تحسين أدائها الوظيفي والتنظيمي وتجاوز العراقيل التي تعترضها في سبيل الوصول الى الإدارة الجيدة للمنظمات عموما والادارات العمومية خصوصا.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### (I) باللغة العربية

#### أولاً: النصوص القانونية

##### أ- القوانين والأوامر

- 1- قانون 78-12 المؤرخ في 05 /08 /1978 المتضمن القانون الاساسي العام للعامل، ج ر ج د ش، عدد 32 مؤرخة في 08/08/1978.
- 2- قانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983، المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، ج ر عدد 38، المؤرخة في 20 ديسمبر 2020
- 3- قانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988، المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل، ج ر عدد 04، المؤرخة في 27 جانفي 1988 معدل ومتمم.
- 4- أمر رقم 66-133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج د ش، السنة الثالثة، عدد 46 الصادرة بتاريخ 08 يونيو 1966.
- 5- أمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج، عدد 46 صادر في 16 يوليو 2006.

##### ب- النصوص التنظيمية

- 1- مرسوم رقم 64/215 يتعلق بإنشاء مدرسة الوطنية للإدارة، مؤرخ في 08/06/1964، ج ر عدد 05 صادرة بتاريخ 12/06/1964.
- 2- مرسوم رقم 64/318 يتعلق بإنشاء مراكز التكوين الإداري، مؤرخ في 10/11/1984، ج، عدده 5، الجزائر، صادرة في 17/11/1964.
- 3- مرسوم 79/205 يضمن كفاءات الإدماج الاستثنائي لبعض أعوان التعاقدين والمؤقتين العاملين الإدارات العمومية مؤرخ في 10/11/1979، ج ر عدد 46، صادرة بتاريخ 13/11/1979.

- 4- مرسوم رقم 85-59، مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر ج د ش، عدد 13 الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985 .
- 5- مرسوم رئاسي 303/03، المؤرخ في 11 سبتمبر 2003، ج ر عدد 56، الصادرة بتاريخ 17 نوفمبر 2003.
- 6- مرسوم رئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 08 رمضان 1435 الموافق لـ 06 جويلية 2014 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.
- 7- مرسوم تنفيذي رقم 90/194 المؤرخ في 23/06/1990 الذي يحدد علاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم ج ر عدد 56، الصادرة بتاريخ 17 نوفمبر 2003.
- 8- مرسوم تنفيذي 95-126 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 66/145 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، مؤرخ في 29 أفريل 1995، ج ر، عدد 26، الجزائر، في 09 ماي 1995.
- 9- مرسوم تنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر ج د ش، العدد 16، الصادرة بتاريخ 16 مارس 1996.
- 10- مرسوم تنفيذي رقم 04/17، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 96\_92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين المستوى، مؤرخ في 22 نوفمبر 2004، ج ر عدد 06، الجزائر، صادرة في 25 جانفي 2004.
- 11- مرسوم تنفيذي رقم 05/440 متعلق بإسناد وزير الداخلية سلطة الوصايا على مدرسة الوطنية للإدارة 2005/11/12، ج ر ج ج، عدد 75، 20/11/2005.
- 12- مرسوم تنفيذي رقم 06/419 المؤرخ في 22/11/2006 المتعلق بتنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وتسييرها المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 18/244 المؤرخ في 24/09/2018.
- 13- مرسوم تنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 أبريل سنة 2012 يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، ج ر ج د ش، العدد 26 صادرة بتاريخ 3 مايو 2012.
- 14- مرسوم تنفيذي رقم 14-196 مؤرخ في 8 رمضان 1435، الموافق لـ 6 يوليو 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج، ج ر، العدد 42، في 9 يوليو 2014.

15- مرسوم تنفيذي رقم 20-194 يتعلق بتكوين الموظفين والاعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والادارات العمومية، المؤرخ في 2020/07/25، ج ر، عدد 43، الجزائر، صادرة بتاريخ 2020/07/28.

16- التعليم رقم 1278، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي، تسيير الموارد البشرية المؤرخ في 30 ديسمبر 1995.

17- منشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009/ م ع و ع المتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على

المخططات غير المركزية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين،

صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية

18- منشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009/ م ع و ع المتعلق بتحسين المخطط القطاعي السنوي

والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، صادر عن المديرية العامة للوظيفة

العمومية.

## ثانيا- الكتب

### أ- الكتب المتخصصة

(1) الدوري حسن، الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، طبعة 1976.

(2) رحمانى أحمد، التكوين المستمر وسيلة للتغيير في الإدارة العمومية: تجربة الجزائر، الندوة المغاربية،

تونس، 27، 28 أكتوبر 1997.

(3) سواكر عبد الحكيم بن مصباح، دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين، معد على ضوء

المرسوم التنفيذي رقم 194/20، رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية تيليزي، جانفي 2021.

(4) شرنون محمد، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، ملتقى حول الوظيفة العمومية، فندق

الأوراسي، الجزائر، 12 سبتمبر 2005.

(5) الطعاني حسن أحمد، التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع،

2007.

(6) الكبيسي عامر خضير حميد، التدريب الامني الغربي واقعة وافاق تطويره، دراسة تحليلية للتجارب

والاتجاهات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2000.

(7) مدحت محمد أبو نصر، الإدارة العلمية التدريبية، النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، 2008.

## ب- الكتب العامة

- 1) بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع، دراسة في ظل الامر 06-03 والقوانين الأساسي الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 2) حرحوش صالح عادل، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، 2006.
- 3) خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاجنبية، ط 3، دار هومة، الجزائر، 2013.
- 4) شحادة نظمي وآخرون، إدارة موارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2001.
- 5) الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، إدارة الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2007.
- 6) عقلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 19963
- 7) عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 20043
- 8) القريوني محمد قاسم، إدارة الافراد، دار الشروق، عمان، ط1990.
- 9) مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية (دعائم وادوات)، دار طليطة الجزائر، طبعة 2010.
- 10) الهبتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، ط2، دار وائل للنشر، 2005.

## ثالثا- الأبحاث الجامعية

### ا- أطروحات الدكتوراه

- 1) بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الامر 03/06، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2017.
- 2) سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، لحقوق والعلوم السياسية، قانون أداري، فرع إدارة عامة، جامعة باتنة 01، الجزائر سنة 2017.
- 3) عبد الكريم نايت عبد الرحمان، تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة، أطروحة دكتوراه، العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 03، 2006.

## ب- مذكرات الماجستير

- 1) إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية: حالة التوظيف العمومي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2000 -2001.
- 2) شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2007.
- 3) شيباني فوزية، دور برامج التكوينية في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي "دراسة ميدانية"، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة 2009/2010.
- 4) عاشور بكار، تحولات الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في القانون، جامعة سيدي بلعباس، 2016، 2017.
- 5) ليندة دراني، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2005.
- 6) مولاي حسن بن فرحات، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2011/2012.

## ج- مذكرات الماستر

- 1) احمد مشاط، الحاج شريز مهدي، دور التكوين في رفع مردودية الموظف العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة غرداية سنة 2019-2020.
- 2) بوغرارة نصر الدين، دور التكوين الوظيفي في ترقية الاداء الموظف العمومي في تشريع الجزائري، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2019/2020.
- 3) ذياب دارين، التكوين كألوية لتحسين الاداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، كلية الحقوق، وعلوم السياسية، 2018، 2019.
- 4) لخضر دولي، إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع التوظيف العمومي، دراسة حالة المديرية الولائية والجهوية للضرائب، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2007.

## رابعاً - المقالات

- 1) براهيمية أبراهيم، تدريب الموارد البشرية واشكالية الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية البشرية وادارتها، عدد08، جامعة تبسة.
- 2) جمال قروف، تكوين وتحسين المستوى للموظفين، بين الأمر 06\_03 والمرسوم التنفيذي 194\_20، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد السادس، العدد الاول، 2022.
- 3) لسود فاروق، علي عبد الله، التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية-أزمة قانون أم أزمة تطبيقه-، مجلة المدبر، العدد 7، ديسمبر 2018،

## (II) باللغة الأجنبية:

- 1) Charles DEBBASCH, Frédéric COLIN, Administration publique, 6 éme edition, Economic, Paris, 2005.
- 2) Joel cauden, Alain Sanche, Gestion des ressources humaines, paris , Édition berger Everett, avril1998
- 3) Shimon Dolan, Tamia Saba et autres, Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques Actuelles, Montréal ; Larson Édition ,3<sup>ed</sup> ,2003.

# الفهرس

## فهرس المحتويات

	البسمة
	استمارة معلومات
	استمارة معلومات
	تصريح بالنزاهة واحترام الأمانة العلمية
	تصريح بالنزاهة واحترام الأمانة العلمية
أ	شكر وتقدير
ب	اهداء
01	مقدمة
	الفصل الأول
10	الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
	المبحث الأول
11	ماهية عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأهميتها
12	المطلب الأول: تعريف عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتنظيمها قانونيا
12	الفرع الأول: تعريف عملية تكوين وخصائصها
12	أولا: تعريف عملية التكوين
15	ثانيا: خصائص عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
17	الفرع الثاني: التنظيم القانوني لعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
18	أولا: التنظيم القانوني للتكوين في الجزائر قبل 2006
22	ثانيا: التنظيم القانوني للتكوين في الجزائر بعد 2006
25	المطلب الثاني: أهمية عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأهدافها
25	الفرع الأول: أهمية التكوين
25	أولا: أهمية التكوين على مستوى الإدارة العمومية
27	ثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للموظف
28	الفرع الثاني: أهداف عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم

28	أولاً: أهداف التكوين بالنسبة للإدارة
29	ثانياً: أهداف التكوين بالنسبة للموظف
<b>المبحث الثاني</b>	
30	<b>مراحل عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأنواعها</b>
30	المطلب الأول: مراحل وأسس عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
30	الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم خطة التكوين
31	أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية
32	ثانياً: تصميم خطة التكوين
34	الفرع الثاني: تنفيذ خطة التكوين وتقييمها
34	أولاً: تنفيذ خطة التكوين
35	ثانياً: تقييم البرامج التكوينية
37	المطلب الثاني: أنواع عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
37	الفرع الأول: أنواع عمليات تكوين الموظفين
38	أولاً: التكوين المتخصص والهدف منه
38	ثانياً: التكوين التحضري لشغل منصب والهدف منه
38	الفرع الثاني: أنواع عمليات تحسين مستوى الموظفين والأعوان العموميين
38	أولاً: التكوين او دراسات التخصص
39	ثانياً: التكوين التحضري لمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية
39	ثالثاً: تجديد المعارف او الندوات او كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى
40	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
<b>الفصل الثاني</b>	
41	<b>التسيير التقديري والإطار التطبيقي لعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم</b>
<b>المبحث الأول</b>	
43	<b>مخطط تكوين الموظفين وتحسين مستواهم آلية للتسيير التقديري للتكوين</b>
43	المطلب الأول: أنواع مخططات التكوين ومحتوياتها
44	الفرع الأول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وعلاقته بمخططات التكوين
44	أولاً: تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

45	ثانيا: محتوياته (مضمونه)
45	ثالثا: مرحلة الرقابة والمصادقة عليه
45	رابعا: العلاقة بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومخططات التكوين وتحسين المستوى
47	الفرع الثاني: المخططات القطاعية والمخططات غير الممركزة للتكوين
47	أولا: المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
49	ثانيا: المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
50	المطلب الثاني: مراحل أعداد مخططات التكوين
50	الفرع الأول: المراحل الأولية لإعداد مخططات التكوين وتحسين المستوى
50	أولا: تحديد احتياجات التكوين
51	ثانيا: الحصول على الاعتمادات المالية
52	الفرع الثاني: دراسة مخطط التكوين والمصادقة عليه وتقييم تنفيذه
52	أولا: دراسة مخططات التكوين والمصادقة عليها
53	ثانيا: تقييم تنفيذ مخطط التكوين
<b>المبحث الثاني</b>	
53	<b>كيفية تنظيم وإجراء دورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتقييمها في الجزائر</b>
54	المطلب الأول: الإطار التنظيمي والإجرائي لدورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
54	الفرع الأول: الأحكام العامة لإجراء دورات التكوين وتحسين المستوى وإطار تنظيمها
55	أولا: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى
55	ثانيا: مدة دورات التكوين وتحسين المستوى
56	ثالثا: إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى
57	رابعا: إجراءات فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى
59	الفرع الثاني: حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى
61	المطلب الثاني: تقييم سياسة تكوين الموظفين في الجزائر
62	الفرع الأول: نقائص واختلالات نظام تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر
62	أولا: التحديات التي تواجه منظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
62	ثانيا: المعوقات والعراقيل التي تواجه منظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
64	الفرع الثاني: اقتراحات لإصلاح منظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الجزائر

66	خلاصة الفصل الثاني
67	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
79	فهرس المحتويات
84	الملخص

## المخلص:

تعد تنمية الموارد البشرية جزءاً حيوياً من عمليات أي منظمة، والتكوين جزء لا يتجزأ من هذه العمليات. ومن المتوقع أن يلعب دوراً حيوياً في مواجهة التحديات المختلفة التي تواجه مجتمعنا اليوم، مثل زيادة المنافسة، وزيادة توقعات العملاء، وانخفاض التكاليف. بالإضافة إلى القدرة على إعداد الموظفين لوظائف جديدة، أصبح التكوين مهماً من أجل الحفاظ على مهارات ومعارف الموظفين وتحسينها. قد تكون هذه العملية مكلفة للغاية، حيث تتطلب الوقت والموارد المادية والبشرية لإجراء عمليات التكوين. لذلك أهم سؤال يجب على المنظمات طرحه هو ما إذا كان التكوين مطلوباً أم لا.

حرصاً على وضع تلك الموارد في مكانها دون تذبذب. ومن أجل هذا يجب تحليل احتياجات التكوين وهي عملية منهجية لفهم المتطلبات. يتم إجراؤها على ثلاث مراحل - على مستوى المنظمة والفرد والوظيفة، ويطلق على كل منها التحليل التنظيمي والفرد والوظيفي. بمجرد انتهاء هذه التحليلات، يتم تجميع النتائج للوصول إلى أهداف البرنامج التكويني. على الرغم من أن كل خطوة في عملية التكوين بأكملها فريدة من نوعها، إلا أن تحليل الاحتياجات خاص لأنه يضع الأساس لنوع التكوين المطلوب. يعطي التقييم نظرة ثاقبة لنوع التدخل المطلوب، المعرفة أو المهارة أو كليهما. في بعض الحالات التي يكون فيها كلاهما موجوداً ولا يزال الأداء مفقوداً، قد تكون المشكلة ذات طبيعة تحفيزية. يتم تقييم نجاح البرنامج التكويني من حيث النتيجة النهائية أو زيادة قدرة العمل أو المهارة أو الكفاءة لدى الموظف المتكون. والتكوين يكون إما تقني أو سلوكي بطبيعته.

تندرج ضمن نطاق البرامج التكوينية الخاصة ويتم إجراؤها مع جدول أعمال لتسهيل عملية العمل داخل المنظمة. تلعب البرامج التكوينية دوراً مهماً في تعزيز قدرات الموظف، ورفع مستوى معرفته الحالية ومساعدته على اكتساب مهارات وتعلم كل ما هو جديد. تساعد برامج التكوين على تحسين فاعلية الموظفين على التعامل مع التغييرات، والتطورات

المستحدثة في مجال الوظيفة، مما يساعدهم على النجاة من المنافسة المبتدلة بابتسامة،  
والمساهمة بشكل فعال في نجاح المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، تحسين الأداء، المورد البشري، الجماعات الإقليمية الجزائرية.

### **Summary:**

Human resource development is a vital part of any organization's operations, and training is an integral part of this process. It is expected to play a vital role in addressing the various challenges that face today's society, such as increasing competition, rising customer expectations, and lower costs. In addition to being able to prepare workers for new jobs, training is also becoming more important in order to maintain and improve the skills and knowledge of employees. This process can be very expensive, as it involves both the time and resources that are required to carry out the training. The most important question that organizations should ask is whether training is needed or not.

Training needs analysis is a systematic process of understanding training requirements. It is conducted at three stages - at the level of organisation, individual and the job, each of which is called as the organisational, individual and job analysis. Once these analyses are over, the results are collated to arrive upon the objectives of the training program. Although each step in the entire training process is unique in its own, needs analysis is special in that it lays the foundation for the kind of training required. The assessment gives insight into what kind of intervention is required, knowledge or skill or both. In certain cases where both of these are present and the performance is still missing then the problem may be motivational in nature. The success of a training program is evaluated in terms of the end result or the increase in the work ability, skill or competency in the trainee. Most of training is either technical or behavioural in nature. These fall under the ambit of special training programs and are conducted with an agenda of smoothening the work process within the organisation.

Training programs play a crucial role in enhancing employee's capacities, upgrading his existing knowledge and help him acquire new skills and learnings. Effective training programs help employees to cope up with changes, think out of the box, survive the cut throat competition with a smile and contribute effectively to the success of organization.

**Key words:** Training, performance improvement, human resources, Algerian regional groups.