

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

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية  
فرع: القانون العام  
تخصص: القانون الإداري



كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم الحقوق  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:  
ذياب دارين

تحت عنوان

التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة  
العمومية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	الأستاذ: بركات محمد
مشرفا و مقرا	جامعة المسيلة	الأستاذة: ضريفي نادية
مناقشا	جامعة المسيلة	الأستاذ: مهدي رضا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

قال الله تعالى:

(قال له موسى هل اتبعك على أن تعلمن مما علمت رشداً (66) قال إنك  
لن تستطيع معي صبرا (67) وكيف تَصبر على ما لم تحط به خبرا (68) )

الآيات: 66، 67، 68 سورة الكهف

# إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع، إلى...

من رافقتني بصالح دعائها في حياتها وبركة رضاها بعد مماتها، أمي، رحمها الله و جعلها في عليين مع الأنبياء و الشهداء و القديسين،

أبي، الذي تطلع دوما لنجاحي بكل شغف، جعل الله خير أعماله خواتيمها،

الأقمار التي تنير حياتي وروحي التي تفرقت في أجساد ثلاث، أبنائي: عبد الباسط، ملك، طه عبد الباري، أدامهم الله ورزقهم الصلاح و النجاح،

سندي في الحياة و عطر أمي، أخواتي: يمينة، وردة، حميدة، و إخوتي: جمال، محمد، خالد، أدام الله الود بيننا،

و أبنائهم و أزواجهم حفظهم الله.

## شكر و عرفان

أتقدم بالشكر للأستاذة نادية ضريفي، على قبولها الإشراف على هذا العمل، ولا يفوتني الإشادة بكرم أخلاقها وإنسانيتها العالية، كما أشكر اللجنة التي شرفني بمناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني شكر كل من علمني وكونني، سواء في مسيرتي التعليمية أو العملية، وكل من دعمني وساعدني من قريب أو بعيد.

## مقدمة:

تطور دور الدولة عبر التاريخ، فكانت في البداية مجرد حارس لنشاطات الأفراد، و انحصر دورها في القيام ببعض الوظائف، كالدفاع الخارجي و الأمن الداخلي و العدالة و القيام ببعض الخدمات الأساسية التي يعجز عنها القطاع الخاص، و بحكم توسع الأسواق الخارجية و انهماك الدولة في السيطرة على منافذ تصريف السلع، و السيطرة على مناطق الحصول على المواد الأولية، تقلص دور الدولة على المستوى الداخلي.

لكن بظهور التطورات الاقتصادية الداخلية و نموها المتزايد، ثبت فشل آلية ترك السوق لوحدها بدون مرافقة الدولة، هذا الفراغ الذي خلفه تقلص دور الدولة في المجال الاقتصادي الداخلي خلق العديد من الأزمات، أشهرها أزمة الكساد الاقتصادي الكبير 1929-1932، كما أن الدمار الكبير الذي خلفته الحرب العالمية الثانية و الذي لم يكن بالإمكان أن يغطيه القطاع الخاص، عزز من ضرورة تدخل الدولة ضمن خطة التعمير و التنمية.

إن ما زاد في توسيع دور الدولة هو تنامي الفكر الاشتراكي الذي اعتنقته الجزائر مطلع الاستقلال، فأخذ القطاع العام على عاتقه تنظيم كافة المجالات، الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية.

من المعلوم أنه لقيام الدولة بالدور الذي تميمته، كان لابد لها من الاعتماد على العنصر البشري المتمثل في الموظفين و الأعوان العموميين الذين يقومون بأعباء الوظائف العمومية، و تربط هؤلاء الأعوان بالدولة علاقة قانونية و تنظيمية في إطار ما يطلق عليه " قانون الوظيفة العمومية " .

عرفت الوظيفة العمومية عدة تطورات في الجزائر، فبعد الفراغ الكبير الذي تركه انسحاب المستعمر، وجدت مؤسسات الدولة نفسها في حاجة ماسة إلى توظيف أعوان يسدون هذا الفراغ، مما اضطرها إلى التوظيف بشكل جماعي و مباشر، فلم يكن من المتاح اختيار الموظفين على أساس المسابقات، لسببين:

1- عدم توفر الوقت الكافي لتنظيم هذه المسابقات.

2- عدم توفر مترشحين يحوزون المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف.

فاضطرت الدولة إلى الاستعانة بالعمالة القادمة من البلدان الشقيقة و الصديقة، خاصة في مجال الصحة و التعليم.

هذا العجز انعكس سلبيًا على مؤسسات الدولة و بالتالي على الوضع الاقتصادي والاجتماعي، الذي كان أصلاً منهك بفعل استنزاف المستعمر لثروات البلاد وتهميش أبناء الوطن.

و من أجل تدارك العجز الفادح في الموظفين و الأعوان العموميين، أخذت الدولة على عاتقها إقامة التكوين المتخصص الذي يتعين على الأفراد إتقانه قبل ممارسة أي عمل تابع للوظيفة العمومية، و هذا ما كرسه الأمر 133-66<sup>1</sup> المؤرخ في المؤرخ في 1966/06/02 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

في هذا السياق أنشأت الدولة عدد لا بأس به من مؤسسات التكوين المتخصص لإنتاج الموظفين و الإطارات، على رأسها المدرسة الوطنية للإدارة، و مراكز التكوين الإداري، و مراكز التكوين المهني، كما اهتمت بالتعليم، فأنشأت المدارس و الجامعات و المعاهد، من أجل تحضير جيل ذو كفاءات عالية يتولى شغل الوظائف العمومية، التي يلتحق بها على أساس المسابقات، تحقيقاً لمبدأ الجدارة و المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.

لكن واقع الإدارة العمومية الجزائرية، و إن تحسن قليلاً، مقارنة بالسابق، إلا أنه لم يرق إلى المستوى الذي يسمح للدولة بتبوء المكانة التي تصبو إليها، سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي، حيث عانت من الكثير من المشاكل، مثل البيروقراطية بمعناها السلبي، البطء في تنفيذ المهام، علاقات سيئة مع المواطنين، دوران العمل و الغيابات المتكررة للموظفين... وغيرها.

وضع الإدارة العمومية هذه المرحلة جعل السلطات المركزية المسؤولة عن الوظيفة العمومية تتنبه إلى أن التكوين الأصلي الذي يمكن المواطن من الحصول على المؤهل المطلوب لشغل وظيفة عمومية، غير قادر على جعله كفاء للقيام بأعباء الوظيفة و ذلك لكون هذه الأخيرة تتميز بطابع خاص، يختلف عن العمل في قطاعات أخرى.

هذا الوعي الذي تنامي جعل الدولة تفكر في ضرورة الاستمرار في تطوير كفاءات و مهارات موظفيها و تعديل سلوكهم من أجل تهيئتهم للقيام بمهامهم، و ذلك بالاعتماد على التكوين.

و ازداد هذا الاعتقاد رسوخاً بعد نهاية العشرية السوداء، حيث حاولت الجزائر النهوض من جديد من خلال إصلاح هياكلها، بصورة تسمح لها بإرساء حكم جديد يقوم على التشاركية و العدالة الاجتماعية و الحكم الراشد الذي لا يعلو فيه صوت على صوت القانون، من خلال مؤسسات قوية و عصرية، فقام رئيس الجمهورية آنذاك بإسناد مهمة تقييم وضع مؤسسات الدولة و اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل

<sup>1</sup> - الأمر رقم 133-66، المؤرخ في 1966/06/08، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46، ص 542.

التي تعاني منها إلى لجنة تدعى لجنة إصلاح هياكل الدولة، التي تم إنشاؤها و تحديد مهامها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2000-372، المؤرخ في 2000/11/22<sup>1</sup>، و التي أسفرت جهودها على تقرير تضمن اقتراح بعض الإصلاحات التي مست العديد من المجالات، بما فيها ترشيد نظام الوظيفة العمومية و تكييفه مع التطورات الحديثة.

و تكريسا لهذا المقترح، تمت المصادقة على الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي كرس بدوره التكوين كآلية لتحسين مستوى موظفي الإدارات و المؤسسات العمومية و تجديد معلوماتهم، و تطوير مهاراتهم.

علما أن الاهتمام بالتكوين لم يكن وليد الأمر 03-06، بل تم تكريسه في النصوص السابقة التي تضمنت قانون الوظيفة العمومية، بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 1996/03/03، الذي يعتبر القانون الإطار لتكوين الموظفين العموميين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، و الذي تعزز بمجموعة كبيرة من النصوص التطبيقية التي تحدد كفاءات تنظيم التكوين في مختلف الأسلاك التابعة لقطاع الوظيفة العمومية.

و رغبة منا في المشاركة ولو بجزء ضئيل في إنجاح التكوين كعملية استثمارية ناجحة في الإدارة العمومية، و إعطائه القيمة التي يستحقها، عكس ما يجري حاليا، من تعامل سطحي مع عمليات التكوين، و هذا ما لمسناه بصفة شخصية من خلال عملنا في تسيير الموارد البشرية، من جهة و محاولة منا المشاركة في إثراء مكتبة الجامعة بدليل تنظيم التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، من ناحية أخرى، حيث تناولت هذه الدراسة، التي تحمل عنوان " التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية"، التي تستمد أهميتها من أهمية الموضوع المطروح، حيث تسلط الضوء على التكوين المستمر للموظف العمومي ليؤدي دوره في عجلة التنمية على أكمل وجه ممكن، في محاولة لتوضيح الخلل الذي يمكن أن يعيق هذه العملية و اقتراح الحلول المناسبة.

و كأى عمل، لم تخلوا هذه الدراسة من الصعوبات، و التي تعلقت بقلة الدراسات السابقة التي تناولت التكوين من وجهة نظر قانونية، و على العكس من ذلك فإن عدد هائل من دارسي العلوم الاجتماعية و علم النفس و العلوم السياسية أسالوا الكثير من الحبر في هذا المجال، موفرين علينا جهد إثبات أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات بصفة عامة، رغم بعض النقائص المرتبطة بكيفية تنظيمه.

<sup>1</sup> - المرسوم 372-2000 المؤرخ في 2000/11/22، المتضمن إحداهن لجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها، ح ر عدد 71، مؤرخة في 2000/11/26، ص 4.

ليبقى على عاتقنا كقانونيين معالجة النصوص التي نظمت هذه الآلية و الكشف عن النقائص التي حالت دون نجاح تطبيق التكوين في الإدارة العمومية.

و لبلوغ ذلك اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على تحليل النصوص القانونية المنظمة للتكوين و استخلاص الأحكام و القواعد المتعلقة به، و تحديد الأطراف المسؤولة على تنفيذ البرامج التكوينية في الإدارات العمومية، مع اللجوء أحيانا إلى مقارنة النصوص السارية المفعول بالنصوص السابقة.

وقد بنيت هذه الدراسة على إشكالية أساسية تتمثل في:

**إلى أي مدى وفقت الإدارات العمومية في تطبيق التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي؟**

هذه الإشكالية تطرح بدورها عدة تساؤلات:

- كيف كرس قانون الوظيفة العمومية التكوين؟
- كيف أصبح المرسوم التنفيذي 96-92 لبنة أساسية في التكوين؟
- لماذا لم يتمتع التكوين بالمكانة اللازمة في الإدارة العمومية بالرغم من تكريسه في مختلف القوانين؟
- ما هي النقائص والحلول المقترحة لإعادة ترميم دور التكوين؟

و للإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على خطة تتكون من فصلين، نتناول في الفصل الأول، الإطار القانوني للتكوين و تقييم الأداء، من خلال مبحثين، الأول يحدد الإطار المفاهيمي للتكوين و تقييم الأداء. و الثاني يبين تطور الإطار التنظيمي للتكوين و الهيئات الشريكة في العملية التكوينية، أما الفصل الثاني فخصصناه لتطبيق التكوين في الإدارة العمومية، من خلال مبحثين، تناولنا في الأول ارتباط التكوين بالتخطيط التوقعي للموارد البشرية، و الثاني تنظيم و تقييم التكوين في الإدارة العمومية.

## الفصل الأول: الإطار القانوني للتكوين و تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية

إن التطور الذي يشهده العالم من حولنا في جميع المجالات شمل كذلك الإدارة العمومية باعتبارها شريك أساسي في خطة التنمية، إذ بات لزاما عليها مواكبة الركب من خلال تحسين أداءها الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة موظفيها، وهذا ما يفرض على الإدارة الاهتمام بالاستثمار في العنصر البشري كما وكيفا، من خلا استقطاب الموظفين والاستمرار في تزويدهم بالمهارات و المعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة في البرامج التنموية للدولة.

لتحسين أداء موظفيها تعتمد أي منظمة على عدة آليات، و كذلك تفعل الإدارات و المؤسسات العمومية، و من أبرز الآليات التي كرستها قوانين الوظيفة العمومية نجد: التكوين، تقييم الأداء، التحفيز، و غيرها، من الأساليب التي ابتكرتها علوم الإدارة العامة و اقتبست منها القوانين التي تنظم الإدارات العمومية.

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي يتكون منها عمله، و هو الانجاز أو القدرة على تحقيق الأهداف و هو محصلة الكفاءة و القدرة و الجهد المبذول للقيام بالمهام المنوطة بالفرد، و تحسين الأداء هو تزويد الفرد بالكفاءات و المهارات التي تكسبه القدرة على بذل الجهود الكافي للانجاز المهام المرتبطة بوظيفته.

و من أجل تقدير حجم القدرات و الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام المرتبطة بوظيفة ما و مقارنتها بتلك المتوفرة حاليا، تقوم الإدارة بتقييم الأداء، و هذا ما يعرف بتحديد الحاجات، و عند الكشف عن الهوة و الفرق بين ما هو متوفر و ما هو متوقع، يتم تغطية هذه الهوة عن طريق التكوين، الذي يعمل على تزويد الفرد بالمهارات و الكفاءات التي تنقصه بالإضافة إلى تعديل سلوكه، ليصبح أكثر دافعية للعمل و أكثر ولاء للمصلحة التي يعمل بها.

و حتى نكشف كيف تتم هذه العملية في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية، خصصنا هذا الفصل الذي يتكون من مبحثين الأول يتناول مفاهيم حول التكوين و تقييم الأداء، و الثاني يتناول تطور نظام التكوين و المؤسسات الشريكة في العملية التكوينية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين و تقييم الأداء

الأداء الجيد هو مسعى كل فرد وكل هيئة مهما كانت طبيعتها، والإدارة العمومية بدورها سعت هذا المسعى الذي تدرك تماما أنها لن تبلغه إلا من خلال تحسين أداء موظفيها باعتبارهم اليد التي تنفذ بها أهدافها على كافة المستويات.

ولما كان تقييم الأداء وسيلة من وسائل تحسين الأداء الوظيفي، وفي نفس الوقت هو الركيزة الأساسية لبقية الآليات، باعتباره جزء من مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية و أساس لمنح مختلف الحوافز، كما يلعب دورا هاما في ترقية و نقل الموظف و حتى تأديبه، بل أكثر من ذلك يساعد الإدارة العمومية على تحديد ما تحتاج إليه في فترة ما من موارد مادية و بشرية كما و نوعا، و رصد كل التغييرات الضرورية سواء تنظيمية أو تقنية.

على هذا الأساس سنتناول في المطلب الأول الإطار المفاهيمي للتكوين و نخصص المطلب الثاني لتقييم الأداء.

### المطلب الأول: ماهية التكوين في الإدارة العمومية

الإدارة العمومية هي أبرز صورة لوجود الدولة في حياة الأفراد، لذا فهي تحاول دائما مساندة تطلعاتهم من خلال الوصول إلى الأداء الأمثل، و لا يخفى علينا أن الموظف العمومي هو محور هذا الأداء و بالتالي كان لزاما على الإدارة العمومية الاهتمام بتطويره و زيادة كفاءته و تحسين مهاراته و معلوماته باستمرار من خلال التكوين.

إن استعمال كلمة تكوين أو تدريب تؤدي إلى نفس المعنى، ألا و هو الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للأفراد و تطوير من حيث الأداء و السلوك، فكلمة تدريب تستعمل غالبا في دول المشرق العربي، بينما تستعمل كلمة التكوين في دول المغرب العربي، بما فيها الجزائر، و هذا راجع إلى التأثير باللغة الفرنسية التي تستعمل كلمة (la formation) التي التكوين، في حين تعني كلمة التدريب (stage)، و مصطلح "التكوين" أعم و أشمل، لتضمنه دروس و معلومات نظرية بالإضافة إلى التدريب العملي.

و من هذا المنطلق سنستعير بعض المفاهيم و التعريفات من بعض المراجع لكتاب مشاركة و جزائريين استعملوا كلمة تدريب، و المراد بها معنى التكوين.

### الفرع الأول: التكوين و أهميته في الإدارة

في هذا المطلب نتعرف على التكوين و على أهم المفاهيم الأساسية التي تمكننا من الحصول على النتائج المرجوة منه.

## أولاً: التعريف

بالرغم من اهتمام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالتكوين إلا أنه لم يعرفه، و اكتفى بالنص عليه كحق للموظف<sup>1</sup> وواجب على الإدارة<sup>2</sup>، فيما أعطت المادة الثانية من المرسوم رقم 92-96<sup>3</sup> المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم معنى لعمليات مختلفة من التكوين، حيث نصت في الفقرة الأولى منها على التكوين المتخصص الذي يسمح بشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو الالتحاق بسلك أو رتبة أعلى بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الخدمة الفعلية، و كذلك التحضير للمسابقات و الامتحانات المهنية، أما تحسين المستوى فهو العمل الذي يهدف إلى تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و تعميقها و ضبطها، أما التكوين من أجل تجديد المعلومات فهو كل عمل من شأنه أن يسمح للموظفين بالتكيف مع وظيفة جديدة نظراً إما لتطور الوسائل و التقنيات و إما لتغيرات في مهام المصلحة و تنظيمها.

و اعتبر المنشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009 المتعلق بتعيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، التكوين عامل أساسي لتكييف مؤهلات و كفاءات الموظفين مع مهام الإدارة في إطار مسار العصرية الشامل و تحسين أداء الخدمة العمومية الذي انتهجته الدولة.

إن الاهتمام المتزايد بالتكوين افرز عدة تعريفات سنتطرق لبعضها، لكن قبل ذلك نتعرض للتكوين من الناحية اللغوية، حيث تعني كلمة تكوين إحداث شيء من العدم<sup>4</sup>، و يقابلها في اللغة الفرنسية **formation** المشتقة من الكلمة **forma** و التي تعني الشكل أو القالب الذي يمكن بواسطته إعطاء الشكل الذي نريد لشيء ما، أما اصطلاحاً فنجد الفقه أعطى عدة تعريفات نورد منها ما يلي:

- تعريف عمار بوضياف: التكوين على أنه "العملية التي من خلالها يتمكن الموظف العام من تنمية قدراته العلمية و العملية و تزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أداءه الوظيفي"<sup>5</sup>.
- تعريف عمر وصفي عقيلي: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير و تحسين أدائهم"<sup>6</sup>.

1- المادة 38 من الأمر 03-06، مرجع سابق.

2- المادة 104 من الأمر 03-06، نفس المرجع.

3- المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، ج ر لسنة 1996، العدد 16.

4- عموت عمر، موسوعة المصطلحات القانونية و قواعد الشريعة الإسلامية، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2012، ص 206.

5- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري - دراسة في ظل الأمر 03-06 و القوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص 112.

6- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2004، ص 438.

- تعريف حبيب الصحاف: عرفه في معجم الموارد البشرية و شؤون العاملين (معجم عربي - انجليزي)، على أنه " جهد مخطط لتغيير السلوك و مهارات الموظفين و توجهاتهم و آرائهم، باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"<sup>1</sup>.
- تعريف William F.Glueck: عرف التكوين على أنه " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات و صقل قدراته و تنمية مهاراته و تغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.
- و يعرف التكوين على أنه " عملية تعليم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءتهم في أداء المهام الحالية و المستقبلية بما ينسجم مع سياسات و خطط المنظمة"<sup>3</sup>.

- من خلال هذه التعريفات تبرز ملامح التكوين، فنستطيع أن نعدد مجموعة من المفاهيم الأساسية التي يجب أن تتوفر في التكوين لكي يؤدي الأهداف المنشود منه، و المتمثلة في الآتي:
- 1- التكوين عملية منظمة، يتم في إطار التخطيط لأهداف المصلحة إما على المدى القريب أو المتوسط، كما أنه يتم من خلال إتباع عدة مراحل: تحديد الاحتياجات التكوينية، وضع برنامج التكوين، تنفيذ التكوين ثم تقييمه.
  - 2- التكوين عملية مستمرة، نظرا لاستمرار التطور في وسائل و تقنيات التسيير الإداري من جهة و لتطور المسار المهني للموظف من جهة أخرى، من خلال تقلده لمهام جديدة.
  - 3- التكوين عملية شاملة، إذ تستهدف كافة موظفي المصلحة، سواء عموديا أي رؤساء و مسؤولين أو أفقيا أي موظفين و عمال مهنيين مرسمين و متعاقدين.
  - 4- التكوين وسيلة و ليس غاية في حد ذاته، و الغاية هي تحسين الأداء و رفع كفاءة الموظف.
  - 5- لكي يكون التكوين ناجحا يجب أن يجمع بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي.
  - 6- التكوين محاولة لتقليص الهوة بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب، و ليس حل لمشكلة سوء اختيار الأفراد من البداية.
  - 7- التكوين وسيلة لخلق الولاء في نفس الموظف للمصلحة<sup>4</sup>، إذا تم بالطريقة الصحيحة التي تسمح للفرد بتطوير نفسه.
  - 8- التكوين لا يؤثر في المهارات و الكفاءات فقط و لكن يساهم في تغيير سلوك الأفراد و توجهاتهم.
  - 9- التكوين الناجح مرتبط بنظام تقييم صارم يمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.

## ثانيا: طبيعة و أهمية التكوين

<sup>1</sup> - براهيمية إبراهيم، تدريب المورد البشري و إشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، ص 30.

<sup>2</sup> - علي يونس ميا و آخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 31، العدد الأول، 2009، ص 6.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دارالصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص 79.

<sup>4</sup> - نائير سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة ديالي، العراق، ط 1، 2016، ص 40.

1/ **طبيعة التكوين:** لقد أضيف الأمر 03-06 على التكوين طبيعة مزدوجة، فالمادة 38 جعلت التكوين حق من حقوق الموظف باعتباره وسيلة للتطوير والترقية في الرتبة خلال الحياة المهنية، في حين أن المادة 104 رتبت على الإدارة واجب تنظيم التكوين بصفة دورية ومستمرة من أجل تحسين تأهيل الموظف وترقيته و تطوير مساره المهني، و تجدر الإشارة هنا إلى أن مسؤولية تنظيم التكوين تقع على الهيئة صاحبة سلطة التعيين مع مشاركة المسؤول السلمي للموظف من خلال عملية التقييم التي تعتبر وسيلة لتحديد الاحتياجات التكوينية، و المادة 105 تحيلنا إلى التنظيم لتحديد شروط الالتحاق بالتكوين و كفياته و مدته و حقوق و واجبات الموظف المترتبة على ذلك.

2/ **أهمية التكوين:** تتجلى أهمية التكوين في كونه يعود بالفائدة على عدة أطراف، فهو ينصب على العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأكثر تأثيراً في العملية الإدارية، التي تهدف إلى تحقيق خدمة عمومية متميزة، حيث يعمل التكوين على تزويد الموظف بالمهارات كما يعمل على تعميق أفكاره و توجيه سلوكه توجيه سليم، فيستقر في عقله أن أداءه لمهامه على أحسن وجه ممكن هو التزام أخلاقي تجاه الوطن، و أن دوره لا يقتصر على أداءه في المصلحة فقط، بل هو جزء من عملية التنمية التي تسعى إلى تحقيق رفاهية الإنسان في المجتمع، و قد اعتبر المتخصصين في تسيير الموارد البشرية التكوين استثماراً، و يقول الاستاذ M. CROZIER إن الاستثمار في المورد البشري أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة نجاحه فإنه الأكثر مردودية<sup>1</sup>.

3/ **المقومات الأساسية للتكوين:** إن التكوين يعد أهم الأنشطة الإدارية، و لضمان تحقيق أهدافه يجب توفير مقومات أساسية تجعل للتكوين عائد إيجابي و من أهمها<sup>2</sup>:

- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكوينين.
- ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين.
- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون.
- ضرورة تدرج العملية التكوينية و توزيعها على مراحل.

### ثالثاً: أهداف التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة و دورية تلعب دوراً هاماً في ترقية مسار المهني للموظف، و يرمي إلى جملة من الأهداف، منها ما يعود على الفرد و منها ما يعود على المنظمة، نذكر منها يلي:

- تنمية قدرات الأفراد و مهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علمياً و مهنياً.
- تغيير الاتجاهات و السلوك خاصة في مجال العلاقات.

1 - براهيمى عبد الله و حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.  
2 - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، مقياس الموارد البشرية و الوظيفة العمومية، ملتقى برنامج تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، وهران، من 21 إلى 25 جانفي 2018، ص 8.

- تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم و مسايرة التقدم العلمي في الوسائل والأساليب الحديثة.
- إكساب الأفراد المعارف الوظيفية و صقل المهارات و القدرات بما يمكنهم من انجاز ما يسند إليهم من أعمال على أكمل وجه ممكن و ذلك لتحقيق أهداف الإدارة.
- تخفيف العبء على المشرفين و الرؤساء، إذ أن تكوين الفرد و الاطمئنان إلى مهاراته يخفف عن الرئيس عملية متابعة أعماله باستمرار و كذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة و بالتالي يخفف من تكلفة هذه الوظائف.
- توفير احتياجات الإدارة من الأفراد المتكويين.
- الحد من الأخطاء الإدارية و زيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدي إلى توفير في الوقت و الجهد و الوسائل المستعملة.
- مساعدة كل فرد في الإدارة على فهم و إدراك العلاقة بين عمله و عمل الآخرين و فهم أهداف الإدارة.
- تنمية الشعور لدى الفرد بفائدته و قيمته في الإدارة مما يؤدي إلى وجود علاقة انتماء و ولاء لعمله فيهتم به و يتقنه أكثر.
- يوفر التكوين صف ثان من الموظفين المؤهلين و جاهزين لتولي مناصب و وظائف عليا في الإدارة.

## الفرع الثاني: أنواع التكوين و مراحل و طرقه

### أولاً: أنواع التكوين

اختلف الفقه في تحديد أنواع التكوين، حسب المعيار المعتمد، فمنهم من اعتمد على معيار مكان التكوين، فنجد تكوين داخل المؤسسة و تكوين خارج المؤسسة، وهناك من يقسمه حسب نوع الوظائف إلى تكوين مهني و فني و تكوين تخصصي و تكوين إداري، و منهم من أخذ بمعيار مراحل التوظيف فيقسمه إلى تكوين من أجل توجيه الموظف الجديد، و تكوين من أجل نقل الموظف، أو تكوين من أجل إعداده لتولي مهام و مناصب جديدة<sup>1</sup>.

أما النصوص المنظمة للتكوين فقد اعتمدت على معيار الغرض من التكوين، و عددت لنا أنواع كثيرة، منها ما نص عليه المرسوم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، و منها ما نصت عليه القوانين الأساسية الخاصة، و فيما يلي سنتناول أنواع التكوين من قسمين الأول تلك التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 96-92، و القسم الآخر الأنواع التي وردت في نصوص أخرى:

<sup>1</sup> - عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيرات التنظيمية "دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة في إطار نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2013/2014، ص 66.

## 1- أنواع التكوين التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 96-92:

أ- التكوين المتخصص: وهو عملية تسمح بـ:

- بشغل منصب عمومي للمرة الأولى.
- الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة.
- التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

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

ب- التكوين من أجل تحسين المستوى: هو التكوين الذي يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها وضبطها، ويضم هذا النوع من التكوين العمليات المنظمة محليا أو تلك التي تجرى في الخارج الذي صدرت بشأنه نصوص كثيرة آخرها المرسوم التنفيذي رقم 03-309 المعدل المرسوم التنفيذي رقم 14-196 المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج<sup>2</sup>.

بالرغم من تأكيد الأمر 06-03 والنصوص المنبثقة عنه على أهمية التكوين من أجل تحسين المستوى، إلا أن الإدارات العمومية لم تولي هذا النوع من التكوين الأهمية الكافية، واقتصرت نشاطاتها في هذا المجال على التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص، والتكوين التكميلي قبل الترقية، وعلى هذا الأساس صدرت التعليمات رقم 198/2014، التي تحث الإدارات المركزية والمحلية على المبادرة بتنظيم دورات تكوين متواصل من أجل رسكلة وتحسين مستوى أداء العون العمومي<sup>3</sup>.

ت- التكوين من أجل تجديد المعلومات: هو التكوين الذي يسمح للموظفين بالتكيف مع وظيفة جديدة، إما لتطور الوسائل والتقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها، وخير مثال على ذلك هو تكوين الموظفين في إطار رقمنة الإدارة.

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

أ- التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص: هو العملية التي يتم من خلالها تحضير المترشحين للتثبيت في الوظيفة التي التحقوا بها عن طريق مسابقات التوظيف التي تنظمها الإدارات العمومية، في بعض الأسلاك، طبقا للمادة 84 من الأمر 06-3.

و في هذا السياق صدرت التعليمات رقم 02<sup>4</sup> المتعلقة بالتكوين أثناء فترة التبرص تطبيقا لأحكام المواد 30 فقرة 1 و 43 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012، يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية وإجراءاتها، ج ر العدد 26.

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

<sup>3</sup> - التعليمات رقم 198 المؤرخة في 13/08/2014، صادرة عن الوزير الأول، بخصوص برنامج التكوين الرسكلة وتحسين المستوى.

<sup>4</sup> - التعليمات رقم 2 المؤرخة في 03/01/2009 المحددة لكليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به.

المنتسبين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية<sup>1</sup>، تهدف هذه التعليمية إلى تحديد محتوى و مدة و كفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التريص للرتب التالية: ملحق الإدارة، عون إدارة رئيسي، عون إدارة، عون مكتب.

ب- التكوين التكميلي قبل الترقية: هو شرط للتعين في الرتبة التي تمت ترقية الموظف إليها سواء عن طريق الاختيار، بعد التسجيل في جدول التأهيل، أو عن طريق الامتحان المهني، و صدرت في هذا الشأن التعليمية رقم 45 المتعلقة بالتكوين التكميلي قبل الترقية، تطبيقاً لأحكام المواد: 18، 30، 40، 55، 57، 69، 121، 127، 160، 166، 180، 190، 217، 220، من المرسوم 04-08 السالف الذكر، و التي تهدف إلى تحديد محتوى و مدة و كفيات تنظيم التكوين قبل الترقية للرتب التالية: متصرف، ملحق الإدارة، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، وثنائي أمين محفوظات، مساعد وثنائي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر و الصيانة، معاون تقني في المخبر و الصيانة.

ت- التكوين من أجل التعيين في منصب عال: هو التكوين الأولي الذي نصت عليه بعض القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي، على سبيل المثال التكوين المتخصص للالتحاق بالأسلاك الخاصة بالتكوين المهني و بالمنصب العالي لمدير مركز التكوين المهني و التمهين<sup>2</sup>.

و في الأخير نضيف نوع آخر من التكوين نص الأمر 03-06، مع أورده كحق من حقوق الموظف و يصنفه ضمن أنواع التكوين هو:

ث- التكوين الذاتي للموظف: بخلاف التكوين الذي تنظمه الإدارة بصفة إلزامية، نص قانون الوظيفة العمومية على نوع آخر من التكوين يمكن الموظف من تطوير نفسه من خلال السماح له بمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، كما جاء في نص المادة 208 من الأمر 03-06 التي منحت الموظف الحق في الاستفادة من رخصة لغياب أربع ساعات أسبوعياً لمزاولة الدراسة، كما سمحت المادة 209 للموظف الغياب دون فقدان الراتب للمشاركة في المؤتمرات و الملتقيات الوطنية و الدولية التي لها علاقة بنشاطاته المهنية، و الأكثر من ذلك السماح للموظف بالترقية على أساس إلى الشهادة رتبة أعلى في حال تحصل أثناء مزاولة نشاطه على المؤهل المطلوب لشغل هذه الرتبة، و هذا ما تضمنته أحكام المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 16-280<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتسبين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج ر العدد 3.

<sup>2</sup> - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2006/09/06، يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق بالأسلاك الخاصة بالتكوين المهني و بالمنصب العالي مدير مركز التكوين المهني و التمهين.

<sup>3</sup> - المرسوم رقم 16-280 المؤرخ في 2016/11/02، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتسبين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج ر لعدد 66.

## ثانياً: مراحل العملية التكوينية

التكوين عملية تخطيطية شاملة و منظمة، لذا هي تمر بمراحل مترابطة و متتالية و متكاملة حيث يعتمد كل منها على ما سبقه، و هي: تحديد الاحتياجات التنظيمية، تخطيط و تنفيذ عملية التكوين ثم تقييم التكوين.

1- تحديد الاحتياجات التكوينية: الاحتياجات التكوينية هي مجموع التغييرات كما و نوعا التي يتوجب إحداثها في مهارات و معارف و سلوك الموظفين من أجل بلوغ مستوى معين في الأداء<sup>1</sup>. إن تحديد الاحتياجات التكوينية هي عملية تحليلية لجملة من العناصر بهدف معرفة أسباب الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب، و القيام بتغطية هذه الفجوة عن طريق التكوين<sup>2</sup>.

و تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في كونها وسيلة لتحديد نوع التكوين الواجب التطبيق و كذا تحديد فئة الموظفين الواجب إخضاعهم للتكوين و مدة و وقت إجراء التكوين، لكن و مع الأسف العديد من الإدارات العمومية لا تولي هذه العملية اهتماما كبيرا كمرحلة أساسية من مراحل التكوين<sup>3</sup>. تتم هذه المرحلة على ثلاث مستويات هي: العمل، الفرد، المنظمة<sup>4</sup>.

- تحليل الوظيفة: يسمح بتحديد متطلبات مختلف الوظائف و مناصب العمل و بالتالي تحديد الكفاءات اللازمة للتحكم في المهام المرتبطة بكل منصب.

- تحليل الفرد: و يقصد به القيام بمسح على مستوى جميع الموظفين لقياس مستوى كفاءاتهم و معارفهم و سلوكياتهم و كذا معرفة انشغالهم و تطلعاتهم لأخذها بعين الاعتبار خلال تحديد الاحتياجات التكوينية.

هناك عدة طرق للقيام بهذه الخطوة، نذكر منها المقابلات المباشرة مع الموظفين و استجوابهم، توزيع الاستبيانات، الملاحظة، الاختبارات، تقييم الأداء، و هذه الأخيرة هي الطريقة الشائعة في الإدارة العمومية حيث يتم تقييم أداء الموظفين عن طريق تقارير التقييم أو استمارات التنقيط، كما سنتناولها في المبحث الثاني، و التي لا تعدى كونها وسيلة لتحديد قيمة علاوة المردودية أو لترتيب الموظفين في قوائم التأهيل للترقية في الرتبة أو الدرجة.

- تحليل المنظمة: يتم ذلك من خلال تحديد أهدافها و تسجيل مختلف التغييرات التنظيمية و التكنولوجية المتوقعة التي ستطرأ عليها سواء على المدى البعيد أو المتوسط، و هذا حتى يتسنى تحديد

1 - خضير كاظم حمود، كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 129.  
2 - شتوح فاطمة، الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنظمة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 10، جوان 2017، ص 40، 41.  
3 - محفوظي أمين، تقييم طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 7، ديسمبر 2014، ص 101.  
4 - عكوش عقيلة، مرجع سابق، ص 83، 85.

الاحتياجات المطلوبة لمسايرة هذه التغيرات و تحويلها إلى عمليات تكوينية، و بالتالي ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

## 2- تخطيط البرنامج التكويني:

في هذه المرحلة يتم تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال وضع مخطط للتكوين و البدء في تنفيذه، حيث يتضمن هذا المخطط ما يلي<sup>1</sup>:

أ- تحديد أهداف التكوين: و يراعى في هذه الأهداف أن تكون مرتبطة بما يراد تحقيقه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و سلوكهم و كذا أهداف المنظمة، و أن تكون هذه الأهداف واقعية و يمكن تحقيقها في إطار الإمكانيات و الزمن المخصص للتكوين.

ب- تحديد نوع المهارات: قد تكون مهارات فنية أو لغوية أو مهارات خاصة بالاتصال مع الآخرين.

ت- تحديد المنهج التكويني: و المقصود هنا هو تحديد المقاييس التي ستدرس للمتكونين.

ث- تحديد مدة و مكان تنظيم التكوين: يتم تحديد مدة التكوين حسب الهدف منه، حيث حددت كل من التعليمات رقم 02 و رقم 45 مدة التكوين لكل رتبة، كما تختلف مدة التكوين من أجل تحسين المستوى حسب أهمية و تعقيد الموضوع، و قد يكون التكوين إما بشكل متواصل أو متقطع، أما بالنسبة للمكان فقد يتم إما داخل المنظمة أو خارجها على مستوى إحدى مراكز التكوين.

ج- تحديد المتكونين و المكونين: يتم تحديد عدد الموظفين المعنيين بالتكوين على ضوء عملية تحديد الحاجات التكوينية، أما المكونين فرغم أهمية اختيارهم و تأثيرها على نتائج التكوين، غير أن الأمر متروك للمؤسسة التي ستجري التكوين.

ح- تكلفة التكوين: من الضروري ضبط تكلفة التكوين باعتبارها عملية استثمارية ومرتبطة بميزانية المنظمة.

## 3- تنفيذ البرنامج التكويني:

يتم في هذه المرحلة وضع المخطط في حيز التنفيذ من خلال عدة خطوات عملية سنتناولها بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث، و التي تتدخل فيها عدة أطراف مثل الهيئة المنظمة للتكوين و الهيئات الرقابية و مراكز التكوين، كما يتم اتخاذ العديد من الإجراءات، مثل إبرام اتفاقية مع هذه المراكز و استدعاء المتكونين، و مراقبة تنفيذ عملية بالتنسيق مع مركز التكوين.

## 4- تقييم عملية التكوين:

و يتم التقييم بالاعتماد على عدة معايير، نذكر منها: ردود فعل الموظفين تجاه برنامج التكوين، مستوى التعليم و التحصيل الذي حققه المتكونين عند نهاية التكوين، مستوى التغيير في سلوك المتكونين، النتائج المحققة.

- و يتم التقييم على أساس الثلاث معايير الأولى (ردود الفعل، مستوى التحصيل و تغيير السلوك) من خلال طرق التقييم المعروفة، مثل الاستبيان، الملاحظة، أو المقابلة، و غيرها، أما المعيار الأخير أي النتائج المحققة، من خلال تقييم انعكاس التكوين على تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة لفترة زمنية معينة، و

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان - الاردن، 2008، ص 139.

ذلك بالاعتماد على مقاييس مثل: حجم دوران العمل، حجم الغياب، الوقت و التكلفة المستهلكين في انجاز العمل<sup>1</sup>.

وللإشارة فإن مرحلة تقييم التكوين لا تحظى بهذا الاهتمام في الإدارة العمومية، ويتم الاكتفاء بالنتائج الصادرة عن مراكز التكوين، ليتم استغلال هذه النتائج حسب الهدف من تنظيم التكوين، دون تدخل لإصلاح أي انحراف أو تدارك نقص في البرامج التكوينية، وهذا ما يجرد التكوين من فعاليته.

## المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بتحديد الاحتياجات التكوينية

تسعى كل المنظمات على اختلاف مشاربها بما فيها الإدارات العمومية، إلى تحقيق كافة الأهداف التي أنشأت من أجلها، وهذا يستدعي تكليف أفراد تتوفر فيهم الكفاءة والقدرة على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل جيد، وهذا الأمر يتوقف على مدى ملائمة الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء الموظفين للوظيفة التي يشغلونها، وهذا من خلال عملية إدارية منظمة تدعى عملية تقييم الأداء التي تلعب دورا كبيرا في تحديد الهوة بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب، أو ما يعرف بالاحتياجات التكوينية، وفيما يلي نتناول تقييم الأداء كما نظمته قانون الوظيفة العمومية.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

#### أولا: التعريف

لم تعرف قوانين الوظيفة العمومية المتعاقبة تقييم الأداء، بل تتناول هذا المفهوم حتى من حيث المصطلح حيث أوردت مصطلح التنقيط و التقدير العام المرتبط بالترقية، أما الأمر 03-06، فقد أولى تقييم الأداء الوظيفي أهمية أكثر، حيث خصص له الفصل الرابع المعنون "تقييم الموظف" من الباب الرابع المعنون "تنظيم المسار المهني"، حيث تناولت المواد من 97 إلى 103 التي أكدت على ضرورة أن يكون التقييم بشكل دوري و مستمر، و حددت أهداف تقييم الموظف و المعايير الموضوعية التي يركز عليها التقييم، مانحا الإدارات العمومية إمكانية تعديل معايير و مناهج التقييم حسب خصوصية المهام المنوطة بها و الأسلاك التابعة لها، كما حدد السلطة المؤهلة للقيام بعملية التقييم و الإجراءات المتبعة.

و حتى تتمكن من إعطاء تعريف للتقييم الأداء كمصطلح يكافئ تقييم الموظف الذي اعتمده الأمر 03-06، نورد بعض التعريفات التي قدمها الفقهاء في مجال تسيير الموارد البشرية و الإدارة العامة:

- تعريف الدكتور حنا نصر الله: تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2005، ص 89، 90.

- تعريف الدكتور براء رجب تركي: عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الايجابية على إنتاجية الفرد و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات.<sup>2</sup>
- تعريف محمد فالح صالح: تقييم الأداء عبارة عن تقييم دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوط به.<sup>3</sup>
- تعريف الدكتور أحمد ماهر: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم خلال فترة زمنية معينة.<sup>4</sup>
- أما الدكتور عبد الفتاح بوخمخم فقد عرفه بأنه " النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المنتسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري و منتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية.<sup>5</sup>

من خلال هذه التعاريف و الأسس التي وردت في 03-06 المتعلقة بتقييم الموظف يمكن أن نستنتج التعريف التالي لتقييم الأداء: تقييم الأداء هو عملية منظمة، دورية و مستمرة، تقوم بها السلطة السلمية المؤهلة من أجل تحديد كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الحالية أو المستقبلية، و كذا تقييم سلوكهم خلال فترة زمنية معينة وفق معايير تتلائم مع طبيعة أهداف المصالح المعنية، من اجل اتخاذ قرارات مرتبطة بمساره المهني للموظف.

#### الفرع الثاني: خصائص عملية تقييم الأداء

تقييم الأداء عملية إدارية تتسم بعدة خصائص:

-عملية تقييم الأداء عملية دورية و مستمرة<sup>6</sup>: عملية تقييم الأداء في الواقع تكون بشكل يومي من خلال ملاحظة و تحليل ما يقوم به الموظف من أعمال و سلوك، و النقطة أو التقدير الذي يحصل عليه من فترة إلى أخرى ما هو إلا نتيجة لهذا التقييم المستمر.

- عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا: لا تتم عملية التقييم بصفة عشوائية، بل تتم وفق قواعد و معايير محددة مسبقا، و تقوم بها السلطة المخولة قانونا، و تثبت عملية التقييم في وثيقة تحفظ في ملف الموظف.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> -حنا نصر الله، إدارة الموارد البشري، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 169.

<sup>2</sup> - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية و دورها في صقل و تمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر و التوزيع عمان - الأردن، ط 2، 2014، ص 80.

<sup>3</sup> -محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية(عرض و تحليل)، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن، ط 1، 2004، ص 137.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ط2، 2008، ص406.

<sup>5</sup> - سودي عائشة، تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر دراسة ميدانية على مستوى المركز الأستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية و الأعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2011- 2012، ص 22.

<sup>6</sup> - المادة 97 من الأمر 03-06.

<sup>7</sup> - المادة 102 من الأمر نفسه.

- عملية تقييم الأداء عملية إيجابية و تتسم بالعمومية<sup>1</sup>: عملية إيجابية لأنها لا تهتم بكشف النقائص فقط، بل تكشف نقاط القوة لدى الموظف و تقويها و تتسم بالعمومية لأنها تهتم بتقييم كافة الموظفين مهما كانت الرتبة أو المنصب الذي يشغلونه.

- عملية تقييم الأداء تركز على معايير موضوعية: ذكرت المادة 99 من الأمر 03-06 مجموعة من المعايير التي تساعد على تقدير أداء و سلوك الموظف.

- عملية تقييم الأداء مرتبطة بالمسار المهني للموظف: إن قيام نظام التقييم على أسس موضوعية يجعله علامة فارقة في المسار المهني للموظف إذ يعتبر وسيلة لتحديد الموظفين الجديرين بالترقية أو تقلد مناصب عليا أو تسلم مكافآت و تشريفات أو علاوات، كما يمكن أن تحدد نتائج التقييم مدى صلاحية الموظف للبقاء في وظيفته أو فصله منها، كما أن نتائج التقييم تلعب دورا هاما في تحديد الاحتياجات التكوينية في الإدارة العمومية، إذ أن الكشف عن أوجه النقص في أداء الموظف أو سلوكه تعتبر إحدى مراحل عملية التكوين.

### الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء في أنه يساعد الإدارة على تحديد مستوى أداء الموظفين بما يمكن من وضع خطة لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها خلال فترة معينة، و تكليف العنصر الملائم من حيث الكفاءة و القدرة بتنفيذ تلك الخطة، و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفية فيما يلي<sup>2</sup>:

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

هناك تداخل بين أهمية تقييم الأداء و الأهداف التي تسعى لها هذه العملية، و فيما يلي سنتعرض للأهداف التي وضعها الأمر 03-06 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية في المادة 98، التي نصت على أن تقييم الموظف يهدف إلى ما يلي:

<sup>1</sup> - مؤيد سعد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 102.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 371.

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

2- الترقية في الدرجة: تعبر الترقية في الدرجة على تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف، و هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة، خلال مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة، حسب وتيرة الترقية التي استفاد منها الموظف و التي تكون إما حسب المدة الدنيا: سنتين و نصف، المتوسطة: ثلاث سنوات، أو القصوى: ثلاث سنوات و نصف<sup>1</sup>.

تتوقف ترقية الموظف في الدرجة زيادة على الأقدمية المحصل عليها في منصب عمله، على النقطة الممنوحة له في استمارة التقييم التي تعد سنويا و تمضى من طرف المسؤول المباشر للموظف، و تحفظ في ملفه الإداري، و هذه النقطة هي المعيار الأول في ترتيب الموظفين في جدول التأهيل للترقية في الدرجات.

3- الترقية في الرتبة: تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني من خلال الانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في السلك الذي ينتهي إليه أو في السلك الأعلى مباشرة، إما عن طريق الترقية على أساس الشهادة للموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة، أو بعد تكوين متخصص، أو عن طريق امتحان مهني، أو على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء<sup>2</sup>.

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

4- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء: لا شك في أن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في تشجيع الموظف على تحسين مستوى الأداء و زيادة مردودية النشاطات المرتبطة بالمهام الموكلة إليه، ولهذا تقرر منح الموظفين علاوة المردودية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المحدد لعلاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات و الإدارات العمومية، المعدل و المتمم، بالمرسوم التنفيذي رقم 10-134 الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، الذي نص في المادة الثالثة منه على أن علاوة المردودية تحسب بنسبة متغيرة من 0 إلى 30 % من الراتب الرئيسي و يتم صرفها كل ثلاثة أشهر، و يخضع صرفها لتنقيط يعد وفق كفاءات تحدد بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - المواد 10، 9، 11، من المرسوم التنفيذي رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، ج ر العدد 61.

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

<sup>3</sup> - المنشور رقم 86/2001 المؤرخ في 13/03/2001، المحدد لكفاءات إعداد قوائم التأهيل للانتقال بترتبة أعلى.

<sup>4</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 13/05/2010، يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج ر العدد 32.

5- منح الأوسمة التشريفية و المكافآت: نص الأمر رقم 03-06 في المادتين رقم 112 و 113 منه على احتمالية تسليم أوسمة تشريفية و مكافآت في شكل ميداليات و شهادات وزارية مقابل قيامه بعمل شجاع أثناء تأدية مهامه أو ساهم بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، و ترك الأمر 03-06، للتنظيم تحدي طبيعة و كيفية منح هذه الأوسمة و المكافآت و كذا اللجنة الخاصة التي تستشار في هذه المسألة و التي تنشأ على مستوى الوزارة المختصة.

6- تحديد الاحتياجات التكوينية: الملاحظ أن الأمر 03-06 و النصوص السابقة له المتعلقة بقانون الوظيفة العمومية لم تجعل من تحديد الاحتياجات التكوينية هدفا من أهداف تقييم أداء الموظف، بالرغم من الدور الهام الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء الموظفين، حيث يتم من خلال تقييم الأداء تحديد نقاط الضعف و يتم علاجها من خلال التكوين الذي يزود الموظف بمعلومات تساعد على القيام بمهامهم بطريقة أفضل، و ربما يتم تدارك هذا الأمر في التنظيم الذي نصت عليه المادة 103 من الأمر 06-03 المتعلق بكيفيات تطبيق الفصل الرابع المتعلق بتقييم الموظف.

ثانيا: إجراءات عملية تقييم الأداء

تتولى عملية التقييم سلطة مختصة و فق المعايير التي حددها قانون الوظيفة العمومية خلال فترات تتباين حسب الهدف من التقييم، كما يقدم ضمانات للموظف محل التقييم، و في هذا المطلب سنتعرض لهذه المسائل وفق الأمر 03-06.

#### 1- معايير و طريقة التقييم

أ- المعايير: يجب أن يتم تقييم الأداء الوظيفي وفق معايير معدة مسبقا و بطريقة مدروسة تنسجم مع متطلبات المهام التي يقوم بها الموظف في إطار تحقيق الأهداف المخطط لها في الإدارة التي ينتمي إليها، وذلك حتى يكون التقييم صادقا و عادلا و منتجا للأثار المرجوة منه.

و يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم أو هي المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا، و هي تركز على جانبين أساسيين:

✓ الجانب الموضوعي: و هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل كمية العمل، النوعية، السرعة أو زمن الانجاز، تحقيق الأهداف.

✓ الجانب الذاتي: و يهتم بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب و علاقته بالزملاء و الرؤساء.<sup>1</sup>

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

- احترام الواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 184.

- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الأداء.

الملاحظ أن نص المادة قد أورد هذه المعايير على سبيل المثال لا الحصر، وهذا يستشف من مصطلح " على وجه الخصوص"، الذي يجعل احتمال وجود معايير أخرى وارد، بالإضافة إلى أن النص فتح المجال للقوانين الأساسية الأخرى لاعتماد معايير غير تلك المذكورة أعلاه نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

ويعاب على هذا النص أنه لم يشر إلى الجانب الذاتي للتقييم و المتعلق بالصفات الشخصية للموظف<sup>1</sup>، بالرغم من الأهمية البالغة لهذا الجانب في التأثير على الأداء.

الجيد في نص المادة 99 أنه لم يكثر من المعايير، وهذا أمر محمود لأنه يسهل عملية التقييم، بالرغم من أن هذه المعايير تتسم بالعمومية وعدم القابلية للقياس، خاصة في غياب التنظيم الذي نصت عليه المادة 103، وهذا ما يفسح المجال للاستمرار في العمل بالنصوص القديمة على غرار المرسوم 66-149 المتعلق بالتنقيط وإجراءات الترقية، والتعليم رقم 5 المؤرخة في 03/07/1968<sup>2</sup>، هذه الأخيرة نصت على عشرة معايير هي: اللياقة البدنية، الدقة، التعاون، الحرص في تنفيذ العمل، سرعة التنفيذ، المعارف المهنية، روح المبادرة، التنظيم، القيادة، التحكم (السيطرة).

وترك الأمر للمقيمين ليختاروا عددا لا يقل عن ستة معايير من العشرة، مع مراعاة الحفاظ على تلك المتعلقة بالسلوك الأخلاقي للموظف داخل الإدارة، وبناء على هذه المعايير وضعت خمسة أصناف يقابل كل صنف علامة رقمية تتراوح بين 0 و 20 نقطة، وذلك من أجل تسهيل عمل المقيمين وإضفاء التجانس على الأحكام الصادرة بشأن مجموعة من الموظفين المنتمين لنفس السلك، و الجدول أدناه يوضح ذلك:

التقدير	العلامة
ممتاز	أكبر من 18
جيد جدا	أكبر من 16
جيد	أكبر من 13
متوسط	أكبر من أو يساوي 10
ضعيف	أقل من 10

التعليمية رقم 05 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط وترقية الموظفين.

<sup>1</sup> - سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص 501.

<sup>2</sup> - التعليمية الوزارية رقم 05 المؤرخة في 03/07/1968، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط وترقية الموظفين.

ب- طريقة تقييم الأداء: تعددت الطرق المتبعة في تقييم الأداء و اختلفت حسب خصوصية المنظمات و القطاعات التي تنتمي إليها، و من خلال المادة 99 التي حددت مجموعة من المعايير لقياس الأداء، و من خلال النصوص التنظيمية المتعلقة بمنح النقط و الترقية<sup>1</sup>، ندرك أن قانون الوظيفة العمومية اعتمد على طريقة تقليدية و هي طريقة التدرج البياني ( طريقة الدرجات)، و يتم في هذه الطريقة حصر مجموعة من المعايير، لا تكون كثيرة، لقياس الأداء و يتم إعطاء درجة أو نقطة لكل معيار، ثم تجمع هذه النقاط لتمنح علامة للموظف محل التقييم.

تميز هذه الطريقة بالسهولة في التطبيق، لكن يعيبها أنها غير دقيقة لعمومية المعايير، كما أنها تسهل التحيز في التقييم، و الجدير بالذكر أن المديرية العامة للموارد البشرية و التكوين و القوانين الأساسية تسعى إلى تبني طرق حديثة في التقييم، و هذا ما جاء به مشروع القرار الوزاري المحدد لمعايير و كفاءات تقييم موظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الذي طرحته للإثراء من قبل السادة الولاة<sup>2</sup>، حيث تنص المادة الثانية من المشروع على اعتماد طريقة المقابلة المهنية و منح نقطة التقييم.

يمنح المشروع لكل موظف الحق في إجراء مقابلة فردية، يشرف عليها المسؤول المباشر ينتج عنها تقرير، و تتضمن المقابلة المواضيع التالية: النتائج التي حققها الموظف بالمقارنة مع ما خطط له، الأهداف المحددة للسنة القادمة، أفاق التطوير المهني للموظف، مكتسبات الموظف و النقائص التي يستوجب سدها، احتياجات الموظف من حيث التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، كما يمكن إضافة مواضيع يراها الطرفان ضرورية.

يعتبر هذا المشروع في حال تم إمضاؤه، نقلة نوعية في عملية تقييم الأداء، خاصة أنه ركز على مشاركة الموظف في عملية التقييم، و هذا ما يساعد على تحسين الأداء و توطيد العلاقات بين الموظفين و الرؤساء، كما يتيح لموظفين إمكانية تحديد نقاط الضعف في أداءهم و معالجتها من خلال برامج التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

### ثالثاً: نطاق تطبيق تقييم الأداء

نقصد بنطاق تقييم الداء، السلطة صاحبة حق التقييم و الموظفون الخاضعون للتقييم و المدة التي يتم خلالها تقييم هؤلاء الموظفين.

1- السلطة المكلفة بالتقييم: نصت المادة 101 صراحة على أن السلطة السلمية المؤهلة هي صاحبة الاختصاص في تقييم الموظف، حتى في حالة الانتداب، حيث نصت المادة 137 من نفس الأمر على "يتم تقييم الموظف المنتدب و يتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها"، و هذا عكس ما كان سائداً في ظل النصوص القديمة على غرار المادة 33 من الأمر 66-133 و المادة

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 66-149، و التعلية رقم 05، مرجعين سابقين.

<sup>2</sup> - مشروع قرار وزاري يحدد معايير و كفاءات تقييم موظفي إدارة الجماعات الإقليمية، مراسلة رقم 7091 المؤرخة في 2016/10/18.

85 من الرسوم 59-85، التي أوكلت مهمة منح النقطة للسلطة صاحبة صلاحية التعيين بناء على رأي المسؤول المباشر.

لقد أصاب المشرع في نص المادة 101 من الأمر 03-06، إذ اعترف بحق التقييم للسلطة السلمية للموظف اعتبارها الأقرب إليه و الأكثر دراية بنقاط القوة و نقاط الضعف في أدائه، و بالتالي يكون التقييم أقرب إلى الواقع.

2- مدة التقييم: نص الأمر 03-06 على أن التقييم الموظف يكون بشكل دوري و متسمر، غير أنه لم يحدد مدة معينة يتم خلالها التقييم، و لا ندري هل ترك هذا الأمر للسلطة التقديرية للإدارة أو تركه للتنظيم الذي نصت عليه المادة 103.

غير أننا نجد في نصوص تحدد مدد تقييم الموظف بشكل دوري على غرار المرسوم التنفيذي الرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 2010/05/13، يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية<sup>1</sup>، حدد مدة ثلاثة أشهر لمنح علاوة المردودية بناء على تقييم الموظف خلال هذه المدة، أي أربع مرات في السنة، و هي نفس المدة التي اعتمدها المادة 23 من المرسوم التنفيذي المتعلق بالأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية<sup>2</sup>.

#### رابعاً: ضمانات التقييم

نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء و تأثيرها على المسار المهني، أحاطها المشرع بعدة ضمانات ليضمن شعور الموظف بالعدالة و ولائه للإدارة أو الهيئة التي يمارس فيها وظيفته.

و تتمثل هذه الضمانات فيما يلي:

1- وضع معايير موضوعية لعملية التقييم: بالرغم من أن وضع معايير موحدة لتقييم الموظف هو أمر من شأنه أن يوحد عملية التقييم و يقترب بها إلى العدالة، إلا أن تجاهل قانون الوظيفة العمومية للمعايير الشخصية يعد إجحافاً في حق الموظف المتميز الذي لا يكتفي انجاز مهامه فقط بل يؤديها بشكل مبدع، كما يعد تقصيراً في مد يد العون للموظف الضعيف في سبيل تحسين مستواه.

2- إعطاء سلطة التقييم و التقدير للسلطة السلمية المؤهلة: صرح الأمر 03-06 في المادة 101 باختصاص الرئيس المباشر للموظف بعملية التقييم و ذلك لكونه الأقرب إليه و الإدري بكفاءته و سلوكه و بنقاط القوة و الضعف في أدائه، مع أن الأمر يعد ضماناً إلا أنه يفتح باب المجاملة و المبالغة في النقطة الممنوحة.

3- تبليغ النقطة إلى الموظف: نصت المادة 102 على وجوب تبليغ النقطة الممنوحة للموظف للاطلاع عليها، و هذا ما يمكنه من الاعتراض عنها إذا رأى أنها لا تتوافق مع أدائه و المجهودات التي يبذلها، غير أن

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 10-134 المؤرخ في 2010/05/13، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج ر عدد 32، مؤرخة في 2010/05/16، ص 4.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 2017/11/02، متضمن الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج ر العدد 66.

الأمر سكت عن التقدير العام، مما يفهم أنه يحيطه بالسرية فلا يطلع عليه الموظف، وهذا أمر يحرم الموظف من تحديد نقاط الضعف في أدائه، وبالتالي ينقص من قيمة عملية التقييم.

4- حفظ استمارة التنقيط في الملف الإداري للموظف: نصت المادة 102 في الفقرة الثانية منها على وجوب الاحتفاظ باستمارة التقييم في ملف الموظف، وتعد هذه ضمانة لاستعمال هذه الاستمارة عند الحاجة إليها خلال عمليات الترقية أو عمليات إدارية أخرى مثل التعيين في مناصب عليا تستلزم تقييم كفاءة و سلوك الموظف، فنجد مثلاً المنشور 2001-86 نص على اعتبار معدل تنقيط الموظف خلال الخمس سنوات الأخيرة، مضاف إليه التقديرات العامة للمسؤولين المباشرين كمعيار في إعداد جداول التأهيل للترقية.<sup>1</sup>

5- إمكانية التظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء: منحت المادة 102 الموظف الذي لم ترضيه النقطة الممنوحة له، حق التظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، التي تقترح تعديل هذه النقطة، غير أن جعل دور اللجنة استشاري فقط ينقص من هذه الضمانة، علماً أن اعتبار تقارير تقييم الأداء قرارات إدارية نهائية، يمنح الموظف ضمانة قضائية تمكنه من الطعن بإلغاء التقارير التي يعتبرها مجحفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-المنشور رقم 2001-86 ، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص.

## المبحث الثاني: تطور التنظيم القانوني للتكوين و الهيئات الشريكة في العملية التكوينية

نسلط الضوء في هذا المبحث على النصوص التي أطرت التكوين سواء تشريعية أو تنظيمية، وكذا الهيئات المكلفة بالتكوين، سواء تلك المكلفة بالرقابة أو المؤسسات التي تنظم التكوين، مع الإشارة لأهم التغيرات التي طرأت على هذه النصوص والهيئات وعلى أثر هذا التغيير على التكوين، ومن ثم استخلاص بعض الأحكام التي تخرج التكوين من قالب النصي إلى تطبيقه في الواقع.

### المطلب الأول: الأسس القانونية للتكوين في الإدارة العمومية

عرفت الإدارة العمومية الجزائرية عدة مراحل فيما يتعلق بالنصوص المنظمة لعمليات التكوين، وشهدت نصوص كثيرة، سنسلط الضوء على أهمها من خلال تناول النصوص التي صدرت في ظل كل قانون من القوانين الأساسية للوظيفة العمومية، مع مراعاة أن المرسوم 96-92 المتعلق بالتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات يعد قفزة نوعية في هذا المجال، و لهذا سنجعل منه معلما في هذه الحالة<sup>1</sup>، كما لن ندخل في تفاصيل تنظيم و إجراءات للتكوين التي تضمنتها هذه النصوص لأننا سنفرد لها مطلباً في الفصل الثاني بعنوان، أحكام عامة للتكوين في ظل المرسوم 96-92.

### الفرع الأول: الإطار التنظيمي و التشريعي للتكوين داخل الوطن

#### أولاً: النصوص التي صدرت قبل المرسوم 96-92:

1- الأمر 66-133: رغم أن هذا الأمر يعتبر اللبنة الأساسية لقوانين الوظيفة العمومية في تاريخ الجزائر إلا أنه لم يعطي حيزاً كبيراً للتكوين إذ أفرد له المادتين 22 و 23 فقط، حيث نصت الأولى على إلزام الدولة و المؤسسات و الهيئات العمومية باتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين للوظيفة العمومية، و نص في الثانية على بعض الامتيازات التي يستفيد منها المتكون، و بعض الواجبات التي تقع على عاتقه تجاه الإدارة، كما أحالنا إلى التنظيم فيما يخص إنشاء و سير مدارس التكوين و كيفية القبول بها، و قد صدرت في ظله نصوص عديدة مثل المرسوم 96-52 الذي سنتناول الحديث عنه فيما يلي أو النصوص المنشئة لمدرسة الوطنية للإدارة و مراكز التكوين و التي سنشير إليها كذلك فيما سيأتي من هذا البحث .

2- المرسوم 69-52<sup>2</sup>: المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإلتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، و الذي صدر تطبيقاً للمادة 22 السالفة الذكر، هذا المرسوم يعد تعريفاً نوعياً لتكريس التكوين<sup>3</sup>، حيث ألزم الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات

<sup>1</sup> - مهدي رضا، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 06-03، أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم القانون العام، جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، السنة الجامعية 2016/2017، ص 151.

<sup>2</sup> - مرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12/05/1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإلتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، ج ر عدد 53، مؤرخة في 20/05/1969، ص 495.

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

العمومية بالقيام بتحسين إنتاج المصالح العمومية و ذلك بتنظيم دورات التكوين و الإتقان لصالح الموظفين و الأعوان العموميين المنتمين لها، كما حدد في المادة الثانية منه كيفية تنظيم دورات التكوين و الإتقان بقصد ترقية الموظفين و أعوان الدولة، كما بين الهدف منها في المادة الثالثة، حيث تهدف إما إلى تحضير الموظف لنيل رتبة أعلى في نطاق القوانين الخاصة، و إما تكميل المعارف الخاصة بالموظفين و الأعوان بقصد الاستعمال الأفضل لمؤهلاتهم في إطار تأديّة وظائفهم، كما حدد بعض الأحكام المطبقة على المستفيدين بالتكوين مثل الامتيازات و الالتزامات المترتبة على عاتقهم.

3- المرسوم 59-85<sup>1</sup>: المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات و الإدارات العمومية، أتى هذا النص ليصحح موقف المنظم الجزائري من الوظيفة العمومية بعد فشله في صهرها في بوتقة واحدة مع العمل في القطاع الاقتصادي، من خلال القانون 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل<sup>2</sup>، غير أن الموقف لم يكن بنفس الوضوح تجاه النصوص المتعلقة بالتكوين، إذ لم تصدر أي نصوص تنظم التكوين في ظل هذا المرسوم، و بقي العمل ساريا بالمرسوم رقم 69-52 الذي صدر تطبيقا لأحكام الأمر 66-133، و لمدة طويلة.

ثانيا: صدور المرسوم رقم 96-92 و المرحلة التي تليه:

#### 1- صدور المرسوم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم

رغم أن هذا المرسوم صدر تطبيقا لأحكام المادة 52 من المرسوم رقم 85-59، إلا أنه تأخر كثير في الصدور، و هذا ما جعل المرسوم رقم 85-59 حجر عثرة في طريق التكوين، و في ذات الوقت جعل من المرسوم رقم 96-92 نفسا جديدا أنعش التكوين في المؤسسات و الإدارات العمومية.

إن ما أعطى المرسوم رقم 96-92 هذه المكانة هو كونه أول نص ينظم التكوين بشكل دقيق و واضح، حيث صرح في المادة الأولى منه على أنه سيكون الإطار الذي يحدد الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية و كذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية و تجديد معلوماتهم، و نجده حدد في المادة الثانية أنواعه بشكل دقيق\*، و هي التكوين المتخصص، التكوين من أجل تحسين المستوى و التكوين من أجل تجديد المعلومات، و أبرز الغرض من كل نوع، كما حدد كفاءات تنظيم التكوين في الإدارة العمومية و إجراءاته، و سنتطرق لهاته الإجراءات في مرحلة قادمة من هذا البحث.

و ما يزيد من قيمة المرسوم 96-92 في جملة النصوص المنظمة للتكوين هو أنه أول نص يلزم المؤسسات و الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات يندرج في إطار التسيير

<sup>1</sup> - المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات و الإدارات العمومية، ج ر عدد 13، مؤرخة في 24/03/1985، ص 333.

<sup>2</sup> - القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05/08/1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ج ر عدد 32، مؤرخة في 08/08/1978، ص 724.

التقديري للموارد البشرية، من أجل التنسيق بين عمليات التكوين و بين أهداف الإدارة و مخصصاتها الميزانية وكذا التطور الحاصل في المؤهلات الإدارية و التقنية و أهداف المستخدمين<sup>1</sup>.

2- صدور الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعدل و المتمم.

كرس الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15، التكوين من خلال المواد 38، 104 و 111، التي نصت على التوالي على كون التكوين حق للموظف و واجب على عاتق الإدارة و وسيلة لتسيير المسار المهني للموظف في إطار سياسة تسيير تقديرية من خلال المخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى أو تسيير الموارد البشرية.

أما المرسوم التنفيذي 04-08، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 16-280، فقد اعتبر في عدة مواد التكوين شرطا أساسيا للتعين في المنصب بالنسبة للموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الامتحان المهني أو على سبيل الاختيار إلى رتبة أو سلك أعلى، كما ألزم المترشحين اللذين تم إلحاقهم ببعض الرتب بمتابعة تكوين أثناء فترة التريص، و صدرت بهذا الخصوص التعليمتين رقم 45 و رقم 02 المتعلقة بالتكوين التكميلي قبل الترقية و التحضيري أثناء فترة التريص، على التوالي\*.

### الفرع الثاني: النصوص المنظمة للتكوين و تحسين المستوى بالخارج

بدورها النصوص المتعلقة بالتكوين تحسين المستوى بالخارج تعددت، بتعدد قوانين الوظيفة العمومية التي مرت بتطور ملحوظ في الجزائر، لذا سنكتفي بذكرها فقط، و سنركز على آخر مرسوم صدر في هذا الشأن و هو المرسوم الرئاسي رقم 14-196<sup>2</sup>، باعتباره ساري المفعول إلى غاية كتابة هذا البحث، و سنتخذ من سنة 2000 سنة مرجعية في عملية إحصاء النصوص المنظمة للتكوين بالخارج، كونها بداية انطلاق عملية إصلاح شاملة قامت بها الدولة الجزائرية.

### أولاً: بعض النصوص التي نظمت التكوين بالخارج قبل سنة 2000

1- الأمر رقم 78-71: أول نص قانوني نظم التكوين بالخارج هو الأمر رقم 78-71 المؤرخ في 1971/12/03 المتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية و المرتبات المسبقة و رواتب التمرين، تضمن شروط و كفاءات و بعض الأحكام الخاصة بالتكوين في البلاد الأجنبية، كما نص على إحداث لجننتين، الأولى تحت وصاية وزير التعليم العالي و البحث العلمي، و الثانية تحت وصاية الوزير المكلف بالوظيفة العمومية.

<sup>1</sup> - المواد 3 و 4 من المرسوم 96-92 السالف الذكر.

\* - أكثر تفاصيل في هذا الأمر في المطلب الأول من المبحث الأول من هذا البحث.

<sup>2</sup> - مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 2014/07/06، يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، ج ر عدد 42، مؤرخة في 2014/07/09، ص 12.

2- المرسوم رقم 81-17: صدر هذا المرسوم في 14/02/1981 وتميز بكونه أكثر دقة وتفصيلا من سابقه، حيث فرض على الإدارات العمومية تسجيل عمليات التكوين بالخارج ضمن مخططات سنوية ومتعددة السنوات طبقا لمخطط التنمية الوطنية، كما قيد تنظيم عمليات التكوين بالخارج بشرطين أشارت إليهما المادة الثانية منه:

- إذا لم يمكن إجراؤها خلال الفترة نفسها في الجزائر؛
- إذا عجزت الطاقات الوطنية المتخصصة لتلك العمليات على تلبية الاحتياجات التي تم إحصاؤها.

وينظم هذا المرسوم عمليات التكوين التي تستفيد منها فئتين هما:

- الطلبة: وهم الأشخاص الذين لم يوظفوا نهائيا في إحدى المؤسسات أو الإدارات العمومية، مما فتح الباب أمام المتعاقدين والأعوان المؤقتين والمتدربين، بالدخول ضمن هذه الفئة.
- العمال: هم الأشخاص المثبتين أو المرسمين في رتبهم.

من أهم ما جاء في هذا المرسوم 81-47 هو إحداث اللجنة الوطنية للتكوين بالخارج، التي تعنى بفحص برامج التكوين القطاعية التي تقدم من قبل الوزارات، من أجل تقييدها في المخطط الإجمالي للتكوين في الخارج، وتمتعت هذه اللجنة بصلاحيات واسعة سنتطرق لها في جزء قادم من البحث.

3- المرسوم 87-209 المعدل والمتمم: المتضمن تنظيم وتخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، صدر في ظل المرسوم رقم 85-59، ليلغي المرسوم رقم 81-17، و ليكون هو الآخر محل تعديل وإتمام بالمرسوم التنفيذي رقم 96-262 المؤرخ في 29 جويلية 1996، والذي ركز على أمرين هامين هما:

- أن يندرج التكوين في الخارج في إطار مخطط شامل مكمل للمخطط المتعدد السنوات الخاص، وأن تقوم الحكومة بالمصادقة على المخططات القطاعية للتكوين مسبقا.
- أن تكون عمليات التكوين موضوع إشهار كاف لدى المهتمين والمعنيين بها قصد المحافظة على مبادئ الإنصاف والعدالة الاجتماعية.

وقد وسع هذا المرسوم من حالات اللجوء إلى التكوين في الخارج فأضاف حالتين إذ نصت المادة 8 منه على أربع حالات وهي:

- عندما تكون عمليات التكوين غير موجودة في الجزائر.
- عند عدم استجابة القدرات الوطنية المخصصة لها للاحتياجات المحصاة.
- يتعلق التكوين بتخصص علمي أو تقني أو تقليدي فني أو ثقافي متصل بالبلد المضيف.
- أو عندما تمليه التزامات تبادل المنح النابعة من اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف.

من أهم ما جاء في هذا المرسوم هو إنشاء مجلس التوجيه و التخطيط و تحسين المستوى في الخارج، يسهر على ضمان برمجة التكوين و يقوم في هذا الإطار بعدة مهام منها النظر في برامج التكوين في الخارج و عرضها على الحكومة، إبداء الرأي حول تقييم الاحتياجات ذات الأولوية للقطاعات و القدرات الداخلية الكفيلة بتلبيتها، و حول أثر الميزانية و المالية على البرامج المقترحة، بالإضافة لذلك يقترح كل التدابير التي تخص مجال التكوين بالخارج، كما يقوم بمتابعة تنفيذ و انجاز هذه البرامج في الخارج.

ثانيا: النصوص التي صدرت بعد سنة 2000

#### 1- المرسوم الرئاسي 03-309<sup>1</sup>:

صدر المرسوم 03-309 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما لاغيا في المادة 38 منه المرسوم أحكام المرسوم 87-209 المعدل و المتمم المذكور أعلاه، ليلغي كذلك كل النصوص السابقة التي نظمت التكوين بالخارج، و اقتصر المرسوم التكوين بالخارج على التخصصات غير الموجودة في الجزائر فقط، أما بخصوص الأصناف التي سمح لها بالتكوين الإقليمي في الخارج فهم الطلبة و الأساتذة المعنيين بالتكوين الأكاديمي بمواصلة التكوين الإقليمي، بالإضافة إلى تمكين عمال المؤسسات و الإدارات العمومية المرسمون المتحصلون على شهادة التدرج أو شهادة معادلة لها، من الاستفادة من تكوين متخصص في حال عدم إمكانية ضمان هذا في الجزائر.

كما تضمن المرسوم الرئاسي حقوق و واجبات المستفيد من التكوين بالخارج، بنوعيه الإقليمي و تحسين المستوى، هذا الأخير الموجه مباشرة لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية في المجالات ذات الأهمية الأكيدة للهيئة المرسل، كما تضمن عدا أهداف سنذكرها في الفصل الثاني من هذا البحث.

أنشأ هذا المرسوم الرئاسي اللجنة الوطنية للتكوين و تحسين المستوى في الخارج، مكلفة بتنظيم التكوين في الخارج، تقوم بعدة مهام في هذا الإطار سنذكرها في المطلب الموالي.

2- المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06/07/2014 متضمن التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، صدر هذا المرسوم ليدخل بعض التعديلات على المرسوم الرئاسي السابق (03-309)، لكن لم يلغيه صراحة.

يهدف هذا المرسوم إلى تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، حيث ربط تنظيم التكوين و تحسين المستوى بالخارج بعدد المناصب المفتوحة و التي تحدد على أساس:

- الإمكانيات الوطنية للتعليم و التكوين العالين.

- حاجات القطاعات من التأطير.

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 03-309 مؤرخ في 11/09/2003، يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، ج ر عدد 56، مؤرخة في 17/09/2003، ص 17.

- المتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية.

و ألزم الإدارة أو المؤسسة المعنية بتسجيل عمليات التكوين وتحسين المستوى في الخارج ضمن المخطط القطاعي للتكوين.

أنواع التكوين التي نص عليها المرسوم الرئاسي 14-196: أدرج هذا المرسوم نوعين من التكوين في الخارج:

✓ التكوين الإقامي: وينظم لمدة تزيد عن ستة (6) أشهر، يستفيد منه الطلبة المتحصلون على شهادات الطور أو الثاني، الأوائل في دفعات التخرج، و الأساتذة الباحثون و الباحثون الدائمون الاستشفائيون الجامعيون و الباحثون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة دكتوراه و تتطلب دراستهم القيام ببحوث أو تداريب في الخارج، و أيضا مستخدموا الإدارات و المؤسسات العمومية المرسمون و الحائزون على الأقل على شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معادلة لها.

✓ التكوين لتحسين المستوى في الخارج: ينظم لمدة تقل أو تساوي ستة (6) أشهر، و يستفيد منه بالإضافة للأساتذة و الباحثين و الباحثين الاستشفائيين و الباحثين الدائمون الذين يحضرون الدكتوراه، و الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه أو الماجستير أو السنة الثانية ماستر، و الطلبة المقيمين في العلوم الطبية، مستخدمي الإدارات و المؤسسات العمومية الذين يتم انتقاؤهم من بين الكفاءات و الحاصلين على شهادة جامعية.

العدد الكبير للنصوص القانونية المنظمة للتكوين سواء في خارج أو داخل الوطن، يوحي بأن الدولة الجزائرية على قناعة تامة بأن التكوين و إيمانها هو إحدى أهم آليات الإصلاح التي انطلقت بها خلال مطلع القرن الواحد و العشرين، إلا أن المتتبع لمنظومة التكوين يلاحظ تذبذب واضح في النصوص سواء من حيث وتيرة صدورها أو من حيث معالجتها لموضوع التكوين، و أوضح مثال هو الصدور المتأخر للتنظيم الذي يحيلنا إليه القانون في كل مرة من جهة، و إن حدث و صدر يكون غير ناضج و بالتالي نكون أما كثرة التعديلات و النصوص المتممة و المعدلة الكثيرة، و هذا يشكل صعوبة على مسيري الإدارات العمومية و المكلفين بالتكوين على مستواها، و لا تقل هذه الصعوبة عن تلك التي تقابل الباحثين في مجال القانون بصفة عامة و القوانين المنظمة للوظيفة العمومية و التكوين بصفة خاصة.

### المطلب الثاني: الهيئات و المؤسسات الشريكة في العملية التكوينية

بالنظر للأهمية التكوينية في رفع كفاءة أعوان الدولة، جندت هذه الأخيرة عدة أطراف لتأطير العملية التكوينية في مختلف مراحلها.

### الفرع الأول: دور الهيكل المركزي للوظيفة العمومية و هيئات المشاركة في التكوين

نصت المادة 56 من الأمر 36-03 على أن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية هو هيئة دائمة للدولة، تتمثل في الواقع في المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، و تختص بما يلي:

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية و التدابير اللازمة لتنفيذها،
  - السهر بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية وضمن مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه،
  - ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين،
  - تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية وضمن ضبط التعدادات،
  - تنفيذ سياسة تكوين الموظفين و تحسين مستواهم،
  - تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة، عند الاقتضاء، أمام الجهات القضائية.
- تمارس المديرية العامة اختصاصها في مجال تنفيذ سياسة التكوين، من خلال هيكلها التنظيمي الذي يضم عدة هيكل فرعية موضوعة تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية.

### أولاً: مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال التكوين

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 2014/07/03، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، و المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 2014/07/03، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري<sup>1</sup> تظلع المديرية العامة من خلال هيكلها التنظيمي الذي يضم عدة هيئات موضوعة تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية، هي:

- المفتشية العامة،
- مديرية التنظيم و القوانين الأساسية للوظائف العمومية ،
- مديرية ضبط تعداد المستخدمين و تثمين الموارد البشرية،
- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية،
- مديرية العصرية و التطوير الإداري،
- مديرية الإعلام الآلي،
- مديرية إدارة الوسائل.

و من خلال هذه المديريات التي تتفرع بدورها إلى مديريات فرعية، تقوم المديرية العامة للوظيفة العمومية بعدة مهام ثمينة و لها صلة وثيقة بالتخطيط للتكوين و مراقبة تنفيذه في الإدارات و المؤسسات العمومية، حيث تقوم بـ:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 2014/07/03، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، ج ر عدد 41، مؤرخة في 2014/07/06، ص 170.

- ضمان ضبط تعداد المستخدمين وترشيده في المؤسسات والإدارات العمومية، بتحديد وإعداد الأطر القانونية الخاصة بها، قصد الاستعمال الأمثل للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.
- ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قصد ضمان التطابق المستمر بين حاجات المؤسسات والإدارات العمومية إلى المستخدمين، على الصعيدين الكمي والنوعي، و مهام المؤسسات والإدارات العمومية.
- تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية، بالاشتراك مع وزارة المالية و القطاعات المعنية.
- تحديد القواعد و الشروط المتعلقة بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم، و متابعة تطبيقها.
- ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية، وفقا لحاجات المؤسسات و الإدارات العمومية، كما و نوعا، و تنسيق ذلك، من خلال دراسة المخططات القطاعية السنوية و متعددة السنوات لتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم طبقا للقواعد و الإجراءات المعمول بها بالاشتراك مع الإدارات المركزية.
- دراسة و تحديد برامج التكوين طبقا للقواعد و الإجراءات المعمول بها بالاشتراك مع الإدارات المركزية.
- دراسة و متابعة تنفيذ المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية و تقييمها بشكل دوري.
- مراقبة مطابقة القرارات الإدارية المتعلقة بالمسار المهني للموظفين و الأعوان العموميين للقواعد و الإجراءات المعمول بها
- السهر على وضع منظومة للمعلومة الإحصائية و الجمع و التحليل و التلخيص، تتعلق بوضعية التشغيل في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- تقديم تقرير سنوي عن تطور التشغيل في المؤسسات و الإدارات العمومية للوزير الأول و اقتراح كل تدبير يندرج ضمن إطار السياسة الوطنية في هذا المجال.

### ثانيا: مهام المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في مجال التكوين

أنشأ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية تطبيقا لأحكام المادة 12 من الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ثم الغي هذا المجلس بموجب المادة 148 من المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية التي ألغت المرسوم 66-142<sup>1</sup> المتضمن إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، لكن الأمر 06-03 أعاد إحياء هذا المجلس من جديد

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 66-142 المؤرخ في 08/06/1966، المتضمن انشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46، مؤرخة في 08/06/1966، ص 568.

فنصت المواد 58، 59، 60، 61، على أن ينشأ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يتشكل من ممثلين عن الإدارات المركزية في الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات الإقليمية، والمنظمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تمثيلاً على الصعيد الوطني، بالإضافة إلى شخصيات يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية، وأحالت المادة 60 تنظيم وسير المجلس إلى التنظيم<sup>1</sup>.

يجتمع المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في دورة عادية مرة واحدة كل سنة، ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بناءً على طلب من رئيسه الممثل في الوزير الأول، حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 17-319 المؤرخ في 02/11/2017 المحدد لتشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره، ويتداول المجلس في المسائل التالية:

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية،
- تحديد سياسة التكوين الموظفين وتحسين مستواهم،
- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي،
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية،
- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام،
- تقديم الاستشارة في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية.

يرفع المجلس العلى تقريراً سنوياً عن وضعية التشغيل في قطاع الوظيفة العمومية وعن كل مسألة تدخل في مهامه.

من الواضح أن طبيعة التقارير التي يعدها المجلس، حيث تتميز بالطابع الاستشاري، وكذلك وتيرة جلساته السنوية، بالإضافة إلى تأخر صدور المرسوم المحدد لتشكيلة هذا المجلس، كلها مؤشرات على ضعف أداءه ليس فقط في مجال التكوين بل في كل المسائل المتعلقة بالوظيفة العمومية، بالرغم من أن طبيعة تشكيلته تمكنه من لعب دور أساسي وأكثر فعالية، كونه يضم في تشكيلته أطراف متعددة و متنوعة<sup>2</sup>، لكان لها تأثير كبير في مجال تكوين و تامين موظفي و أعوان الإدارات و المؤسسات العمومية لو أعطيت فرصة أكبر.

ثالثاً: مهام اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية

أنشأت اللجنة في إطار تطبيق المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 28/04/2003 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، الملغى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-193

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 17-319 مؤرخ في 02/11/2017، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره، ج ر عدد 66، مؤرخة في 12/11/2017، ص 8.

<sup>2</sup> - المادة الثالثة (3) من المرسوم التنفيذي رقم 17-319.

المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية المذكور سابقا، والذي أبقى على إمكانية إنشاء أي جهاز للتشاور والتنسيق لممارسة صلاحياته في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

تعد اللجنة جهازا للتشاور والتنسيق في مجال التكوين الإداري وتضطلع مهمة اقتراح عناصر السياسة الوطنية للتكوين في المؤسسة والإدارات العمومية، وتقوم في هذا الإطار ب<sup>1</sup>:

- تحديد وسائل واحتياجات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية،
- تحديد الوسائل والمناهج التربوية الضرورية للتكوين والسهرة على تكييفها الدائم مع حاجات الإدارة،
- تقترح عناصر انسجام القوانين الأساسية لمؤسسات التكوين من طرف المؤسسات المكلفة بالتكوين الإداري،
- تقوم بجمع واستغلال المعطيات المتعلقة ببرمجة عمليات التكوين من طرف المؤسسات المكلفة بالتكوين الإداري.
- تقييم بصفة دورية نظام التكوين الإداري.

يرأس اللجنة المدير العام للوظيفة العمومية، ويقدم تقريرا سنويا لرئيس الحكومة حول وضعية التكوين مرفقا بتوصيات من شأنها عصنة منظومة التكوين الإداري وجعلها أكثر نجاعة.

رابعا: اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات نصت المادة 7 من المرسوم التنفيذي 96-92، على إنشاء لجنة تكلف بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات على مستوى كل مؤسسة وإدارة عمومية، تتكون اللجنة من:

- السلطة المخولة صلاحية التعيين، رئيسا،
  - عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، عضوا،
  - مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء، عضوا.
- تقوم هذه اللجنة بإعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقويم المهني للموظفين المعنيين، ويمكن للجنة الاستعانة بأي شخص مؤهل لتستشير في هذا المجال.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 04-146 المؤرخ في 19/05/2004، يتضمن إنشاء اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية وتنظيمها و عملها، ج ر عدد 31، المؤرخة في 19/05/2004، ص 4.

## خامسا: اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج

هي لجنة أنشئت بموجب المادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج، علما أن هذه اللجنة ليست مبتكرة و لكن نصت عليها النصوص السابقة التي نظمت التكوين بالخارج.

حددت المادة 41 من نفس المرسوم الرئاسي تشكيلة اللجنة التي يرأسها وزير التعليم المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، و تضم :

- ممثل وزير الشؤون الخارجية،

- ممثل الوزير المكلف بالمالية،

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

تساعد اللجنة الوطنية للتكوين و تحسين المستوى بالخارج لجنة من الخبراء من مصاف الاستاذية يعينهم الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تجتمع مرتين في السنة بصفة عادية و يمكن أن تجتمع استثنائيا بطلب من الرئيس أو أحد الأعضاء، و تقوم بإعداد برنامج التكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج و تقوم في هذا الإطار بما يلي:

- دراسة و اقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج،

- الفصل في الحاجات و في برامج التكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج التي تعبر عنها القطاعات سنويا،

- تدرس المنح المعروضة في إطار اتفاقيات التعاون و عند الحاجة، تلك المعروضة في إطار الاتفاقيات القطاعية،

- تشجع كل التدابير التي من شأنها ترقية صيغ الرعاية من قبل المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين أو الهيئات الجهوية أو الدولية الأخرى،

- جمع الوثائق البيداغوجية و العلمية حول برامج التكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج،

- اقتراح مقاييس الانتقاء، و كذا قائمة الشعب و الفروع المقبولة للتكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج،

- السهر على تنظيم المسابقات الجهوية عند الاقتضاء، لانتقاء المترشحين،

- ضبط قوائم المترشحين،

- تقييم برامج التكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج

- اقتراح سياسة إعادة إدماج الممنوحين عقب التكوين الإقليمي في الخارج.

## الفرع الثاني: شبكة مؤسسات التكوين

إيماناً منها بضرورة تكوين ترسانة من الأعدان العموميين المؤهلين الذين يخولون الإدارة أداء الدور المنتظر منها في عملية التنمية، شرعت الدولة الجزائرية منذ السنوات الأولى للاستقلال، في بناء شبكة من المدارس و مراكز التكوين الإداري و المهني، من أجل تكوين الموظفين و المترشحين للوظيفة العمومية، و العملية مستمرة إلى غاية اليوم، و في نفس السياق نصت المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 على "تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات:

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

### أولاً: المدرسة الوطنية للإدارة

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

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

تنص المادة 4 مكرر من المرسوم 06-419 على أن المدرسة الوطنية للإدارة تشارك في البرامج و الشبكات الوطنية و الدولية لمؤسسات التكوين و البحث، و تكلف بما يلي:

- ضمان تكوين إطارات للتصور تلبية لاحتياجات إدارة الدولة و الجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية،
- تنظيم أعمال تحسين المستوى و تجديد المعارف لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية،

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 08/06/1964، متضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر عدد 5، مؤرخة في 02/06/1964، ص 60.  
<sup>2</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 06-440 مؤرخ في 12/11/2005، يسند إلى وزير الداخلية و الجماعات المحلية سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر عدد 75، مؤرخة في 20/11/2005، ص 4.  
<sup>3</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22/11/2006، متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة و سيرها، ج ر عدد 75، مؤرخة في 26/11/2006، ص 3.  
<sup>4</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 18-224، مؤرخ في 24/09/2018، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22/11/2006، متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة و سيرها، ج ر 57، مؤرخة في 26/09/2018، ص 4.

- تنظيم أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى لفائدة مستخدمي التاطير التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية.

- تطوير نشاطات الدراسات و البحث الإداري و التدقيق و الاستشارة لفائدة المؤسسات و الإدارات العمومية.

تتولى مهمة تنظيم دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات، مديرية التكوين المتواصل و التعاون، التي تضم بدورها مصطلحتين: مصلحة التعاون و مصلحة التكوين المتواصل، هذه الأخيرة مكلفة بتنظيم دورات تكوين و تحسين المستوى للموظفين، كما تساعد المؤسسات و الإدارات العمومية بطلب منها على تنفيذ مخططاتها التكوينية.

تنظم كذلك المدرسة الوطنية للإدارة تكوينا متخصصا، يتم الالتحاق به عن طريق مسابقة على أساس الاختبار، التي تفتح سنويا بقرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية، تنشر قبل ثلاثة (3) أشهر من تاريخ إجراء المسابقة، حيث تنظم اختبارات كتابية للقبول و اختبارات شفوية، تفتح المسابقة للجزائريين الذين تتوفر فيهم الشروط التالية:

- أن يكونوا متحصلين على شهادة البكالوريا زائد شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة مهندس دولة أو شهادة معادلة لها،

- أن لا يتجاوزا سن 28 سنة عند تاريخ المسابقة،

- أن يثبتوا وضعيتهم إزاء الخدمة الوطنية،

- بالنسبة للموظفين المرسمين الذين لهم ثلاث (3) سنوات من الأقدمية و يحوزون شهادة ليسانس أو شهادة معادلة لها و البالغين من العمر 32 سنة، عند تاريخ المسابقة، و ذلك في حدود 15% من المقاعد المفتوحة.

كما تفتح المدرسة أبوابها للأجانب المتحصلين على شهادة الليسانس أو شهادة معادلة لها، بناء على قرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية و باقتراح من المدير العام للمدرسة، و ذلك في حدود 10% من المقاعد المفتوحة.

يصبح الناجحون في المسابقة تلاميذ بالمدرسة، و يوضعون في وضعية انتداب لدى المدرسة طوال فترة دراستهم، و يستفيدون من منحة بالشكل التالي:

- 60 من الأجر القاعدي الخاص بسلك الاستقبال في السنة الأولى،

- 80 من الأجر القاعدي الخاص بسلك الاستقبال للسنة الثانية و الثالثة.

في نهاية التكوين يمنح الخريجين شهادة تسلمها المدرسة و يتم تعيينهم طبقا للقوانين الأساسية ذات الصلة بالتكوين.

## ثانيا: مراكز التكوين الإداري

أنشأت الدولة 31 مركز للتكوين الإداري منتشرة على مختلف ولايات الوطن، خلال الفترة الممتدة بين 1966 و 1975، و مركز التكوين الإداري هو مؤسسات عمومية ذات طابع إداري و شخصية معنوية و توضع تحت وصاية وزير الداخلية، هكذا عرفت المادة الأولى من المرسوم رقم<sup>1</sup> 81-12 المؤرخ في 31/01/1981، المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري و عملها.

تكلف مراكز التكوين الإداري بتكوين مستخدمي الإدارات و الهيئات العمومية و تحسين مستواهم، كما تجري الامتحانات و المسابقات و تنظم الدورات التحضيرية.

يتم الدخول إلى مركز التكوين الإداري عن طريق المسابقة بقرار من وزير الداخلية، الذي يحدد نظام المسابقة و تشكيل لجان الامتحان، و يقر قائمة المترشحين بعد أن تضبطها لجنة الامتحان، و يلتحق الطلبة الناجحون بالمركز، و يقصى أولئك الذين لم يلتحقوا بالمؤسسة خلال عشرة أيام، بعد انطلاق موسم الدخول.

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

و في إطار انسجام التكوين المقدم من المركز مع احتياجات الإدارات و الهيئات العمومية سمحت المادة 13 من المرسوم 81-12 للولاة باقتراح فتح فروع للإدارة العامة أو فروع متخصصة حسب حاجاتهم.

بقيت مراكز التكوين الإداري تقدم صفوف من الموظفين و الأعوان العموميين المؤهلين لخدمة الإدارات و المؤسسات العمومية ما يقارب الثلاثين سنة، إلى أن تم حلها تدريجيا، مع مطلع التسعينيات.

## ثالثا: جامعة التكوين المتواصل

أنشأت جامعة التكوين المتواصل سنة 1990 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-149<sup>3</sup>، المؤرخ في 26/05/1990، الذي تنص المادة الثانية منه على أن جامعة التكوين المتواصل هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزير المنتدب للجامعات، تتولى في إطار المهام المسندة إلى الجامعة ما يلي:

- تمكن كل مواطن تتوفر فيه الشروط المطلوبة من الالتحاق بالتكوين العالي،
- تطور التكوين المتواصل بالتعاون مع المؤسسات و القطاعات المستخدمة،

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 81-12 المؤرخ في 31/01/1981، المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري و عملها، ج ر عدد 5، مؤرخة في 03/02/1981، ص95.

<sup>2</sup> - المواد من 15 إلى 20 من المرسوم 81-12 السابق الذكر.

<sup>3</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26/05/1990، يتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل و تنظيمها و عملها، ج ر عدد 22، مؤرخة في 30/05/1990، ص 733.

- تنظم حلقات تحسين المستوى وتجديد التكوين لفائدة القطاعات المستخدمة وذلك بناء على طلبها،
- تطبق كل المناهج والأساليب التي تراها ملائمة لا سيما في مجال التعليم من بعيد والاتصال السمعي البصري.

من أجل القيام بمهامها زودت جامعة التكوين المتواصل بمراكز للتكوين المتواصل<sup>1</sup>، تعتبر وحدات تكوينية وتعليمية، منتشرة على مستوى المقاطعات الجغرافية التي يحددها الوزير المنتدب للجامعات.

من الجدير بالذكر أنه في إطار اهتمام جامعة التكوين المتواصل بالتعليم عن بعد والاتصال السمعي البصري، تم إبرام الاتفاقية الإطار للتكوين عن بعد، بينها وبين المديرية العامة للوظيفة العمومية، بهدف تكريس التكوين عن بعد لفائدة الموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة والذين تتوقف ترقية إلى رتبة أعلى على إتمام تكوين تكميلي<sup>2</sup>، من أجل استغلال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تذليل الصعاب الجغرافية التي قد تحول دون التحاق الموظف بالتكوين.

رابعاً: المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم:

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 450-94 المؤرخ في 19/12/1994، الذي نص في المادة الثانية منه على أن هذه المركز هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية.

تنشأ هذه المراكز بمرسوم يحدد مكان إقامتها، ويمكن أن تكون لها ملحقات تنشأ عن طريق قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والوزير المكلف المالية، وقد تم إنشاء خمسة (5) مراكز لحد الآن على مستوى ولايات: بشار، الجلفة، قسنطينة، ورقلة وهران.

تتمثل مهمة المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم في:

- ضمان تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم،
- إعداد البرامج البيداغوجية التطبيقية المرتبطة بها،
- مباشرة أي عمل لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم،
- تتولى تحضير المسابقات الالتحاق بمناصب العمل في الجماعات المحلية وسير هذه المسابقات.

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

<sup>2</sup> - منشور رقم 712 مؤرخ في 19/05/2010، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، متعلق بالاتفاقية الإطار للتكوين عن بعد.

هذه مجرد نماذج عن عدد كبير من الهياكل التي أنشأت من أجل تكوين موظفي و أعوان الدولة على سبيل الذكر لا الحصر: المدرسة الوطنية للشرطة، مراكز التكوين في ميدان الشبه الطبي و الجمارك و الفلاحة .....

## خلاصة الفصل الأول:

التكوين عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى إكساب الموظف المعلومات و المهارات و توجيهه سلوكه بما يتلاءم مع الوظيفة التي يشغلها، و هذا بهدف تحسين أدائه و من ثم تحسين أداء الإدارة العمومية ككل.

تمر عملية التكوين بمختلف أنواعه بمراحل منظمة و مرتبة و متكاملة، بدءا بمرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية و التي تتم على ثلاث مستويات هي: تحليل الوظيفة ، أي تحديد ما تتطلبه من كفاءات و مهارات، و تحليل المنظمة لتحديد أهدافها و أهم التغيرات التنظيمية و التقنية التي قد تطرأ عليها، و كذلك تحليل الأفراد للوقوف على مميزاتهم الشخصية و معارفهم و مهاراتهم، ثم تأتي مرحلة التخطيط و وضع برنامج تكوين على ضوء المرحلة السابقة، ثم مرحلة وضع البرنامج التكويني في حيز التنفيذ، ثم مرحلة التقييم التي تمكننا من معرفة أهم الأخطاء و الانحرافات التي شابت المراحل السابقة و بالتالي التدخل في الوقت المناسب لتصحيحها.

و يلعب تقييم الأداء دورا محوريا في كل هذه المراحل، و خاصة مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية باعتبارها من بين أهداف عملية التقييم، حيث تقوم هذه الأخيرة بالكشف عن الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب، ليقوم التكوين بملء هذه الفجوة، غير أن الإدارة العمومية في الجزائر عزلت عملية تقييم الأداء عن هذا الدور جاعلة منه مجرد وسيلة لتحقيق أهداف مادية بحتة، مثل تحديد قيمة الترقية بنوعها و العلاوات و الحوافز.

من أجل تحقيق الهدف من التكوين حرصت الدولة على سن منظومة قانونية هامة، و تشييد هياكل عديدة لتحقيق هذه العملية.

## الفصل الثاني: تطبيق التكوين في الإدارة العمومية

إذا كان تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ينم من خلال التكوين، الذي يقوم بتطوير مهارات وكفاءات الموظفين وتحسين سلوكهم، وتعزيز انتماءهم للإدارة المستخدمة، فإن هذا التكوين لن ينجح إلا إذا تم في إطار تخطيط وتسيير تقديري محكم، تربطه صلة وثيقة بالأهداف المسطرة والميزانية المخصصة لها خلال فترة معينة.

و من أجل تنفيذ البرنامج على الإدارة العمومية إتباع جملة من المراحل والإجراءات المنظمة و المرتبة و المتكاملة، تحت رقابة محكمة من طرف مصالح الوظيفة العمومية و مصالح المراقبة المالية، التي تتدخل حسب اختصاص كل منها في مراحل متباينة.

و من أجل توضيح كل ذلك سنتناول في المبحث الأول من هذا الفصل، ارتباط التكوين بالتخطيط التوقعي للموارد البشرية، ثم كيفيات تنظيم التكوين في الإدارة العمومية، مع استخلاص الايجابيات و السلبيات التي ارتبطت بالتكوين في الإدارة العمومية، في المبحث الثاني.

## المبحث الأول: ارتباط التكوين بالتخطيط التوقعي للموارد البشرية

إن وجود الإدارة العمومية كشريك أساسي في معركة التنمية التي أصبحت هدف كل بلدان العام، يفرض عليها التسلح بالطرق العلمية في تسيير مواردها المادية والبشرية، وبالتالي انتهاج التخطيط لما هو قادم من أهداف وما تستلزمه المرحلة من تغيرات سواء من حيث الكم أو الكيف، وهذا من خلال تطبيق ما يعرف بالتخطيط التوقعي في تسيير الموارد البشرية، من أجل توفير كفاءات عالية تؤدي وظائفها المطلوبة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

### المطلب الأول: التسيير التوقعي للموارد البشرية.

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

### الفرع الأول: مفهوم مخطط تسيير الموارد البشرية ومراحل انجازه

أولاً: نشأة مخطط تسيير الموارد البشرية في ظل الانتقال من الرقابة السابقة إلى الرقابة اللاحقة

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو وليد الإصلاحات التي باشرها المنظم الجزائري، سنة 1995، والتي مست قطاع الوظيفة العمومية من خلال إصدار المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29/04/1978 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02/06/1966، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، حيث نص على أن تخضع كل القرارات المتعلقة بوضعية الموظفين أو مرتباتهم أو الاحتياط الاجتماعي أو المكافآت و المنح، للرقابة المسبقة لكل من المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية و المصالح المكلفة بالرقابة المالية، إلى حين صدور المرسوم 95-126، الذي انتقل بتسيير الموارد البشرية من الرقابة المسبقة إلى الرقابة اللاحقة لكل القرارات الفردية التي تخص تسيير الحياة المهنية للموظفين و أعوان الدولة، حيث تنص المادة 6 مكرر 1 منه على أن كل مؤسسة أو إدارة عمومية و بمجرد تبليغها بدفتر الميزانية، تكون ملزمة بإعداد مخطط سنوي لتسيير مواردها البشرية، بالاشتراك مع مصالح الوظيفة العمومية، لتضبط من خلاله العمليات التي يجب أن تقوم بها خلال السنة المالية، شريطة مراعاة المناصب المالية المتوفرة و الأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها في مجال الإعداد و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، لا سيما في مجال:

- التوظيف،

- الترقية،
- التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات،
- الإحالة على التقاعد.

على أن اتخاذ هذه القرارات يكون من طرف السلطة المختصة و تحت مسؤوليتها، و تتحمل نتائج الرقابة اللاحقة.

و تتم عملية الرقابة اللاحقة بالاعتماد على مرحلتين:

- 1- الإعداد و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع المصالح المعنية،
- 2- تقييم مدى تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و مراقبة مشروعية القرارات المتخذة في هذا الإطار.

ثانيا تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

مما سبق يمكن تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أنه وثيقة تتضمن خطة تنبؤية تضمن التوزيع العقلاني للمناصب المالية الممنوحة كل سنة مالية، عن طريق ضبط التعدادات الفعلية للموظفين و الأعوان من جهة و تسجيل احتياجاتها من الموظفين و الأعوان في المستقبل، كما و كيفا<sup>1</sup> و بذلك يكون المخطط السنوي بمجرد المصادقة عليه بمثابة لوحة قيادة للموارد البشرية في إطار تسيير المسار المهني للموظفين و الأعوان العموميين في الدولة، كما يتم تسجيل كل الحركات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين من بدايته بالتوظيف الجديد ثم النقل و الترقية و التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، وصولا إلى نهاية الحياة المهنية بإحدى طرق نهاية العلاقة الوظيفية المعروفة. و على الأساس تقوم كل إدارة أو مؤسسة عمومية بإعداد مخطط خلال كل سنة مالية جديدة، و ذلك في أجل شهر، من تسلمها مدونة المناصب المالية و التكفل بها على مستوى مصالح الرقابة المالية، و دون تجاوز تاريخ 15 مارس من السنة المالية المعنية<sup>2</sup>، كآخر أجل للمصادقة على المخطط في كل الأحوال، مع العلم أنه في حال طرأت تغيرات جديدة في تعداد المناصب المالية بالزيادة أو النقصان، يمكن إجراء تعديل للمخطط في نفس الشروط التي تمت فيها المصادقة على المخطط السنوي، مع مراعاة أن لا يتجاوز التعديل نهاية الثلاثي الثالث من السنة المالية المعتمدة.

**الفرع الثاني: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليه**

تمر عملية انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمرحلتين ، الأولى تحضيرية يتم خلالها إعداد المعلومات اللازمة لانجاز المخطط، و الثانية هي مرحلة المصادقة.

<sup>1</sup> - تيشات سلوى ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الاجنبية(نيوزلندا، فرنسا، و الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2015/2014، ص 239.

<sup>2</sup> - التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995، المتعلقة بانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

أولاً: مرحلة إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية: وتمر بثلاث مراحل هي<sup>1</sup>:

- جرد المتاح من الموارد البشرية: وهذا في مرحلة أولى و يتم عن طريق ضبط القوائم الاسمية للموظفين وحصيلة الشغل للسنة الماضية،

- تقدير الاحتياجات المستقبلية: وهذا العبء يقع على الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، وغالبا ما يتم ذلك من خلال استخراج الفرق بين المناصب المالية الممنوحة و التعداد الحقيقي للسنة المعنية، و للإشارة هذه الطريقة قديمة و لا تعطي الثمار المنتظرة من عملية التخطيط التي تهدف إلى التعامل مع الموارد البشرية كثروة يجب استثمارها من أجل تنمية الكفاءات.

- انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: بعد أن تجمع الإدارة المكلفة بتسيير الموارد البشرية المعلومات المطلوبة تشرع في انجاز الجداول المشكلة للمخطط، و التي تنقسم إلى جزئين:

● الأول يتعلق بتسيير المناصب المالية للسنة المالية المعتبرة، و يتكون من 7 جداول هي:

1- الجدول رقم (01) متعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة،  
2- الجدول رقم (02) و بالبيانات الخاصة بالأجهزة الاستشارية الداخلية، لجان المستخدمين، لجان الطعن،

3- جدول رقم (02) مكرر 2 متعلق بوضعيات القضايا المتنازع فيها،

4- جدول رقم (02) مكرر 3 متعلق بوضعيات الحالات التأديبية،

5- جدول رقم (03) متعلق بقرارات الإطار الخاصة بالامتحانات و المسابقات،

6- جدول رقم (04) يتضمن المخطط التوقعي للتوظيف، و يحتوي على عمود مخصص لمنتوج التكوين،

7- جدول رقم (04) مكرر يتضمن المخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل،

8- جدول رقم (05) متعلق برزنامة عمليات تسيير الموارد البشرية للسنة المعتبرة فيما يتعلق بالتوظيف الخارجي، التوظيف الداخلي،

9- جدول رقم (06) يتضمن جدول توقعي للإحالة على التقاعد،

10- جدول رقم (2/6) يتضمن قائمة المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد و احتفظ بهم خلال السنة المالية المحددة،

11- جدول رقم (3/6) يتضمن قائمة المستخدمين المتقاعدين المدعويين لممارسة النشاط،

12- جدول رقم (07) المتضمن كافة عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان المتعاقدين بما فيهم شاغلي المناصب العليا.

● الجزء الثاني: و يتم في مراقبة حركة المستخدم: من خلال تقييم مدى تنفيذ العمليات المسجلة في مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة الماضية، و مدى مشروعية القرارات المتخذة في هذا الشأن، و يتشكل من خمسة (5) جداول هي:

<sup>1</sup> - تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 241.

- 1- جدول رقم (08) متعلق بتحركات المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر للسنة السابقة، سواء دخول أو خروج مؤقت أو نهائي،
- 2- جدول رقم (09) ملغى يتعلق بالأعوان المؤقتين،
- 3- جدول رقم (10) يتضمن معلومات حول مسابقات التوظيف على أساس الشهادة ( قرار الفتح، عدد المناصب، الإشهار...)،
- 4- جدول رقم (11) يتضمن معلومات حول عمليات الترقية عن الاختيار والكفاءة المهنية للمسجلين في قائمة التأهيل بعنوان السنة المالية،
- 5- جدول رقم (12) استمارة عمليات التوظيف عن طريق التكوين خلال السنة المالية،
- 6- جدول رقم (13) يتضمن عمليات الترقية على أساس الشهادة.

### ثانيا: مرحلة المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تتم المصادقة على المخطط السنوي للتسيير المعد وفق الأشكال و الشروط المطلوبة حسب الحالة بالاتفاق بين المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية و المؤسسات و الإدارات العمومية المعنية فور التكفل بالمناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية (الحصول على مدونة المناصب المالية الممنوحة للسنة الجارية).

تتم دراسة المخطط السنوي للتسيير و يحضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتضمن نتائج الاجتماع و لاسيما قرار المصادقة على المخطط السنوي للتسيير أو عند الاقتضاء الملاحظات و التحفظات المعرب عنها في هذا الموضوع، يجب في هذه الحالة على المؤسسة المعنية أو الإدارة المعنية أن تغير مخطط التسيير آخذة بعين الاعتبار الملاحظات المعرب عنها في هذا الشأن.

بعد تعديل المخطط السنوي للتسيير، يعاد فحصه من جديد قصد المصادقة عليه و ذلك وفق نفس الأشكال و الشروط المنصوص عليها أعلاه، و ترسل نسخة من المخطط السنوي للتسيير المصادق عليها نهائيا في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

و بذلك يدخل المخطط حيز التنفيذ من طرف الإدارات و المؤسسات العمومية، من خلال اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعمليات المسجلة في المخطط و المرتبطة بالمسار المهني للموظفين، و للإشارة فإن مصالح الوظيفة العمومية تواصل الرقابة على كافة العمليات المسجلة في مخطط التسيير المصادق عليه بعنوان السنة الماضية، و الإدارة المعنية عليها تبرير أي مخالفة، لكن يقتصر الأمر على قرارات التوظيف و الترقية و النقل و الترسيم، و التكوين بنوعيه التكميلي المخصص للموظفين الذين تمت ترقيتهم خلال السنة المحددة أو الأولى التحضيري من أجل الترسيم في الرتبة، و تبقى للإدارة أو المؤسسة العمومية الحرية في تنظيم أي دورة تكوين من أجل تحسين المستوى و تجديد المعلومات تراها ضرورية.

الفرع الثالث: العلاقة بين المخطط غير المركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

يرتبط المخطط التوقعي للتكوين بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعلاقة وطيدة، تظهر من خلال النقاط التالية:

- أولاً يجب أن يكون هناك تطابق تام بين المخططين من حيث عدد المناصب المالية، و يظهر هذا من التطابق الشديد بين الجدول رقم (7) و المخطط التوقعي للتكوين.

- ثانياً يتعين على الإدارة أو المؤسسة العمومية أن تحتفظ بالمناصب المالية المخصصة للترقية سواء عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الترقية الاختيارية، في حال امتد التكوين إلى ما بعد السنة المالية، و ذلك من خلال الإبقاء عليها في العمود المخصص لمنتوج التكوين في الجدول رقم (04) من مخطط تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>،

- لا يمكن تسجيل أي عملية تكوين مهما كانت طبيعتها في حال عدم توفر مناصب مالية مخصصة للتكفل بمنتوج التكوين.

### المطلب الثاني: المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

كل العمليات الناجحة ترتبط ارتباطاً شديداً بالتخطيط، لهذا حرص المنظم على إلزام الإدارات و المؤسسات العمومية بإعداد المخططات القطاعية و المخططات غير المركزية، السنوية و متعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى، و حددت كيفيات إعدادها و المصادقة عليها، و هذا ما سنتناوله في يلي.

#### الفرع الأول: مفهوم و مجال تطبيق المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

أولاً: تعريف المخطط التوقعي للتكوين: نصت المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، على أنه يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و ذلك في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.

فالمخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات هو وثيقة تسجل فيها كافة عمليات التكوين المبادر بها خلال السنة أو السنوات المقبلة من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية سواء كانت مركزية أو محلية أو جهوية، في حدود الميزانية الممنوحة سنوياً و حاجات المصلحة من الكفاءات الضرورية لتحقيق أهدافها، و يجب أن يحدد فيه:

<sup>1</sup> - التعلية رقم 3 المؤرخة في 2009/03/31، متعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق.

- طبيعة ومدة العمليات المبرمجة (تكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات)،
  - الرتب و مناصب الشغل المعنية و كذا عدد المناصب المالية الخاصة بها،
  - مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن التكوين.
- و يتم إعداده وفق النموذج الذي سنبينه لاحقا.

### ثانيا مجال تطبيق المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات:

في إطار تعزيز مكانة التكوين كآلية لتحسين الأداء داخل الإدارات و المؤسسات العمومية، سواء على المستوى المركزي أو المحلي، تقوم الإدارة المركزية على مستوى كل وزارة، بإعداد مخطط سنوي أو متعدد السنوات تسجل فيه كافة عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات التي تخص كل الوزارات أو الإدارات ذات الاختصاص الوطني التي تمتع بالاستقلالية في التسيير.

و بغية تدعيم إطار التكوين على المستوى المحلي، أضاف المنشور رقم 18 المتعلق بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين، شكلا آخر يتمثل في المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، خاص بالمصالح غير الممركزة للدولة و البلديات، و الإدارات و المؤسسات العمومية ذات الطابع التكنولوجي و الثقافي و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي.

كما أشار المنشور أيضا إلى أن المخطط قد يكتسي طابعا جهويا من خلال تسجيل كافة العمليات المبادر بها من طرف المؤسسات ذات الطابع الجهوي الخاضعة من حيث التسيير لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري<sup>1</sup>، يمكن تسجل في مخططات التكوين التي تعدها الجهة صاحبة صلاحية التعيين التابعة لمجال اختصاصها.

هذا ما دعانا إلى استعمال مصطلح المخطط التوقعي في بعض الحالات للتعبير أن كلا المخططين.

### ثالثا: علاقة المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بالمخطط القطاعي

هناك علاقة وطيدة بين المخططين نصت عليها الكثير من التعليمات و المناشير الصادرة في هذا المجال، حيث تظهر من خلال النقاط التالية:

- إن دورات التكوين و تحسين المستوى في الخارج التي نص المرسوم الرئاسي 03-309 و الموجهة لموظفي الإدارات و المؤسسات العمومية تسجل في المخطط القطاعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في 1990/03/27، المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ج ر عدد 13، مرخة في 1990/03/27، ص 443.

- دورات التكوين المتخصص لمدة تفوق السنة والتي تحدد المناصب المالية المخصصة لمنتوج التكوين في المخطط القطاعي بصفة توقعية، و بمجرد المصادقة عليه، تسجل في المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، بهدف تنفيذ هذه العمليات<sup>1</sup>.
- المخططان يعدان حسب نفس النموذج الذي يتكون من ثمانية (8) جداول سنشرحها لاحقاً.

#### رابعاً: محتوى المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

يعتبر المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات مستوحى من المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، بل يجب أن يكون هناك تطابق بينهما، و يعدا حسب النموذج الذي جاء في التعليمات رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07<sup>2</sup>، المتضمنة تحيين المخطط القطاعي السنوي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ليتلائم مع الإطار الجديد للتكون المكرس بموجب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 2006 و القوانين الأساسية الخاصة المسيرة لمختلف الأسلاك الصادرة في ظله، و يتضمن المخطط مختلف العمليات المبرمجة فيما يخص التكوين، و يحتوي ثمانية (8) جداول هي:

- الجدول رقم (01): متعلق بدورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف في بعض القوانين الأساسية الخاصة،
- الجدول رقم (02): متعلق بدورات التكوين الأولي أثناء فترة التربص، الذي تحدده بعض القوانين الأساسية الخاصة قصد التحضير للتثبيت في الوظيفة،
- الجدول رقم (03): متعلق بدورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى،
- الجدول رقم (04): متعلق بدورات التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي، و تنص عليه بعض القوانين الأساسية الخاصة،
- الجدول رقم (05): يتعلق بعمليات التكوين في الخارج،
- الجدول رقم (06): يتعلق بدورات تحسين المستوى،
- الجدول رقم (07): يتعلق بعمليات تجديد المعلومات،
- الجدول رقم (08): هو حوصلة لكافة العمليات السابقة.

#### الفرع الثاني: إعداد و المصادقة على المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

- يتم إعداد مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بمجرد تسلم مدونة المناصب المالية و ميزانية السنة المالية المتبعة، فتقوم الإدارات و المؤسسات العمومية بإعداد المخطط السنوي

<sup>1</sup> التعليمات رقم 3 المؤرخة في 2009/03/31، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - التعليمات رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07، المتضمنة تحيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات وفق النموذج المتكون من الجداول التي سبق ذكرها، و يراعى في ذلك الطرق التي تكلمنا عنها في الفصل الأول، حيث يقوم المسؤول عن تسيير الموارد البشرية بتحليل ثلاث عناصر هي: العمل أو الوظيفة أو الرتب و المناصب التي تسعى الإدارة أو المؤسسة العمومية إلى إضافتها إلى هيكلها التنظيمي، و تحديد المهارات و الكفاءات و حتى التخصصات التي تحتاجها من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية المخطط لها، و كذلك القيام بمسح كامل حول رغبات و تطلعات الموظفين و حاجاتهم لتنمية مواهبهم و مكتسباتهم و تطويرها، و ذلك ينبغي أن يكون عن طريق المشاورات بين الإدارة و الموظفين بكل الوسائل المتاحة في هذا المجال، مثل الاستبيانات و المقابلات و يمكن حتى الاستعانة بخبراء في هذا الشأن، لكن للأسف كما أشرنا سابقا فإن عملية تقييم الأداء التي تعتبر حجر الزاوية في تحديد الاحتياجات التكوينية لا تأخذ مأخذ الجد في الإدارات و المؤسسات العمومية، مما يجعل هذه المرحلة فاشلة و بالتالي ينتج عنها برنامج تكويني فاشل، و هناك أيضا طريقة تحليل المنظمة أي الإدارة أو المؤسسة العمومية، من أجل تسجيل الأهداف المخطط لها على كافة المستويات، و كذلك تحديد التغيرات التي يمكن أن تطرأ سواء تنظيمية أو تقنية، و بالتالي إعداد الكفاءات التي تتلائم مع الوضع الجديد.

بعد إعداد المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و وفق الشروط السابقة، يتم عرضه على مصالح الوظيفة العمومية عند بداية السنة المالية من أجل المصادقة عليه، مرفوقا بالوثائق المبررة لعمليات التكوين المبادر بها، بعد دراسة المخطط بصفة مشتركة من الإدارة المعنية و مصالح الوظيفة العمومية يعدُّ محضر المصادقة على المخطط و يدخل حيز التنفيذ.

و تجدر الإشارة إلى أن دراسة المخطط التوقعي السنوي أو متعدد السنوات تتم في إطار مشاورات بين مصالح الوظيفة العمومية و مصالح الميزانية، فتقوم لجنة مختصة بدراسة المخطط التوقعي السنوي أو المتعدد السنوات، و تتكون هذه اللجنة من<sup>1</sup>:

- المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية، رئيسا،
- ممثل المديرية الفرعية للمسابقات و الامتحانات،
- ممثل المديرية الفرعية للتفتيش و تدقيق الحسابات،
- ممثل وزارة المالية،
- ممثل الإدارة المعنية.

و يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى للاستشارة في هذا المجال، و تكلف هذه اللجنة بما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - التعلية الوزارية المشتركة رقم 253 مؤرخة في 1999/07/27، متعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي و مصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين.  
<sup>2</sup> - التعلية الوزارية المشتركة رقم 253 المؤرخة في 1999/07/27، مرجع سابق.

- دراسة الأهداف التوازن بين الأهداف التوقعية المسجلة في المخططات و الاعتمادات المالية المخصصة لها،
  - السهر على مشروعية هذه العمليات، لا سيما احترام نسب الموظفين المدعوين لدورات التكوين،
  - التأكد من وجود الأطر القانونية لتنظيم التكوين المتخصص المبرمج ( القرارات، مؤسسات التكوين المؤهلة، برامج التكوين، مدته)
  - الفصل في ملائمة دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات المبرمجة و كذا الزيادات الواجب منحها طبقا للإطار المرجعي المقرر لهذا الغرض،
  - التأكد من التطابق بين مخطط تسيير الموارد البشرية (جدول رقم 7) و دورات التكوين المنصوص عليها في المخطط القطاعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات
  - دراسة مقترحات تعديل المخططات المصادق عليها حسب نفس الكيفيات.
- وللإشارة فإن هذه المخططات لا يمكن أن تغطي أكثر من ثلاث سنوات.

بالنسبة للمخطط غير المركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات فتتم المصادقة عليه بعد دراسته بصفة مشتركة بين رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص محليا و ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية، و يتم تعديل المخطط المصادق عليه وفق نفس الشروط التي تمت فيها المصادقة على المخطط الأصلي.

## المبحث الثاني: تنظيم و تقييم التكوين في الإدارة العمومية

إن تطبيق مخططات التكوين مرهون باتخاذ الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية كافة الإجراءات اللازمة في هذا الشأن وفق التنظيم المعمول به، و سنحاول في هذا المبحث التطرق لهذه الإجراءات مع تبيان الأحكام الخاصة المتعلقة بتنفيذ برنامج التكوين، لاسيما حقوق و التزامات المتكويين، في المطلب الأول، ثم نقوم بعملية تقييم نحاول أن نبرز فيها ايجابيات التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، و كذا أهم السلبيات و المعوقات التي تحول دون أن ينتج الآثار المرجوة منه في المطلب الثاني .

### المطلب الأول: كيفيات إجراء التكوين في الإدارة العمومية

- سنتناول في هذا المطلب كيفية إجراء التكوين على ضوء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 96 92 و المرسوم التنفيذي رقم 04-17<sup>1</sup> المعدل و المتمم لنفس المرسوم المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.

### الفرع الأول: إجراءات قانونية تسبق إجراء تنظيم الدورة التكوينية

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 2004/01/22، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، ج ر عدد 06، المؤرخة في 2004/01/25، ص 17.

قبل مباشرة تنظيم دورة تكوينية هناك تديران لا بد من مراعاتهما، الأول صدور القرار المنظم للتكوين، والثاني إنشاء اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين للمتابعة الدورة التكوينية.

أولاً: صدر قرار يحدد كيفية تنظيم التكوين

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

- حالة تعلق التكوين بالوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في الإدارات و المؤسسات العمومية: و يصدر هذا القرار عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، و في هذا الشأن نسجل صدور كل من التعليمتين رقم 02 و رقم 45 المتعلقتين على التوالي بالتكوين التحضيري أثناء فترة التبرص و التكوين التكميلي قبل الترقية لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج الملحقة بها.

- حالة التكوين المتعلق بالوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات و الإدارات العمومية المختلفة: يصدر القرار في هذه الحالة بصورة مشتركة بين مصالح الوظيفة العمومية و الوزير المعني، و في هذا الشأن نسجل عدد كبير جدا من القرارات التي صدرت في مختلف القطاعات، مثل: قطاع التكوين المهني، قطاع التربية الوطنية، قطاع الشؤون الدينية و الأوقاف، قطاع العدالة...، و غيرها كثير.

و يحدد القراران المذكوران أعلاه ما يلي<sup>1</sup>:

- الأسلاك و الرتب التي فتحت بشأنها دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات،
- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات،
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين بمقتضى التشريع و التنظيم المعمول بهما،
- مدة الدورة و أماكن إجرائها و كذا شكل الدورة التناوبي أو المتواصل،
- طبيعة الاختبارات المقررة في برامج الدورات و عددها و مدتها و معاملاتها و النقاط الاقصائية فيها،
- كيفية مراقبة إجراء الدورات المذكورة سابقا و متابعتها.

ثانياً: إنشاء اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات:

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

<sup>1</sup> - المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 17-04 المؤرخ في 2004/01/22، مرجع سابق.

- السلطة المخولة صلاحية التعيين، رئيساً،
- عضو منتخب عن اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، عضواً،
- مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء، عضواً.

تكلف اللجنة بإعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية و تحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقويم المهني للموظفين المعنيين، ويمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى أنه من الممكن أن يفيداً في هذه العملية.

### الفرع الثاني: إجراءات تنظيم الدورة التكوينية:

بمجرد المصادقة على المخطط السنوي ( القطاعي أو غير المركز) للتكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات، تشرع الإدارات والمؤسسات العمومية في تنفيذه وفق الخطوات التالية:

#### أولاً: قرار فتح الدورة التكوينية

تنص المادة 11 مكرر على أن السلطة صاحبة صلاحية التعيين تصدر قرار لفتح دورة تكوينية من أجل التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، تحدد فيه ما يلي:

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

تلزم الإدارة المعنية بتبليغ نسخة من القرار المذكور للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل شهر واحد (01) من تاريخ توقيعه، كما تلزم بنشره في أجل شهر على الأقل قبل بداية الدورة التكوينية عن طريق الصحافة و/أو الإلصاق في أماكن العمل التابعة للمؤسسة أو الإدارة المعنية.

وتتخذ دورات التكوين الموظفين أحد الأشكال التالية:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة (6) أشهر أو تساويها،
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة (6) أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها،
- دورات طويلة المدى إذا كانت تفوق السنة الواحدة (1) وتساوي ثلاث (3) سنوات أو تقل عنها.

هذا فيما يخص التكوين المتخصص أما دورة التكوين الأولى أثناء فترة التبرص أو التكميلي من أجل الترقية، فيتضمن قرار الفتح بالإضافة لما سبق:

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

وتبلغ نسخة من هذا القرار للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية خلال عشرة أيام من توقيعه، و يتوقف قرار فتح الدورة التكوينية من أجل التكوين التكميلي قبل الترقية على الرأي بالمطابقة من مصالح الوظيفة العمومية خلال عشرة أيام من تاريخ استلام القرار.

- الملاحظ على المرسوم 92 96 المعدل و المتمم أنه لم يتحدث عن كفاءات تنظيم التكوين من أجل تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين، مما يجعلنا نستنتج أن الإدارة تقوم مباشرة بالاتفاق مع المؤسسة المكلفة بتنظيم التكوين.

جدير بالذكر أنه في كل الأحوال لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات نسبة 15% من التعداد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، حفاظا على مبدأ استمرارية المرفق العام.

### ثانيا: كيفية تنظيم التكوين<sup>1</sup>

1- استدعاء المتكويين: بعد تبليغ قرار فتح الدورة التكوينية لمصالح الوظيفة العمومية و الحصول على الرأي بالمطابقة، عند الاقتضاء، يتم إعلام الموظفين المعنيين بالدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة باستدعاء يحدد فيه تاريخ و مكان إجراء التكوين.

2- مدة التكوين: تختلف مدة التكوين حسب الغرض منه و حسب السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، و تتراوح بين الثلاثة (3) أشهر و التسعة (9) أشهر، و قد تتضمن جانب تطبيقي، كما يمكن أن تأخذ طابع تناوبي أو متواصل، و في حالة التكوين المتواصل يتم وضع الموظفين في وضعية انتداب حسب التنظيم المعمول به، و يخضعون خلال هذه الفترة للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين.

3- تقييم المتكويين: يتم تقييم الموظف المتكويين في نهاية الدورة التكوينية بعدة طرق نذكر منها:

يخضع المتكويين لتقييم بيداغوجي من خلال تقدير يقوم به المكون يتناول قدرات و مؤهلات المترشح كما هو مبين في الجدول أدناه<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - التعلية رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - التعلية رقم 2 المؤرخة في 2009/01/3، مرجع سابق.

الملاحظات	معايير التقييم
	الأهمية المخصصة للتكوين
	القدرة على التعبير الكتابي
	القدرة على التعبير الشفهي
	القدرة على التحليل و التلخيص

و يتم التقييم النهائي بمنح المترشح إحدى التقديرات التالية: حسن جدا، حسن، متوسط، دون المتوسط.

• يتم تقييم المتكون من خلال معدل يساوي مجموع معدل المراقبة المستمرة زائد نقطة المذكرة أو التقرير التي يلتزم المترشحين للتكوين قبل الترقية بانجازها حسب الحالة.

4- نتيجة التكوين: يترتب على اجتياز الدورة التكوينية بنجاح إعداد محضر النجاح في دورة التكوين، و تعد هذا المحضر لجنة مكونة من:

- السلطة المخولة صلاحية التعيين أو ممثلها،
- مدير مؤسسة التكوين أو ممثله،
- ممثل أو ممثلين عن المكونين.

يبلغ المحضر إلى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية خلال ثمانية أيام من تاريخ توقيعه، و يتم بناء عليه بتعيين العون المترشح بصفة موظف في الرتبة التي تم التحاقه بها، أو ترقية الموظف للسلك أو الرتبة المعنية.

### المطلب الثاني تقييم عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

نتناول في هذا المطلب تقييم برنامج التكوين من حيث الامتيازات التي يعطها للموظفين من أجل تشجيعهم على مواصلة التكوين من جهة وتحديد الالتزامات التي يرتبها عليهم أخرى، كما نقيم من ناحية الايجابيات التي يحققها بالنسبة للموظف و الإدارة العمومية، ثم نتطرق للسلبيات و المعوقات التي تواجه التكوين في التجربة الجزائرية الحديثة.

#### الفرع الأول: حقوق المتكونين

يتمتع الموظف الذي يتابع دورة تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات من عدة حقوق و امتيازات نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### اولا: حقوق من طبيعة مالية

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، مرجع سابق.

- نص المرسوم التنفيذي 92 96 في عدة مواد ( 15، 17، 28) على استفادة الموظف المقبول في دورة تكوين من عدة امتيازات ذات طابع مادي هي:

- يتقاضى المترشحون الخارجيون المقبولون في دورة تكوين متخصص منحة دراسية تحدد وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به،

- يتقاضى الموظفون المقبولون في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية: المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية و التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، و لا يستفيدون من العلاوات المتغيرة المرتبطة بالمردودية، كما يستفيدون من الأجر القاعدي و تعويض الخبرة المهنية في السنة الثالثة.

- تتكفل الإدارة المستخدمة بمصاريف التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، إذا لم تتوفر المؤسسة المستقبلية على هذه المصاريف ضمن صلاحياتها.

هناك ملاحظة يجب أن نسجلها تتعلق بمنح علاوة المرادودية، فمن الراجح أن الموظف يستفيد من هذه العلاوة إذا كان يخضع للتكوين بشكل متناوب، لأنه يؤدي جزء من مهامه، و بالتالي يستفيد من جزء يكافئ الجهد المبذول، و هذا ما تعززه التعليم رقم 10757 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، و التي تجيب على استفسار أساتذة المتخصصين في التكوين و التعليم المهنيين، الذين يزاولون تكوين تكميلي من أجل الترقية بشكل متناوب، حول إمكانية استفادتهم من علاوة تحسين الأداء البيداغوجي، و كان الرد بالإيجاب.

ثانيا: الحق في المشاركة للمرة الثانية في التكوين:

يمكن للموظف المشاركة لأكثر من مرة في التكوين المتخصص كما يمكنه الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، و هذا ما أكدته المادة السادسة (6) من المرسوم التنفيذي رقم 17-04 المعدل و المتمم للمرسوم 92-96 التي ألغت المادة رقم (24) من هذا الأخير، و التي كانت تنص على الموظف أن الموظف لا يمكنه الاستفادة من دورات التكوين المتخصص إلا مرة واحدة خلال حياته المهنية، كما لا يمكنه الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى و تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة نفسها.

و نصت المادة 25 من المرسوم التنفيذي المعدل و المتمم رقم 17-04 على أحكام خاصة بالموظفين الراسبين في الامتحان النهائي لدورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، حيث يحرم الموظفون الراسبون من المشاركة في دورة تكوينية أخرى لمدة لا تقل عن السنتين (2).

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

## ثالثاً: الحق في التعيين

نصت المواد (21، 22) من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 على أن الموظفين الذين تابعوا بنجاح تكويننا متخصصاً للالتحاق بوظيفة عمومية، يعينون كمتمرنين في السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين.

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

هناك ملاحظة نوردتها حول هذه المادة رقم (21)، إن الموظفون يرقون ويثبتون ويعاد ترتيبهم في نفس تاريخ الترقية، أما التربص فأصبح يقتصر على المترشحين الناجحين في مسابقات التوظيف الذين يعينون بصفة متربصين بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين إلى أن يجتازوا الفترة التجريبية التي تحدد مدتها القوانين الأساسية الخاصة.

هذا و نصت المادة (22) على أن المترشحين الخارجيين الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص يعينون كمتمرنين ويوجهون حسب حاجات المصلحة و حسب درجة الاستحقاق.

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

## رابعاً: الحق في بعض الامتيازات المرتبطة بالمسار المهني

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

- بالنسبة للناجحين في دورة التكوين المتخصص: يستفيدون من ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.
- بالنسبة لدورات تحسين المستوى: نميزين الحالات التالية:
  - 1- إذا كانت مدة الدورة تساوي على الأقل ستة (6) أشهر، تمنح الحق في أحد الامتيازات التالية:
    - التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار،
    - الاستفادة بصفة تفضيلية من ترقية عن طريق التأهيل المهني.
  - 2- إذا كانت مدة التكوين تفوق ستة (6) أشهر وتقل عن تسعة (9) أشهر، يمكن أن تسمح بتخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة التكوينية.

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

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

- منح درجة إضافية،

- تخفيض في الأقدمية للترقية الاختيارية تساوي مدة الدورة.

● بالنسبة لتجديد المعلومات: يتمتع الموظف الناجح في دورة لتجديد المعلومات من الامتيازات حسب الحالات التالية:

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

- الاستفادة بصفة تفضيلية للترقية عن طريق التأهيل المهني.

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

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

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار .

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

خامسا: الحق في تسلم شهادة

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

الفرع الثاني: واجبات المتكويين وبعض الأحكام الخاصة

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

أولا: واجبات المتكويين

من خلال المواد (19، 23، 26) من المرسوم 92-96، يلتزم المتكويين بما يلي:

- الخضوع للنظام الداخلي للمؤسسة المكلفة بالتكوين،

- تسديد جميع مصاريف التكوين من طرف كل من استفاد من تكوين متخصص و انقطع عن الدورة التكوينية، أو كان موضوع إجراء طرد أو لم يلتحق بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في أجل شهر واحد (01) ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين، أوترك الإدارة قبل نهاية المدة المحددة بموجب التنظيم،
- التزام كل مترشح تابع دورة تكوين متخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى بخدمة الإدارة لمدة:
  - ✓ سنتين (2) على الأقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة،
  - ✓ ثلاث (3) سنوات عن كل سنة تكوين، دون أن تتجاوز المدة سبع (7) سنوات.

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

هناك بعض الأحكام الخاصة التي طرأت بعد صدور المرسوم 92-96، والتي أقرتها المديرية العامة للوظيفة العمومية، من خلال الإجابة على بعض الاستفسارات التي تصل إليها من الإدارات و المؤسسات العمومية بشأن بعض الحالات الخاصة، نوردها فيما يلي :

- لا يمكن إعفاء الموظفين الذين لهم صفة: مجاهد، أرملة شهيد، ابن شهيد، و الذين تمت ترقيتهم في إطار التعليم الوزارية المشتركة المؤرخة في 2008/04/29، التي تحدد كفيات تطبيق أحكام المواد 39، 40، 42، من القانون رقم 07-99 المؤرخ في 1999/04/05، المتعلق بالمجاهد و الشهيد، من متابعة التكوين<sup>1</sup>.

- يسري مفعول الترقية ابتداء من تاريخ محضر النجاح النهائي في الدورة التكوينية، سواء تعلق الأمر بالترقية عن طريق الامتحان المني أو بالاختيار<sup>2</sup>.

- في حالة عدم نجاح الموظفين في التكوين التكميلي للترقية إلى رتبة أعلى، نميز بين حالتين:
  - ✓ في حالة متابعة الموظف تكوين عن بعد منظم مع جامعة التكوين المتواصل، في إطار التعليم التي ذكرناها سابقا، يمكن للموظفين الاستفادة من دورة ثانية استدرائية تنظمها الجامعة، شريطة حصولهم على المعدل المطلوب في علامة الحضور، و علامة التقييم الكتابي، و علامة المذكرة أو تقرير نهاية التكوين.
  - ✓ في حالة متابعة التكوين الحضور، تعرض حالة الموظفين المعنيين على اللجنة المذكورة في التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، المذكورة سابقا.

و في كل الأحوال يتم تعيين المعنيين في رتب الترقية ابتداء من تاريخ المحضر النهائي للنجاح في الدورة التكوينية باعتبار متابعة التكوين بنجاح شرط في الترقية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - المراسلة رقم 5704 المؤرخة في 2013/05/11، المتعلقة باستفسار حول اعفاء من لهم صفة: المجاهد و ارملة الشهيد، و ابن الشهيد من التكوين، صادرة عن م ع و ع.

<sup>2</sup> - مراسلة رقم 34 مؤرخة في جويلية 2011، متعلقة بتاريخ سريان الترقية، صادرة عن م ع و ع.

<sup>3</sup> - المراسلة رقم 369 المؤرخة في 2012/11/18 تتضمن وضعية الموظفين الذين رسبوا في التكوين التكميلي، صادرة عن م ع و ع.

- يمكن إعفاء بعض الموظفين الذين يعانون من إعاقات تجعل متابعة التكوين أمرا مرهقا، من متابعة الدورة التكوينية، وذلك بناء على رخصة استثنائية تمنح من طرف مصالح الوظيفية العمومية، و باقتراح من الإدارة أو المؤسسة العمومية المستخدمة<sup>1</sup>.

- يعفى من التكوين المتوفون الذين تمت ترفيتهم في إطار تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 47-99 المؤرخ في 13/02/1999، المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-26 المؤرخ في 01/02/2014 المتعلق بمنح تعويضات لصالح الأشخاص الطبيعيين ضحايا الضرر الجسدية أو لصالح ذوي حقوقهم<sup>2</sup>.  
ثالثا: أحكام خاصة بالتكوين في الخارج:

- ينظم التكوين في الخارج المرسوم الرئاسي رقم 03 309 المؤرخ في 11/09/2003، و المرسوم الرئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 06/07/2014، و اللذان يحددان بعض الأحكام المطبقة على المستفيدين من التكوين و تحسين المستوى في الخارج، و سنتناول تلك المطبقة على مستخدمي الإدارات و المؤسسات العمومية دون تلك المطبقة على بقية الأصناف المستفيدة من التكوين في الخارج، و سنعتمد على المرسومين الرئاسيين ما دما ساري المفعول معا.

1- حقوق المستفيدين من التكوين بالخارج: يتمتع المستفيدون من التكوين بالخارج بعدة امتيازات نوجزها فيما يلي:

- الاحتفاظ بالراتب الأساسي مع الاحتفاظ بالمنح العائلية دون العلاوات و المنح المرتبطة بالمردودية.
- الحق في تكفل الإدارة بكافة المصاريف المتعلقة بالتكوين و النقل و الحماية الاجتماعية.
- يتقاضى المستفيد من منحة مقدمة من دولة أو هيئة أجنبية يكون مبلغها أقل من مبلغ المخصص لتتكفل بالمصاريف المذكورة أعلاه.
- صرف مبلغ المنحة التكميلية في حال توقف الطرف الأجنبي عن ذلك بشرط الموافقة المسبقة للإدارة المعنية و لمدة لا تتجاوز اثني عشر شهرا.
- الحق في إعادة الإدماج أو التوظيف بالنسبة للمرشحين الذين أتموا التكوين بالخارج و أوفوا بالتزاماتهم التعاقدية.
- في حال وفاة المتكون في الخارج تتكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بتكاليف إعادة جثمانه إلى ارض الوطن، و عند الاقتضاء تذكرة سفر احد أقاربه ذهابا و إيابا.

2- واجبات المستفيدين من التكوين في الخارج: يجب على المترشحين للتكوين في الخارج اكتتاب عقد تكوين مع الإدارة المعنية يلتزمون فيه بـ:

- الحصول على نتائج.

- العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسله بعد إنهاء التكوين.

<sup>1</sup> - مراسلة رقم 37 المؤرخة في 21/02/2017، متضمنة رخصة استثنائية لإعفاء معاق صم بكم من متابعة التكوين، صادرة عن م ع و ع .

<sup>2</sup> - المراسلة رقم 854 المؤرخة في 20/09/2015، متضمنة إعفاء المتوفين من التكوين التكميلي، صادرة عن م ع و ع .

- خدمة الإدارة أو المؤسسة المرسله لمدة لا تقل عن ثلاث (3) سنوات ولا تزيد عن سبع (7) سنوات.
- في حالة الإخلال ببنود التعاقد يتعين على المترشح إعادة كافة مصاريف التكوين، دون المساس بالمتابعة القضائية، وتجدر الإشارة إلى أن عقد التكوين قد يفسخ في حالة المرض الطويل الأمد أو التخلي عن الدراسة، أو ضعف النتائج البيداغوجية وفي الحالات التأديبية الخطيرة.

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

- و سنورد الشروط التي تخص مستخدمي الإدارات و المؤسسات العلمية دون تلك المشروطة في الطلبة و الأساتذة و الباحثين الجامعيين، حيث يتعين على الموظف المترشح للتكوين و تحسين المستوى في الخارج أن يستوفي ما يلي:
- أن يثبت أقدمية ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية عند تاريخ الذهاب للتكوين.
- أن يستوفوا الشروط و المقاييس التي تحددها اللجنة الوطنية للتكوين و تحسين المستوى في الخارج.
- أن يستوفوا الشروط التي يتطلبها التكوين المقرر.
- أن تقترحهم إدارتهم أو مؤسستهم.
- أن يكونوا حاصلين على شهادة البكالوريا أو شهادة معادلة لها نعرف بها.
- أن لا يكونوا قد سبق و استفادوا من تكوين في الخارج.

### 4- أهداف التكوين و تحسين المستوى في الخارج: نصت المادة 33 من المرسوم الرئاسي 14-196، على ذات الأهداف التي أوردتها المادة 16 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309، و المتمثلة في:

- التحكم في الجوانب العلمية و التكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة و المتقدمة.
- اكتساب المعارف و التقنيات الضرورية لابتكار نشاط مهني أو عصرنته.
- تحيين المعارف في إطار التكوين المتواصل و تنويعها و تحسينها.
- التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة.
- المشاركة في ملتقيات أو لقاءات علمية و تقنية من شأنها المساهمة في تطوير الهيئة المعنية.

### الفرع الثالث: تقدير نظام التكوين في الإدارة العمومية

ككل المواضيع، يتميز التكوين في الإدارة العمومية بالعديد من الجوانب الايجابية باعتباره من أهم الآليات التي تمكن الموظف و الإدارة العمومية على حد السواء من التطور و التقدم بالأداء إلى مقاييس عالمية، و في نفس لا يخلو كذلك من بعض السلبيات و المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه النتيجة، و فيما يلي سنحاول وضع يدنا على ما أمكننا ملاحظته من تلك الايجابيات و السلبيات من خلال تحليل النصوص القانونية و كذا من خلال الملاحظة الواقعية.

## أولاً: إيجابيات نظام التكوين

يتميز نظام التكوين في الإدارات العمومية بعدة إيجابيات أهمها:

### 1- إعطاء مكانة متميزة للتكوين في قانون الوظيفة العمومية:

حضي التكوين بمكانة مرموقة في قانون الوظيفة العمومية و النصوص التنظيمية التي صدرت تطبيقاً لأحكامه، وتتجلى هذه المكانة في النقاط التالية:

✓ **إضفاء الطبيعة المزدوجة على التكوين:** كرس الأمر 03-06 التكوين من خلال النص عليه في عدة مواد، و الأهم من ذلك أنه أضفى عليه طبيعة مزدوجة، فنجدته رتبه كواجب على الإدارة العمومية من خلال نص المادة 104 على " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية و تأهيله لمهام جديدة"، و من جهة أخرى جعلت المادة 38 من التكوين حق من حقوق الموظف، إذ نصت على " للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

✓ **ربط التكوين بالمسار المهني للموظف:** و ذلك من خلال اشتراط المادة 84 من الأمر 3-06 خضوع المترشح لفترة تربص مدتها سنة، مع إمكانية أن تتضمن تكويناً تحضيرياً لبعض الأسلاك، كشرط للترسيم في الرتبة، كما ربط الترقية لبعض الرتب مرهونة باجتياز تكوين متخصص<sup>1</sup>، و تولى المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في الإدارات و المؤسسات العمومية، تحديد الأسلاك و الرتب المعنية بهذا الإجراء.

✓ **الاعتراف بالتكوين الذاتي للموظف:** يمكن للموظف أن يقوم بمجهودات خاصة من أجل تطوير نفسه من خلال مواصلة الدراسة و الأبحاث، و اعترف قانون الوظيفة العمومية بهذا الحق و كرسه من خلال السماح للموظف بفترات غياب مرخصة من أجل الدراسة، و أكثر من ذلك مكنه من الرقية على أساس على الشهادات و المؤهلات المتحصل عليها خلال مساره المهني<sup>2</sup>، كما سمح للموظف بالاستفادة من وضعية الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية من أجل التفرغ للبحث العلمي<sup>3</sup>.

✓ **النص على ضرورة إدخال التكوين في إطار السياسة التقديرية لتسيير الموارد البشرية:**<sup>4</sup> من خلال تكريس المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين، و هذا اعتراف بأهمية التكوين كعملية استثمارية تستدعي التخطيط.

1 - المادة 107 من الأمر 03-06، مرجع سابق.

2 - المواد 107، 208، نفس المرجع.

3 - المادة 148، نفس المرجع.

4 - المادة 111، نفس المرجع.

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

بالرغم من صدور العديد من النصوص التنظيمية التي كرست التكوين قبل المرسوم التنفيذي رقم 92-96، إلا أنه يعتبر لغاية هذا التاريخ، إضافة متميزة في منظومة التكوين، وذلك للاعتبارات التالية:

✓ باعتباره أول نص قانوني ينظم التكوين بشكل مفصل، حيث حدد بدقة أنواع التكوين، وإجراءات وكيفيات تطبيقه في الإدارات و المؤسسات العمومية<sup>1</sup>.

✓ ألزم الإدارات و المؤسسات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين<sup>2</sup>، و أكد على ضرورة قيام علاقة وطيدة بينه و بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

✓ ربط مزاولة التكوين بامتيازات كثيرة، من أجل ترغيب الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التكوينية.

✓ إحاطة عملية تنظيم التكوين بضمانات تحقق العدالة و المساواة في الاستفادة من التكوين، من خلال النص على إنشاء لجنة انتقاء الموظفين المدعويين للمشاركة في دورات التكوين، الذكورة أعلاه، و إشهار قائمة المترشحين للتكوين، منح المترشحين غير المقبولين إمكانية الطعن.

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

## 4- مرافقة المديرية العامة للوظيفة العمومية للتكوين:

من الايجابيات التي تساهم في نجاح التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارات و المؤسسات العمومية، هي اشتراك مصالح الوظيفة العمومية مع الإدارات المعنية في تنظيم و مراقبة و تقييم عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، سواء من خلال عملية الرقابة البعدية، أو من خلال المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الوارد البشرية و التكوين، أو من خلال إصدار التعليمات و القرارات المنظمة للتكوين.

5- حرص الدولة الواضح على أهمية اعتماد التكوين كآلية لإصلاح و عصرنة الإدارة العمومية: من خلال البحث على تعميم برنامج واسع يشمل كافة فئات الموظفين، على المستوى المركزي و المحلي و التأكيد على أن يتم ذلك بصفة دائمة، كما حرصت الدولة على متابعة ذلك عن قرب من خلال التأكيد على ضرورة قيام الإدارات و المؤسسات العمومية المحلية، بتبليغ عرض تقييمي حول مدى تنفيذ برنامج التكوين و العقبات التي يمكن أن تواجهها في ذلك<sup>3</sup>.

1 - بليه لحبيب، الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم. <https://www.asjp>

2 - المادة 3 من المرسوم 92-96، مرجع سابق.

3 - التعلية رقم 198 المؤرخة في 2014/08/18، مرجع سابق.

6- الانفتاح على التجارب الأجنبية: وفي هذا الإطار قامت الدولة الجزائرية بتوقيع عدة اتفاقيات مع عدة دول، مثل دول الاتحاد الأوروبي (فرنسا، اسبانيا، هولندا) والصين وكندا<sup>1</sup>.

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

8- تكوين عدد هائل من الموظفين و الإطارات: 20853 موظف في سنة 2015 و 5859 موظف سنة 2016، بما فيهم المنتخبين المحليين، في كافة المجالات: التسيير التقني و الحضري، الصفقات العمومية، المالية المحلية، الإعلام والاتصال، الحالة المدنية... وغيرها<sup>2</sup>.

### ثانيا: سلبيات التكوين:

بالرغم من المكانة التي احتلها التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، إلا أنه ارتبط كذلك ببعض السلبيات أو المعوقات، التي وقفت حائلا دون إحداث الأثر الجيد له.

تتعلق هذه السلبيات بنقائص شابت النصوص القانونية المنظمة للتكوين من جهة، و ممارسات من طرف المسؤولين عن التكوين في الإدارات و المؤسسات العمومية من جهة أخرى، وفيما يلي بعض هذه السلبيات:

1- سلبيات مرتبطة بالإطار القانوني المنظم للتكوين: هناك عدة ملاحظات يمكن تسجيلها من خلال تحليل المرسوم 96-92، و النصوص التنظيمية الأخرى المتعلقة بالتكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات منها:

✓ صدور الإطار القانوني في شكل مرسوم تنفيذي (96-92) ولم يصدر في شكل قانون أو حتى مرسوم رئاسي، مما كان سيعطيه قوة وفعالية أكثر<sup>3</sup>، من جهة و تأخر صدوره مما خلف فراغ قانوني لمدة طويلة في مجال التكوين.

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

✓ لم يتضمن أحكام واضحة بخصوص متابعة الإدارة العمومية للمجريات التكوينية، مثل: الحصول الزام المؤسسة التكوينية بتبليغ نسخة من كشف الحضور للمصلحة المستخدمة، و ربط الغياب عن التكوين

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف التكوين، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، تم الاطلاع يوم : 2019/05/19، على الساعة 20:30 .

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف التكوين، المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 168.

بعقوبات مماثلة للغياب غير الشرعي عن العمل، لم يلزم المتكون بتقديم تقرير حول ما استفاد منه خلال الدورة التكوينية.

2- ضعف الاهتمام بالتكوين المتواصل من الناحية الواقعية<sup>1</sup>: لم تحط الإدارات و المؤسسات العمومية التكوين المتواصل، و الذي عبرت عنه النصوص المنظمة للتكوين " بتحسين المستوى" أو ما يعرف كذلك بالرسكلة، بالأهمية الكافية حيث اقتصرته جهودها في هذا المجال على بعض العمليات المنفردة و التي نظمت بشكل عشوائي، و اقتصرته الإدارات و المؤسسات العمومية على تنظيم التكوين المتخصص من أجل شغل وظيفة لأول مرة أو الترقية إلى رتبة أعلى و التكوين التحضيري.

3- ضعف برامج التكوين: حيث تعتبر البرامج الموجهة للتكوين المتخصص أو التحضيري، مجرد إعادة لدروس نظرية سبق و إن حصلها الموظف في تكوينه الأصلي، و هذا واضح من خلال الاطلاع على التعليمات رقم 02 المتعلقة بالتكوين التحضيري و التعليمات رقم 45 المتعلقة بالتكوين التكميلي، على سبيل المثال، و كان الأولى لو أخذ بعين الاعتبار أثناء إعداد هذا البرنامج النشاطات المعرفية التي تتطلبها المهام المرتبطة بالمنصب و كذا الكفاءات المطلوبة<sup>2</sup>.

4- غياب المكونين المتخصصين: يشترط أن تتوفر في المكون عدة صفات منها<sup>3</sup>: قدرته على الإيضاح و التفهيم، و الإرشاد أثناء التكوين، القدرة التكيف مع الوضع و تغيير وسائل التكوين حسب طبيعة المكونين و قدرتهم على الفهم و الاستيعاب من جهة و موضوع التكوين من جهة أخرى، و غيرها من الصفات التي لا يتمتع بها الأساتذة المشرفين على التكوين في الواقع.

5- عدم التحكم الجيد في وسائل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: فالإدارات و المؤسسات العمومية غير حصرت دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، في المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية مثل الترقية، النقل، إنهاء المهام، التقاعد، و لم تصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية أو المناجمنت العمومي بالمفهوم الحديث، الذي يقوم على المتابعة و التقييم و التحفيز، و التنبؤ<sup>4</sup>.

6- تعقيد إجراءات التكوين في قطاع الوظيفة العمومية<sup>5</sup>: يتميز التكوين في الإدارات و المؤسسات العمومية بكثرة الإجراءات و تعقيدها، إذ يخضع لإجراءات كثيرة متتالية تدخل فيها عدة أطراف: الإدارة

1 - بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الامر 06-03، اطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2017، ص 284.

2 - مريجة توفيق، واقع التقييم في عمليات التكوين في المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة شركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2011/2012، ص 25.

3 - شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الامن بأم البواقي)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010، ص 67.

4 - تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 237.

5 - بوطبة مراد، مرجع سابق، ص 285.

المعنية، الجهات الوصية عليها، السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، مصالح الرقابة المالية، مراكز التكوين، وهذا يجعل التكوين يمر بطريق طويل وشاق ويأخذ وقتا وجهدا.

7- غياب نظام تقييم فعال: غياب نظام تقييمي علمي لحاجيات التكوين<sup>1</sup>، فنظام التقييم الذي تعتمده الإدارات و المؤسسات العمومية، و الذي كرسه الأمر 03-06 في الفصل الرابع (المواد: 97 إلى 103)، مبني على معايير عامة غير قابلة للقياس، كما أنه من حيث الأهداف اقتصر على أهداف مادية مرتبطة بالترقية و بنظام الأجور مباشرة، دون الاهتمام بتطوير كفاءات الموظفين، كما أن أبعديات الإدارة بالأهداف غير موجود بتاتا، و ليس هناك أي إشراك للموظف في عملية التقييم، التي يفترض بها أن تتم بناء على اجتماعات فردية و جماعية بين المسؤول و الموظفين، في فترات متباينة، من أجل تقييم كفاءات الموظفين و مدى أدائهم لوظائفهم في فترة سابقة و التخطيط للأهداف القادمة و ما تتطلبه من كفاءات و إمكانيات<sup>2</sup>.

8- عدم تخصيص ميزانية خاصة بالتكوين: من خلال الاطلاع الميزانية غير الممركزة لولاية المسيلة، و ميزانية البلديات التابعة لها، تين أنه لا يتم تخصيص مبالغ للتكوين على أساس تخطيط مسبق، و لكن تقوم الإدارة بتنظيم التكوين و من ثم مراسلة السلطات الوصية من أجل إمدادها بالمبالغ المسجلة في الفواتير التي ترتبت على الاتفاقيات المبرمة مع مراكز التكوين المختلفة، بالرغم من رصد مبالغ هامة للتكوين في المخطط القطاعي لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، لكن الأمر مختلف على المستوى المحلي، و يكاد يكون هذا الأمر من أهم العقبات التي تواجه التكوين و تجرده من دوره، و العديد من دورات التكوين لم تؤتي أكلها و بقيت حبيسة محاضر النجاح النهائية التي ظلت رهينة عند المؤسسة التكوينية لمدة تجاوزت السنة المالية المعتبرة، و بالرغم من تأكيد السلطات المركزية على الإدارات المحلية بخصوص تخصيص جزء من ميزانياتها للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، إلا أن المسؤولين المحليين لم يستجيبوا لهذا الأمر، لأسباب مختلفة منها ما يعود لقلة تكوينهم، و عدم إدراكهم لأهمية التكوين بصورة فعلية، و منها يعود لسياسة التقشف التي اتبعتها الحكومة منذ سنة 2015 و صدور التعليمات الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 2015/12/23 المحددة لكيفيات تجسيد التدابير العملية الرامية إلى تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد، و التي قلصت من عملية الإنفاق في مجالي التوظيف و التكوين و اقتصرته على بعض المجالات الحيوية، كالتربية الوطنية و الصحة.

9- قلة وعي المسؤولين بأهمية التكوين: إن المسؤولين في الإدارات و المؤسسات العمومية لا يولون التكوين المكانة التي يستحقها، و يتعاملون مع العملية التكوينية بصفة جامدة لا تعدو تطبيق مجموعة من النصوص و التعليمات، و ينظرون لها على أنها عملية مرهقة و مكلفة و ليس من ورائها طائل، و بالتالي

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 155.

<sup>2</sup> - سودي عائشة، مرجع سابق، ص 56.

يهتمون بالتكوين المتخصص و التحضيري لإلزاميته فقط، و لا يستغلون التكوين كعملية استثمارية تتطلب تخطيط و إستراتيجية، وهذا راجع لكونهم يحتاجون هم كذلك للتكوين.

10- عوامل خارجية تعيق التكوين: السلبيات المذكورة أعلاه مرتبطة بالتكوين بصفة مباشرة، لكن هناك معوقات أخرى تظهر بعيدة عن العملية التكوينية لكن في الحقيقة تؤثر فيها بشكل كبير سنورد بعضها في النقاط التالية:

✓ عدم تطبيق الامتيازات التي نص عليها المرسوم التنفيذي 96-92، لفائدة الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية.

✓ غياب التحفيز بصفة عامة في الإدارة العمومية الجزائرية، مما يخلق شعور بالملل و الإحباط لدى الموظفين، فالموظف المتميز و المهامون كلاهما يستفيدون من نفس التقييم و العلاوات، على قدم المساواة، فلماذا يطور الموظف نفسه مادام ليس هناك مقابل لهذا التطوير.

✓ سياسة التوظيف المتبعة خاصة خلال السنوات التي تلت صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25<sup>1</sup>، الذي يهدف إلى إضفاء المرونة على عمليات التوظيف من خلال اللجوء إلى التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، و كذا المنشور رقم 7 المؤرخ في 2011/04/28، المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادة، الأمر الذي أفسح مجال للفساد ليطلق عمليات التوظيف، من جهة، كما أن إعطاء أولوية لتوظيف المتعاقدين في إطار عقود ما قبل التشغيل، و إدماج حاملي الشهادات، و الإدماج المهني و الاجتماعي، الذي كرسته التعليم رقم 1 المؤرخة في 2013<sup>2</sup>/02/20، و حل هذا الإجراء محل مبدأ الجدارة الذي نص عليه الأمر 06-03، و النتيجة استقطاب عناصر قليلة الكفاءة، و من خصائص التكوين أنه يطور الكفاءات و لا يخلقها، فهو لا يصحح الأخطاء التي ارتكبت في عملية التوظيف و بالتالي تنظيم التكوين لمثل هذه العناصر هو مجرد إهدار للمال العام.

✓ ضعف نظام الأجور و التعويضات: إن ضعف الأجر الذي يتميز به قطاع الوظيفة العمومية يصيب الموظف بالإحباط و عدم الرغبة في بذل الجهود التي يراها غير مكافئة للراتب الضئيل الذي يتلقاه، و بالتالي ينظر للتكوين على أنه عملية مجهددة قليلة المردود المادي و بالتالي لا جدوى من خوض غمارها، و هناك الكثير من الموظفين الذين يرفضون المشاركة في عمليات الترقية سواء عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الاختيارية في الرتب التي تشترط التكوين.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - التعليم رقم 1 المؤرخة في 2012/04/25، تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25، يحدد كليات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجزاؤها، صادرة عن م ع و ع.

## خلاصة الفصل الثاني:

التكوين عملية منظمة يجب أن تدرج ضمن خطة إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، تعتمد على قواعد علمية دقيقة تمكن الإدارات و المؤسسات العمومية من إدارة الكفاءات الموجودة و تطويرها حسب الأهداف المستقبلية و الميزانيات المرصودة، و هذا من خلال التحكم الجيد في مخططات تسيير الموارد البشرية و المخططات التوقعية للتكوين و تحسين المستوى، والحفاظ على التطابق الوثيق بينهما. أيضا عملية التكوين تمر بإجراءات و مراحل و تتضمن أحكام خاصة، لاسيما حقوق و واجبات المتكويين و الامتيازات لصالح المستفيدين من الدورات التكوينية، التي نظمها المرسوم 96-92 و النصوص التطبيقية الصادرة في ظله، و التي جاءت بعد فترة فراغ قانونية طويلة. تتولى عملية التكوين عدة أطراف: الإدارة المعنية، مصالح الوظيفة العمومية، مصالح المالية، مراكز التكوين، مما يجعلها عملية طويلة و معقدة تكتنفها العديد من السلبيات و تقف في طريقها العديد من المعوقات، لكن مع ذلك يبقى التكوين يحمل الكثير من الآثار الايجابية التي تنعكس على الموظف و المؤسسة أو الإدارة العمومية و على الدولة ككل.

## خاتمة:

إن التخلف الذي عانت منه الإدارة العمومية الجزائرية في السنوات الأولى من الاستقلال، كان حجر عثرة في طريق تطور البلاد ونموها على كافة الأصعدة، الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية والعلمية، وهذا الأمر كان مقبول في الفترة التي تلت الاستقلال مباشرة، نظرا للفراغ الذي تركه رحيل المستعمر، و سحب كل الإطارات التي كانت تشغل مناصب العمل في المؤسسات والإدارات العمومية آنذاك.

لكن الأمر غير المقبول هو الاستمرار في التخلف وسوء التسيير الذي لا يزال ملازم لمؤسسات الدولة إلى غاية يومنا هذا، رغم الجهود والإصلاحات التي بذلتها وتبذلها الدولة في سبيل تحسين أداء أعوانها وعصرنة مرافقها العمومية.

حيث اتخذت الدولة الجزائرية عدة تدابير لإصلاح هيكلها وتحسين الخدمات وتسهيل الاتصال بين الإدارة والمواطن، و تثمين دور الإدارة العمومية في عملية التنمية، ومن بين أهم النقاط التي شملتها هذه الإصلاحات، هي الاستثمار في المورد البشري من خلال الرفع من قدراته وتعديل سلوكه داخل الهيئات التي ينتمي إليها، واعتمدت على التكوين بكل أنواعه في هذه المهمة.

ولكون الاستفادة من التكوين لا تتم إلا بتوفر نظام تقييم مبني على أسس علمية تمكن الإدارة العمومية من معرفة النقائص التي تحول دون تقديم الموظف لأحسن ما عنده من كفاءات ومهارات، ليتم تحويل هذه النقائص إلى برنامج تكويني، كرسست قوانين الوظيفة العمومية تقييم الموظف العمومي، من خلال تقارير التقييم التي أخذت أشكال مختلفة عبر قوانين الوظيفة العمومية التي توالى، وصولا للأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي كان أكثر عناية بموضوع تقييم الأداء، إذ حدد أهدافه وبين المعايير التي يتم على أساسها تقييم الموظف، كما بين السلطة المكلفة بهذه العملية، مع أنه يعاب عليه عدم ربط التقييم بتحديد الاحتياجات التكوينية، ومرحلة أساسية من مراحل التكوين.

بات التكوين من أهم المسائل التي تشغل مسيري الموارد البشرية في الجزائر خاصة على المستوى المركزي، ويظهر هذا الاهتمام المتزايد بالتكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال المنظومة القانونية الضخمة والهيكل الكثيرة والمتنوعة التي شيدتها الدولة منذ السنوات الأولى للاستقلال، ولا زالت مستمرة في إنشائها ليومنا هذا، سواء تلك الموجهة للتكوين الأصلي أو الموجهة للتكوين المتخصص أو المستمر للموظفين وأعوان الدولة.

التكوين عملية مهمة ومنتجة، لكن في نفس الوقت معقدة وتخضع لكثير من الإجراءات والمراحل المترابطة والمتكاملة، والتي تشترك فيها أطراف عدة: الإدارة أو المؤسسة العمومية المستخدمة، ومراكز التكوين كطرفين مباشرين في اتفاقية التكوين، والمصالح المكلفة بالوظيفة العمومية والمصالح المكلفة بالمالية كهيئات رقابة تقوم الانحرافات التي تشوب تنظيم هذه العملية.

كما أن عملية التكوين عملية منظمة ومخططة، توضع في إطار سياسة التسيير التوقعي للموارد البشرية في الإدارة العمومية، من خلال إعداد المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، التي تعد لوحة قيادة للإدارة العمومية في مجال تنظيم التكوين من جهة، و

أداة لممارسة الرقابة على مدى تنفيذ العمليات المسجلة و شرعية القرارات المتخذة في هذا الشأن، من طرف مصالح الوظيفة العمومية ، من جهة أخرى.

و لا يستطيع أحد إنكار الجوانب الايجابية للتكوين في الجزائر، سواء من الناحية القانونية أو العملية، حيث تم إصدار المرسوم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03، الذي يمثل إطار العملية التكوينية، و الذي يعتبر نقلة نوعية في تنظيم التكوين، نظرا لما تضمنه من تفاصيل كانت غائبة في سابقه، و صدور النصوص التطبيقية التي مكنت الإدارات العمومية من وضع المرسوم حيز التنفيذ، دون أن ننسى أنه أكد على ضرورة استمرارية و شمولية التكوين، و من الناحية العملية لاحظنا عدة مبادرات قامت بها الإدارة على المستويين المركزي و المحلي في إطار تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.

و في نفس الوقت لا يمكن إنكار السلبيات و العراقيل الكثيرة التي تحول دون التنفيذ الجيد للتكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، سواء من الناحية التنظيمية أو الواقعية، و لعل أبرزها هو قلة وعي المسؤولين المحليين بدور التكوين كعملية استثمارية، و التعامل معه بشكلية شديدة، عدم استغلال الميزانية المخصصة للتكوين التي رصدتها الدولة في المخططات القطاعية للتكوين، اعتبارها تمنح لاحقا بناء على طلبات السلطات المحلية بناء على الفواتير المترتبة عن اتفاقيات التكوين المبرمة مع المركز المختلفة، مما، عدم ارتباط التكوين بمقابل مادي معتبر لفائدة الموظفين، مما يجعلهم يعرضون عن متابعة التكوين.

و في إطار إعادة ترمين دور التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارات العمومية، نقترح من خلال هذه الدراسة المتواضعة، بعض التوصيات التي نرى أنها ستفيد في ذلك:

- 1- إعادة تعزيز قيمة الإطار القانوني للتكوين بإصداره بشكل قانون، و تكييفه مع قانون الوظيفة العمومية الجديد،
- 2- مراجعة برامج التكوين من أجل إضفاء الطبيعة العملية عليها، و الابتعاد بها عن كونها إعادة لبرامج التعليم التي سبق و تلقاها الموظف،
- 3- تكوين المسؤولين من شاغلي الوظائف العليا و المناصب العليا، المكلفين بتسيير الموارد البشرية، لتغيير سلوكهم تجاه التكوين كعملية استثمارية منتجة لو أحسن تطبيقه،
- 4- وضع نظام تقييم للأداء قائم على أسس علمية و فنية محكمة، و الاستعانة بمتخصصين في هذا المجال، و ربط هذا النظام بنظام التكوين.
- 5- رصد ميزانية هامة للتكوين تمنح في الميزانيات الأولية للمؤسسات و الإدارات العمومية في بند التكوين، مع فرض رقابة صارمة على صرف هذه المبالغ في عمليات جادة.
- 6- زيادة الامتيازات الممنوحة للموظفين المشاركين في الدورات التكوينية،
- 7- تشجيع الموظفين على التكوين الذاتي من خلال تسهيل التحاقهم بالجامعات و المعاهد للدراسة،
- 8- إعادة الاعتبار إلى نمط مسابقات التوظيف على أساس الاختبار، باعتباره أساس مبدأ الجدارة و المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، من جهة، و حتى تتوفر الإدارات العمومية على موظفين ذوي كفاءات يمكن تطويرها، فالتكوين لا يزيد الذكاء و لا يصنع الكفاءة، بل ينميها،

9- مراجعة نظام الأجور و التعويضات و العلاوات، من أجل تحفيز الموظفين و زيادة ولائهم للهيئات المستخدمة.

10- الاهتمام بالتكوين داخل أماكن العمل بالإدارات العمومية، الذي يتم تحت إشراف الموظفين ذوي الخبرة، و التركيز على التغذية العكسية للموظفين الذين استفادوا من التكوين حتى تعم الفائدة في إطار تبادل التجارب بينهم.

11- تكوين المكونين المتخصصين، ليشرفوا على عمليات التكوين، بدل الأساتذة الذين يغلب على أدائهم الجانب النظري.

12- إعادة إحياء مراكز التكوين الإداري لما لها من فعالية في إعداد المترشحين لشغل الوظائف العمومية و تزويدهم بالكفاءات التي تتلائم مع الطابع المتميز للوظيفة العمومية في إطار النظام المغلق.

بهذا نكون قد كتبنا الكلمات الأخيرة في هذا البحث المتواضع الذي حاولنا من خلاله الإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة، حيث توصلنا إلى تبيان قيمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، و هو أمر ثابت، كما توصلنا إلى أن هذا الدور لم يكن كما كان مخطط له، و حاولنا توضيح الأسباب التي أدت إلى ذلك، و التي تتعلق في الأساس بمسألة ذهنية لدى المسؤولين العموميين، إلا أن الأمر يمكن تداركه بواسطة بعض التدابير المتضمنة في القوانين المنظمة للتكوين.

## قائمة المراجع:

النصوص القانونية	
1	الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 08/06/1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46
2	الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46، مؤرخة في 16/07/2006، ص 3.
3	القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05/08/1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ج ر عدد 32، مؤرخة في 08/08/1978، ص 724.
4	المرسوم رقم 10-134 المؤرخ في 13/05/2010، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد 32، مؤرخة في 16/05/2010
5	المرسوم الرئاسي رقم 03-309 مؤرخ في 11/09/2003، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر عدد 56، مؤرخة في 17/09/2003، ص 17.
6	الرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 13/05/2010، يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 32.
7	المرسوم 2000-372 المؤرخ في 22/11/2000، المتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، ح ر عدد 71، مؤرخة في 26/11/2000، ص 4.
8	المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد 13، مؤرخة في 24/03/1985، ص 333.
9	المرسوم التنفيذي رقم 04-146 المؤرخ في 19/05/2004، يتضمن إنشاء اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية وتنظيمها و عملها، ج ر عدد 31، المؤرخة في 19/05/2004، ص 4.
10	المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22/11/2006، متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة و سيرها، ج ر عدد 75، مؤرخة في 26/11/2006، ص 3.
11	المرسوم التنفيذي رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، ج ر العدد 61.
12	المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19/01/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 3.
13	المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012، يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءها، ج ر العدد 26.

14	المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03/07/2014، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر عدد 41، مؤرخة في 06/07/2014، ص 170.
15	المرسوم التنفيذي رقم 14-196 المؤرخ في 06/07/2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر العدد 42.
16	المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02/11/2016، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر لعدد 66.
17	المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02/11/2017، متضمن الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 66.
18	المرسوم التنفيذي رقم 18-224، مؤرخ في 24/09/2018، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22/11/2006، متضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، ج ر 57، مؤرخة في 26/09/2018، ص 4.
19	المرسوم التنفيذي رقم 90-150 المؤرخ في 26/05/1990، المتضمن إنشاء مراكز التكوين المتواصل، ج ر عدد 22، المؤرخة في 30/05/1990، ص 737.
20	المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27/03/1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، ج ر عدد 13، مؤرخة في 27/03/1990، ص 443.
21	المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، ج ر لسنة 1996، العدد 16.
22	المرسوم الرئاسي رقم 06-440 مؤرخ في 12/11/2005، يسند إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر عدد 75، مؤرخة في 20/11/2005، ص 4.
23	المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 08/06/1964، متضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر عدد 5، مؤرخة في 02/06/1964، ص 60.
24	المرسوم رقم 66-142 المؤرخ في 08/06/1966، المتضمن انشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46، مؤرخة في 08/06/1966، ص 568.
25	المرسوم رقم 81-12 المؤرخ في 31/01/1981، المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري و عملها، ج ر عدد 5، مؤرخة في 03/02/1981، ص 95.
26	المرسوم تنفيذي رقم 17-319 مؤرخ في 02/11/2017، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره، ج ر عدد 66، مؤرخة في 12/11/2017، ص 8.
27	المرسوم تنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26/05/1990، يتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل و تنظيمها و عملها، ج ر عدد 22، مؤرخة في 30/05/1990، ص 733.

28	المرسوم رقم 52-69 المؤرخ في 12/05/1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعاون الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، ج ر عدد 53، مؤرخة في 20/05/1969، ص 495.
29	المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22/01/2004، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، ج ر عدد 06، المؤرخة في 25/01/2004، ص 17.
30	المرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 06/07/2014، يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، ج ر عدد 42، مؤرخة في 09/07/2014، ص 12.
31	قرار وزاري مشترك مؤرخ في 06/09/2006، يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق بالأسلاك الخاصة بالتكوين المهني و بالمنصب العالي مدير مركز التكوين المهني و التمهين.
32	التعليمية الوزارية رقم 05 المؤرخة في 03/07/1968، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط و ترقية الموظفين.
33	التعليمية رقم 1 المؤرخة في 25/04/2012، تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012، يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجراؤها، صادرة عن م ع و ع.
34	التعليمية رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995، المتعلقة بانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، صادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية.
35	التعليمية رقم 198 المؤرخة في 13/08/2014، صادرة عن الوزير الأول، بخصوص برنامج التكوين و الرسكلة و تحسين المستوى
36	التعليمية رقم 2 المؤرخة في 03/01/2009 المحددة لكفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به.
37	التعليمية رقم 3 المؤرخة في 31/03/2009، متعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق.
38	التعليمية الوزارية المشتركة رقم 253 مؤرخة في 27/07/1999، متعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح التوظيف العمومي و مصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين
39	المنشور رقم 263 المؤرخ في 09/08/1999، المتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، صادر عن المديرية العامة للتوظيف العمومية.
40	المنشور رقم 86/2001 المؤرخ في 13/03/2001، المحدد لكفايات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى.

41	المنشور رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07، المتضمنة تحيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
42	منشور رقم 712 مؤرخ في 2010/05/19، الصادر عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، متعلق بالاتفاقية الإطار للتكوين عن بعد.
43	المراسلة رقم 369 المؤرخة في 2012/11/18 تتضمن وضعية الموظفين الذين رسبوا في التكوين التكميلي، صادرة عن م ع و ع.
44	المراسلة رقم 5704 المؤرخة في 2013/05/11، المتعلقة باستفسار حول اعفاء من لهم صفة: المجاهد و ارملة الشهيد، وابن الشهيد من التكوين، صادرة عن م ع و ع.
45	المراسلة رقم 854 المؤرخة في 2015/09/20، متضمنة اعفاء المتوفين من التكوين التكميلي، صادرة عن م ع و ع
46	مراسلة رقم 34 مؤرخة في جويلية 2011، متعلقة بتاريخ سريان الترقية، صادرة عن م ع و ع.
47	مراسلة رقم 37 المؤرخة في 2017/02/21، متضمنة رخصة استثنائية لاعفاء معاق صم بكم من متبعة التكوين، صادرة عن م ع و ع.
48	مشروع قرار وزاري يحدد معايير و كفاءات تقييم موظفي إدارة الجماعات الإقليمية، مراسلة رقم 7091 المؤرخة في 2016/10/18.
<b>كتب</b>	
50	أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
51	براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية و دورها في صقل و تمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر و التوزيع عمان. الأردن، ط 2، 2014.
52	حنا نصر الله، إدارة الموارد البشري، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
53	خضير كاظم حمود، كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
54	عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري. دراسة في ظل الأمر 03-06 و القوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015.
55	عمتوت عمر، موسوعة المصطلحات القانونية و قواعد الشريعة الاسلامية، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2012.
56	عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2004.
57	فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان. الاردن، 2008.
58	محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية(عرض و تحليل)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2004.
59	محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية(عرض و تحليل)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2004.

60	مؤيد سعد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
61	هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاجنبية، ط 3، دار هومة، الجزائر، 2013.
62	هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014.
63	يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر.
<b>مجالات علمية و مقالات</b>	
64	علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، <u>مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية</u> ، المجلد 31، العدد الأول، 2009.
65	براهمية إبراهيم، تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، <u>مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية</u> ، العدد 8، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة.
66	سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة ديالي، العراق، ط 1، 2016، ص 40 براهيمي عبد الله و حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، <u>مجلة العلوم الانسانية</u> ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.
67	شتوح فاطمة، الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بالمنظمة، <u>مجلة أبحاث نفسية و تربوية</u> ، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 10، جوان 2017.
68	براهمية إبراهيم، تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، <u>مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية</u> ، العدد 8، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة.
69	مخفوظي أمين، تقييم طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، <u>مجلة أبحاث نفسية و تربوية</u> ، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 7، ديسمبر 2014.
<b>أطروحات و رسائل</b>	
70	مهدي رضا، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 06-03، أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم القانون العام، جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، السنة الجامعية 2016/2017.
71	بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الامر 06-03، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2017.
72	قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2005.

73	نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
74	مريجة توفيق، واقع التقييم في عمليات التكوين في المؤسسات الجزائرية(دراسة حالة شركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2012/2011.
75	عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيرات التنظيمية "دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة في إطار نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس، السنة الجامعية 2014/2013.
76	شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الامن بأم البواقي)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
77	- تيشات سلوى ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الاجنبية(نيوزلندا، فرنسا، و الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2015/2014
78	سودي عائشة، تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر دراسة ميدانية عى مستوى المركز الأستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية و الأعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2011-2012.
<b>مواقع الكترونية</b>	
49	وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، مقياس الموارد البشرية و الوظيفة العمومية، ملتقى برنامج تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، وهران، من 21 إلى 25 جانفي 2018.
79	بليه لحبيب، الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم. <a href="https://www.asjp">https://www.asjp</a>
80	<a href="http://www.interieur.gov.dz">http://www.interieur.gov.dz</a> <b>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف التكوين، موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية،</b>

## الفهرس:

الصفحة	فهرس الموضوعات
1	المقدمة
5	الفصل الأول: الإطار القانوني للتكوين و تقييم الأداء في الإدارة العمومية
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و التنظيمي للتكوين و تقييم الأداء
6	المطلب الأول: ماهية التكوين في الإدارة العمومية
7	الفرع الأول: التكوين و أهميته في الإدارة العمومية
10	الفرع الثاني: أنواع التكوين و مراحلها
15	المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بتحديد الاحتياجات التكوينية
16	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
17	الفرع الثاني: خصائص عملية تقييم الأداء
18	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء
25	المبحث الثاني: تطور الإطار التنظيمي للتكوين و الهيئات الشريكة في العملية التكوينية
25	المطلب الأول: الأسس القانونية للتكوين في الإدارة العمومية
25	الفرع الأول: الإطار التنظيمي و التشريعي للتكوين داخل الوطن
27	الفرع الثاني: النصوص المنظمة للتكوين و تحسين المستوى في الخارج
30	المطلب الثاني: الهيئات و المؤسسات الشريكة في العملية التكوينية
31	الفرع الأول: دور الهيكل المركزي للوظيفة العمومية و هيئات المشاركة في التكوين
36	الفرع الثاني: شبكة مؤسسات التكوين
41	الفصل الثاني: تطبيق التكوين في الإدارة العمومية
42	المبحث الأول: ارتباط التكوين بالتخطيط التوقعي للموارد البشرية
42	المطلب الأول: التسيير التوقعي للموارد البشرية
42	الفرع الأول: مفهوم مخطط تسيير الموارد البشرية و مراحل انجازه
43	الفرع الثاني: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليه
46	الفرع الثالث: العلاقة بين المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و مخطط تسيير الموارد البشرية
46	المطلب الثاني: المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

46	الفرع الأول: مفهوم و مجال تطبيق المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
49	الفرع الثاني: إعداد و المصادقة على المخطط التوقعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
50	المبحث الثاني: تنظيم و تقييم التكوين في الإدارة العمومية
51	المطلب الأول: كفاءات إجراء التكوين في الإدارة العمومية
51	الفرع الأول: الإجراءات القانونية التي تسبق تنظيم الدورة التكوينية
52	الفرع الثاني: إجراءات تنظيم الدورة التكوينية
55	المطلب الثاني: تقييم عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
55	الفرع الأول: حقوق المتكويين
58	الفرع الثاني: واجبات المتكويين و بعض الأحكام الخاصة
61	الفرع الثالث: تقدير نظام التكوين في الإدارة العمومية
70	خاتمة
73	قائمة المراجع
76	الفهرس

## ملخص:

إن الإدارة العمومية هي القاعدة الأساسية في بناء دولة القانون والمؤسسات، وهذه الإدارة العمومية لا تصلح إلا بصالح الموظفين الذين ينتمون إليها، و من أجل تطوير وتنمية قدرات هؤلاء الموظفين، و توجيههم نحو المشاركة في عملية التنمية و التقدم، لابد من الاعتماد على آليات فعالة لتحسين مستوى الأداء.

و باعتبار التكوين هو عملية تزويد الموظفين بالمعلومات و المهارات التي تحسن قدراتهم و تنهي كفاءاتهم و تعدل سلوكهم، أصبح من أهم الآليات التي تعتمد في تحسين أداء موظفي الإدارات العمومية .

الكلمات المفتاحية: التكوين، الإدارة العمومية، تقييم الأداء، تحسين الأداء.

## Résumé:

L'administration publique est la base de l'état de droit , et ne peut être dotée que de personnel compétent. Les capacités de ce personnel sont développées et orientées pour participer au processus de développement et de progrès.

Dans la mesure où la formation consiste à fournir aux employés les informations et les compétences nécessaires pour améliorer leurs capacités, développer leurs compétences et ajuster leur comportement, elle est devenue l'un des mécanismes les plus importants pour l'amélioration des performances des employés des administrations publiques.