وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلـــية الحقوق والعلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في الحقوق
تخصص: **دولة ومؤسسات**

بعنوان :

تكوين الموظف في الإدارات العمومية

من إعداد الطالبين :

- بن بوشتة هشام
- علاق سيد علي

تحت إشراف الأستاذ:

- قربة رضا

أمام اللجنة المناقشة:

كرليفة سامية	أستاذة محاضرة أ	جامعة المدية	رئيسا
قربة رضا	أستــاذ محاضــر أ	جامعة المدية	مشرفا
بلعربي بلقاسم	أستــاذ محاضــر أ	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية : 2019/2018

شكـر وتقديـــــر

الحمد لله الذي انا لنا درب العلم والمعرفة واعاننا ووفقنا على إتمام هذه المذكرة في أحسن الأحوال.

كلمة شكر وعرفان الى الذي اهدانا بتجربته وصادق عونه وسديد توجيهه، الى الأستاذ "قربة رضا".

الى الذين كانت لهم علينا يد بيضاء لا نستطيع مكافأتهم عليها الا بالدعاء.

إهـــــداء

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون".

صدق الله العظيم

الحمد لله سبحانه وتعالى على توفيقنا في هذا العمل.

اهدي هذا العمل الى من فرشت دربي بالورود وادرجتني على رموش العيون، الى الجوهرة التي حبها يغنيني ورضاها يحييني ورشدها يهديني، الى من ضحت بلا حدود واعطت بلا قيود، الى مطيبة سهدي ورجاء شقوتي وماسحة دمعا حرق خدي ومبيدة بؤسي وهمي، امي متعها الله بموفور العمر.

الى من علمني حب العلم ونصحني وأرشدني بكل حلم، الى من نبض قلبه لي بالدعاء، ولسانه بالثناء، ابي الحبيب حفظه الله ومتعه بطول العمر.

الى من تقاسم معي عناء هذا العمل صديقي "علاق سيدعلي" وفقني الله واياه.

هشـــــام

اهـــــداء

الى اغلى انسانة في هذا الوجود التي ربتني و انارت دربي و اعانتني بالصلوات و الدعوات و الجنة تحت اقدامها

امي الحبيبة

الى من اضاء لي درب العلم شموعا، وعلمني ان الدنيا تؤخذ غلابا

ابي العزيز

الى كل افراد عائلتي كبيرا وصغيرا خاصة اخي الأكبر له جزيل الشكر والتقدير لما قدمه لي من مساندة

الى كل الأصدقاء والاحباب

الى كل من يحمله القلب ولم يذكره القلم

الى كل هؤلاء اهدي ثمرة نجاحي.

سيدعلـــي

مقدمـــــة

مقدمة:

إن نجاح وتقدم أي إدارة في تأدية مهامها يكون مرهونا بقدرة العاملين على القيام بهذه المهام، ومدى تأقلمهم وتكيفهم مع التغيرات التي قد تفاجئهم أثناء تنفيذ تلك المهام.

فقد أصبح العنصر البشري داخل الإدارة المحرك الرئيسي لها ، والعمود الفقري الذي يمكن للإدارة أن تعتمد عليه للحفاظ على بقائها وتأدية دورها كما ينبغي، وهذا ما يؤدى إلى ظهور عدة توجهات تنادي بإعطاء الأهمية للعنصر البشري بالاهتمام به ، وتحفيزه ، وتنمية أفكاره ، وبالتالي الحفاظ عليه حتى يقدم للإدارة والمؤسسة كل طاقته ويحاول النهوض بها باعتباره النائب الذي يعبر عن ارادتها كشخص معنوي .

وقد وضع المشرع الجزائري عدة قوانين تخص الموظف، تبين حقوقه وواجباته وتحميه من أي تعسف إداري، أولها الأمر 66-133 المتعلق بالوظيفة العامة والمرسوم التنفيدي 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

ومن هنا أصبح الموظف مستقرا في حياته المهنية استنادا إلى القوانين التي جاءت لتسيير المرفق العمومي.

حيث نظم المشرع علاقة هذا العنصر البشري بأغلب واهم الإدارات العمومية بمقتضى قانون الوظيفة العمومية حيث منح فئة الاعوان الدائمين صفة الموظف وسمى الاعوان المكلفين بنشاطات ذات طابع مهني او مؤقتة بالأعوان المتعاقدين .

فالموظف هو كل شخص معين في وظيفة دائمة ومرسم في دراجات التسلسل (السلم الاداري) في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية وغيرها من الهيات التي اشارت اليها المادة 02 من الامر 03/06.

غير أن التطور السريع الذي يشهده العالم في جميع الميادين والذي أصبح من الضروري الالتحاق به مس هو الآخر القطاع الإداري ، حيث ظهرت تقنيات جديدة ساعدت على تحسين العمل الإداري في الدول المصنعة جعلتنا نفكر في استعمالها في إدارتنا حسب ظروفنا وإمكانياتنا المادية والبشرية، وهذا العمل يقتضي منا بالضرورة رفع كفاءات وقدرات الموظفين الإداريين وتحسين مستواهم لأنه هذه الإصلاحات تتطلب رجال قادرين على التحكم في التقنيات الحديثة.

ولا يمكن تحسين النشاط الإداري دون رفع من الكفاءات والمستويات العلمية والتقنية للموظفين ، لذا يجب تكوين مستخدمي الادارة على التقنيات الحديثة تكوينا صحيحا سواء كمتربصين قبل الترسيم في الوظيفة العامة وذلك بالتوجيه إلى مراكز ومعاهد متخصصة في مجال التكوين او خلال حياتهم المهنية متى اقتضت المصلحة ذالك.

و من هنا أصبحت مسألة تكوين الموظف ضرورة حتمية لا مفر منها حتى تحقق الرقي للإدارة والموظف وبالتالي المجتمع.

فا تكوين الموظف وتحسين مستواه أصبح المخرج الوحيد لجعله يتأقلم مع مستجدات العصر، ويساير مقتضيات تغير الزمان والمكان.

ورغم سكوت المشرع الجزائري عن تعريف التكوين إلا أنه أعطى أهمية بالغة لعملية تكوين الموظف وتحسين مستواه وذلك بالنص عليها في عدة قوانين عاملة بالإضافة إلى صدور مرسوم تنفيذي تحت رقم 96-92 المعدل والمتمم والمتضمن تكوين الموظف وتحسين مستواهم وتجديد مستواهم وتجديد معلوماتهم.

و تتمثل أهمية دراسة موضوع تكوين الموظف وتحسين مستواه فيما يلي:

بالنسبة للأهمية العلمية تتعلق بمحاولة الإلمام بموضوع التكوين لاسيما مع ندرة الدراسات المتخصصة في هذا الشأن .

أما الأهمية الموضوعية فتتعلق بتوضيح الإجراءات المتعلقة بالتكوين الذي أصبح موضوع الساعة لاسيما مع تركيز الامر 06-03 على منظومة التكوين وكذا متطلبات المرحلة التي اتجهت فيها الدولة إلى عصرنة الادارة العمومية وما يتطلبه الامر من تأهيل للموظفين .

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة موضوع تكوين الموظف في الإدارات العمومية هي شح الدراسات القانونية حول هذا الموضوع حيث كانت حافزا لاختياره ذلك أن مؤلفات أساتذة القانون الجزائري على قلتها تناولت تكوين الموظف في الإدارات العمومية بشكل سطحي دون إثراءه والتعمق فيه.

إضافة للأسباب السابقة هناك سببا آخر دعانا لاختيار موضوع التكوين في الإدارات العمومية ، ألا وهو محاولتنا الجادة في إثراء المحيط القانوني بمرجع آخر يكون سند لأهل الإختصاص وغيرهم من حقوقيين وإداريين وموظفين وتمكينهم من الإطلاع على الإطار المفاهيمي والإجرائي للتكوين في

الإدارات العمومية ، الأمر الذي لا شك سيعود بالفائدة على كل هؤلاء ، لاسيما في ظل ندرة البحوث الجامعية التي تناولت هذا الموضوع .

ولقد وقع اختياري على هذا الموضوع لمحاولة الوصول إلى الأهداف التالية:

- لإبراز أهمية التكوين ودوافعه، والمبادئ القانونية لتكوين الموظف إضافة إلى أنواع التكوين و إنعكاساته على الحياة المهنية للموظف.

- تحديد مفهوم التكوين وأهميته بالنسبة للفرد والإدارة ، كما تتجلى أهمية الدراسة في تحديد أنواع التكوين وما ينتج عنه من أثار، ومحاولة الكشف عن إجراءات عملية التكوين وطريقة تقييمها .

لم يقع بين ايدنا طول فترة البحث سوى ما جاء به الطالب حسين فنيش من دراسات سابقة حول موضوع "تكوين الموظف في الادارات العمومية" في أطروحة مذكرته لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال العمومية بعنوان "دورالتكوين في رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية" على ان هذه الدراسة تناولت الإطار المفاهيمي والتطبيقي للتكوين مع ما تضمنته تلك التشريعات طيلة الفترات الزمنية الممتدة قبل وبعد سنة 1996 الى غاية صدور الأمر 03.06 على عكس دراستنا التي سنتناول من خلالها مضمون عملية التكوين وأحكامها وكيف عالجها المشرع الجزائري من الناحية الموضوعية والإجرائية.

والتطرق الى هذا الموضوع يثير في ذهن الباحث تساؤلات تدور حول مضمون عملية تكوين الموظف في الإدارات العمومية الخاضعة لأحكام القانون الاساسي للوظيفة العمومية وأحكامها القانونية ، تحليل هذه الاشكالية يثير عدة تساؤلات و للإجابة عليها قمنا بطرح الإشكالية التالية: **كيف نظم المشرع الجزائري مسألة تكوين الموظف ؟ وما هي الشروط الاجراءات المتبعة هذا الاطار والأثار المترتبة عن هذه العملية؟**

وللإجابة على التساؤلات السابقة ، وبغية الالمام بمختلف جوانب الموضوع اتخذنا المنهج الوصفي و التحليلي بإجراء دراسة وصفية تحليلية للإطار النظري لتكوين الموظف في الادارات العمومية والإستفاضة في شرحه على النحو الذي يخدم المنحى او الهدف من وراء هذه الدراسة ، ثم الانتقال الى الاطار التطبيقي لتكوين الموظف في الادارات العمومية مع الاشارة الى ما ورد في التشريعات السابقة وسيتم دراسة هذا الموضوع في فصلين على ان يتفرغ كل فصل الى مبحثين على النحو التالي:

الفصل الاول : الاطار النظري لتكوين الموظف في الادارات العمومية في الجزائر ، حيث تطرقنا لماهية التكوين ومبادئه والتطور التاريخي لتكوين الموظف في التشريع الجزائري وأنواعه.

الفصل الثاني : الاطار الاجرائي لتكوين الموظف تناولت في المبحث الاول تخصيصا عملية التكوين اما الثاني تنفيذ عملية التكوين.

لا يفوتنا ونحن نتفحص هذه المقدمة ان نتحدث في الصعوبات التي واجهتنا خلال انجازنا لهذا البحث وفي مقدمتها شح المراجع وقلة الدراسات التي تناولت موضوع تكوين الموظف في الإدارات العمومية خاصة في القانون الجزائري ، يضاف الى ذلك ضيق الوقت الذي لم يسمح لنا بإيفاء البحث حقه كاملا مع كل ما يتطلبه من تمحيص وتدقيق ومراجعة.

مع ذلك ورغم تلك الصعوبات فإننا بذلنا من الجهد ما يكفي لمحاولة الالمام بمختلف زوايا الموضوع.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموظف في الادارات العمومية في الجزائر

تحتل منظومة التكوين في عصرنا الحاضر دورا أساسيا في المشاركة في عملية تطوير وتنمية كل من الإدارة العمومية والروح الإبداعية لدى موظفيها فإلى جانب إعداد الموظفين من الناحية الفنية لاستفاء مواصفات الوظيفة المطلوب شغلها، واكتساب المهارات المهنية، فإن منظومة التكوين تساهم أيضا في إعداد هؤلاء الموظفين من الناحية النفسية والشخصية والسلوكية التي تمليها أخلاقيات ممارسة المهنة.

وتعتبر الجزائر كغيرها من الدول التي تسعى اليوم جاهدة إلى تحسين مستوى أداء أجهزتها الإدارية ، لتصبح الخدمات التي تقدمها في المستوى المرغوب من طرف المواطنين.

فامن خلال هذا الفصل نتعرف على مفهوم تكوين الموظف في التشريع الجزائري (المبحث الأول) والتطور التاريخي لتكوين الموظف في التشريع الجزائري وأنواعه (المبحث الثاني)

المبحث الأول : مفهوم تكوين الموظف في التشريع الجزائري.

يعتبر التكوين ركيزة قوية من ركائز التنمية الإدارية ، ولهذا نرى أن الإدارة الحديثة اهتمت اهتماما كبيرا بإدارة الموارد البشرية كونها تتصل اتصالا عميقا بالعنصر البشري الذي جعلت منه المحرك الرئيسي لها، بحيث يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها ولجعل هذا المورد البشري فعالا، لابد من تفعيل وتحسين أدائه، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بفضل عملية تعد من أهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية ألا وهي عملية التكوين[1].

المطلب الأول : تعريف التكوين وأهميته.

يقتضي ادراك مضمون التكوين في ظل التشريع الجزائري التطرق الى تعريف التكوين وخصائصه وأهم أهدافه وهو ما سنعالجه في هذا المطلب على النحو التالي:

الفرع الأول : تعريف التكوين وخصائصه.

تتفق معظم التعاريف التي قدمها الباحثون على أن التكوين هو العمل على تنمية قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم الوظيفي ،و من هذه التعاريف ما يلي :

جاء في تعريف الدكتورصلاح الشتواني للتكوين : " يشير تكوين الموارد البشرية إلى تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل، وبالقدر الذي يمكن من تطبيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالوظيفة ومتطلباتها "[2].

ـ كما عرفه الاستاذ رشيد حباني يعرف التكوين على أنه : "تلقين الأفراد مهارات فنية بهدف اكتسابهم معارف جديدة وتنمية مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أكثر فعالية"[3].

ـ ولقد عرف الباحث مهدي حسين زولي التكوين على أنه : "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمال والإدارة، وأنماط سلوكية ومهارات ملائمة والعادات

1 مهدي حسني زوليف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دارالمجدلاوي ، 1993 ، ص 156.
2 صلاح الشتواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف ، الاسكندرية ، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر، 1994، ص.ص 159، 160.
3 الأستاذ رشيد حباني ، دليل الموظف والوظيفة العمومية ، طبعة 2012 ، دار النجاح ، الجزائر، ص 58.

اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته على الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق فيه الشروط اللازمة لإتقان العمل"[1].

ـ " التكوين وظيفة مكملة لعملية التوظيف، حيث أنها تلي عملية التعيين، عملية تكوينية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، يعتبر الموظف كغيره من وسائل الإنتاج الأخرى يحتاج إلى رعاية وتطوير وفقا لمتطلبات المؤسسة والعصر لمساعدته على اكتساب معارف ومعلومات جديدة "[2].

وعلى حسب الدكتور أحمد سيد مصطفى :" التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية قدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة "[3].

وحسب هذه المفاهيم الخاصة فإن التكوين : هو عملية منظمة أساسها الموظف تعمل على تنمية وتطوير قدراته وإثرائه في مجال محدد ومعين تجعله يتأقلم مع التغيرات الأمنية أو المستقبلية والتي حدثت في محيط عمله أو التي قد تحدث نظرا لعدة عوامل.

كما يعرف التكوين على أنه : مجموعة من نشاطات التعليم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد الجماعة المهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى[4].

ومن هنا نستنتج أن التكوين هو الوسيلة التي تمكن من تطوير قدرات الموظف ومهاراته وكذا معارفه، وذلك حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته المهنية اتجاه الإدارة أو الاستجابة لمتطلباتها.

أما التكوين في المفهوم الشامل : "هو تزويد الموظف بمهارات ترقي أدائه إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف ويدور حول تحسين أداء الموظف ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في الإدارة، وإنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه، وحيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء الموظفين فإن التكوين يوفر للمؤسسة فئة مميزة من الموظفين تستطيع الاستفادة منهم في زمن مناسب والتحولات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن استمرارية

1 مهدي حسين زوليف ، المرجع السابق ، ص 156.
2 صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، جامعة الاسكندرية ، 2000 ، ص 211.
3 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، جامعة بنها، مصر ، 2000، ص 250.
4 نقلا عن حسين فنيش ،مجلة " فكرة ومجتمع " تصدر عن طاكسيح كوم للدراسات والنشر والتوزيع، العدد 35، ديسمبر 2016.

الإدارة العمومية في خدمة الشريعة المستهدفة وطالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع الموظفين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعدهم على الوصول إلى شغل مناصب عليا "[1].

الفرع الثاني : أهمية التكوين

للتكوين الإداري أهمية بالغة يمكن اختصارها في جانبين :

أولا ـ أهمية التكوين بالنسبة للفرد :

تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد فيما يلي :

أ-اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل منصب جديد.

ب-اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولية أكبر.

ج-زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة اكتسابهم قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، ومن ثم إحداث تغيير في سلوكهم المهني داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية.

د-خلق سلوك أفضل وتطوير العلاقات الإنسانية.

ه-تنمية المعارف والمهارات.

و-اكتساب القدرة على التحليل ، وحل المشكلات إن وجدت في بيئته.

ز-تحسين مستوى الأداء.

ح-الإحساس بتحقيق الذات.

ط-التحفيز والترقية[2].

ثانيا- أهمية التكوين بالنسبة للإدارة :

إن المستفيد الأكبر من التكوين للموظفين هو الإدارة في حد ذاتها ، وتتجلى هذه الاستفادة فيما يلي :

أ-تنمية كفاءات ومهارات الموظفين تزيد في تطوير قدراتهم الإنتاجية مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

1 كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص 160.

2حسين فنيش ،دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية في الجزائر،دار بلقيس،الجزائر،2017 ص 24.

ب-وجود موظفين قابلين لتحمل الوظائف القيادية على جميع المستويات.

ج-الاعتماد على التأهيل الحقيقي للموظف في مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي أو الخارجي.

د-خلق محيط إيجابي في أداء الأعمال ، وفي وقت وجيز.

ه-تكوين الموظف يتيح له إمكانية مواجهة التغيرات التي تحدث في محيطه ، واكتساب القدرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ذو صعوبة.

كما يستمد التكوين أهميته بالنسبة للإدارة مما يلي :

و-بالنسبة للأعوان العموميين الجدد الملتحقين بالوظيفة أول مرة يحتاجون إلى تهيئة ميدانية للقيام بأبعاد الوظيفة التي يشغلونها ، وبالتالي فالمطلوب من المسؤول المباشر التعريف بهذا المنصب وكذا التكوين علي[1] .

ز-الزيادة من عاملي الإستقرار والمرونة في أعمال الإدارة ، فالإستقرار هو قدرة المسير على فقدان بعض موظفيه ، ومع ذلك يستمر في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة ، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد تكوينهم حتى يسهل إجراء عملية الاستبدال.

ح-يتوجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه ، فاكتساب المزيد من الخبرة والمعرفة سينعكس إيجابا على الإدارة ، بالإضافة إلى معرفة الفرد لكيفية أداء عمله وإتقانه فهي ميزة نفسية وسيكولوجية في حد ذاتها ، يجب أن تساهم في زيادة الإهتمام بالعمل ، والتخفيض من معدل الغياب وترك العمل[2] .

1حسين فنيش ،مرجع سابق ، ص ص 24- 25 .
2 المرجع نفسه ، ص 25.

المطلب الثاني: المبادئ القانونية للتكوين وأهدافه

نتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ التكوين وأهدافه.

الفرع الأول : المبادئ القانونية للتكوين

يوجد العديد من المبادئ التى يجب مراعاتها عند ممارسة نشاط التكوين بالإدارة وذلك من أجل تحقيق فعالية التكوين وتحقيق النتائج المسطرة لذلك ، ومن أهم هذه المبادئ :

أولا ـ التكوين نشاط ضروري مستمر:

لا يعني بالتكوين هنا دلك الأمر القانوني الدي تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بمحض إرادتها وإنما هو نشاط ضروري ومستمر، فبعد شغل الفرد للوظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة ، وتهدف هذه العملية إلى توضيح العمل المسند إليه ، وإلى نوعية الدور الذي يؤديه اتجاه المؤسسة[1].

ثانيا ـ التكوين نظام متكامل:

المقصود به هناك تكامل وترابط العمل التكويني ،فهو منهجية وليس نشاطا عشوائيا ينبع من فراغ ، ولا يتجه نحو فراغ ، بحيث تقوم عملية التكوين على ركائز ندكرها كالأتي :

أ-من الأفراد المراد تكوينهم؟

أ-ما هي المواضيع المطلوب التكوين فيها ؟

ب-إعداد المكونين القائمين بالعمل التكويني.

ج-وصف وتحليل الأفراد وتقييم أدائهم.

ه-تحديد الاحتياجات التكوينية.

ثالثا ـ واقعية التكوين : يكون أسلوب ومادة عملية التكوين سهلة بحيث تسمح بتنفيذ برنامج التكوين ورفع مستوى المكونين.

1 حسين فنيش ،مرجع سابق ، ص 25 .

رابعا ـ جعل التكوين متطورا:

وجوب تطوير التكوين ، وعدم اقتصارالأنشطة التكوينية على حد معين ، بل يجب أن يواكب التطور بكل أنواعه[1].

الفرع الثاني : أهداف التكوين.

من بين أهداف التكوين الإداري تحقيق الأمور التالية :

أ-العمل على تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم تنمية تكاملية من الجانب العلمي والمهني .

ب-توضيح الإتجاهات والسلوك خاصة في مجال علاقات العمل.

ج-العمل على تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم ،ومواكبة التطورالعلمي والوسائل والأساليب الحديثة.

د-إكتشاف الأفراد المعارف الوظيفية وصقل المهارات والقدرات حتى يمكنهم إنجاز ما يسند إليهم من أعمال على أكمل وجه ممكن وذلك لتحقيق أهداف الإدارة.

ه-التخفيف من العبء على المشرفين والرؤساء ، إذ أن تكوين الموظف وتطوير مهاراته يخفف عن الرئيس عملية متابعة أعماله باستمرار، وكذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة وبالتالي من تكلفة هذه الوظائف.

و-توفير احتياجات الإدارة من الموظفين المتكونين .

ز-التقليل من الأخطاء الإدارية والإستفادة من مجهودات الموظفين وبالتالي توفير الوقت والجهد في العمل[2].

ح-تبيان فائدة وقيمة الموظف في الإدارة مما يؤدي إلى زيادة تقدير الفرد لعمله والاهتمام به وإتقانه.

ط-الإنسجام والتجاوب مع احتياجات الإدارة وطبيعة العملية الإدارية.

1 حسين فينش ، مرجع سابق، ص 26.
2 طويل عمار، التكوين الإداري في الوظيفة العامة ، مذكرة ماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ، 2013 - 2014 ، ص 08.

ومما سبق دكره فإن الأهداف الأساسية للتكوين هي توفير القدر اللازم من المعلومات الضرورية للمتكونين التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله ، واكتساب الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه.

وبالتالي فإن التكوين ليس هدفا وإنما وسيلة الهدف منها تحقيق كفاءة الإدارة والإرتقاء بعلاقات العمل ، كما أنه ليس موجه فقط لخدمة أهداف العمل والإدارة ،وإنما يهتم أيضا بخدمة أهداف الأفراد هنا وجب أن نشير إلى التكوين على أنه : "حق شرعي لكل فرد يكرس حياته لوظيفة من الوظائف"[1].

1 طويل عمار، مرجع سابق ، ص .ص 08- 09.

المبحث الثاني : التطور التاريخي لتكوين في التشريع الجزائري وأنواعه .

إن تبني الجزائر للنظام الاقتصادي الجديد يعني المنافسة وهو أهم مبدأ "البقاء للأقوى" [1] حفاظا على المكانة الاقتصادية في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة التي أصبحت تهدد اقتصاد بلادنا دفعت بالمشرع الجزائري والإدارة التمسك بالعملية التكوينية وجعلتها إجبارية من أجل التكيف مع هذه

التغيرات وعلى هذا الأساس قامت السلطات بإصدار قوانين وتنظيمات تتماشى مع الوقت الحاضر، وجعلت من الموظف أداة تساير مواكبة العصرنة والتقدم .

المطلب الأول : التطور التاريخي لتكوين الموظف

نوضح في هذا المطلب المرحلة التاريخية التي مر بها نظام التكوين خلال الفترة الممتدة من 1966 - 2006.

الفرع الأول : قبل صدور المرسوم 59/85 (الفترة الممتدة ما بين 1966 - 1984)

لدراسة أو محاولة فهم نظام التكوين لا بد من الإطلاع على المرحلة التاريخية لنشأته وتطوره في الفترة الممتدة من 1966 - 1984[2] .

أولا: في إطار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الأمر رقم 66 - 133 المؤرخ في 02 جوان 1966)

قصد تنظيم الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين داخل الإدارة والمؤسسات العمومية قام المشرع الجزائري بإصدار القانون الأساسي للوظيفة العمومية من أجل تحديد مهام ومعالم الوظيفة في الجزائر[3].

يلاحظ أن هذا القانون لم يتطرق إلى التكوين إلا في مادتيه 23 و24 فقط التي أشارتا إلى ضرورة اتخاذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية التدابير اللازمة لضمان تكوين المرشحين لوظيفة عمومية أو تحسين المستوى ومعارف الموظفين العاملين وترقيتهم.

1 حسين فينيش ، دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية ، دراسة حالة ، المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة يحي فارس، بالمدية ،2016 -2017 ،ص 31.

2 مرجع نفسه ، ص 31.

3 الأمر رقم 66 - 133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالقانون العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، لسنة 1966 ،المؤرخة في 08 جوان 1966.

لكن في بعض القوانين الأساسية الخاصة ، بالنسبة للأسلاك التقنية تلزم المرشح حين توظيفه لتربص تكويني قصد ترسيمه ، والتي لا تقل مدته الدنيا عن سنة، وبعد نهاية المدة يسجل المرشح من قبل لجنة التحكيم في قائمة التأهيل وهذا بالنظر إلى نتائج الفحوصات الدورية التي تحصل عليها المترشح.

ثم يأتي مباشرة الإعلان عن ترسيم الموظف من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين ، بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء للرتبة أو السلك، كما يمكن تمديد فترة التربص التكويني أو اللجوء إلى تسريحه.

مما سبق يتضح أن عملية التكوين، اعتبرت على أنها عنصر من عناصر تسيير الحياة المهنية والتأقلم مع الوظيفة العمومية[1].

ومن بين النصوص الموضوعة للتوضيح أكثر لهذا القانون ، المرسوم 69 ـ 52 المؤرخ في 12 ماي 1969 تطبيقا للمادة 22 من الأمر رقم 66 ـ 13 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالتدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة ومن أهم أعماله الأساسية :

ـ تحديد طرق تنظيم التكوين .

ـ تحديد الأهداف التكوينية أثناء العمل.

ـ تحديد الجزاءات المترتبة مخالفة للأحكام هذا القانون[2]

ثانيا : تنظيم التكوين في اطار القانون الاساسي العام للعامل رقم 78 / 12 المؤرخ في 05 أوت 1978.

عكس القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، حيث خصص القانون 12/78 المتضمن القانون الاساسي العام للعامل فصلا كاملا متكونا من (09) مواد ، إلا أنه لم يفرق بين المؤسسة الاقتصادية والإدارة العمومية ، بحيث أجبر مختلف المسيرين على تطبيق إجراءاته على مختلف الهيئات المستخدمة مهما كانت طبيعتها القانونية.

1 حسين فنيش ، دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية، دراسة حالة المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ،مرجع سابق ،ص ص22-21.

2 المرسوم رقم 69 ـ 52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتعلق بالتدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة ، الجريدة الرسمية ، العدد 49 ، سنة 1969.

وجعل هذا القانون التكوين أداة الترقية الاجتماعية والمهنية للموظفين والعمال على السواء.

ولم يكتف هذا القانون باعتبار التكوين حقا للعامل لتحسين مستواه وقدراته وتطوير حياته المهنية بل اعتبر واجبا لا يمكن رفضه إذا دعت حاجة الوظيفة إليه.

ويستشف مما دكر أن النتائج المستخلصة في كل من الأمر رقم 66 - 133 والقانون العام للعمال 78 - 12 المؤرخ في أوت 1978، لم يبينا بوضوح الفرق بين التكوين في المؤسسات الإقتصادية و التكوين في الإدارات العمومية ، غير أن الجديد أو الإختلاف عن سابقه جعل التكوين وسيلة من وسائل ترقية الموظف في سلك الوظيفة وكذا جعل ترقية العامل من أهداف التكوين ، لكن لم يحدد كيفيات وإجراءات الترقية الناتجة عن هذا التكوين[1].

الفرع الثاني : بعد صدور المرسوم 59/85 (الفترة الممتدة ما بين 1985 - 2006)

من أجل ضمان الترقية الداخلية فرضت النصوص والقوانين الموضوعة على الإدارة القيام يتولى أعمال التكوين وتحسين مستوى وتجديد المعلومات لموظفيها بغية تحسين مردود المصالح العمومية ، وذلك بإصدار المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

حيث دام عمر هذا القانون (ما يقارب 20 سنة) وتعتبر الظروف التي أصدر فيها عامل أدى إلى عدم تطور قطاع الوظيف العمومي وفق الإعتبارات الجديدة ،وهذا أصبح دافع إلى ضرورة التفكير في نظام جديد يتماشى والإتجاه السياسي الجديد للدولة الجزائرية ، ونتيجة لهده التطورات والأحداث ظهر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 إلى الوجود بهدف سد الفراغ الذي خلفه القانون النموذجي للعمال والمؤسسات والإدارة العمومية[2].

أولا : في إطار المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

يعتبر هذا القانون النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة سواء على المستوى المركزي أو المحلي، وتمعنا في مضمون ومحتوى هذا المرسوم نلاحظ أن هناك تراجعا فيما يتعلق بالتكوين من حيث الشكل مقارنة مع القانون العام للعمال لأنه لم يخصص سوى مادتين ضمن 150 مادة ، لعملية

1 حسين فنيش ، دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العامة ـ دراسة حالة ، مرجع سابق ، ص 23.
2 المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 13، لسنة 1985.

التكوين والتي تنص على ما يلي : " يتعين على المؤسسات والإدارات أن تتكفل بعمل التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لصالح موظفيها من أجل تحسين مردودهم وضمان ترقيتهم وفقا لمتطلبات التنمية[1].

يتبين من خلال ما قيل أن هذا المرسوم إذا ما قارناه بالأمر رقم 66 - 133 وكذا بالقانون رقم 78 - 12 نجده قد تقشف في إعطاء حق التكوين للموظف، مما أجبر الموظف الموضوع في حالة الانتظار والإدارة على البقاء مجمدة أو شبه غائبة لمدة إحدى عشر سنة تقريبا إلى غاية تاريخ صدور المرسوم 96 - 92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين المواطن وتحسين مستواهم[2].

فبصدور هذا المرسوم وضع المشرع الجزائري حدا للفراغ القانوني في مجال التكوين وفتح آفاق جديدة لهذه العملية، فهذا النص الوحيد الذي قام بتنظيم عمليات التكوين داخل الوطن على مستوى الإدارة العمومية ،إضافة إلى ذلك أصدرت الدولة الجزائرية المرسوم التنفيدي رقم 03-309 المؤرخ في 11سبتمبر 2003 الدي يتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج والمعدل بالرسوم رقم 14-196المؤرخ في 06 يوليو 2014[3].

مجمل هذه النصوص لم تنص على قواعد وميكانيزمات لضمان تحقيق تلك المبادئ المعلنة، وعند قراءة النصوص التشريعية التنظيمية يتبين أن تكوين مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية غير مضمون، إضافة إلى ذلك أن الصيغ المستعملة ليس لها في الواقع قيمة تحفيزية لأنها لا تنص على وسائل وفرق الطعن اتجاه الإدارة التي تمتنع عن الإلتزام بالتكوين ، كما لا تنص على حق الموظف في إشراط تكفل هيئاته المستخدمة بتكوينه لدى المؤسسات التكوينية، فهذه الصيغ عبارة عن رغبات فقط ما دامت لم تترجم في الواقع باتخاذ إجراءات خاصة من أجل إرغام الإدارة على تكوين مستخدميها.

حيث أتى المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ،بلمسة إضافية جديدة كان لها أثر في تحسين منظومة

1 المواد 52 و 53 ، مرجع نفسه ، ص 06.
2 المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية ، العدد رقم 16 ، لسنة 1996 ، الصادرة بتاريخ 25 يناير 2004 ، ص 17.
3 المرسوم التنفيذي رقم 03 - 309 المؤرخ في 11 سبتمبر المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وسيرها، الجريدة الرسمية رقم 06،لسنة 2003.

التكوين ،ويشتمل على أدوات وآليات تنفيذ لعمليات التكوين سمحت للإدارات والمؤسسات العمومية أن تنظم تكوين لصالح موظفيها[1].

ثانيا : في إطار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

اتجاه الجزائر نحو نظام اقتصاد السوق كان نتيجة التطورات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها وهذا ما فرض عليها إعادة النظر في التشريعات والقوانين الموجودة، وذلك منذ صدور الدستور المعدل لسنة 1989 ، وعلى إثر إصدار قانون علاقات العمل في أفريل 1990 ، الذي طبق على العامل وحده سواء في القطاع العام أو الخاص ، حيث أصبح نطاق تطبيق هذا القانون هو العامل دون الموظف.

وبالتالي بقي الموظف لوحده يخضع للمرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 03 مارس 1985، وهذا بدوره أدى إلى إعادة النظر في نظام الوظيفة العمومية ووضع نظام قانوني ضمن النظرة الصحيحة التي تعتبر الموظف بمثابة المورد الرئيسي والعمود الفقري للإدارة الذي وجب على السلطات العمومية الإعتناء به والإعتماد عليه لممارسة اختصاصاتها وصلاحياتها.

و بالرغم من الجهد الذي قام به المشرع في هذا الإطار وعند قراءة النص الجديد المنظم لمختلف عمليات التكوين الممكنة على مستوى الإدارة العمومية فإن المشرع اعتبر التكوين حق من حقوق الموظف ، حيث فرض على الإدارة السهر على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة.

من خلال تصفحنا للنص القانوني الجديد، نستنتج أن المشرع أعطى أهمية كبيرة للتكوين، وذلك بتخصيصه 14 مادة لعملية التكوين من بين 224 مادة التي جاء بها هذا الأمر بحيث ينص القانون على أن شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك سوف تحدد عن طريق التنظيم فيما بعد. وبالتالي ترك المسير في حالة انتظار مكثف للأيدي إذ أصبح التعبير حتى صدور هذه التنظيمات، يضاف إلى ذلك اقتصار المبادرة في التكوين على الإدارة فقط وعدم إلزام هذا النص صراحة الموظفين بمتابعة دورة تكوينية[2].

1 الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي ،مداخلة حول " عرض أسباب المشروع التمهيدي المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، 1988، ص 2.
2 الأمر رقم 06 -03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، ص 10.

المطلب الثاني: أنواع التكوين حسب التطور التاريخي

حددت مختلف النصوص التنظيمية المتعلقة بالتكوين والقوانين الأساسية الخاصة أنواع التكوين ، وبناءا على أهمية التكوين البالغة بالنسبة للإدارة والفرد تم تقسيم التكوين إلى ما يلي[1] :

الفرع الأول : أنواع التكوين قبل سنة 1996

أ ـ التكوين الإعدادي :

يقدم هذا النوع برنامجا تكوينيا منظما لمجموعة من الموظفين ،ويؤهل المتخرجين منه بنجاح لشغل وظائف و يتم قبل التعيين أصلا في الوظيفة ، يتم هذا النوع من التكوين على المدى الطويل إذ مدته التكوينية ما بين ستة أشهر وسنتين ،يتوج في النهاية بشهادة تؤهل حاملها لشغل وظيفة أعلى مما كان عليها.

تقوم به مراكز التكوين المهني والتمهين من أجل تلبية رغبات بعض وظائف الخدمة المدنية ، كالدراسات المالية والإدارية وكذا بعض المهن الحرفية كالكهرباء والتجارة.

نستخلص مما سبق أن هذا النوع يحضرالمتكونين الذين التحقوا بالوظيفة بعد التخرج من إحدى مراحل التعليم من أجل تعليمهم مهام وظيفة معينة في الخدمة المدنية.

ب ـ التكوين حسب مرحلة التوظيف:

هدا النوع من التكوين يتاح للموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله بهدف توضيح وتعريف العمل أو الخدمة ، وتبيان اللوائح والتعليمات التى تنظم عمل الموظف ومكانه الفعلي في المؤسسة ،و الحقوق والواجبات الواقعة على عاتقه باعتباره أحد العاملين بها[2].

وتبدأ عملية التكوين بمقابلة المسؤول الأول في المؤسسة الذي يعطيهم نبذة عن هذه الأخيرة من خلال تبيان الأهداف والنشاط والسياسة في معاملة موظفيها ، فهذا الإتصال الأولي يظهر للموظف مستوى تقييم المؤسسة له فيخلق لديه الشعور بالإنتماء والرغبة في العمل.

1 حسين فنيش ، دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات و الادارات العمومية ، دراسة حالة المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري ، مرجع سابق ، ص 27.
2 مرجع نفسه، ص 27.

تعتبرهذه المرحلة الأولى التي يتصل فيها الموظف الجديد بالعمل ، فيتعرف على الخدمة أو العمل وما ينظمها ومحله الفعلي في المؤسسة وواجباته وإلتزاماته باعتباره أحد عامليها بالإضافة إلى إعطاءه نبذة عن المؤسسة وكل ما يحيط بها ، فهذا دافع معنوي كبير بالنسبة له فيزرع فيه الشعور بالإنتماء وحبه ورغبته في العمل[1].

ج ـ التكوين التخصيصي :

الهدف منه تنمية المهارات التخصيصية والخبرات اللازمة لشغل وظيفة معينة ، وتشمل هذه المهارات عادة الأعمال المحاسبية للمشتريات والمبيعات، هندسة الإنتاج.

د ـ التكوين التأهيلي :

يخصص هذا النوع من التكوين لبعض العاملين الذين كانوا يشغلون بعض الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة ، ومثال على ذلك إدخال المعلوماتية في الإدارة يؤدي الى وجود فائض في العمالة ، وبالتالي تكوين هؤلاء الموظفين في أعمال أخرى تحتاج إليها الإدارة.

ونجد هذا النوع من التكوين في الدول الصناعية التي لديها فائض في العمال ، خاصة في بعض الصناعات المزدهرة كالإلكترونية أو صناعة السيارات المقلصة للعمال[2].

الفرع الثاني : أنواع التكوين بعد سنة 1996

إن المرسوم التنفيذي رقم 96 ـ 92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04 ـ 16 المؤرخ في 22 يناير 2004 [3] ، هو الإطار القانوني المنظم للتكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

1 حسين فنيش , دراسة حول حول دورالتكوين في رفع الكفاءات في الادارات و المؤسسات العمومية الجزائرية,و افاقه,مرجع سابق , ص38 .
2 نقلا عن حسين فنيش ، المرجع نفسه ، ص 28.
3 مرسوم تنفيذي رقم 04 ـ 17 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 ه الموافق ل 22 يناير سنة 2004، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96 ـ 92 ، مرجع سابق ، ص 17.

1 ـ التكوين المتخصص :

يهدف هدا النوع لشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو للإلتحاق بسلك عال أو رتبة عليا للموظفين الموجودين في وضعية خدمة أو للتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية[1].

يتولى هذا النوع من التكوين معاهد متخصصة كمعاهد الشبه الطبي أو المعهد الاقتصادي الجمركي والجبائي ومعاهد الشرطة والحماية المدنية والمدرسة الوطنية للإدارة .

كل من استفاد من تكوين متخصص وانقطع عن دورات التكوين أو كان موضوع إجراء طرد أو لم يلتحق بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في أجل شهر (01) ابتداءا من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين، أو ترك الإدارة قبل نهاية المدة المحددة لخدمة الإدارة بعد التكوين، يجب عليه دفع مصاريف التكوين.

يلتزم كل مترشح تابع دورة تكوين متخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى، بخدمة الإدارة مدة[2] :

ـ سنتين (02) على الأقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة.

ـ ثلاث (03) سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق المدة المعينة سبع (07) سنوات.

2 ـ تحسين المستوى:

هو التكوين الذي يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعمقها وظبطها.

وبالتالي يعتبر تكوين مستمر، أي يخص الموظفين الموضوعين في وضعية خدمة، كما يتسم بأنه قصير المدى.

3 ـ تجديد المعلومات:

هدا النوع من التكوين يرمي للتكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما تطور الوسائل والتقنيات ، وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها[3] .

و الذي يقوم بإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة ، وتجدر الإشارة هنا أن هذا النوع من التكوين يتم أثناء وقت العمل أو في غير أوقات العمل الرسمية ، ومن مميزات هذا النوع من

1 المادة 1 فقرة 1، المرسوم التنفيذي رقم 96 ـ 92 ، مرجع سابق الدكر، ص 06.
2 المادة 23 و 26، المرسوم التنفيذي رقم 96 ـ 92 ،المرجع نفسه، ص 09.
3المادة 1 فقرة 2و3، مرسوم تنفيذي رقم 96-92، مرجع سابق الذكر، ص6.

التكوين أنه يزود الموظف بقدرات إيجابية وينمي فيه روح الابتكار والتجديد. والهدف منه تزويد الموظفين بالوسائل النظرية والمنهجية لتمكينهم من ممارسة نشاطاتهم بفاعلية وأكثر دقة.

4 ـ التكوين وتحسين المستوى في الخارج:

رغم صدور المرسوم رقم 96 - 92 المؤرخ في 03 / 03 / 1996 الذي كرس التكوين في الإدارة والمؤسسات العمومية إلا أنه لم يأت بجديد في التكوين الإقامي وتحسين المستوى في الخارج، إلا بعد استدراك من المشرع الجزائري من خلال إصدار المرسوم رقم 03 - 309 المؤرخ في 11 / 09 / 2003 الذي جاء بالإجراءات القانونية التي تحدد كيفيات تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج، إلا أن هذا الأخير لم يحدد الإمتيازات للموظفين المستفيدين من هذا النوع من التكوين ،إلى غاية صدور المرسوم رقم 14-196المؤرخ في 06 يوليو 2014 الدي تضمن الإمتيازات التي يستفيد منها الموظف أثناء فترة التكوين وتحسين المستوى في الخارج[1]

يلاحظ مما قيل أن هذا النوع من التكوين يهدف أساسا لجعل الموظف يواكب التطورات الحاصلة كاستعمال التكنولوجيا الحديثة في العمل.

باستثناء التكوين المتخصص لشغل وظيفة عمومية لأول مرة ، والذي لا يمكن أن يتم إلا في شكل متواصل[2] ، فإن تحسين مستوى الموظفين أو تجديد معلومات قد يكون في شكل متناوب أو متواصل، ويمكن القيام بأعمال التكوين أو تحسين المستوى أو تحديد المعلومات وفق الدورات الآتية :

ـ دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة (01) وتساوي ثلاث (03) سنوات أو تقل عنها.

ـ دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة (06) أشهر وتساوي سنة واحدة (01) أو تقل عنها.

ـ دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة (06) أشهر أو تساويها.

كما أنه لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات نسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبتين المعنيتين.

1 المرسوم الرئاسي رقم 14-196المؤرخ في 06 يوليو سنة 2014 المتضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج و تسيرهما ،الجريدة الرسمية العدد 42 ص12.

2 ليندة دراني ، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية ، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، ص 93.

يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية ما يلي :

ـ المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبتهم الأصلية في حدود سنتين، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج.

ـ المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة[1].

إضافة إلى امتيازات أخرى للناجحين في دورات التكوين.[2]

4 ـ 1 / التكوين بالخارج :

إن المرسوم الرئاسي رقم 14 ـ 196 في 06 يوليو 2014 نظم التكوين وتحسين المستوى بالخارج وتسييرهما.

هدا النوع من التكوين ليس إلزامي على المؤسسات والإدارات العمومية ، بل ينظم في حدود المناصب المفتوحة حسب :

- الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العاليين.
- حاجات القطاعات من التأطير.
- المتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية[3].

4 ـ 2 / التكوين الإقامي بالخارج :

يستفيد من التكوين الإقامي بالخارج الأصناف الآتية :

- ذوي الجنسية الجزائرية.

أ- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الإستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام يبحثون أو تدريب في الخارج.

1المادة 17 ،المرسوم التنفيذي رقم 96-92 ،مرجع سابق،ص08.
2 المادة 27 ،المرجع نفسه،ص09.
3المادة 02 ، المرسوم الرئاسي 14 ـ 196، مرجع سابق ، ص 12.

ب- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمون والحائزون على الأقل ، شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معترف بمعادلات[1] .

إن الأستاذ الباحث أو الأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي أو الباحث الدائم ، لكي يكون مترشحا للتكوين الإقامي في الخارج، يجب أن تتوفر فيه جملة من الشروط هي:

- أن يكون مسجلا في الجزائر لتحضير أطروحة دكتوراه.
- أن يثبت أقدمية سنة واحدة (01) من الخدمة الفعلية، وأن يكون مرسما.
- أن يتم اقتراحه من طرف مؤسسة بعد انتقائه من طرف الهيئات العلمية المؤهلة.
- أن يقدم رسالة استقبال مسلمة من مؤسسة جامعية أو بحثية أجنبية معترف بها تتوفر على قدرات علمية وتكنولوجية عالية.
- أن يقدم برنامجا للدراسات والبحث في فترة التكوين في الخارج، يؤشر عليه المشرف على الأطروحة[2] .

أما مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية لكي يكونوا مترشحين للتكوين الإقامي بالخارج ، يجب عليهم ما يأتي :

- أن يثبتوا أقدمية ثلاث (03) سنوات من الخدمة الفعلية عند تاريخ الذهاب للتكوين.
- أن يستوفوا الشروط والمقاييس التي يتطلبها التكوين المقرر.
- أن تقترحهم إدارتهم أو مؤسساتهم[3] .

ينظم التكوين الإقامي في الخارج لمدة تزيد عن ستة (06) أشهر، ولا يمكن للمستفيد منه ممارسة نشاط مريح على التراب الوطني أو في الخارج.

يحتفظ المستفيدون من تكوين إقامي بالخارج ، في الجزائر براتبهم الرئيسي أو أجرهم القاعدي مع المنح العائلية باستثناء العلاوات والمنح التي تكافئ المردودية ، كما يستفيدون من تكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بما يأتي:

- مصاريف التكوين.
- الحماية الاجتماعية.
- مصاريف النقل ذهابا وإيابا من الجزائر إلى البلد المستقبل مرة واحدة في السنة، بالطريقة الأكثر اقتصادية.

1 المادة 07 ، المرسوم الرئاسي 14 - 196 ، مرجع سابق ، ص 12.
2 المادة 28 ، مرجع نفسه ، ص 14 - 15.
3 المادة 29 ، مرجع نفسه ، ص 15.

- تكاليف فائض وزن أمتعة قدرة تسعون (90) كيلوغراما، بعد انتهاء التكوين والرجوع النهائي إلى الجزائر.

- مصاريف طبع الأطروحة الجامعية.

- عند الاقتضاء، في حالة وفاة المستفيد، تمنح تكاليف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى.[1]

يقوم المستفيدون من منحة التكوين الإقامي بالخارج باكتتاب عقد تكوين مع الإدارة أو المؤسسة المعنية، تلزمهم باحترام بنود التعاقد، ولاسيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- ✓ إجبارية الحصول على نتائج.
- ✓ العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسلة بعد انتهاء التكوين.
- ✓ خدمة الإدارة أو المرسلة المرسلة مدة ثلاث (03) سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق هذه المدة سبع (07) سنوات.

وفي حالة عدم احترام بنود التعاقد، فإنه يجب على المعنيين إرجاع مجموع مصاريف التكوين، دون الإخلال بالمتابعات القضائية.

إن الإدارات والمؤسسات العمومية ملزمة بإعادة إدماج مرشحيها الذين استفادوا من تكوين إقامي في الخارج. وأوفوا إلتزاماتهم التعاقدية[2].

4 - 3 / تحسين المستوى في الخارج:

ينظم تحسين المستوى في الخارج في المجالات ذات الأهمية الأكيدة للإدارة أو المؤسسة المعنية، ويكون لمدة تقل أو تساوي ستة (06) أشهر[3]، و تستفيد منه الأصناف التالية:

- الأساتذة الباحثون والأساتذة الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه.

- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين يتم إنتقاؤهم من بين الكفاءة والحاصلون على الأقل على شهادة جامعية.

- يضاف إلى ما سبق ذكره كذلك الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمون في العلوم الطبية في طور التكوين، الاستفادة من هذا التكوين[4].

أما بالنسبة لحقوق وواجبات المستفيدين من تحسين المستوى في الخارج :

1المادة 04، 11، 12 المرسوم الرئاسي 14-196 ،مرجع سابق ،ص 12- 13.
2 المادة 16،17،19،مرجع نفسه ،ص ص 13-14.
3 المادة 04 ، مرجع نفسه ، ص12.
4 المادة 36 ، المرسوم الرئاسي 14 - 196، مرجع سابق، ص 15.

- حق الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية قبل ذهابه أن تتكفل بما يلي :

➢ مصاريف النقل ذهابا وإيابا من الجزائر إلى البلد المستقبل مرة واحدة في السنة.

➢ في حالة وفاة المستفيد، تمنح تكاليف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى.

➢ تتكفل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بمصاريف التسجيل أو المشاركة في التدريب والملتقيات العلمية وكذا المؤتمرات والحلقات الدراسية وكل تظاهرة علمية أو تكنولوجية لكن في حالة عدم تكفل الشريك الأجنبي (الهيئة المستقبلية).

➢ وواجب عليه اكتتاب عقد التكوين مع الإدارة أو المؤسسة المرسلة، تلزمه باحترام بنود التعاقد، لاسيما فيما يتعلق بما يأتي:

❖ العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسلة بعد انتهاء التكوين.

❖ خدمة الإدارة أو المؤسسة المرسلة من ثلاث سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق هذه المدة سبع سنوات.

❖ في حالة عدم احترام بنود التعاقد، يتعين على المعني إرجاع مجموع مصاريف التكوين دون إخلال بالمتابعة القضائية.

يمكننا القول مما قيل أن الهدف من تحسين المستوى في الخارج هو اكتساب المعارف وتحسينها في إطار التكوين المتواصل[1].

الفرع الثالث: أنواع التكوين بعد صدور الأمر رقم 06 - 03 (في ظل الأمر 03/06 أشار إليها المرسوم 92/96).

بظهور الأمر 06 - 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تم إدخال أربعة أنماط جديدة أخرى من التكوين وهي :

أ ـ التكوين أثناء فترة التربص (التحضيري) :

1 / تعريف التكوين أثناء فترة التربص التحضيري :

بعد نجاح المترشح في مسابقة توظيف يتم تعيينه في رتب الوظيفة العمومية بصفة متربص غير أن القوانين الأساسية الخاصة نصت على ضرورة متابعة هذا المرشح المعني تكوينا تحضيريا لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمية بقرار من الوزير المكلف بالقطاع وهذا وفق المادة 84

1 المادة16،12، مرجع نفسه ، ص 13 ، 14.

من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 / 07 / 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية[1].

2 / مدة التكوين أثناء فترة التربص (التحضيري)

تتغير مدة التكوين وبرامجه وكيفيات تنظيم هذا الاخير من رتبة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وهذا وفق قرار منظم لكيفيات و برامج التكوين لكل قطاع فمثلا تحدد مدة التكوين أثناء فترة التربص للإلتحاق برتبة ملحق الإدارة الإقليمية الصنف 09 بثلاث (03) أشهر وهذا وفقا للقرار المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمي للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته ومحتوى برامجه، أما بالنسبة للأسلاك أو الرتب النوعية الخاصة بالمديرية العامة للوظيف العمومي منها نأخذ على سبيل المثال رتبة مراقب رئيسي الوظيفة العمومية والمصنفة في الصنف 10 فتحدد مدة التكوين بأربعة (04) أشهر وهذا وفقا للقرار المؤرخ في 13 / 05 / 2012 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص في بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية ومدته ومحتواه وبرامجه[2].

إن التكوين التحضيري أثناء فترة التربص يمكن تنظيمه بشكل متواصل أو تناوبي وتحدد مدته بثلاث (03) أشهر[3].

3 - فتح دورة التكوين:

يتم فتح دورة التكوين التحضيري للأسلاك أو الرتب لكل مؤسسة أو إدارة عمومية بموجب قرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين والذي يحدد على الخصوص:

- الرتبة أو الرتب المعنية.
- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين التحضيري المحدد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة أو الإدارة المعنية وكذا في المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين المصادق عليها بعنوان السنة المعتبرة طبقا للإجراءات المعمول بها.
- مدة التكوين التحضيري.
- تاريخ بداية التكوين التحضيري.
- مؤسسة التكوين المعنية.
- قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين التحضيري.

1 المادة 84 ، الأمر 06 - 03 ، مرجع سابق ، ص 09.
2 القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته ومحتواه وبرامجه، الجريدة الرسمية العدد 51 ، سنة 2015.
3 ليندة درالي ،التكوين في قطاع الوظيفة العمومية ، مرجع سابق ، ص 38.

كما يتم إلزام المرشحين الناجحين نهائيا مسابقات التوظيف والمعنيين بالتكوين وفق القوانين الأساسية بمتابعة دورة التكوين التحضيري ، حيث يتم إعلام المتربصين المعنيين بتاريخ بداية دورة التكوين عن طريق الاستدعاء الفردي أو بأي وسيلة ملائمة أخرى عند الاقتضاء.

4 ـ المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين أثناء فترة التربص (التحضيري):

5 ـ إعلان عن النتائج:

تضبط قائمة المترشحين الذين تابعوا دورة التكوين التحضيري من طرف السلعة التي لها صلاحية التعيين، بناءا على مداولات لجنة نهاية التكوين.

6 ـ نهاية التكوين:

عند نهاية التكوين التكميلي يسلم مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية شهادة متابعة تكوين للمتربصين على أساس محضر لجنة نهاية التكوين السالفة الذكر.

بعد نهاية دورة التكوين يتم ترسيم المتربصين الذين تابعوا التكوين التحضيري وفقا للتنظيم الساري المفعول[1].

ب ـ التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى:

1ـ تعريف التكوين (التكميلي) قبل الترقية:

لم تعرف قوانين الوظيفة العمومية سالفة هذا النوع من التكوين، بل أحدثه الأمر رقم 06 ـ 03 في مادته 106، ومفاده أن الترقية التي تكون عن طريق الامتحان المهني أوعلى سبيل الاختبار، ويترتب عنها الانتقال من فوج لآخر[2].

كما للموظف الحق في الترقية في الرتبة والمتمثلة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة وهذا وفق المادة 107 من الأمر رقم 06 ـ 03 المؤرخ في 15 / 07 / 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1 حسين فنيش ،دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات و الإدارات العمومية ،دراسة حالة المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، مرجع سابق ، ص ص 35 ،36 .

2 المادة 106، الأمر 06 ـ 03، مرجع سابق، ص 08.

وتتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 108 من نفس الأمر على متابعة تكوين، يتم الالتحاق بالتكوين التكميلي بعد نجاح الموظف في الامتحان المهني أو الترقية عن طريق الاختيار في قائمة التأهيل وهذا طبقا لأحكام المادة 109 من الأمر المذكور أعلاه، ويكون تطبيق الرتب حسب الأفواج على النحو التالي:

- فوج د / يضم الرتب المصنفة من الصنف 01 إلى الصنف 06.

- فوج ج / يضم الرتب المصنفة من الصنف 07 إلى الصنف 08.

- فوج ب / يضم الرتب المصنفة من الصنف 09 إلى الصنف 10.

- فوج أ / يضم الرتب المصنفة من الصنف 11 فما فوق.[1]

2 - مدة التكوين (التكميلي) قبل الترقية:

تتغير مدة هذا النوع وبرامجه وكيفيات تنظيمه من رتبة إلى أخرى وهذا وفق القرار المتضمن كيفيات تنظيم برامج التكوين لكل قطاع فمثلا تحدد مدة التكوين قبل الترقية إلى رتبة متصرف إقليمي الصنف 12 بـ 09 أشهر وهذا وفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 يوليو 2016 [2] ، الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه، أما بالنسبة لرتبة مفتش الوظيفة العمومية والمصنفة في الصنف 12 كذلك فتحدد مدة التكوين ب 07 أشهر وهذا وفق القرار المؤرخ في 13 / 05 / 2012 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية في بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية ومدته ومحتواه وبرامجه.

ينظم التكوين التكميلي بشكل تناوبي ويشمل دروس نظرية ومحاضرات، إضافة إلى الدروس النظرية المشار إليها أعلاه، يتابع الموظفون قبل نهاية التكوين التكميلي تربص تطبيقي له صلة بميزات نشاطهم لدى مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تحدد مدته طبقا للمادة 11 من القرار المذكور سابقا كالتالي:

- شهر واحد بالنسبة لرتبة مراقب الوظيفة العمومية.

[1]- المادة 107،108،109،الامر 06-03،مرجع سابق،ص08.

[2]-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 يوليو 2016 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية و مد ته و محتوى برامجه،جريدة رسمية لسنة 2017،عدد 12،ص20.

ـ شهرين بالنسبة لرتبة مفتش الوظيفة العمومية.

كما يلزم على كل موظف تابع تكوين تكميلي أن يعد على إثره تقرير نهاية التربص[1].

ـ إضافة إلى ذلك تحدد مدة التكوين قبل الترقية في الرتب الآتية:

ـ ستة (06) أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتب ملحق إدارة، 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 الاحصاء، معاون تقني في الإحصاء، مساعد وثائقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر والصيانة ومعاون تقني في المخبر والصيانة.

ينتدب الموظفون المعنيون بالتكوين المتواصل لدى مؤسسة التكوين طبقا للتنظيم المعمول به.

ويخضعون خلال هذه الفترة إلى النظام الداخلي للمؤسسة التكوينية[2].

3 ـ فتح دورة التكوين:

يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية في الرتب المذكورة أعلاه، بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين، ينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر.

ـ المرتبة أو الرتب المعنية، عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية، مدة دورة التكوين، الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين، تاريخ بداية التكوين، المؤسسة المكلفة بالتكوين، قائمة المرشحين المعنيين بالتكوين.

ـ تبلغ نسخة من القرار أو المقرر وكذا نسخة من الاتفاقية المبرمة مع المؤسسة العمومية للتكوين للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية، حسب الحالة خلال آجال عشرة (10) أيام من تاريخ التوقيع.

[1] حسين فنيش، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه، مرجع سابق، ص 55 ـ 56.

[2] التعليمة رقم 45 مؤرخة في 01 ديسمبر 2008، تحدد كيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ص 04.

ينبغي على المصالح المعنية للوظيفة العمومية إبداء رأي بالمطابقة خلال مدة أقصاها عشرة (10) أيام من تاريخ الاستلام.

يعلم الموظفون الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة، بتاريخ بداية التكوين بموجب استدعاء فردي وأية وسيلة ملائمة عند الاقتضاء[1].

4 ـ بالنسبة للمؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين التكميلي لصالح الأسلاك الخاصة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري:

5 ـ كيفية تقييم التكوين التكميلي:

يتم حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة ويشمل امتحانات دورية يضاف إليها علامة التربص التطبيقي، وكذا تقرير نهاية التكوين.

6 ـ الإعلان عن النتائج النهائية:

يعتبر ناجحا في التكوين كل موظف تحصل على معدل عام يساوي على الأقل معدل 10 / 20 من طرف لجنة نهاية التكوين.

7ـ نهاية التكوين:

عند نهاية دورية التكوين التكميلي يسلم مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية شهادة للموظفين الناجحين نهائيا على أساس محضر لجنة نهاية التكوين، ثم يتم ترقيمهم وترسيمهم وترتيبهم في الرتب المرتبطة بالدورة التكوينية[2].

[1] التعليمة رقم 45 مؤرخة في 01 ديسمبر 2008، مرجع سابق، ص ص 03 - 04.

[2] حسين فنيش، دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية دراسة حالة، المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، مرجع سابق، ص 40 - 41.

خلاصة :

نستنتج من هذا الفصل ما يلي :

رغم تعدد التعاريف التي قدمها الباحثون لعملية التكوين إلا أنهم اتفقوا على أن التكوين هو العمل على تنمية قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

هنا وجب على المؤسسة العمومية استغلال جيد وفعال لكل الإمكانيات المتاحة بما فيها المورد البشري الذي يأتي ضمن هذه الإمكانيات بل في مقدمتها.

وهذا ما فرض على الإدارة الجزائرية الحديثة الاهتمام بالعنصر البشري واعتبرته أهم الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها، وهذا ما رأيناه عند استعراض التطور التاريخي للتكوين في الوظيفة العمومية الجزائرية.

حيث تكمن أهميته في رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الموظف وتمكنه من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة من أجل ضمان نجاح واستمرار المؤسسات العمومية.

إضافة إلى التعاريف المختلفة لعملية التكوين وأهم خصائص ركزنا على الأهداف المنتظر تحقيقها وبلوغها من هذه العملية والمبادئ القانونية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسته من أجل تحقيق فعاليته والنتائج المسطرة لذلك.

وتكمن أهمية التكوين في كونه عبارة عن حلقة في وظيفة تسيير الموارد البشرية فهي عملية منظمة تلجأ إليها الإدارات والمؤسسات مهما كان شكلها وطبيعة نشاطها من أجل تسيير وتثمين أفضل للموارد البشرية المكونة لها وتحقيق أهداف مهامها.

تمهيد:

إن النظام الجديد الذي تبنته الجزائر والمبني على الانفتاح ، وما واكبه من تغيرات تكنولوجية فرضت على الادارة تكييف نشاطها وفق الواقع الجديد و الاضطلاع بهام جديدة وهو ما دفع المشرع الجزائري وكذا المسيرين الى التمسك بالعملية التكوينية وجعلها إجبارية للتكييف مع هذه التغيرات.

وعلى هذا الأساس قامت السلطات بإصدار قوانين وتنظيمات تتماشى والوقت الحاضر، وجعل من الموظف أداة تواكب العصرنة والتقدم بحيث يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة من أجل فعالية أكثر يتطلب من هذه الأخيرة معرفة استعماله وبصفة عقلانية وجيدة.

ومن هنا يجب علينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تخطيط عمليات التكوين للوظيف العمومي

المبحث الثاني: تنفيذ عمليات التكوين للوظيف العمومي

المبحث الأول: تخطيط عمليات التكوين للوظيف العمومي

بلغت المؤسسة في الوقت الراهنقدرةعلى تحقيق استمرارها وفرض نفسها ضمن محيط سمته الرئيسية هي لاتأكدمتعلقة بقدرتها على التسيير التقديري لمواردها البشرية، باعتباره أحد أهم الوسائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها. ويعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.

ونظرا للتحديات التي تواجهها المؤسسة الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة التي يطرحها المحيط من مشاكل حادة، تتعلق بالكفاءات والمهارات المطلوبة كما ونوعا لشغل الوظائف المختلفة. وإحداث التنمية المستديمة، فقد أصبح التسيير التقديري للموارد البشرية السبيل المتاح لتحقيق الأهداف المسطرة.

ويهدف التسيير التقديري للموارد البشرية إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالكمية والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب من خلال وضع الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتجاجات.

ويعتبر مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيفوالتكوين الذي يجسد وفقا لمخطط خاص يتماشى ومخطط تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية

من خلال هذا المطلب نقوم بتعريف الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للموارد البشرية وكذلك التطرق إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وأخيرا التطرق إلى المخطط الخماسي لتكوين الموظف .[1]

1لـواج منيـر، جبلـي حسـيبة، الملتقـى الـوطني الثـاني حـول تسـيير المـوارد البشـرية: التسـيير التقـديري للمـوارد البشـرية ومخطـط الحفـاظ علـى مناصـب العمـل بالمؤسسـات الجزائريـة يـومي 27 - 28 فيفـري 2013. عنـوان المداخلـة: المخطـط السـنوي لتسـيير المـوارد البشـرية علـى أسـاس التسـيير التقـديري للمـوارد البشـرية فـي المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ص 6.

الفرع الأول: المقصود بالتسيير التقديري للموارد البشرية

سنتطرق في هذا الفرع لمعرفة التسير التقديري للموارد البشرية (أولا)وكما له أهمية(ثانيا)وأهداف (ثالثا)

أولا: تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية

يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التحكم في المستقبل، ويمارس المؤسسة على جميع المستويات الانتاجية منها والتسويقية والإدارية، كما تمارسه على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تقوم بالتوقيع بكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات وذلك بناءا على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي تظهر في شكل فوضى أو عراقيل، وكل هذا في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية.

ويستعمل مصطلح " التقدير " بصفة عامة للتعبير عن الحالة ستكون عليها ظاهرة ما في المستقبل في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها.

كما أن التسيير التقديري للموارد البشرية يشير إلىأن تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها[1].

كما عرف أيضا بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكن المناسبين للإبقاء بهذه الاحتياجات[2].

وعليه يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية يتناول بالأساس مختلف الجوانب التقنية والمنهجية والتنظيمية التي من خلالها يمكن لأي مؤسسة كانت أن تنتجها في تسيير مواردها البشرية الآنية والمستقبلية، انطلاقا من كون العنصر البشري يمثل موردا حيويا إلى جانب الموارد المالية والتقنية الأخرى.

1لواج منير، جبلي حسيبة، المرجع السابق ، ص 6.
2منير لوري، الدرس: تسيير الموارد البشرية: تمت زيارة الموقع 24 / 04 / 2019. الساعة 16.00 متوفر على الرابط التالي.http://www-e-campus-ufc.dz /cours/attache-administration/grh/index.html

ثانيا: أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية

التسيير التقديري للموارد البشرية بمثابة حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو في حالة إعادة التنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية[1].

وتكمن أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية فيما يلي:

- التسيير التقديري للموارد البشرية يساعد على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل: الاستغناء، النقل، الترقية ..... الخ.
- التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.
- التسيير التقديري للموارد البشرية بمثابة حجر الزاوية في تسيير الموارد البشرية فهو يتم قبل الكثير من وظائف الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة أسباب ترك الأفراد للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل[2].

ومن خلال دراستنا السابقة يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري: أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر المهارات الجديدة أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أن التسيير التقديري ليست له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظائف.

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة 2004، ص 90.
2منير لوري، درس تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 06.

ثالثا: غاية التسيير التقديري للموارد البشرية

تتمثل الأهداف المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية فيما يلي:

- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقيمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- التعرف من وقائع هذه البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو لبعض هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة للكشف عن العجز في بعض فئات العمل.
- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية معينة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإخلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم المستقر داخل المؤسسة.[1]
- تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية من خلال التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة، وتصحيح هذا الاختلال قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره: وأكثر تكلفة.
- توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للموارد البشرية بطريقة تسمح بالاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد.
- تحسين السيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة.
- توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.[1]

الفرع الثاني: المقصود بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

سنتطرق في هذا الفرع إلى نشأة و مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

1مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 1990، ص 132.

أولا: نشأة ومفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

1 ـ تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

ان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية.

ويعرف بأنه " وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية .

وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي السابق الذكر.

ويهدف هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة الذي شرع في تطبيقه ابتداءا من 01 / 07 / 1995 إلى التخفيف من حدة المركزية في تسير مستخدمي الوظيفة العامة من خلال:

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية.
- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العامة من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية[1].
- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين[2].

2 ـ الإطار القانوني لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية:

إن الأساس القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية كرسته الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية حيث أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلى غاية 1995 تاريخ بداية العمل بالمرسوم التنفيذي 95 / 126، يتجسد في إجراء رقابة سابقة

1 د. نجيب شاويش، إدارة الافراد، مرجع سابق الذكر، ص 132.
2 عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 33.

تتمثل في وضع التأشيرات القانونية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، وذلك بالتأكد من مدى تطابقه والأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها[1].

ولقد غلب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية والبيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارسة علاقات تبعية وإشكالية بيم مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية، وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب مهامها التنظيمية، كما أدت هذه الوضعية إلى النظر إلى ننظام الرقابة المسبقة ومصالح الوظيفة العمومية بصفتها الجهاز الذي يسهر على تكريسها بنظرة سلبية، وتقديم هذه المصالح على أنها هي السبب للتفسير السهل لكل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية.

ومن أجل القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة تم إصدار المرسوم 114/81 المؤرخ في 6 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية والذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية، حيث لم تبقى خاضعة للتأشيرة السابقة بمقتضى هذا المرسوم إلا قرارات التعيين وقرارات الانتداب خارج قطاع الإدارة وقرارات إنهاء المهام[2].

إلا أن هذا الإجراء لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة السابقة وقصد القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة من جهة، ولمواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلع التسعينات في مجال إصلاح منظومة الوظيفة العمومية كسبيل لتحديث أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى.

ارتأت المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة باعتباره إجراء أكثر ملائمة لمقتضيات الإدارة العصرية، حيث نص المرسوم 95 / 126 بضرورة إعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، جميع القرارات الفردية التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوطة بها صلاحية التعيين وفق الشروط وحسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم.

حيث نصت المادة 02 من المرسوم 91 / 126 " تعفى من التأشيرة المسبقة لسلطة الوظيفة العمومية جميع القرارات التي تتعلق بالحياة المهنية والأعوان العموميين في الدولة ..... ".

حيث يعتبر هذا بمثابة انطلاق في الإجراء الجديد لدخول النظام الجديد.

---

1 المرسوم التنفيذي 95 / 126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الجريدة الرسمية، العدد 26، 1995.

2 المرسوم 81 / 114، المؤرخ في 6 جوان 1981، المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية الذي يعدل ويتمم المرسوم 66 / 145 المؤرخ في 2 - 6 - 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعيةالموظفين.

كما نصت عليه المادة 03 من المرسوم نفسه " يتعين على كل المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الحياة المهنية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ....."، وهنا يستوجب على كل إدارة عمومية أن تعد في بداية كل سنة مخططا توقعيا لمختلف النصوص التي تحكم تسيير مختلف الأسلاك والرتب وتشترط ضبطه مع مديرية الوظيف العمومي حيث وضعت التعليمة رقم 240 المؤرخة في 27 / 05 / 1995 والصادرة عن المدير العام للوظيفة العموميةالمحددة لكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 91 / 126، وبينت التعليمة الوزارية المشركة 305 المؤرخة في

28 / 05/ 1995 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية والوظيف العمومي في إطار مهامهم الخاصة بالرقابة[1].

وقد دخل هذا الإجراء الجديد للمراقبة في 01 / 07 / 1995، غير أنه كانت هناك: استثناءات باعتباره مشروع جديد، وقد تم التأكيد على ذلك من خلال منشور رئيس الحكومة رقم 17 المؤرخ في 23 / 09 / 1995 المتعلق بإجراء الرقابة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي، والتي وجهت لرؤساء مفتشيات الوظيف العمومي والذي أكد فيها على نقاط تتمثل في: " ..... ولا تأشيرة يمكن منحها من قبل الوظيف العمومي ابتداءا من تاريخ 30 / 06 / 1995 مهما كان السبب الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة سيطبق بدون مانع في 1 / 7 / 1995 على مجمل الحالات الإدارية للموظفين مهما كانت طبيعتها، كما وضعت التعليمة رقم 1278 المؤرخة في 30 / 12 / 1995 كيفيات إعداد وأجال المصادقة على مخططات التسيير السنوية.

ونظرا للصعوبات التي تواجه أي مشروع في بدايته، فإن التاريخ المقرر لسريان تطبيق هذا المشروع جاء في السداسي الثاني من عام 1995 بالرغم من أن المخطط ذو طبيعة سنوية.

وقد أكد المدير العام للوظيفة العمومية على أن الملفات التي لم تكن عملا للتأشيرة أو معادلة نهائية لأسباب مطابقة للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها.

يجب أن تودع في المحضر المعد من طرف مفتشيات الوظيفة العمومية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة وترسل نسخة منه إلى المسير المعني مع نسخة إلى المديرية العامة للوظيف العمومي، والغرض من هذا الأجراء هو إيجاد تسوية لهذه الوضعيات من طرف المصالح المركزية للوظيف العمومي، وهذا المحضر هو بمثابة غلق نهائي لعمليات التأشيرة القبلية للوظيف العمومي، للدخول في النظام الجديد للمراقبة اللاحقة[2].

1 أ/ لواج منير، أ/ جبلي حسيبة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق الذكر، ص 8، 9.
2 المرجع نفسه، ص10.

ثانيا: أهمية وأهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

1. أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يكتسي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية لأنه يعمل على:

- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية.
- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة والشاغرة، والاحتياجات الجديدة) والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية قبل كل سنة معينة. تحديد المؤسسات والإدارات العمومية التي هي في حاجة إلى إنشاء إطار قانوني لتنظيمها.
- تحديد الاحتياجات في التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية قصد عمليات تكوين حسب كل قطاع.
- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات في إطار ترقية المستخدمين.
- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية[1].

2. غاية وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية، ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي:

أ ـ إيجاد أدوات لضبط تعداد الموظفين وتطورهم:

إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي 95 / 126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 والنصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به، جاء بقصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراء التأشيرة الذي كان معمولا به، إلى غاية صدور هذا المرسوم وبغية تشجيع بروز ثغرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة، يستلزم مراجعة إجراء ممارسة مراقبة الوظيفة العمومية لأكثر من سبب.

1 عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية، ورقلة، 2011، ص 10.

ب ـ إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسة والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما نتج عنه من ضبط وتحكم عقلاني في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية.

ج ـ إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم:

ويقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات البشرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة.

ومن أجل تحقيق هدف ترشيد القرارات المسؤولين الإداريين فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية لاسيما فيما يخص احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا احترام شروط المستويات والشهادات ، السن والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله، إلى احترام شروط وإجراءات العزل أو إنهاء المهام[1].

ثالثا: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتشكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من مجموع ثلاثة عشر جدولا مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

1 ـ مضمون الأول لمخطط التسيير:

يعتبر هذا الجزء التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقيعي لتسيير الموارد البشرية، ويتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 01 إلى 03، والمتعلقة أساسا بحالة التعددات في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك كما يلي:

1 أ/ لواج منير، أ/ جبلي حسيبة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق الذكر ، ص 11، 12.

الجدول رقم 01: جدول يتعلق بهيكل التعددات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية، هذا الجدول يجب أن يستخرج تعددات المستخدمين. التعددات الحقيقية والفوارق، وتعددات المستخدمين المؤقتين بالسنة ل: المناصب العليا والأسلاك والمراتب، ودليل التعددات الميزانية.

الجدول رقم 02: الهيئات الاستشارية الداخلية: يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكيد من صلاحية هذه اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحيتها. وفي حالة انقضاء عهدتها يطلب الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لاسيما التعليمة الصادرة عن المصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 67 / 99 المؤرخة في 09 فيفري 1999 المتعلقة بإنشاء تجديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن.

الجدول رقم 02 مكرر 01: تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتبرة.

الجدول رقم 02 مكرر 02: تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة[1].

الجدول رقم 03: جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات، يجب أن يبين هذا الجدول مجمل القرارات المتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات المحددة.

2 ـ مضمون الثاني من مخطط التسيير:

يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا آجال إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية. ويشمل الجداول الحاملة للأرقام من 04 إلى 07 وهذا الجزء يشكل مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

الجدول رقم 04: المخطط التوقعي للتوظيف للسنة الحالية: يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي، ويمكن اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير إن أحسن استعماله، تمكن في آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية ومن اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد المناصب الشاغرة.

1 عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 15، 17.

الجدول رقم 05: الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية، يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله خلال السنة المالية وذلك بتحديد التواريخ التوقعية لإنجاز هذه العملية.

الجدول رقم 06: يتعلق بالإحالة على التقاعد، يضمن هذا الجدول القوائم الاسمية حسب السلك والمرتبة، عدد المحالين على التقاعد المقرر خلال سنة التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد.

الجدول رقم 06 مكرر 01: يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية[1].

الجدول رقم 06 مكرر 02: يتضمن هذا الجدول البيانات المتعلقة بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعينة.

مع العلم أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل استدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة استثنائية من المديرية العامة للوظيفة العمومية واستشارة الإدارة المركزية.

الجدول رقم 07: مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسن المستوى وتجديد المعلومات: بين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب كل عملية تكوين خارجي أو داخلي وتحسين المستوى أو الرسكلة: تاريخ الدخول، عدد الأعوان، مدة التكوين (تحسين المستوى أو الرسكلة).

3 ـ مضمون الثالث من مخطط التسيير:

يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير ودور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، ويشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 08 إلى 13، والتي تتعلق أساسا بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز التسيير التقديري للموارد البشرية.

الجدول رقم 08: جدول حركة الموظفين: يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب والأسلاك: التعددات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من كل سنة، حركة الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية ومجموعها الفرعي، المجموع العام المتمثل في التعددات بعد حركة الموظفين.

1 أ/ لواج منير، أ/ جبلي حسيبة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق الذكر ، ص 12.

الجدول رقم 09: جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين لكل سنة: يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر للسنة الحالية عدد الأعوان المتعاقدين والمؤقتين حسب الوظيفة ومنصب العمل والتصنيف[1].

الجدول رقم 10: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة: بين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان حسب الأسلاك والرتب: مراجع قرار تنظيم المسابقة: للامتحان أو الاختبار المهني، طريقة نشر تنظيم المسابقة الامتحان أو الاختبار المهني، عدد المناصب المفتوحة، تاريخ جلسة لجنة انتقاء المرشحين، عدد المترشحين، عدد المترشحين المقبولين، تاريخ إعلان الاختبار، تاريخ محضر القبول النهائي، مرجع وتاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول.

الجدول رقم 11: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية للتسجيل في قائمة التأهيل: بين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب ومجمل الإجراءات المتعلقة بكل عملية اختيارية أو حسب الكفاءة المهنية، عدد المناصب مفتوحة، عدد المناصب المخصصة للترقية الاختيارية أو عن طريق الكفاءة المهنية عدد المناصب المفتوحة، إشهار المناصب الجديدة، مرجع قائمة التأهيل، تاريخ جلسة لجنة المستخدمين، إعداد المرشحين المقبولين.

الجدول رقم 12: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين:

بين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (للالتحاق بالتكوين) حسب الرتب والأسلاك: مجموع التوظيفات (الداخلية والخارجية، تنظيم مسابقات الالتحاق بالتكوين، مرجع قرار تنظيم المسابقات، إشهار تنظيم المسابقات، مجموع المناصب المفتوحة، لجنة انتقاء المرشحين، تاريخ اجتماع اللجنة، عدد المرشحين المسجلين، عدد المرشحين المقبولين، النجاح النهائي، تاريخ محضر النجاح، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول، مؤسسات التكوين، مدة التكوين.

الجدول رقم 13: استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة

يبين هذا الجدول حسب الرتب والأسلاك: مجموع المناصب العليا المفتوحة، التوظيفات التي تمت.

1 ا/لواج منير، أ/ جبلي حسيبة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق الذكر، ص 13.

ونشير هنا إلى أن هذه الجداول قد خضعت للتغير في عديد من المرات من حيث الأشكال وتسمية الجداول، إلا أن هذا التغيير لم يمس محتواها[1].

الفرع الثالث: المقصود بالمخطط الخماسي للموارد البشرية

لقد كرس المرسوم التنفيذي 12 - 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم وإجراء المسابقات، الامتحانات والفحوص المهنية بالمؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

بالفعل لقد نصت المادة 02 من المرسوم التنفيذي 12 - 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المذكور أعلاه على : يجب أن تندرج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في إطار مخطط خماسي لتسيير الموارد البشرية.

وعلى غرار تدعيم نظام تسيير الموارد البشرية الحالي، فإن الغاية من هذه الآلية الجديدة هي العمل على تحسين قدرات التوقع في الإدارة العمومية التي يجب أن تشكل اليوم المحاور ذات الألوية لنقل الاستراتيجية الجديدة لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

أولا: أهداف المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية

يشكل المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية باعتباره أداة تسيير لتطوير الممارسات الحالية لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، وجزءا أساسيا من النظام الكلي للتسيير التوقعي للموارد البشرية.

بهذا الصدد، فإن المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية وزيادة على نتائجه في مجال المراقبة يواصل العمل على تحقيق عدد من الأهداف.

فهو يرمي بالدرجة الأولى إلى تحديد الأهداف العامة لتسيير الموارد البشرية لقطاع النشاط، ويساهم بذلك في تحسين التحكم في تسيير الموارد البشرية.

1 أ/ لواج منير، أ/ جبلي حسيبة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق الذكر، ص 13.

ومن جهة ثانية فهو يضع الأهداف الاستراتيجية لمسيري الموارد البشرية من خلال تفعيل النشاطات التالية[1]:

1-ترقية التخطيط في الموارد البشرية بالنظر إلى برنامج نشاط القطاع والاحتياجات في الموارد البشرية لتحقيق ذلك.

2-إعداد برامج متعددة السنوات في التوظيف والترقية.

3إعداد مخططات متعددة السنوات للتكوين، تحسين المستوى ورسكلة المستخدمين وتطوير الموارد البشرية.

4-ضمان التوزيع العقلاني للمستخدمين.

-5توقع وبرمجة حركات التنقل للمستخدمين.

6-ترقية التحفيز والوفاء للمستخدمين.

ويشمل نطاق تدخل المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية مجموع الميادين المتعلقة بهذا التسيير لاسيما تلك المتعلقة بما يلي:

- التخطيط للموارد البشرية.
- تسيير الموارد البشرية.
- ترقية وتطوير الموارد البشرية.

ولكل ميدان من هذه الميادين المذكورة وجب تحديد ومعرفة بدقة المحاور الاستراتيجية والعمليات الرئيسية التي يمكن القيام بها.

في هذا الصدد يسمح المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية ب:

- معرفة محاور تثمين وتطوير الموارد البشرية لاسيما في ميدان التوظيف والترقية والتكوين.
- معرفة وتحديد الأعمال ذات الأولوية المراد تطبيقها في ميدان تسيير الموارد البشرية خلال السنوات الخمسة القادمة.

1 كمال بن لحرش تحت إشراف الدكتورة عتيقة بلجبل، عصرنة الوظيفة العمومية، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، السنة الجامعية 2016 - 2017، ص 70.

ـ التخطيط لتطبيق عمليات التسيير والتثمين للموارد البشرية[1].

ثانيا: محتوى المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشريةالمرتبط بتكوين الموظف.

قصد ضمان الانسجام الكلي, لاسيما فيما يخص تحديد الاطر، منهجية إعداده و محتواه ودقة المعطيات المدرجة فيه، يتشكل المخطط الخماسي في المدونة الملحقة في طيه[2].

تشكل هذه المدونة من عدد من المجموعات المتعلقة بمختلف أوجه تسيير الموارد البشرية كما هو مبين أدناه.

المجموعة الأولى: تتعلق بتقديم المعطيات والمعلومات ذات العملة بالموارد البشرية قيد النشاط في مختلف الأجهزة والمؤسسات التابعة للقطاع.

حيث يمكن مسبقا وضع مقترحات أولية على هذه المجموعة تبين حوصلة لانشغالات القطاع المعني في ميدان تسيير الموارد البشرية وكذا العمليات المراد القيام بها أو تصحيحها.

كما أنه وبصفة عامة تشمل هذه المجموعة تذكيرا بالإطار التنظيمي للقطاع المحاور الرئيسية لمخطط نشاطها وكذا تحليلا للموارد البشرية الموجودة وتصور إمكانية تثمينها.

في هذا الإطار يتوجب تحديدا وضع تحليل نقدي لمهمة الموارد البشرية بغية إعداد أفضل تقييم للخصوصيات والعوائق المواجهة في هذا المجال.

يمثل هذا التشخيص الإطار الذي يمكن من خلاله عرض المخطط الخماسي من جهة، كما يمكنه من جهة أخرى الأخذ بالمعطيات الكمية والنوعية المتاحة، والتأكد من القدرة على تسخير مجموع الآليات في إطار محدد قصد التكفل بها في المخطط الخماسي.

وفي هذا الإطار يكون هذا التشخيص مدققا ويخص بذلك جانبين اثنين هما:

ـ المعطيات الكمية والنوعية المتاحة.

ـ تحليل فعالية وظيفة الموارد البشرية.

المجموعة الثانية: وتمثل فحوى المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية ذاته، حيث تعرض وترتكز على برنامج نشاط القطاع، بمعرفة وتحديد المحاور الاستراتيجية وأهم العمليات الأساسية المراد تحقيقها على ميادين التدخل.

1 كمال بن لحرش، ، مرجع سابق الذكر، ص 70، 71.

2 السيد عمر بايو، نائب مدير مركزي للوظيفة العمومية، مداخلة بعنوان المخطط الخماسي التوقعي للموارد البشرية، تصور وآفاق ملتقى رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية، الجزائر العاصمة يوم 13 أكتوبر 2012، ص 5.

يجب أن يشمل هذا الجزء كذلك على ملخص للأخطار المتعلقة بالموارد البشرية والاستراتيجيات للوقاية والتخفيف منها[1].

المجموعة الثالثة: تتعلق بحجم الاحتياجات وتقدير التكاليف المتعلقة بها.

يجدر التوضيح بهذا الصدد أنه لا يوجد نموذج موحد لتقدير الاحتياجات للموارد: البشرية، فلكل واحد من النماذج موجودة (التي تتمحور على أساس معامل المستخدمين / الفئة أو على أساس المهام المنجزة) والتي تسمح بتلبية الاحتياج المحدد للتخطيط بمحاسنه ومساوئه.

غير أنه يمكن اعتماد تقدير الاحتياجات على أساس الفارق بين الوضعية الحالية للموارد البشرية والمعيار المتفق عليه في هذا المجال من طرف القطاع المعني.

كذلك يرجع لكل إدارة اعتماد النموذج الذي تختاره حسب خصوصياتها وواقعها.

إن تحديد مقدار الاحتياجات لعرض وتفعيل مخطط نشاط القطاع بعنوان تقدير توقعات التسيير يمكن أن يتجلى في جداول تتعلق بالمحاور الآتية:

- مخطط التوظيف.
- مخطط التكوين.
- مخطط الترقية.
- توقعات الإحالة على التقاعد.
- تقدير التكاليف.

يحتمل كذلك هذا الجزء التقديرات المتعلقة بالنشاطات المبرمج عند الاقتضاء، المكاسب المنتظرة.

تحدد التقديرات على أساس الاحتياجات لمدة 05 سنوات.

إن التقديرات الأخرى المرتبطة بمختلف الاستراتيجيات المصادق عليها، يتجلى في النشاطات المراد التكفل بها.

1 كمال بن لحرش، عصرنة الوظيفة العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 74، 77.

المجموعة الرابعة: تحتوي على جدول زمني لتحقيق النشاطات المبرمجة في إطار المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، في هذا الإطار يجب أن تتجلى توقعات التسيير لاسيما في المجال الكمي على أساس عرض نظرة التنفيذ السنوي[1].

المجموعة الخامسة: تتعلق بالمؤشرات والأدوات المضبوطة الرامية لتقدير ملاءمة تسيير الموارد البشرية ومدى بلوغ الأهداف المحددة كما وكذلك مدى تحقيق المطابقة والنوعية للوسائل والإجراءات الموضوعة لتنفيذها.

ثالثا: كيفيات وإجراءات إعداد المخطط الخماسي لتسير الموارد البشرية

بالنظر إلى الأهداف المقررة، وقصد ضمان تجسيده بكل فعالية وموضوعية، فإنه يجب إضفاء الطابع القطاعي على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

هذه الطريقة تسمح لكل قطاع بوضع سياسة متجانسة في مجال تسيير الموارد البشرية لكل المؤسسات والإدارات العمومية التابعة له.

بالإضافة إلى التحكم في مجموع الحصائل المتعلقة بالمورد البشري للقطاع المعني، فإن انتهاج المسعى القطاعي لتسيير الموارد البشرية يسمح كذلك بتخطيط رشيد وموحد للنشاطات اللازمة لتقييم الموارد البشرية للقطاع.

ومن جهة أخرى وبالنظر إلى طبيعته التوقعية، فإن إعداد المخطط الخماسي لتسيير الموارد لبشرية غير مرتبط لا بتبليغ مدونة الميزانية ولا بالمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

غير أنه وقصد ضمان إعداده بطريقة رشيدة، يجب أن يكون المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية موضوع تشاور داخلي واسع على مستوى كل قطاع لاسيما بمشاركة وإسهام المسؤولين (المركزيين أو المحليين) المعنيين بمسائل تسيير الموارد البشرية لهذا القطاع.

يبدو من البديهي كذلك أن تعديل المخطط الخماسي يمكن إجراؤه في حالة تغير الأهداف الاستراتيجية للقطاع.

1 كمال بن لحرش، عصرنة الوظيفة العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 78.

إن التكفل بهذه التعديلات يتم بالنظر إلى مدونات الميزانية والمخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية[1].

1 ـ إجراءات المصادقة على المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

تتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمشاركة كل من مصالح الوظيفة العمومية، وكذا الميزانية بالإضافة إلى الإدارة المعنية بعد تحليل ودراسة العروض الخماسية وملاءمة الأهداف المرجوة، والنشاطات التي تم المبادرة بها بالنظر لاسيما إلى الوسائل الماليةاللازمة لتنفيذها.

2 ـ تنفيذ وتنسيق المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى طابعه القطاعي وإعداده والمصادقة عليه مركزيا، يتوجب على كل قطاع وزاري ضمان تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية على المستويين المركزي والمحلي، مع ضمان التنسيق بين الجميع في هذا المجال.

وبهذا الصدد يجب على كل وزارة إنشاء لجنة قيادة على المستوى المركزي تكلف بمتابعة وتقييم التنفيذ المتجانس والموحد للمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية[2].

3 ـ تقرير بين المخطط الخماسي والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى الطبيعة التوقعية، فإن مراحل التنفيذ السنوي للمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية تكرس سنويا من خلال الأدوات التنظيمية الموجودة حاليا على غرار مدونة الميزانية والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية[3].

وبهذا فإن التوقعات والنشاطات المبرمجة في المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، يجب تصفيتها وضمها سنويا في المخطط السنوي بتسيير الموارد البشرية بعنوان المعطيات المالية المحددة في مدونات الميزانية السنوية للقطاع المعني.

1 كمال بن لحرش، عصرنة الوظيفة العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 79.
2المرجع نفسه، ص 80.
3 السيد عمر بايو، مداخلة بعنوان المخطط الخماسي التوقعي للموارد البشرية، ، مرجع سابق الذكر، ص 16.

4 ، تاريخ سريان المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

طبقا لأحكام التعليمة رقم 1 للوزير الأول المؤرخة في 11 أفريل 2011 المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف في الوظيفة العمومية فإن المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية دخل حيز التطبيق ابتداء من 01 جانفي 2013[1].

غير أنه وبالنظر للاعتبارات المشار إليها أعلاه لاسيما تلك المتعلقة بالطابع القطاعي والتوقعي للمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية فإنه ينطوي بالضرورة حشد مختلف العوامل والأدوات بتسيير الموارد البشرية على المستوى المركزي لكل قطاع وزاري في أجل لا يتعدى 30 جوان 2013، كتاريخ يحدد لإعداد والمصادقة على المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية لمختلف القطاعات.

غير أنه وبالنظر لخصوصية بعض القطاعات الوزارية وبصفة انتقالية.

وفي انتظار النتيجة الفعلية للمسعى القطاعي في مجال تسيير الموارد البشرية، فإن التوقعات في هذا المجال، لاسيما التوظيف، التكوين والتي تدرج في المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، يمكن أن تحدد سواء على أساس المناصب المالية والاعتمادات الممنوحة بهذا الصدد بعنوان السنة المنصرمة، أو على أساس مستوى معدل تطور التعددات وعمليات التكوين بعنوان خمس (05) سنوات الأخيرة[2].

المطلب الثاني: المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين

إنطلقت السلطات الجزائرية ابتداء من سنة 1995 في تغيرات عميقة في أساليب التسيير وتقويم الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية وتمثلت هذه التغيرات فيما يلي:

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعد لوحة قيادية للموارد البشرية، والمخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين الذي جاء ليوضح لنا عمليات التكوين التي تعتزم المؤسسات والإدارات العمومية إنجازها سنويا، بحيث هذا الأخير هو محور دراستنا.

1 التعليمة رقم 01 المؤرخة في 11 أفريل 2011 المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف في الوظيفة العمومية.
2كمال بن لحرش، ، مرجع سابق الذكر، ص 82.

الفرع الأول: تعريف المخططات القطاعية السنوية والأطراف المتدخلة في إعداده

أولا: تعريف المخططات القطاعية السنوية

إن المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات هي وثيقة تدون فيها المؤسسات والإدارات العمومية مختلف العمليات التكوينية مصحوبة بعرض للأسباب يتضمن مبررات حول جدوى مختلف الدورات التكوينية (تحاليل الاحتياجات، تبرير مواضيع الدوران، عرض للاعتمادات المالية اللازمة تجسيدها)[1].

في حين تعتبر هذه المخططات أدوات قانونية تسييرية تسمح للمؤسسة أو للإدارة العمومية بتخطيط احتياجاتها التكوينية بناءا على معطيات علمية مدروسة يضاف إلى ذلك هي أداة عمل ورقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، بحيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها، كما يتميز هذا المخطط كونه وثيقة واحدة تشمل الدوائر الوزارية برمتها مهما كان عدد المؤسسات الموضوعة تحت وصايتها مما يعطي للإدارة المركزية لأية وزارة صورة شاملة عن القطاع الذي تشرف عليه لهذا الشأن أجبر المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 03 مارس 1996 إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مع تحديد ضمن هذا المخطط مختلف العمليات التكوينية المشار إليها أعلاه بما يلي:

1-عدد المناصب المطلوب شغلها.

2-عدد الموظفين أو الأعوان المعنيين.

3-مناصب التأهيل المعينة[2].

4-مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن الأعمال المذكورة.

ففي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر الالتحاق بالوظائف العمومية أو التكيف مع مناصب عمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية.

1حسين فنيش، دور التكوين في رفع كفاءات المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 70.
2المرجع نفسه، ص 70.

وبعد هذا كله نستنتج أن نمط التسيير السائد بالمؤسسات والإدارات العموميةة قبل صدور هذا المرسوم، كان تسييرا تقليديا بحيث اتسم بغياب المبادئ الأساسية لتسيير الموارد البشرية كالتقويم والوقاية وتحديد الأهداف.

فضلا على ذلك فإن العامل الجديد الذي أتى به هذا المرسوم هو إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في آن واحد في سلوك وثقافة المسيرين الإداريين، حيث أن التخطيط عملية التكوين وإبرازها في شكل وثيقة إدارية تلزم هؤلاء استعمال معطيات إحصائية قصد إقناع المديرية العامة للوظيفة العمومية بسلامة رؤياهم وتخطيطهم في تلك العمليات[1].

ومن جهة أخرى التحكم في المعطيات والأرقام المتعلقة بالسياسة التكوينية واستغلالها في تحسين وتعديل برامج التكوين المستقبلية فرغم أن هذه المخططات التكوينية قد تم النص عليها في المرسوم رقم 96 - 92 المؤرخ في 03 مارس 1996، إلا أن عملية تطبيقها والعمل بها لم تدخل حيز التنفيذ إلا في سنة 1999، مع صدور التعليمة رقم 01 المؤرخة في 06 نوفمبر 1998 التي قامت بشرح كيفيات تطبيق مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات، وكذا الإجراء والخطوات الواجب اتباعها لإعدادها والمصادقة عليها.

كما ينبغي الإشارة في هذا الصدد أن المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تقوم بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ المخططات السنوية للتكوين على مستوى مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية.

ثانيا: الأطراف المتدخلة في إعداد مخطط التكوين

يمكن حصر الأطراف المتدخلة في عملية إعداد مخطط التكوين في ثلاثة أطراف هي:

1 - الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية:

تقوم الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بوضع الأدوات اللازمة منها:

أ-إنشاء اللجنة المكلفة باقتناء الموظفين المعدين لمتابعة دورة التكوين، كما تقوم بإعداد قائمة التأهيل وتحديد مقياس ذي صلة بمؤهلات التكوين طبقا المادة 07 من المرسوم رقم 96 - 92 المؤرخ في 03 / 03 / 1996 الذي ينص على إنشائه.

ب-إعداد قرار يحدد برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ج-إعداد قرار فتح الدورات التكوينية.

1حسين فنيش,دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الادارات و المؤسسات العمومية الجزائرية,وافاقه,ص101.

د-التكفل بمصاريف التكوين.

ه-إعداد إجراءات انتداب الموظفين لمزاولة الدروس (إذا كان إقامي)[1].

2 ـ السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية:

تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية طبقا لأحكام الفقرة 02 من المادة 03 من المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين لسنة 1996 المذكور أعلاه، بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظيفة العمومية أو للتكييف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية[2].

3 ـ اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين ولجنة الطعن:

حيث تنقسم هذه اللجنة إلى قسمين هما على التوالي:

1-اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين:

تشترك السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية مع المؤسسات والإدارات العمومية في مجال إنجاز مخططاتها التكوينية وخاصة في العمليات التالية:

دراسة مخطط التكوين السنوي والمتعدد السنوات للإدارات والمؤسسات العمومية المعينة أمام لجنة منشأة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية التي تتكون من:

- المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية رئيسا.
- ممثل عن وزارة المالية.
- ممثل عن الإدارة أو المؤسسة المعنية.
- ممثل عن المديرية العامة للوظيفة العمومية[3].

2-لجنة الطعن:

طبقا للمرسومالتنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين لسنة 1996 لاسيما المادة 09 منه يتم إنشاء لجنة خاصة تتكفل بدراسة طعون المترشحين غير المقبولين للمشاركة في الدورات التكوينية تترأسها السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وتتكون من:

1 حسين فنيش، دور التكوين في رفع كفاءات المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سابق الذكر ، ص 71 ، 72.
2المرجع نفسه، ص 72، 73.
3 التعليمة رقم 253 المؤرخة في 27 يوليو 1999.المتعلقة بانشاء اللجنة الخاصة بدراسة المخططات و لجنة الطعن.

- ممثل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعينة عضوا.
- ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعينة عضوا.

تقوم هذه الأخيرة بدراسة كل طعن له علاقة بالتسجيل في دورات التكوين، ومن صلاحياتها اتخاذ التدابير اللازمة في هذا الشأن قبل تاريخ فتح دورة التكوين.

الفرع الثاني: مراحل إعداد المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

يرتبط إعداد وتجديد ميزانية التكوين لأية مؤسسة أو إدارة عمومية بمدى قدرة هذه الأخيرة على تدعيم مشاريعها التكوينية خلال مناقشات الميزانية وبحجية الوثائق والبيانات المقدمة إلى مصالح الميزانية بوزارة المالية قصد الحصول على الاعتمادات ومناصب مالية الكفيلة بتجسيد سياستها التكوينية السنوية، يمكن حصر مراحل إعداد مخطط التكوين إجمالا فيما يلي:

- يصادق على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أولا، بحيث يعتبر الركيزة الأساسية لكل عملية التكوين لاسيما الجدول رقم 07 منه الخاص بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ومن الضروري أن يطابق مشروع مخطط التكوين محتوى الجدول السالف الذكر.
- يلزم على الإدارة إرسال مشروع مخطط التكوين بخمسة (05) نسخ إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية قصد دراسته أمام اللجنة الخاصة المتكونة من:

ـ المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية رئيسا.

ـ ممثل عن الوزارة المالية.

ـ ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية.

ـ ممثلين عن المديرية العامة للوظيفة العمومية (ممثل عن المديرية الفرعية للامتحانات والمسابقات وكذا المديرية الفرعية للتدقيق).

- استدعاء رئيس اللجنة لأعضائها قصد عقد اجتماع لدراسة المشروع حيث ترسل نسخة من المخطط إلى ممثل وزارة المالية قصد إبداء الرأي بشأنها[1].
- تتولى اللجنة المذكورة أعلاه، دراسة محتوى العمليات المسجلة في مشروع المخطط لاسيما ما يلي:

- مطابقة العمليات المبرمجة للتنظيم الساري المفعول.ذ
- جدوى دورات تحسين المستوى من المخطط السنوي للتسيير.
- مطابقة العمليات المبرمجة للجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة المعتبرة.

1 حسين فنيش، دور التكوين في رفع كفاءات المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 73، 74.

- احترام نسبة المستخدمين المسموح لهم بمتابعة التكوين طبقا للمادة 16 من المرسوم التنفيذي المؤرخ في 03 مارس 1996.

- بعد الانتهاء من دراسة المشروع مخطط التكوين يتم المصادقة عليه من طرف الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ويصبح قابلا للتنفيذ[1].

الفرع الثالث: المعايير المستعملة من طرف اللجنة لدراسة مخطط التكوين

أولا ـ المعايير المستعملة من طرف اللجنة لدراسة مخطط التكوين

يمكن حصر المعايير التي تعمل بها اللجنة في دراسة مشروع مخطط التكوين فيما يلي:

1. الإشارة إلى الأطر القانونية الأساسية التي تحكم التكوين المتخصص.
2. وجود قرار الإطار الذي يحكم التكوين المتخصص (منها شروط الإلتحاق، مدة التكوين، المعاهد المؤهلة للتكوين).
3. فتح المسابقة بقرار وفق شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص.
4. فحص مدى احترام النسب في مجالات الالتحاق بالتكوين.
5. يجب تقديم الوثائق التدعيمية التي تحدد الحجم الساعي الإجمالي للبرامج وكذا المؤسسات المعنية في مجال التكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات.
6. التأكد من تطابق الجدول رقم 07 من المخطط السنوي للموارد البشرية مع عمليات التكوين في مخطط السنوي للتكوين.
7. تحديد الامتيازات التي تسمح بعد إنجاز دورات التكوين تحسين المستوى وتحديد المعلومات طبقا للنصوص المعمول بها.
8. فحص جدوى مختلف دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق الهدف الأثر على سير المصلحة وعدد المترشحين المقبولين.

ثانيا ـ كيفية المصادقة على مخططات التكوين:

1. المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات:

يقدم المخطط القطاعي للتكوين السنوي وتحسين المستوى وتجديد المعلومات على مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري عند بداية السنة المالية قصد المصادقة مع إرفاقه بعرض الأسباب الذي بموجبه يبرر العمليات المبرمجة وكيفية التطبيق المحدد لهذا الغرض.

1 حسين فنيش، دور التكوين في رفع كفاءات المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 74.

ويتم المصادقة عليه بالاشتراك بين الممثل المؤهل للمؤسسة أو للإدارة المعنية والمدير الفرعي للتكوين للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري[1].

2. المخطط غير الممركز ذو الطابع الجهوي:

عندما تكون هيئة ذات طابع جهوي تتميز بسلطة التسيير طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90 - 99 المؤرخ في 27 / 03 / 1990 يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات ذات الطابع الإداري، يمكن أن يكتسي المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعدا جهويا، وبالتالي جمع مختلف العمليات المبرمجة بعنوان مختلف الإدارات التابعة لمجال اختصاصها الاقليمي (أي يمكن أن تكون عدة ولايات)[2].

3. المخطط غير الممركز السنوي للتكوين:

يتم بنفس الطريقة على المستوى المحلي، إلا أن المصادقة تتم بين رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص محليا أو إقليميا والممثل المؤهل للمؤسسة أو للإدارة المعنية.

1حسين فنيش، المرجع السابق,ص74.
2 المادة 7و9 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سابق الذكر، ص08.

المبحث الثاني: تنفيذ عمليات التكوين

نظرا للتطورات الاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر واتجاهها نحو نظام السوق نتج عن ذلك ضرورة إعادة النظر في التشريعات والقوانين الموجودة، وذلك منذ صدور الدستور المعدل لسنة 1989، ومن خلاله إصدار قانون علاقات العمل في أفريل 1990 الذي جاء خصيصا للتطبيق عبر العامل وحده الموجود في القطاع الصناعي والاقتصادي والتجاري العام والخاص، أبعد بذلك الموظف تلقائيا جراء هذا القانون.

ومن هنا ظهرت ضرورة التفكير في إعادة النظر في نظام الوظيفة العمومية ووضع نظام قانوني ضمن النظرة الصحيحة التي تعتبر الموظف بمثابة المورد الرئيسي والعمود الفقري للإدارة الذي ينبغي على السلطات العمومية الاعتناء به والاعتماد عليه لممارسة اختصاصاتها وصلاحياتها[1].

على الرغم من المجهود الكبير الذي قام به المشروع في هذا الإطار وعند قراءة هذا النص الجديد المنظم لمختلف عمليات التكوين الممكنة على مستوى الإدارة العمومية، فإن المشروع اعتبر التكوين حق من حقوق الموظف، حيث ألزم وفرض على الإدارة السهر على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد تحسين تأهيل الموظف وترقية المهنة وتأهيله لمهام جديدة[2].

المطلب الأول: القرار المتعلق بفتح عملية التكوين

يحتوي القرار المتعلق بفتح عملية التكوين كل من القراءات المتعلقة بسلطة التعيين بالنسبة لكل من الموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وكذلك يضم البيانات و الإجراءات المتخذة في عملية التكوين.

الفرع الأول: قرار تنظيم التكوين

يحدد تنظيم مختلف دورات التكوين وتحسين مستوى وتجديد المعلومات للالتحاق بالوظائف العمومية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية بواسطة ما يأتي:

-قرار السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بالنسبة للوظائف التابعة للأسلاك المشتركة.

1 الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالاصلاح الإداري والوظيف العمومي، مرجع سابق الذكر، ص 2.
2 الأمر رقم 06 - 03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 10.

. -قرار وزاري مشترك بين وزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة بالمؤسسات والإدارات العمومية

كما تنص المادة 11 من المرسوم 96 - 92 على إلزامية تحديد في القرارين المذكورين أعلاه ما يأتي:

- الرتبة أو الرتب التي فتحت بشأنها دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- عدد المناصب المتوفرة طبقا للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المصادق عليه بعنوان السنة المالية المعتبرة.
- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات.
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين بمقتضى التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تاريخ فتح التسجيلات وختمها.
- مدة الدورات ومكان إجرائها وتاريخها وكذا شكل الدورة التناوبي او المتواصل.
- طبيعة الاختبارات المقررة في برنامج الدورات وعددها ومدتها ومعاملها والنقط الإقصائية فيها.
- كيفيات مراقبة إجراءات الدورات ومتابعتها.
- حجم التوقيت الإجمالي أو حسب كل مادة مدرسة[1].

كما نشير هنا أن الإدارة ملزمة بنشر هذا القرار الإشهار طبقا للنصوص القانونية المنصوص عليها في المادة 11 السابقة الذكر بثلاثة أشهر على الأقل قبل بداية كل دورة تكوينية وعلى صعيد واسع وبكل طريقة ملائمة مثل أماكن العمل والإذاعة المهنية وغيرها.

لتسهيل المهام في مجال التكوين وإعطاء صلاحيات أكثر لمسيري الإدارات والمؤسسات العمومية ارتأت المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري أن تقوم بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 04 - 17 المؤرخ في 22/ 01 / 2004، يعدل المرسوم رقم 96 - 92 المؤرخ في 03 / 03 / 1996.

ومن أهم ما جاء به هو ما يلي:

ـ إحالة مسألة فتح الدورات التكوينية إلى قرار السلطة التي لها صلاحية التعيين، حيث كانت هذه المسألة متكفلا بها من قبل في قرار تنظيم التكوين.

ـ إدراج عمليات التكوين وتحسين المستوى بالخارج في مخطط التكوين بعدما كانت غير خاضعة لأحكام المرسوم رقم 96 - 92 المؤرخ في 03 / 03 / 1996.

1 المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 , مرجع سابق الذكر، ص 8.

بهذا التعديل تم إعطاء طابع شامل لمخطط التكوين مما مكن الإدارات والمؤسسات العمومية المستخدمة من تخطيط وتنسيق عمليات التكوين في إطار منسجم، كما يسمح هذا المرسوم للمستفيدين في العمليات التكوينية بالخارج مع الاستفادة من الامتيازات[1].

الفرع الثاني: إجراءات الترشح للتكوين

يلزم على الإدارة أو المؤسسة العمومية إنشاء على مستواها لجنة تتكفل باقتناء الموظفين المدعومين بمثابة دورة تكوينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بحيث تقوم هذه اللجنة بإعداد قائمة التأهيل تستوفى كل الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وكذا تحديد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقويم المهني للموظفينن المعنيين وتتكون من:

- السلطة المخولة لها 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.

كما يمكن الاستعانة بأي شخص لتبيانالفائدة من استشاراته، إضافة إلى هذه الشروط ألزم المرسوم السالف الذكر أن تكون قائمة المترشحين المقبولين في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات إشهارا عن طريق عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارات العمومية المعنية في آجال لا تقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية الدورة التكوينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كم تقوم الإدارة المعنية بإعلام المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين عن أسباب رفض ترشحهم ويمكنهم عند الاقتضاء تقديم طعن في أجل لا يقل عن عشرة أيام قبل التاريخ المقرر لبداية الدورات لدى لجنة خاصة تدرس الطعون المقدمة وتتخذ الإجراءات اللازمة وتتكون هذه اللجنة من:

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية رئيسا.
- ممثل عن الإدارة المعنية عضوا.
- ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية عضوا.

العائق الذي يمكننا أن نستخلصه من هذا المرسوم هو عدم إلزامية الإدارة بجعل مسؤول عن التكوين عضوا دائما في لجنة الانتقاء والطعن، وإنما أعطي لها الحرية في تحديد ما إذا كان واجب إحضاره أم لا، هذا ما تبينه المادتان 7 و 9 من المرسوم 96 - 92 في 6 جويلية 1998 نسبة 15% من مجموع التعداد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعينة كحد أقصى للموظفين المقبولين في مختلف دورات التكوين تبقى ضئيلة مقارنة مع العدد الهائل للموظفين.

1 المادة 7و9 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 , المرجع نفسه، ص 8.

وبالتالي كان من الأحسن لو كانت هذه النسبة تفوق 20 % على الأقل وذلك لتلبية الاحتياجات الحقيقية للإدارات في مجال التكوين[1].

الفرع الثالث: الامتيازات الممنوحة للمستفيدين من التكوين والواجبات المترتبة عنه

يتمثل أثر التكوين على الفرد في التقدير الذي تمنحه الاستفادة منه وكذا تحديد المكانة المهنية للموظف للموظف داخل قطاعه وانعكاسه على مكانته الاجتماعية ككل، كما هو محدد في المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 المؤرخ في 3 مارس 1996 لاسيما في مواده 21، 22،23، والامتيازات الممنوحة بسبب التكوين هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلزم هذا المرسوم السالف الذكر الموظفين الذين استفادوا من تكوين لخدمة الإدارة لمدة معينة[2].

1 - الامتيازات:

تتلخص فيما يلي:

الشكل رقم 2 - 1: الامتيازات الممنوحة للمستفيدين من التكوين

	دورات التكوين	دورات تحسين مستوىالتي تساوي مدتها 6 أشهر على الأقل	دورات تحسين مستوى التي تساوي مدتها 9 أشهر أو 12 شهرا	دورات تجديد المعلومات تقل عن 3 أشهر	دورات تجديد المعلومات المقدرة مدتها بين 3 أشهر و 6 أشهر
توظيف في منصب أو ترقيته في الرتبة	*				
التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة تأهيل للترقية عن طريق الاختبار			**		
الاستفادة بصفة تفضيلية من ترقية عن طريق التأهيل المهني				*	
التحفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية غن طريق الاختبار					*
التخفيض في الأقدمية عن طريق الاختبار			*	*	
منح درجة إضافية			*		

* النجمة تدل على نوعية الاستفادة.

1 المادة 7 و9 ، من المرسوم رقم 96-92 مرجع سابق الذكر، ص 8.
2 المواد 21، 22، 23 المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سابق الذكر: ص 8.

2 ـ الواجبات المترتبة عن التكوين:

يلتزم كل مترشح تابع دورة التكوين المتخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى بخدمة الإدارة لمدة:

ـ سنتين (02) على الأقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة.

ـ ثلاثة (03) سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تتعدى المدة المعينة سبع سنوات.

نستنتج أن حدود هذا المرسوم وخاصة في هذا الإطار بالذات تجعل إلزامية خدمة الإدارة يقتصر فقط على المترشح الذي تابع دورة تكوين متخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى وعدم امتداده لأنواع أخرى من التكوين[1].

المطلب الثاني: دورة التكوين

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التحدث وإبراز المؤسسات المكلفة بإجراء دورات تكوينية في الإدارات والمؤسسات العمومية.

الفرع الأول: المؤسسات المكلفة بإجراء دورات تكوينية

تتمثل المؤسسات المكلفة بإجراء دورات تكوينية في كل من المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين أثناء فترة التربص أي فترة التكوين التحضيري وكذلك المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين التكميلي لصالح الأسلاك الخاصة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الإداري وأخيرا المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين.

هذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا الفرع.

أولا: المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين أثناء فترة التربص (التحضيري)

يتضمنالتكوين التحضيري المؤسسات العمومية للتكوين الآتية:

1 ـ بالنسبة لرتبتي ملحق الإدارة الإقليمية وملحق رئيسي للإدارة الإقليمية:

- جامعة التكوين المتواصل.

1 المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 ، مرجع سابق الذكر، ص 8.

- كليات الحقوق للجامعات.
- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.
- المعهد العالي للتسيير والتخطيط.
- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير.
- المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

2 ـ بالنسبة لرتبة عون الإدارة الإقليمية:

- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير.
- مراكز التكوين المهني والتمهين.
- المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.[1]

3 ـ بالنسبة لرتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية:

- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير.
- المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.[2]

4 ـ بالنسبة لرتبة محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية ومحاسب الإدارة الإقليمية:

- جامعة التكوين المتواصل.
- كليات العلوم الاقتصادية والتجارية.
- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير.
- المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

ثانيا: المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين التكميلي لصالح الأسلاك الخاصة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

تتحدد المؤسسات العمومية التي تضمنالتكوين تكميلي للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وهي كالآتي:

1القرار المؤرخ في 27 رمضان عام 1436 الموافق 14 يوليو 2015، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه، ص07.
2القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015، مرجع سابق الذكر، ص07.

1 ـ بالنسبة لرتبة مراقب الوظيفة العمومية:

المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين التكميلي بالنسبة مراقب الوظيفة العمومية هي:

- المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة.
- جامعة التكوين المتواصل.
- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير.

2 ـ بالنسبة لرتبة مفتش الوظيفة العمومية:

المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين التكميلي بالنسبة لرتبة مفتش الوظيفة العمومية هي:

- المدرسة الوطنية للإدارة.
- كليات الحقوق بالجامعات.

ثالثا: المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين

تضمن التكوين التكميلي المؤسسات العمومية للتكوين الآتية:

- معاهدة التكوين المهني: بئر خادم (الجزائر)، سطيف، المدية، عنابة، ورقلة، سيدي بلعباس.
- بالنسبة للمترشحين للتكوين التكميلي لرتبة نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.

أما فيما يخص المترشحين للتكوين التكميلي لرتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:

فتتم عملية التكوين على مستوى المعهد الوطني للتعليم والتكوين المهنيين الموجود ببلدية الأبيار بالجزائر العاصمة.[1]

الفرع الثاني: سلطات تعيين الموظفين في دورة التكوين

تخول سلطة تعيين الموظفين والأعوان العموميين وتسييرهم إلى:

- الوزير فيما يخص مستخدمي الإدارة المركزية.
- الوالي فيما يخص مستخدمي الولاية.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي فيما يخص مستخدمي البلدية.
- مسؤول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري فيما يخص مستخدمي المؤسسات.

يبقى ما يأتي من اختصاص السلطة المركزية بموجب التنظيم المعمول به:

1حسين فنيش، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، مرجع سابق الذكر، ص43.

التنظيم المتعلق بتنقل المستخدمين والتوازن الشامل لإعدادهم.

- التنظيم المتعلق بالتكوين وتحسين وتجديد المعلومات .
- التنظيم المتعلق بإجراء المسابقات والامتحانات المهنية وتنظيمها.
- توظيف المستخدمين الأجانب وتسييرهم.

حيث يمكن أن تمنح لكل مسؤول مصلحة سلطة التعيين وسلطة التسيير الإداري للمستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

وفي هذا الإطار يتلقى مسؤول المصلحة تفويضا بقرار من الوزير الوطني المعني بعد أخذ رأي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

كذلك يمكن أن تدخل تعديلات على السلطة التعيين و / أو التسيير الإداري الذي يتلاءم مع الاحتياجات الخاصة ببعض أسلاك الموظفين بقرار من الوزير أو الوزراء المعنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية[1].

الفرع الثالث: تقييم دورات التكوين

سمح المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92 لاسيما في مادته 06 للمديرية العامة للوظيفة العمومية بإعطائها الأدوات اللازمة لتقويم دقيق لمدى إنجاز مخططات التكوين بالمؤسسات والإدارات العمومية، ومنه استطاعت هذه الأخيرة تطبيق العمليات الكائنة في هذه المخططات، مما سمح لنا باستخلاص النقائص التالية:

- لابد على الإدارة العمومية أن يكون لها أهداف مستقبلية على المدى المتوسط والطويل يقتضي بدفع المسيرين إلى تبني مقاربات استراتيجية في مجال التخطيط.
- تجسيد مشاريع التكوين في وثيقة تشكل أداة عمل المؤسسات والإدارات العمومية واعتبارها بنك للمعلومات في مجال سياسة التكوين.
- السماح للإدارات والمؤسسات العمومية بالقيام بالتخطيط لمختلف الدورات التكوينية، لابد من هذه الأخيرة أن تجمع كل المعطيات المتعلقة بالمستفيدين منها وكذا مدته ومضمونها في وثيقة واحدة تكون فعالة وسهلة الفهم.
- كما تجدر الإشارة إلى أن مخططات التكوين تبقى مستقلة بطريقة كافية.

والهدف من إنشاء مخطط التكوين هو جعله أداة فعالة في عملية التكوين

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1 المادة .2و3 من المرسوم 90-99 ، ص 444.

- إعطاء إمكانية لتقنيات التسيير الحديثة في العمل الإداري.
- يكمن عنصر الإبداع فيه في جعل مخططات التكوين أداة عمل وليس غاية في حد ذاتها.
- وضع أهداف واضحة لعمليات التكوين.
- إحداث تغييرات جوهرية في سلوك وثقافة المسيرين الإداريين.
- إضفاء التسيير التوقعي للموارد البشرية على عملية التكوين على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية.[1]

1المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 96 - 92، مرجع سابق الذكر، ص07.

خلاصة الفصل:

أعطيت للإدارة العمومية عدت تعاريف لكنها بصفة عامة هي كل هيئة مركزية أو إقليمية أوكلت إليها السلطة السياسية مهمة تلبية الحاجيات والمنافع العامة للمواطنين.

وتتركز مهامها حول إنجاز الأعمال بشكل فعال (تحقيق الأهداف) وبأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وهذا ما يتطلب استغلالا جيدا وفعالا لكل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة العمومية، ويأتي المورد البشري ضمن هذه الإمكانيات بل في مقدمتها.

ـ لقد اهتمت الإدارة الجزائرية الحديثة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري. واعتبرته أهم الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها.

وهذا ما لاحظناه عند استعراض التطور التاريخي للتكوين في الوظيفة العمومية الجزائرية.

حيث تكمن أهمية التكوين في رفع الأداء والكفاءة الانتاجية لدى الموظف وتمكينه من ممارسة الأساليب المتطورة بفعالية المطلوبة.

كما اتضح من خلال هذه الدراسة أن المؤسسات أدركت أن أفضل مجالات الاستثمار هو تنمية الكفاءات المتوفرة لديها عن طريق التكوين المستمر لأن العائد نتيجة هذا الاستثمار يصل بلا شك إلى أعلى المستويات، ومن هنا نستخلص أن كل الوظائف الأساسية للمؤسسة من غير الممكن ممارستها بطريقة أداء جيدة وفعالة دون وجود أفراد مؤهلين ومتخصصين ولهم كفاءات إدارية وعمليات عالية، وهذا ما يعكس الحاجة الماسة للمستخدم مهما كان مستواه وتأهيله ووضعه المهني، انطلاقا من الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية وما ينعكس عنها من آثار إيجابية على المستخدم والمؤسسة على السواء، لذلك يستوجب على هذه الأخيرة اختيار أفضل الإجراءات والطرق والأساليب وبأقل تكلفة وفي مختلف مجالات ومستويات التكوين.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر التكوين الدعامة الاساسية للموظف في الادارات العمومية، اذ يساهم في تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مساراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم واستخراج اقصى ما لديهم من طاقات وتعميق خبراتهم من اجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى الداخلي او الخارجي حتى تتمكن المؤسسات والادارات العمومية من تحسين ادائها، من خلال رفع الكفاءة عن طريق الاهتمام بالموظف.

والكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديرة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، وبالتالي فان اكتساب كفاءات بشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات او المعارف فقط، فالكفاءة ليست حالة او معرفة مكتسبة، لان اكتساب معارف او مسارات من خلال التكوين لا يعني ان الفرد اصبح ذو كفاءة، بل تتجسد الكفاءة الحقيقية اثناء توظيف تلك المعارف والقدرات في الوقت المناسب.

وفي ظل التطورات الحالية في انواع المؤسسات قد اصبحت العمليات التكوينية من المستلزمات الاساسية للتقليص الفجوة بين قابلية الافراد واستعدادهم لتعلم ما هو افضل وجديد وبين متطلبات العمل الممارس من طرفهم. على ضوء ما تقد حاولنا في هذه الدراسة التي قمنا بها ان تبين اهمية التكوين ومكانته بالنسبة للموظفين في المؤسسات والادارات عمومية، وبالتالي فان ارتباط النشاط التكويني باستراتيجية العمل على مستوى المؤسسة العمومية، يساهم في انجاز الاعمال بشكل فعال، وهذا يعني ضرورة اثبات البرامج التكوينية وتصميمها بدء من دراسة الحاجة الفعلية للأفراد للحصول على التكوين الفرعية ابتداء بالتخطيط للتكوين ومرورا بتنفيذ برنامج التكوين والتطور التطبيقي وانتهاء بتقسيم التكوين وتطويره وتجري هذه العمليات اما من قبل المؤسسات العمومية نفسها او من خلال مراكز التكوين المتخصصة او المعاهد والكليات الجامعية.

- ومنه على السلطات اعطاء دفعا للتكوين في كافة الادارات والمؤسسات العمومية باعتبار عملية استراتيجية للتطوير النوعي للعنصر البشري الذي يشكل العمود الفقري للتسيير ولا يتحقق ذلك الا باهتمام والا باعتناء به وتزويده بأسباب ومهارات ومسايرة الطرق والمناهج المعتمدة عالميا.

النتائج :

1. تفطن الإدارة العمومية ولو متأخرة لأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية وتطويره.
2. جعل التكوين ضرورة حتمية وأولية من أجل الحفاظ على استمراريتها.
3. عدم إعطاء المكانة الواجب إعطائها التكوين منذ الاستقلال إلى غاية وضع إصدار المرسوم التنفيذي رقم 92/96، الذي يعتبر المصدر الوحيد والأساسي فيما يخص النصوص التنظيمية والتشريعية التي تناولت هذا الموضوع.
4. تعتمد الإدارة على تجديد احتياجاتها التكوينية عن طريق مخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين، عكس ما هو موجود في المؤسسات الاقتصادية التي تحدد احتياجاتها عن طريق الرغبات التي تصلها من عمالها، مما يجعل التكوين شامل ويلبي حاجيات الإدارة العمومية.
5. نقص فادح في المؤسسات التكوينية المختصة، مما ينعكس سلبا على المترشح من حيث المدة لترسيمه أو ترقيته في الرتبة الجديدة، أي نجد أن بعض المترشحين يقبعون أكثر من ثلاث سنوات لاجتياز هذا التكوين، و هذا لا يحفز الموظف بالطبع.

التوصيات:

من خلال النتائج التوصل اليها في نهاية هذا البحث، نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل ان تساهم في تحسين المستوى التكويني لدى المؤسسات والادارات العمومية وبالتالي تحقيق الاهداف المسطرة، ومن اهم هذه التوصيات:

1- تحسين وتنمية وسائل التكوين لاسيما من خلال جعل مختلف الادارات صرف02 % على الاقل لعملية تكوين من ميزانية الدولة.

2- تطوير المؤسسة لطرق الاعلام والاتصال بغية تحسين نظرة كل موظف بضرورة واهمية التكوين.

3- انشاء معاهد جديدة، لا تتكفل الا بعملية التكوين فقط عكس ما هو موجود حاليا حيث انشأت خصيصا من اجل تكوين القاعدي.

4- يجب تخطيط التكوين تخطيطا سليما، وتحديد الاحتياجات التكوينية لإدارة بناء على دراسات واحصاءات لمختل مصالحها.

5- جعل التكوين عملية تحفيز داخل الادارة وليس عقوبة.

6- الزامية الاستثمار من قبل الادارة في ميدان التكوين.

7- اعطاء الحق للموظف للمطالبة بإجراء تكوينا لتحسين المستوى في مساره المهني.

8- جعل التكوين عملية مستمرة ودائمة لتحسين المستوى للموظفين، وبالتالي رفع الكفاءة المهنية للموظف، ما يتعكس بالإيجاب على الادارة العمومية.

9- تحسين برامج التكوين، وجعله تطبيقا اكثرا، عكس التكوين الحالي الذي يتركز على البرامج النظرية.

10- على الادارات العمومية انشاء علاقة وطيدة بين المديرية الفرعية للتكوين ان وجدت والمديرية الفرعية لتسير الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. مهدي حسين روليني، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار المجد الأولى، 1993.
2. علي سلمى، " إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1994.
3. صلاح الشتواني، " مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر "، 1994.
4. جمال فرشي، " التكوين في الوظيف العمومي "، مجلد الإدارة، العدد1، ط1997.
5. سعيد مقدم، " أخلاقيات الوظيفة العمومية " ، شرفة دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 1997.
6. أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية " ، منظور القرن الحادي والعشرين، جامعة نيها، مصر، 2000.
7. كمال بربر،" إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي "، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
8. صلاح الدين عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2000.
9. دكتور أحمد طاهر، " إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2004.
10. الأستاذ رشيد حباني، " دليل الموظف والوظيفة العمومية "، ط2012، دار النجاح الجزائر.
11. حسين فنيش، " دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائر، وأفاقه"، دار بلقيس، باب الزوار، 2017.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية:

1. -ليندة دراني، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية "، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2005 – 2006.
2. عبد العزيز خويلد، " دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية "، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية، ورقلة، 2011.
3. -طويل عمار، " التكوين الإداري في الوظيفة العامة " ، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي هرباح، 2013 – 2014.
4. حسين فنيش، " دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية دراسة حالة المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2016 – 2017.

5. كمال بن لحرش تحت إشراف الدكتورة عتيقة بلحبل، " عصرنة الوظيفة العمومية "، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، 2016 – 2017.
6. عقون شراف، " سياسات التسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017.

ثالثا: الملتقيات والمداخلات:

1. لواج منير، أستاذة جبلي حسيبة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية والتسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب بالمؤسسات الجزائرية يومي 27- 28 فيفري 2013، عنوان المداخلة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.
2. محمد شرنون " مداخلة حول سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية الجزائرية، الملتقى التونسي الجزائري، فندق الأوراس، سبتمبر 2005.
3. السيد عمر بايو، نائب مدير مركزي للوظيفة العمومية، " مداخلة بعنوان المخطط الخماسي التوقعي للموارد البشرية ، تصور وأفاق، ملتقى رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية، الجزائر العاصمة، يوم 13 أكتوبر 2012.
4. منير نوري، الدرس: تسيير الموارد.
5. الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، مداخلة حول " عرض أسباب المشروع التمهيدي المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية "، سنة 1988.

رابعا : النصوص التشريعية والتنظيمية :

1. الأمر رقم66 -133 المؤرخ في 02جوان 1966 ، المتعلق بالقانون العام الوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 المؤرخ في 08جوان 1966 .
2. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة ، الجريدة الرسمية رقم 46، سنة 2016.
3. المرسوم الرئاسي 69-52 المؤرخ 12ماي 1969 المتعلقة بالتدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة ، الجريدة الرسمية ، العدد 49ن سنة 1969.

2. -المرسوم الرئاسي 14-1914المؤرخ في يوليو سنة 2014، المتضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرها، الجريدة الرسمية، العدد 42، سنة 2014.
3. المرسوم التنفيذي 81-1914 المؤرخ في 6جوان 1981 ، المتعلقة بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية .1981.
4. المرسوم رقم85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية العدد سنة 1983.
5. المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 29 افريل 1995، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الجريدة الرسمية ، العدد6،سنة 1995.
6. المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03مارس 1996 ، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية ، العدد رقم 06، الصادرة بتاريخ 25يناير سنة 2004.
7. المرسوم التنفيذي رقم 03-309 المؤرخ في 11سبتمبر 2003 المضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج وسيرها ن الجريدة الرسمية رقم 06، سنة 2003.
8. المرسوم التنفيذ رقم 04-17 مؤرخ في 29ذي القعدة عام 1424، الموافق ل22يناير سنة 2004.
9. المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فبراير سنة 2009 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين ، الجريدة الرسمية ، العدد 13 سنة 2009.
10. التعليمة لرقم 45 المؤرخة في 1ديسمبر 2008، وتجدد كيفيات تنظيم برامج التكوين فبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات ولإدارات العمومية .
1. التعليمة رقم 01 المؤرخة في 11 افريل 2011، المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات الوظيفة العمومية .
11. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/09 الذي يجدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي للإدماج في الرتبتين المذكورتين لمؤسسات التكوين والتعليم لمهنيين وكذا محتوى البرامج ، الجريدة الرسمية العدد 09سنة 2010.
12. القرار الوزاري المشترك رقم 24 المؤرخ في 27 مارس 2012 ،الذي يجدد كيفيات تنظيم وإجراء المسابقات للتعيين في المناصب العليا مدير التكوين المهني المخصص للأشخاص المعوقين جسديا سنة 2012.

13. القرار المر في 14 يوليو 2015 ، الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض ارتب المنتمية للأسلاك الخاصية بإدارة الجماعات الإقليمية مدته ومحتواه وبرامجه ن الجريدة الرسمية 2015، العدد 51.

14. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21يوليو 2016 ، الذي يحدد كيفيات تنظم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه ، جريدة رسمية لسنة 2017 عدد 12.

15. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2016/10/11ن الجريدة الرسمية ، العدد 75سنة 2016.

خامسا المواقع الالكترونية:

- Http :\\ WW- e – Campus_ufc. Dz\ cours\ attaché _ administration\ grh \ undex . html.

الفهرس

الفهرس:

المحتويات	الصفحة
الشكر	
مقدمة	**02**
الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموظف في الادارات العمومية في الجزائر	**06**
المبحث الأول : مفهوم تكوين الموظف في التشريع الجزائري.	07
المطلب الأول : تعريف التكوين وأهميته.	07
الفرع الأول : تعريف التكوين وخصائصه.	07
الفرع الثاني : أهمية التكوين	09
المطلب الثاني: المبادئ القانونية للتكوين وأهدافه	11
الفرع الأول : المبادئ القانونية للتكوين	11
الفرع الثاني : أهداف التكوين.	12
المبحث الثاني : التطور التاريخي لتكوين الموظف في الجزائر وأنواعه .	14
المطلب الأول : التطور التاريخي لتكوين الموظف	14
الفرع الأول : قبل صدور المرسوم 59/85 (الفترة الممتدة ما بين 1966 - 1984)	14
الفرع الثاني : بعد صدور المرسوم 59/85 (الفترة الممتدة ما بين 1985 - 2006)	16
المطلب الثاني: أنواع التكوين حسب التطور التاريخي	19
الفرع الأول : أنواع التكوين قبل سنة 1996	19
الفرع الثاني : أنواع التكوين بعد سنة 1996	20
الفرع الثالث: أنواع التكوين بعد صدور الأمر رقم 06 - 03 (في ظل الأمر 03/06 أشار إليها المرسوم 92/96).	26
خلاصة:	32
الفصل الثاني: الاطار الإجرائي لتكوين الموظف	**33**
تمهيد	33
المبحث الأول: تخطيط عمليات التكوين للوظيف العمومي	34
المطلب الأول: مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية	34
الفرع الأول: المقصود بالتسيير التقديري للموارد البشرية	35

الفرع الثاني: المقصود بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	37
الفرع الثالث: المقصود بالمخطط الخماسي للموارد البشرية	46
المطلب الثاني: المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين	52
الفرع الأول: تعريف المخططات القطاعية السنوية والأطراف المتدخلة في إعداده	53
الفرع الثاني: مراحل إعداد المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	56
الفرع الثالث: المعايير المستعملة من طرف اللجنة لدراسة مخطط التكوين وكيفية المصادقة عليها	57
المبحث الثاني: تنفيذ عمليات التكوين	59
المطلب الأول: القرار المتعلق بفتح عملية التكوين	59
الفرع الأول: قرار تنظيم التكوين	59
الفرع الثاني: إجراءات الترشح للتكوين	61
الفرع الثالث: الامتيازات الممنوحة للمستفيدين من التكوين والواجبات المترتبة عنه	62
المطلب الثاني: دورة التكوين	63
الفرع الأول: المؤسسات المكلفة بإجراء دورات تكوينية	63
الفرع الثاني: سلطات تعيين الموظفين في دورة التكوين	65
الفرع الثالث: تقييم دورات التكوين	66
خلاصةالفصل:	68
خاتمة:	70
قائمة المراجع	74
الفهرس	79