جامعة يحي فارس بالمدية.
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.

الموضوع :

# دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية
# دراسة حالة المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة الأعمال العمومية.

من إعداد الطالب :

❖ حسين فنيش .

تحت إشراف الأستاذ:

د. حكيم بوجطو

لجنة المناقشة

د. يوسفي عاشور .....جامعة المدية.....رئيسا.

د. حكيم بوجطو .....جامعة المدية.....مشرفا ومقررا.

د. نذير بوسهوة.....جامعة المدية.....عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية 2016-2017.

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ قُلۡ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحۡيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُۥۖ وَبِذَٰلِكَ أُمِرۡتُ وَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلۡمُسۡلِمِينَ ﴿١٦٣﴾ ﴾.

صدق الله العظيم

سورة الأنعام

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

وأنا اجني ثمرة هذا العمل، لا يفوتني أن أثني على كل من كان له الفضل في إتمام هذا العمل ونخص بالشكر:

- الأستاذ المُؤطِّر الدكتور "حكيم بوجطو" تقديرا مني وعرفانا لتوجيهاته ونصائحه القيمة.
- إلى السيد المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والسيد مدير الإدارة والوسائل، مالسيد مدير التطبيق والمراقبة.
- إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

لكم مني جزيل الشكر.

حسين فنيش

# إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

- ❖ إلى الوالدين الكريمين طيب الله ثراهما.
- ❖ إلى زوجتي الكريمة، التي سارت معي الدرب كله، وقاسمتني حلو العيش ومره.
- ❖ إلى فلذات كبدي "محمد السعيد أكرم، فريال نسرين".
- ❖ إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

أهدي هذا العمل

حسين فنيش

# الفهرس العام

## الفهرس العام

الآية.

التشكرات.

الإهداء.

الفهرس العام.

فهرس الجداول الأشكال.

المقدمة العامة.....أ

**الفصل الأول : الإطار النظري التكوين وواقعه في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.**

تمهيد.....02

**المبحث الأول: تعريف المؤسسة والإدارة العمومية.....02**

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية.....02

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة العمومية.....05

المطلب الثالث: مفهوم الوظيفة العمومية.....07

**المبحث الثاني: ماهية التكوين، مبادئه ومراحل تحديد الاحتياجات التكوينية.....11**

المطلب الأول: مفهوم التكوين.....11

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ التكوين. .....14

المطلب الثالث: مفهوم ومراحل تحديد الاحتياجات التكوينية.....17

**المبحث الثالث: التطور التاريخي للتكوين وأنواعه.....21**

المطلب الأول: تطور التكوين قبل الإصلاحات الاقتصادية (الفترة ما بين 1966- 1984).....21

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتكوين بعد الإصلاحات الاقتصادية (الفترة مابين 1985-2006). 24

المطلب الثالث: أنواع التكوين حسب التطور التاريخي.....27

## الفهرس العام

خلاصة الفصل .....60

**الفصل الثاني: الإطار التشريعي للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.**

تمهيد:.....61

**المبحث الأول: ماهية الكفاءة والأداء.....62**

المطلب الأول:مفهوم الكفاءة.....62

المطلب الثاني: ماهية الأداء.....68

المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء.....74

**المبحث الثاني: ماهية المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين.....81**

المطلب الأول: المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين.....81

المطلب الثاني: إجراءات التكوين. .....**86**

**المبحث الثالث: تطبيق وتقييم المخطط السنوي أو متعدد السنوات للتكوين.....91**

المطلب الأول: تطبيق المخطط السنوي أو المتعدد السنوات.....91

المطلب الثاني: تقييم مخططات التكوين في الإدارات والمؤسسات العمومية.....96

خلاصة الفصل .....99

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في رفع الكفاءة والأداء في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.**

تمهيد.....100

**المبحث الأول: التعريف بالمديرية العامة للوظيفة العمومية وصلاحياتها.....101**

المطلب الأول: ماهية المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.....101

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.....103

## الفهرس العام

المطلب الثالث: صلاحيات المديرية العامة والمدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.....109

**المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية.....117**

المطلب الأول: مدخل العام للدراسة.....117

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وطرق عرضها. .....118

**المبحث الثالث: تحليل البيانات بالإحصاء الوصفي.....121**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والمهنية.....121

المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية في الإدارة المركزية).....122

المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثاني (واقع الأداء في الإدارة العمومية).....125

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وصدق الاستبيان.....126

خلاصة الفصل .....133

الخاتمة.....134

قائمة المراجع.....138

الملاحق.....144

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 – 01 | برنامج التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للإلتحاق برتبة مراقب رئيسي للوظيفة العمومية | 41 |
| 01 – 02 | برنامج التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للإلتحاق برتبة مفتش للوظيفة العمومية | 41 |
| 01-03 | برنامج التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للإلتحاق برتبة مدقق للوظيفة العمومية: | 41 |
| 01-04 | برنامج التكوين التحضيري للإلتحاق برتبتي ملحق الإدارة الإقليمية وملحق رئيسي للإدارة الإقليمية | 42 |
| 01-05 | برنامج التكوين التحضيري للإلتحاق برتبتي عون الإدارة الإقليمية وعون رئيسي للإدارة الإقليمية | 42 |
| 01-06 | برنامج التكوين التحضيري للإلتحاق برتبتي محاسب الإدارة الإقليمية ومحاسب رئيسي للإدارة الإقليمية | 43 |
| 01-07 | برنامج التكوين التكميلي للإدماج لرتبة نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين . | 51 |
| 01-08 | برنامج التكوين التكميلي للإدماج لرتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين. | 52 |
| 01-09 | شروط الالتحاق بمنصب عالي مدير مركز التكوين المهني والتمهين | 54 |
| 01-10 | برنامج التكوين التكميلي بعد التعيين في منصب عالي مدير مركز. | 55 |
| 02-01 | الامتيازات الممنوحة للمستفيدين من التكوين. | 91 |
| 02-02 | دورات التكوين المتخصص بالتوظيف الخارجي. | 91 |
| 02-03 | دورات التكوين المتخصصة المتعلق بالتوظيف الداخلي . | 91 |
| 02-04 | دورة عملية تحسين المستوى. | 92 |
| 02-05 | عمليات تجديد المعلومات. | 92 |
| 02-06 | حوصلة مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. | 92 |
| 02-07 | بطاقة التقديم. | 94 |
| 02-08 | دورات التكوين الأولي في التوظيف | 94 |
| 02-09 | دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى. | 94 |
| 02-10 | دورة التكوين قصد التعيين في المنصب العالي. | 95 |
| 02-11 | بعمليات التكوين بالخارج. | 95 |
| 02-12 | عمليات تحسين المستوى. | 95 |
| 02-13 | عمليات تجديد المعلومات. | 96 |
| 02-14 | يخص هذا الجدول التكوين الأولي أثناء فترة التربص. | |

## قائمة الجداول والأشكال


| | | |
|---|---|---|
| 15-02 | يمثل هذا الجدول حوصلة. | 96 |
| 01- 03 | يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع. | 121 |
| 02 – 03 | يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي. | 121 |
| 03 – 03 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية. | 122 |
| 04-03 | يبين المتوسط الحسابي . | 122 |
| 05-03 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التكوين. | 123 |
| 06-03 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التحفيز. | 124 |
| 07-03 | يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (الأداء في الإدارة العمومية). | 125 |
| 08-03 | نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية. | 126 |
| 09-03 | نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية. | 127 |
| 10-03 | نتائج اختبار معامل بارسون. | 128 |
| 11-03 | نتائج التقدير الخطي. | 130 |
| 12-03 | نتائج تحليل ANOVA . | 130 |
| 13-03 | نتائج التقدير. | 131 |
| 14 – 03 | نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا. | 132 |
| **الرقم** | **عنوان الشكل** | **الصفحة** |
| 01-01 | طرق تحديد الاحتياجات التكوينية. | 19 |
| 02 – 01 | يبين الإطار القانوني للتكوين وتحسين المستوى بالخارج في الجزائر. | 37 |
| 01-03 | الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري. | 108 |

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

نظرا للتطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة في جميع ميادين الحياة، والتحولات السريعة التي تعرفها الحالة العالمية، أصبحت المؤسسات والإدارات العمومية تواجه عدة تحديات التي أفرزتها هذه التغيرات، مما أجبر الإدارة أن تقوم باختيار إستراتيجية جديدة للرفع من قدراتها الأدائية خاصة من الجانب الخدماتي والتمكن من الاندماج ضمن التغيرات.

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، وتمكن المؤسسة العمومية من مواجهة التحديات و المنافسة. حيث يعتبر التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، وأحد السبل المهمة لتشكيل جهاز إداري كفء، وسد القصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. إذ أصبح التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية العنصر البشري الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة.

إن عملية التكوين تعتبر الوسيلة الفعالة للرفع من كفاءة أداء المؤسسة، وذلك عن طريق تحسين مردودية موظفيها، وتنمية قراراتها التقنية والعملية وجعل العنصر البشري داخل الإدارة المحرك الرئيسي الذي يمكن أن تعتمد عليه للحفاظ على بقائها وتأدية دورها كما ينبغي (أي بالاعتناء به وتحفيزه وتنمية أفكاره والحفاظ عليه حتى يقدم للإدارة كل طاقته ومواهبه).

### ❖ الإشكالية:

وعليه وتبعا لما سبق سنركز في بحثنا على دراسة علاقة التكوين برفع كفاءة الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، من خلال ما ورد في الأدبيات الإدارية حول الموضوع، ومحاولة اسقاط ذلك على المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، في محاولة منا للإجابة على الإشكالية التالية:

**ما هو دور التكوين في رفع كفاءة الموظفين بالمؤسسات والإدارات العمومية ؟**

### ❖ الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

- ما هي أهمية التكوين، وما مدى الاهتمام بالتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية؟
- ما مدى الاهتمام بتحسين الأداء لدى الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية؟

- ما الذي يؤثر في مردودية الموظفين في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري أكثر، التكوين، أم التحفيزات؟

❖ **فرضيات البحث:**

لمعالجة إشكالية بحثنا، قمنا بصياغة الفرضيات التي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة:

❖ يعتبر التكوين ضرورة حتمية تفرضها التغيرات البيئية.

❖ يعتبر التكوين تكلفة على عاتق المؤسسات والإدارات العمومية.

❖ يوجد علاقة إيجابية بين التكوين بمختلف أنواعه وتحقيق أهداف الموظف و المديرية العامة للوظيفة العمومية. والإصلاح الإداري.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

هناك عدة أسباب حفزتني لاختيار هذا الموضوع دون غيره وهي:

❖ دوافع ذاتية تتمثل في رغبتنا في البحث في الموضوع.

❖ نقص الدراسات السابقة في الموضوع، خصوصا على مستوى المؤسسات العمومية، لذلك حاولنا إثراء مجال البحث العلمي ولو بجزء زهيد.

❖ تشجيع الأستاذ المشرف على دراسة هذا الموضوع وتقديمه الدعم اللازم لذلك.

❖ **أهداف البحث:**

بالنظر إلى المعطيات المتوفرة لنا حول التكوين ، وقع اختياري على هذا الموضوع لمحاولة الوصول إلى الأهداف المرجوة والمبتغاة من دراستنا للتكوين وهي كالآتي:

❖ السعي للتزود بمهارات فكرية وتحليلية، فضلا عن السعي لتنمية وتطوير طريقة الفهم والاستعاب، من خلال ربط دراسة التكوين بكفاءة أداء الموظفين في الادارات والمؤسسات العمومية واستخراج العلاقة بينهما.

❖ التعريف بالتكوين ومختلف أنواعه في إطار الوظيفة العمومية الجزائرية.

❖ إظهار المكانة العملية التي استطاع حقل التكوين احتلالها.

❖ **أهمية البحث:**

تكمن هذه الأهمية في إبراز أهمية التكوين باعتباره وسيلة فعالة لدعم أداء المؤسسات والادارات العمومية وذلك عن طريق تحسين أداء مستخدميها وتنمية قدراتهم حتى تتمكن من التأقلم مع التغيرات والتحولات التي يفرضها عليه محيطها.

❖ **المنهج المتبع:**

لإثبات صحة الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات في الجزء الأول والجزء الثاني، بينما استخدمنا المنهج التحليلي في الجزء الثالث.

❖ **الدراسات السابقة:**

❖ زواتيني عبد العزيز، "**استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر**"، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، قسم علم الاجتماع، 2014. لقد تناول الباحث الموضوع من زاوية سوسيولوجية، بدراسة العلاقة بين استراتيجية القيادة الادارية ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري من خلال التكوين.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الإطار الزماني و المكاني وقطاع النشاط المتعلق بالدراسة الميدانية، وتناولنا دراستنا من الزاوية الإدارية.

❖ بوقطف محمود، " **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة–**"، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013- 2014. حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين في المؤسسات الجامعية بصفة عامة، وجامعة عباس لغرور بخنشلة بصفة خاصة.

وتتمثل القيمة المضافة في بحثنا في التطرق لجميع أنواع التكوين المطبقة حسب التشريع الجزائري على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ودورها في رفع كفاءة موظفيها.

❖ عمر هارون، " **آليات التحديد الأمثل للحاجات التكوينية، برنامج المكتب الدولي للعمل في المقاولاتية، عرض تجربة دار المقاولاتية لجامعة المدية.**"، مداخلة في يوم دراسي حول أهمية التكوين

في تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التحديد الأمثل للحاجات التكوينية، جامعة المدية، مارس 2017. تناولت هذه الدراسة الميكانيزمات التي يعمل بها برنامج المكتب الدولي للعمل في المقاولاتية GERME في جزئية تحديد الحاجات التكوينية للراغبين في الدخول في عالم المقاولاتية.

فهذه الدراسة تختلف عن دراستنا لأنها درست أهمية التكوين في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية.

- عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، " **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"**، مجلة العلوم الانسانية، العدد7، جامعة بسكرة، 2005.

تمثل القيمة المضافة في بحثنا في المستجدات المتعلقة بالتكوين خاصة بعد صدور االمرسوم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية والتحيينات المتعلقة به إلى يومنا هذا.

- **الصعوبات والعراقيل:**
- صعوبة في الحصول على الوثائق اللازمة وذلك لقلتها.
- مدة تحضير هذه المذكرة قصيرة جدا.
- صعوبة التوفيق بين عملي اليومي وتحضير هذه المذكرة.
- **هيكل البحث:**

من أجل التحكم في بحثنا هذا، قمنا بتسليط الضوء على عملية التكوين ، حتى نتعرف أكثر على حيثياتها وأهم تفاصيلها في محاولة لرصد العناصر الأساسية للتعمق أكثر في محتواها.

ولذلك قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول أساسية بحيث خصصنا الفصل الأول والثاني للجانب النظري والفصل الثالث للجانب الميداني أو العلمي:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري للتكوين وواقعه في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، حيث تطرقنا لماهية المؤسسة والإدارة العمومية، ماهية التكوين ومبادئه ومراحل إعداد الخطة التكوينية، ومراحل تطور التكوين في الجزائر وأنواعه.
- **الفصل الثاني:** قياس وتقييم أداء التكوين وسبل رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية، إذ تطرقنا لماهية الكفاءة والأداء، وماهية المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين، وتقييمها.

- **الفصل الثالث:** خصصناه لدراسة العلاقة بين المتغيرين (التكوين و كفاءة الموظفين ) في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.
- **الخاتمة العامة:** وندرج فيها خلاصة للبحث بصفة عامة، بالإضافة إلى تقديم النتائج المتوصل إليها، ناهيك عن تقديم التوصيات التي نراها مناسبة لزيادة الكفاءة لدى موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية بالجزائر.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للتكوين وواقعه في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

**تمهيد:**

لقد تطور دور المؤسسات والإدارات العمومية بتطور المجتمعات وتقدمها وكذا تطور الدولة واتساع نشاطها، وهذا ما دعا إلى التفكير في الانتقال من التسيير التقليدي للمؤسسات العمومية إلى المناجمت العمومي الجديد. والجزائر كغيرها من الدول تسعى اليوم جاهدة إلى تحسين مستوى أداء أجهزتها الإدارية، لتصبح الخدمات التي تقدمها في مستوى الجودة المرجوة من طرف المواطنين.

ويتجسد هذا التطور من خلال نقل أدوات المناجمت الخاص إلى الإدارات العمومية، وذلك باستعمال نفس مفاهيم المؤسسات الخاصة، كالتقشف في النفقات العمومية، تقويم الكفاءات الفردية وضرورة تحسين الأداء وزيادة الفعالية في هذه المؤسسات وهو ما أدى إلى ظهور رؤية جديدة في تسيير الموارد البشرية تعتمد على أدوات التخطيط والبرمجة من خلال تحديد الأهداف واختيار أدوات التنبؤ، هذا إلى جانب اهتمامها بالبعد الإنساني للموظف من خلال التحفيز والتكوين.

فمن خلال هذا الفصل نتعرف على ماهية وواقع التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية بالتطرق لما يلي:

- **المبحث الأول: ماهية المؤسسة والإدارة العمومية.**
- **المبحث الثاني: ماهية التكوين، مبادئه ومراحل إعداد الخطة التكوينية.**
- **المبحث الثالث: مراحل تطور التكوين في الجزائر وأنواعه.**

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة والإدارة العمومية.

نتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.

من خلال هذا المطلب نقوم بتعريف المؤسسات العمومية والتطرق لأهم أنواعها حسب طبيعة نشاطها كما يلي :

#### أولا: تعريف المؤسسة العمومية.

يوجد مفهومان للمؤسسة العمومية، المفهوم الشكلي والمفهوم الموضوعي، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

#### 1- التعريف الشكلي للمؤسسات العمومية.

هي كل جهاز أو هيئة أو منظمة أو شخص يزاول نشاطا يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع يخضع لرقابة الدولة، وتكون هذه المؤسسات إما ذات ملكية عامة تدار من شخص عمومي، أو ذات ملكية مختلطة بين شخص عمومي وشخص خاص، غير أن الدولة بالنسبة الأكبر، أو تكون ملكا للدولة ويديرها شخص خاص يكون خاضعا لرقابة شخص عمومي[1].

#### 2- التعريف الموضوعي للمؤسسات العمومية.

لقد طور ليون دوجي[*] - Léon Duguit - النظرة الموضوعية للمؤسسات العمومية من خلال اهتمامه بمخرجات هذه الأخيرة. وفيما يلي نتطرق لأهم التعاريف التي اعتبرت المؤسسة العمومية كنشاط: عرفها دوجي أنها: كل نشاط تؤمنه، تنظمه، تراقبه الدولة، هذا النشاط ضروري لتحقيق التضامن الاجتماعي، والذي لا يمكن تحقيقه إلا بتدخل القوة العمومية[2].

---

[1] تيشات سلوى، " **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)**"، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص 16.

[*] عميد كلية بوردو، أول من اعتبر المؤسسة العمومية (المرفق العام)، كنشاط تجسده الخدمة العمومية.

[2] Jean Horgues – Debat, « **Service public et au public : de quoi parle-t-on ? (Définition et classement des termes et de concepts** », publié en Novembre 2007 sur le site : http//www.adeets-asso.fr/…/dossier_def_service_et_au_public_Adrerts, consulté le : 14/02/2017 à 21 :41 h.

عرفها كل من جيز ومستر – G-Jèze et Mester– بأنها تلك الأنشطة التي تتعلق بتحقيق المنفعة العامة [1]

و عرفها بارتولي: المؤسسات العامة هي كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية، ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

"المرافق العمومية بمعناها الموضوعي هي كل خدمة عمومية[3] يسهر كل جهاز عمومي على توفيرها بغرض تحقيق المنفعة العامة[4] ، هذه الخدمة يتم تسييرها وتنظيمها من قبل الدولة بصفة مباشرة عن طريق الهيئات العمومية، أو بصفة غير مباشرة عن طريق خواص تحت رقابة شخص عمومي".

**ثانيا: أنواع المؤسسات العمومية حسب طبيعة نشاطها.**

تنقسم المؤسسات العمومية حسب طبيعة نشاها إلى ما يل[5] :

## 1- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري EPA.

هي تلك المؤسسات التي تنشئها الإدارة العمومية المركزية أو الإقليمية لممارسة وظائفها المتمثلة أساسا في النشاط التقليدي للدولة في مجالات التعليم، الصحة، الأمن، الدفاع الوطني، هذه المرافق تمارس نشاطا إداريا بحتا يدخل في صميم الوظيفة الإدارية. هذا النشاط الإداري يختلف اختلافا جذريا وجوهريا في طبيعته عن النشاط الخاص للأفراد، الأمر الذي يستوجب ويحتم خضوع هذه المرافق لنظام قانوني خاص بها واستثنائي وهو القانون الإداري الذي يختلف في قواعده عن قواعد القانون الخاص.

---

[1] Jérémis Chiron-Escalier, « **La notion du service public et ses évolutions** », publié le 13/12/2007 sur le site : http://thesededroit.ouer-blog.com/article-13773300.html, consulté le : 14/02/2017 à 21 :35 h.

[2] Annie Bartoli, « **Management dans les organisations publiques** », 3 éme édition , Dunot, Paris, France. 2009, P 51.

[3] تأخذ الخدمات العمومية عدة أشكال فقد تكون إدارية، اجتماعية، أو ثقافية نذكر منها: العدالة، المالية العامة، الأمن التعليم، الصحة، المساعدات الإجتماعية، النقل، الاتصالات، ... إلخ.

[4] المنفعة العامة يمكن استغلالها من طرف العديد من المواطنين في آن واحد.

[5] تيشات سلوى، " **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)**"، مرجع سابق، ص16-17.

**2- المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي EPS.**

هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا اجتماعيا وتستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للمواطنين، مثل: المرافق المخصصة لتقديم إعانات للمواطنين ومراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد ومراكز الراحة، مرافق الحماية الإجتماعية والتأمينات.

هذا النوع من المؤسسات يخضع لخليط من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.

**3- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC.**

ظهر هذا النوع من المؤسسات نتيجة ازدياد تدخل الدولة في الحياة العامة خاصة في الميادين الاقتصادية والتجارية والتي هي أصلا من شؤون القطاع الخاص، وتشمل مجموع المؤسسات التي تزاول نشاطا اقتصاديا بهدف تحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة اقتصادية، صناعية، تجارية، مالية، أو زراعية، وتخضع هذه المؤسسات لمزيج من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص (القانون التجاري وقانون العمل)، ومن أمثلة هذه المؤسسات نذكر: مؤسسات النقل البري، البحري، الجوي، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، البريد والمواصلات.

**4- المؤسسات العمومية ذات الطابع المهني أو النقابي EPP.**

تتولى هذه المرافق توجيه النشاط المهني بواسطة هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة كنقابة المهن الزراعية، نقابة المهندسين، نقابة الأطباء، وغرف التجارة، حيث تلزم القوانين العاملين بإحدى هذه المهن أن يشتركوا في عضويتها وأن يخضعوا لسلطتها، تخضع هذه المؤسسات لمزيج من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص.

**المطلب الثاني: مفهوم الإدارة العمومية.**

من خلال هذه المطلب نتعرف على تعريف الإدارة العمومية وأنواعها كما يلي:

**الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية.**

توضح مفهوم الإدارة من خلال التعريف اللغوي والإصطلاحي كما يلي:

**أ- التعريف اللغوي للإدارة العمومية.**

تنقسم عبارة الإدارة العمومية إلى جزئين: الإدارة وهي من أصل لاتيني، جاءت من المفهوم: Administrate، والتي تنقسم بدورها إلى جزئين، حيث أن Ad، يقابلها في الإنجليزية كلمة To، والجزء ministrate يقابلها servé ويعني باللغة العربية تقديم الخدمة أو تقديم العون للآخرين. أما كلمة Public فتعني العامة أو الجهات الرسمية أو الحكومية ، وعليه فعبارة الإدارة العمومية، تعني تقديم الخدمة من طرف جهات عمومية [1].

**ب- التعريف الإصطلاحي للإدارة العمومية.**

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للإدارة العمومية، حيث أن هناك من ينظر إليها على أنها نشاط، في حين أن هناك من نظر إليها على أنها وسيلة أو أداة، وتتمثل أهم هذه التعاريف فيما يلي: [2]

عرفها ديموك – M.E.Dimok– بأنها: تنفيذ السياسة العامة من خلال سلسلة من العمليات المرتبطة ، تبدأ بتحديد أهداف الدولة وإدارة السياسة والمصالح العامة والقانون.

عرفها دباش – CH.Debbasch- بأنها: وسيلة لإدارة الأعمال العامة وهي تشمل إدارة مجموعة المرافق العامة لتحقيق الأهداف المقررة بواسطة السلطة السياسية للدولة.

عرفها ديربشير –Derbyshir- بأنها: الجهاز المحرك للحكومة المركزية والحكومة المحلية، وأنها تتعلق بتطبيق القرارات السياسية.

[1] النمر سعود وآخرون، **"الإدارة العامة، الأسس والوظائف"**، دار نوابغ النشر الرياضي، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 05.

[2] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، **"تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)"**، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص18 -19.

و يرى محمد الصغير بعلي أن: للإدارة العمومية مفهومين، أحدهما شكلي والآخر مادي، حيث يشير إلى مجموع الأجهزة والهياكل القائمة في إطار السلطة التنفيذية عبر مختلف مستوياتها (مركزية أو محلية)، أما الثاني فيشير إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها هذه الأجهزة، رغبة في تحقيق الصالح العام، واستجابة لحاجات المواطنين.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة العمومية كل هيئة مركزية أو إقليمية أوكلت إليها السلطة السياسية مهمة تلبية الحاجات والمنافع العامة للمواطنين، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، مهمتها توفير خدمات غير سوقية أو القيام بعملية إعادة توزيع الثروة الوطنية، كما أن الإدارة العمومية تسهر على التنفيذ اليومي للقوانين والعمل على حفظ النظام العام، وسير المرافق العمومية بصفة مستمرة[1].

**الفرع الثاني: تقسيمات الإدارة العمومية.**

تنقسم الإدارة العمومية إلى قسمين هما: الإدارة المركزية، والإدارة المحلية (الإقليمية)، وهذا مانوضحه فيما يلي :

**أ- الإدارة المركزية Administration centrale.**

يقصد بالمركزية تركيز السلطة الإدارية في يد جهاز واحد، يكون متواجد على مستوى العاصمة، ويتضمن النظام المركزي ممارسة الصلاحيات من طرف السلطة العليا بدون توزيعها على الهيئات الأخرى، بمعنى أن النشاط الإداري جميعه يكون محصورا بالإدارة المركزية ولا يسمح للفروع بالأقاليم الانفراد باتخاذ القرارات فيه.

وتمثل الإدارة المركزية في الجزائر برئيس الجمهورية، الوزير الأول، الوزارات، مهمتها توفير مختلف المرافق العمومية الضرورية لتوفير الخدمات العمومية، هذه المرافق يطلق عليها اسم المرافق العمومية الوطنية لأنها تزاول نشاطها على مستوى كافة أرجاء إقليم الدولة وتخضع للإشراف المباشر للوزارة الوصية، ومن أمثلتها نذكر الطريق الوطني شرق-غرب، الجامعات، المراكز الصحية وغيرها [2].

[1] تيشات سلوى، "**آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)**"، مرجع سابق ص13-14.

[2] نفس المرجع السابق ص14 -15.

**ب– الإدارة المحلية أو الإقليمية Administration locale ou territoriale .**

الإدارة المحلية أو الإقليمية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك ليتسنى للإدارة المركزية أن تتفرغ لرسم السياسات العامة من جهة، وإدارة المرافق العمومية ذات الطابع الوطني من جهة أخرى، في حين تتفرغ الإدارة المحلية فيما يعرف بالجماعات المحلية أو الإقليمية (البلدية والولاية)، وهي شخص معنوي يتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، مهمتها إنشاء المرافق العمومية الإقليمية، هذه الأخيرة تمارس نشاطها في الإقليم الجغرافي للوحدة المحلية، ومن المرافق الإقليمية التابعة للبلدية نذكر الحالة المدنية، الديوان البلدي الرياضي، دور الشباب، أما المرافق الإقليمية التابعة للولاية نجد مثلاً: مؤسسة النقل الولائي، دور الثقافة، ينتفع من هذه الخدمات سكان الإقليم، وتتولى السلطات المحلية أمر التسيير والإشراف عليه لأنها أقدر من الدولة، غير أن الجماعات الإقليمية تمارس نشاطها في حدود الاختصاصات التي حددها القانون وتحت إشراف ورقابة الإدارة المركزية [1].

**المطلب الثالث: مفهوم الوظيفة العمومية.**

يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية بالمعايير المعمول بها، حيث يمكن أن يعبر عن معنيين، معنى موضوعي ومعنى شخصي، والذين يمكن تفصيلهما على النحو الآتي:

**الفرع الأول: المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية.**

نتناول في هذا الفرع بيان المقصود بالمعنى الموضوعي للوظيفة العمومية، فضلا عن بيان خصائص هذا المعنى.

**أ– معنى المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية.** يقوم هذا المفهوم على التركيز على الوظيفة العمومية باعتبارها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، وعلاقة الوظائف بعضها ببعض، دون النظر لشاغل الوظيفة[2].

[1] تيشات سلوى، " **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)**" مرجع سابق ص ص 14-15

[2] أشرف محمد أنس جعفرر، "**التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، دراسة مقارنة**"، درا الجامعة الجديدة 2001 ، ص14.

حيث يعتبر هذا المفهوم أن الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات بصرف النظر عن شاغل الوظيفة، وما يحمله من مؤهلات دراسية أو أقدميه في الخدمة، وغير ذلك من الظروف الشخصية[1].

ويطلق على هذا المفهوم أحيانا المفهوم الأمريكي للوظيفة العامة، ثم انتقل إلى بعض الدول المتأثرة في تشريعاتها الوظيفية بالولايات المتحدة الأمريكية كالبرازيل وكندا.

**ب– خصائص المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية.**

بناءا على المفهوم السابق الذكر يتسم المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية بالخصائص التالية:

– الوظيفة العمومية وضف مجرد، ثم يتم بعد ذلك البحث عن الموظف، الذي تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لشغلها، حيث يتم التمييز بين الوظائف بعضها ببعض على أساس نوع العمل، ودرجة ومستوى الواجبات والمسؤوليات.

– إرتباط مصير الموظف بالوظيفة التي اختير لشغلها على أساس مقوماتها وخصائصها المحددة، الأمر الذي يجعل نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، ذات خصائص مغايرة أمرا متعذر التحقيق، كما أن الإدارة إذا ما ألغيت الوظيفة لأي سبب من الأسباب، فإن لها أن تقرر فصل الموظف دون أن يكون له حق مكتسب تجاه الإدارة في النقل إلى وظيفة أخرى[2].

– تأخذ الترقية حكم التعيين الجديد، ولا تعتبر حقا للموظف لمجرد قضائه فترة زمنية محددة في وظيفته الحالية، وإنما ترتبط بالصلاحية والجدارة لشغل الوظيفة المرقى إليها تأسيسا على مقوماتها ومطالبها المحددة.

[1] محمد أنس قاسم، **"مذكرات في الوظيفة العامة"**، ط02 ،د.م.ج ، الجزائر، 1989، ص21.

[2] محمد حسن علي وأحمد فاروق الحاملي ، **"الموسوعة العملية في نظام العاملين المدنيين بالدولة"**، دار الكتب القانونية، مصر، 2006، ص10.

**الفرع الثاني: المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية.**

سنتطرق في هذا الفرع بيان المقصود بالمعنى الشخصي للوظيفة العمومية، فضلا عن تبيان خصائص هذا المعنى.

**أ- معنى المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية.**

يركز المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية على شخص الموظف، بما يحمله من مؤهلات دراسية وصفات وقدرات شخصية، وعلى مركزه في السلم الوظيفي وأقدميته وعلاقته بغيره من الموظفين، وذلك بصرف النظر عن العمل الذي يقوم به عن علاقة هذا العمل بالوظائف الأخرى[1].

حيث تعتبر الوظيفة العمومية في هذا النظام مهنة أو سلك تتسم بالدوام والإستقرار، يخضع لها الموظف، ويظل فيها إلى أن يبلغ السن المحددة لإنتهاء الخدمة أو يستقيل، أو يفصل لأي سبب كان، ولا يرتبط مصير الموظف بوظيفة معينة، إن الإدارة في حالة إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف لأي سبب كان، لها أن تستفيد من خدماته في عمل آخر يتناسب مع قدراته وإستعداداته[2].

ويطلق على هذا المفهوم أحيانا المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية، لأنه طبق في البداية في الدول الأروبية، خاصة إنجلترا وفرنسا، ومنها إنتقل إلى أغلب دول العالم.

**ب- خصائص المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية.**

يتسم هذا المفهوم بالخصائص التالية:

- تقوم سياسة اختيار الموظفين على أساس اختيار أفراد مؤهلين تأهيلا علميا بعد اجتياز امتحان يكشف عن المستوى الثقافي لهم، على أن يوفر لهم التدريب اللازم عقب التحاقهم بالأعمال التي تسند إليهم لإكسابهم التخصص المطلوب[3].

- عدم ارتباط مصير الموظف بالوظيفة العمومية، وإنما لجهة الإدارة أن تلحقه في أية وظيفة داخل الإطار العام للفئة التي يلتحق بها، ولهذا فإن إلغاء الوظيفة لا يستلزم حتما فصل الموظف، إذ يكفل هذا النظام للموظف الاستقرار عن طريق امكانية النقل من وظيفة لأخرى داخل المنظمة ومن منظمة لأخرى.

---

[1] محمد حسن علي وأحمد فاروق الحاملي مرجع سبق ذكره، ص04.

[2] محمد انس قاسم ، **"مذكرات في الوظيفة العامة"**، مرجع سبق ذكره ، ص25.

[3] أشرف محمد أنس جعفر، " **الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين"**، مرجع سبق ذكره، ص16.

- وضوح فكرة الترقية إلى وظيفة أعلى، وإعتبارها بمثابة حق للعامل بقضائه فترة زمنية معينة في وظيفته الحالية، بالاضافة إلى توفر بعض الشروط الأخرى التي تتعلق بكفاءة الموظف في أدائه لعمله.

**الفرع الثالث: مبررات الأخذ بالمفهوم الشخصي للوظيفة العمومية في الجزائر.**

أبقت الجزائر على نظام الوظيفة العمومية الشخصي، وعملت مع مرور الوقت على تكييفه وتحديثه بما يتماشى، والأهداف المسطرة للإدارة الجزائرية، وجعلها في خدمة التنمية الشاملة للمجتمع، بتوفير الوسائل المادية والقانونية والبشرية الضرورية للتكفل بمهام الإدارة الجزائرية الفتية، لا سيما بعد صدور القانون الأساسي للوظيفة العمومية لسنة 1966، وما تبعه من قوانين أساسية.

ولقد روعي في الأخذ بالمفهوم الشخصي في الوظيفة العمومية الجزائرية مجموعة من الأهداف، نذكرها على النحو الآتي:

- المحافظة على توازن واستقرار الخدمة العمومية وضمان استمرارها.
- تكريس مبدأ ديمقراطية الالتحاق بالوظيفة العمومية كرد فعل طبيعي عن حرمان الأهالي الجزائريين من تولي الوظائف العمومية طيلة الفترة الاستعمارية.
- ضمان التكوين وترشيد الوظائف العمومية، وذلك في انتظار تحديد تصور عميق للوظيفة يتماشى والاختيارات الإيديولوجية، والهياكل الدستورية للجزائر المستقلة، مرجعيتها كبناء مجتمع جزائري على اختيارات أساسية قائمة على الإشتراكية، ومشاركة أعوان الدولة في التسيير والمراقبة.

## المبحث الثاني: ماهية التكوين، مبادئه ومراحل تحديد الاحتياجات التكوينية.

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.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين.

نتطرق في هذا المبحث لتعريف التكوين وأهم أهدافه كما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف التكوين.

لقد تعددت تعاريف التكوين من باحث لآخر نتيجة الهدف الذي يسعى كل واحد منهم إلى تحقيقه، وتتركز هذه المفاهيم على تجارب عرفتها بعض الإدارات العمومية في ظل التطورات الاقتصادية والعملية، وعمل هؤلاء الباحثين على نقلها لحل انشغالات حالية والعمل على خلق إرادة حقيقية لوضع التكوين في خدمة تسيير الموارد البشرية إلا أن هؤلاء الباحثون وإن اختلفوا في تحديد مفهوم التكوين في جزئياته إلا إنهم يتفقون في المعنى العام له.

ولقد عرف الباحث مهدي حسن زوليف التكوين على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، وأنماط سلوكية ومهارات ملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته على الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق فيه الشروط اللازمة لإتقان العمل".[1]

بينما يرى محمد سعيد سلطان التكوين على أنه:"عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة واكتساب العامل مهارات جديدة ولقد ازدادت أهمية تنمية العاملين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، وهي عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر تعلم مجموعة متتابعة من تصرفات

[1] مهدي حسن زوليف، **"إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"**، دار المجد لاوي، 1993، ص 156.

محددة مسبقا، فالتكوين إذا هو تطبيق المعرفة وهو كما يعرف التكوين على أنه عبارة من عملية تعلم تتمثل في اكتساب مهارات جديدة وقواعد واتجاهات تؤدي كلها للمساعدة في زيادة وتحسين أداء الفرد". [1]

"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 تنميته وتطوير قدراته وإثرائه في مجال محدد ومعين تجعله يتأقلم مع التغيرات الآنية 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 إكتساب الفرد والجماعة المعارف والمهارات والإتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الإجتماعي 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 من مستوى الممارسة إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، ويدور حول تحسين أداء الموظف ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في الإدارة، إنما 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

[1] محمد سعيد سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص 183.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2000، ص 211.

[3] أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية**"، منظور القرن الحادي والعشرين"، جامعة بنها، مصر، 2000، ص 250.

[4] مجلة فكر ومجتمع تصدر عن طاكسيح كوم للدراسات والنشر والتوزيع، العدد 35، ديسمبر، 2016.

تستطيع الاستفادة منهم في زمن مناسب والتحولات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن استمرارية الإدارة العمومية في خدمة الشريحة المستهدفة وطالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع الموظفين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعدهم على الوصول لشغل مناصب عليا.

**الفرع الثاني: أهداف التكوين.**

الشيء الأول الذي يجب التفكير فيه عند إعداد برنامج التكوين هو تحديد الأهداف بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي سوف تساعد في تعبيد المسار الذي يؤدي الى تحقيقها هذا من جهة، ومن جهة أخرى، إن تكلفة التكوين تتطلب مبالغ مالية معتبرة لهذا الغرض تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها مسبقا لإمكانية الوصول إليها بأقل تكلفة وفي مدة زمنية قصيرة/ ومن هذا المنطلق نستطيع أن نقيم مدى النجاح أو فشل العملية التكوينية وبالتالي تتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الفرد، وذلك بتحديد الأهداف التي ترمي الوصول إليها ثم تحديد الأفراد اللذين هم بحاجة إليهم للوصول إلى ذلك وفقا للعوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته من هنا تكون اليد العاملة الموجودة داخل الإدارة ذات كفاءة عالية ومستعدة للتأقلم مع أي تغيير، كلما استقرت تقدمت أكثر وبالتالي تفرض وجودها ويزداد الاهتمام بها.

- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.[1]

- رفع المستوى المهني والإجتماعي للموظف، لا يهدف التكوين فقط إلى رفع الكفاءة الانتاجية وأداء الفرد في العمل، بل نجد أن للعملية التكوينية دورا آخر يكون المستوى المهني والاجتماعي للفرد موضوعه بحيث نرى الهدف من التكوين هو حصول الفرد على الترقية في الحياة المهنية، فنتيجة التكوين يتحصل الفرد على ترقية تسمح له بالحصول على منصب أعلى من ذلك كان يشغله، بحيث يعتبر التكوين كشرط أساسي تعتمد عليه الإدارة في عملية الترقية. غير أن هذا التكوين مقيد بشروط مسبقة وضعت من طرف الإدارة لهذا لا يمكن لأي موظف الاستفادة من التكوين إذا لم تتوفر فيه الشروط القانونية المطلوبة.

[1] كمال برير، **"إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص160.

- إعداد الموظف للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به، بعد عملية التكوين والتي بموجبها يصبح الموظف أكثر ولاء ووفاء للإدارة وذلك بإحساسه أنه إذا استمر في عمله وجديته سوف يتحصل على ترقيات أخرى في مساره المهني وبالتالي يكون الموظف الذي تابع تكوينا مستقرا مهنيا واجتماعيا.

- تكوين وتنمية وصقل المعارف ومهارات الأفراد بما بتناسب من احتياجات التكوين ويساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

- تذكير الموظفين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة.

- تغيير السلوك والإتجاهات في مجال علاقات العمل.

**المطلب الثاني: أهمية ومبادئ التكوين.**

نوضح في هذا المطلب ما يلي:

**الفرع الأول: أهمية التكوين.**

تتمثل أهمية التكوين في الدور الذي يؤديه والأهداف التي يمكن تحقيقها والمنتظرة منه والمتفق عليها. إذا يعتبر التكوين أمرا هاما من أجل تحسين كمية ونوعية العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج وكذا رفع المعنويات وتحفيز الموظفين، وكذا كونه عبارة عن حلقة رئيسية في وظيفة تسيير الموارد البشرية، فهي عملية منظمة و هادفة تلجأ إليها الإدارات مهما كان شكلها و طبيعة نشاطها، وتكمن أهميته بالنسبة للفرد والإدارة فيما يلي:

**أ- أهمية التكوين بالنسبة للفرد.**

تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد فيما يلي:

- إكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل منصب جديد.
- إكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤولية أكبر.
- زيادة ثقة المواطنين بأنفسهم نتيجة إكتسابهم قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، ومن ثم إحداث تغيير في سلوكهم المهني داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية.
- خلق سلوك أفضل وتطوير العلاقات الإنسانية.
- تنمية المعارف والمهارات.

- إكتساب القدرة على التحليل، وحل المشاكل إن وجدت في بيئته.
- تحسين مستوى الأداء.
- الإحساس بتحقيق الذات.
- التحفيز والترقية.

**ب- أهمية التكوين بالنسبة للإدارة.**

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

- تنمية كفاءات ومهارات الموظفين تزيد في تطوير قدراتهم الإنتاجية مما ينعكس إيجابا على أدائهم.
- وجود موظفين قابلين لتحمل الوظائف القيادية على جميع المستويات.
- الإعتماد على التأهيل الحقيقي للموظف في مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي أو الخارجي.
- إحداث تغييرات إيجابية في أداء الأعمال، وفي وقت وجيز.
- للموظف المتكون له إمكانية مواجهة التغيرات التي تحدث في محيطه، وله القدرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ذو صعوبة.

كما يستمد التكوين أهمته بالنسبة للإدارة مما يلي:

- إن الأعوان العموميين الجدد الملتحقون بالوظيفة أول مرة يحتاجون إلى تهيئة ميدانية للقيام بأبعاد الوظيفة التي يشغلونها وبالتالي فالمطلوب من المسؤول المباشر التعريف بهذا المنصب وكذا التكوين عليه. [1]
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال الإدارة، فالاستقرار هو قدرة المسير على فقدان بعض موظفيه، ومع ذلك يستمر في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يسهل إجراء عملية الاستبدال.
- يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، فاكتسابه للمزيد من المعرفة والمهارة سيكون نافعا أكثر للإدارة بالإضافة إلى أن معرفة الفرد لكيفية أداء عمله مع

[1] عمر غانم وعلي الشرقاوي، **"تنظيم وإدارة الأعمال"**، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 607.

إجادته، وإتقانه تعتبر ميزة نفسية وسيكولوجية في حد ذاتها، يجب أن تساهم في زيادة الاهتمام بالعمل، والتخفيض من معدل الغياب وترك العمل.

ويضيف الأستاذ بن جاب الله في مقاله الصادر عن مجلة الاقتصاد فوائد أخرى [1] تتمثل في: تحسين العلاقات الإنسانية والمناخ الاجتماعي للمؤسسة أي توظيف برامج تكوين لخلق اتصالات بين مختلف العناصر الموجودة في المؤسسة وتقليص الصراعات الاجتماعية فيها وكذا تقليص الغياب ودورات المستخدمين.

**الفرع الثاني: مبادئ التكوين.**

هناك عدة مبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة نشاط التكوين بالإدارة وذلك من أجل تحقيق فعالية التكوين وتحقيق النتائج المسطرة لذلك، ومن أهم هذه المبادئ:

**أ- التكوين نشاط ضروري مستمر.**

لا يقصد بالتكوين هنا أمرا قانونيا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بمحض إرادتها وإنما هو نشاط ضروري ومستمر، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف هذه العملية إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، وإلى نوعية الفرد اتجاه الدور الذي تؤديه المؤسسة. [2]

**ب- التكوين نظام متكامل.**

يعني بهذا المبدأ أن هناك تكامل وترابط العمل التكويني، فالتكوين منهجية وليس نشاطا عشوائيا ينبع من فراغ، ولا يتجه نحو فراغ، كما يمكن تعيين التكامل في التكوين كالآتي:

- من الأفراد المراد تكوينهم؟
- ما هي المواضيع المطلوب التكوين فيها؟
- إعداد المكونين القائمين بالعمل التكويني.
- وصف وتحليل الأفراد وتقييم أدائهم.

[1] BENDJABALLAH ; « **Gage de succès de l'entreprise en économie de marché** » ; Revue de l'économie la formation du personnel ; 1995 ; P23.

[2] علي سلمي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1994، ص 10.

- تحديد الاحتياجات التكوينية.

**ج- واقعية التكوين.**

يكون أسلوب ومادة التكوين العملية سهلة بحيث تسمح بتنفيذ البرنامج التكويني ورفع مستوى المكونين.

**د- جعل التكوين متطور.**

لابد من أن يكون التكوين متطورا، ولا يتوقف بالأنشطة التكوينية إلى حد معين بل يجب أن يواكب التطور بكل أنواعه.

**المطلب الثالث: مفهوم ومراحل تحديد الاحتياجات التكوينية.**

كل مؤسسة أو إدارة عمومية تحتاج إلى تخطيط النشاط التكويني والكشف عن احتياجات تكوينية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من قبل هذه الأخيرة بوضع خطة تكوينية فعالة تستجيب إلى متطلبات المؤسسة حيث يتكون نظام التكوين من ثلاثة مراحل، وقبل التطرق إلى تحديد الاحتياجات التكوينية لابد من تحديد مفهوم هذه الأخيرة.

**الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية.**

الاحتياجات التكوينية، هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات الموظفين، ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناءا على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في الإدارة أو المؤسسة العمومية، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات[1].

مع مرور عدة سنوات من التجارب لوحظ أنه لم يتم بعد الوصول إلى وسيلة أو طريقة مثلى لتحديد احتياجات التكوين، وأن الوسائل المستعملة في تحديد هذه الاحتياجات تبقى تعتمد على الخبرة والتجربة ولتحقيق التكوين الفعال يجب على المكون بذل المجهودات من أجل[2]:

- تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المراد الوصول إليه.

[1] محمد جمال برعي، **"التدريب والتنمية "**، القاهرة، مصر، 1973، ص 149 .

[2] Pierre CASSA ; « **la formation performante** » ; Edition les presses du management ; 1990 ; p 17.

- اتخاذ القرار، ما إذا كانت الحاجة إلى تحسين في الأداء يكون عن طريق التكوين.
- تحويل الحاجة إلى التكوين هدف أو أهداف ملموسة قابلة للقياس.

**الفرع الثاني: مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية.**

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وحتى يحدد هذا الهدف لابد من تحديد الاحتياجات التكوينية للإدارة التي تعتمد على:

**أ- التحليل التنظيمي.**

يعني التحليل التنظيمي، فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل وظائف المؤسسة وأهدافها واختصاصاتها وسياستها وكفاءاتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المستويات التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين وكذا نوع التكوين التي يناسبها وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيمي وهي[1]:

**1- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة أو الإدارة.**

تظهر أهمية هذه الخطوة في ترشيد الأفراد للعمل وتوجه مجهوداتها وتستعمل في قياس نتائجهم، ويتوقف نجاح المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهدافها على عدة عوامل ويعتبر التكوين أحد هذه العوامل.

**2- ملاءمة الهيكل التنظيمي.**

في هذه المرحلة يقوم المسؤول عن التكوين بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارة والأقسام والوحدات التي يتكون منها الهيكل، عددها وأهدافها واختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة التي توجد ما بين الإدارة والأقسام وكذا الأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ومدى سيولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها.

**3- تحليل سياسة الإدارة أو المؤسسة.**

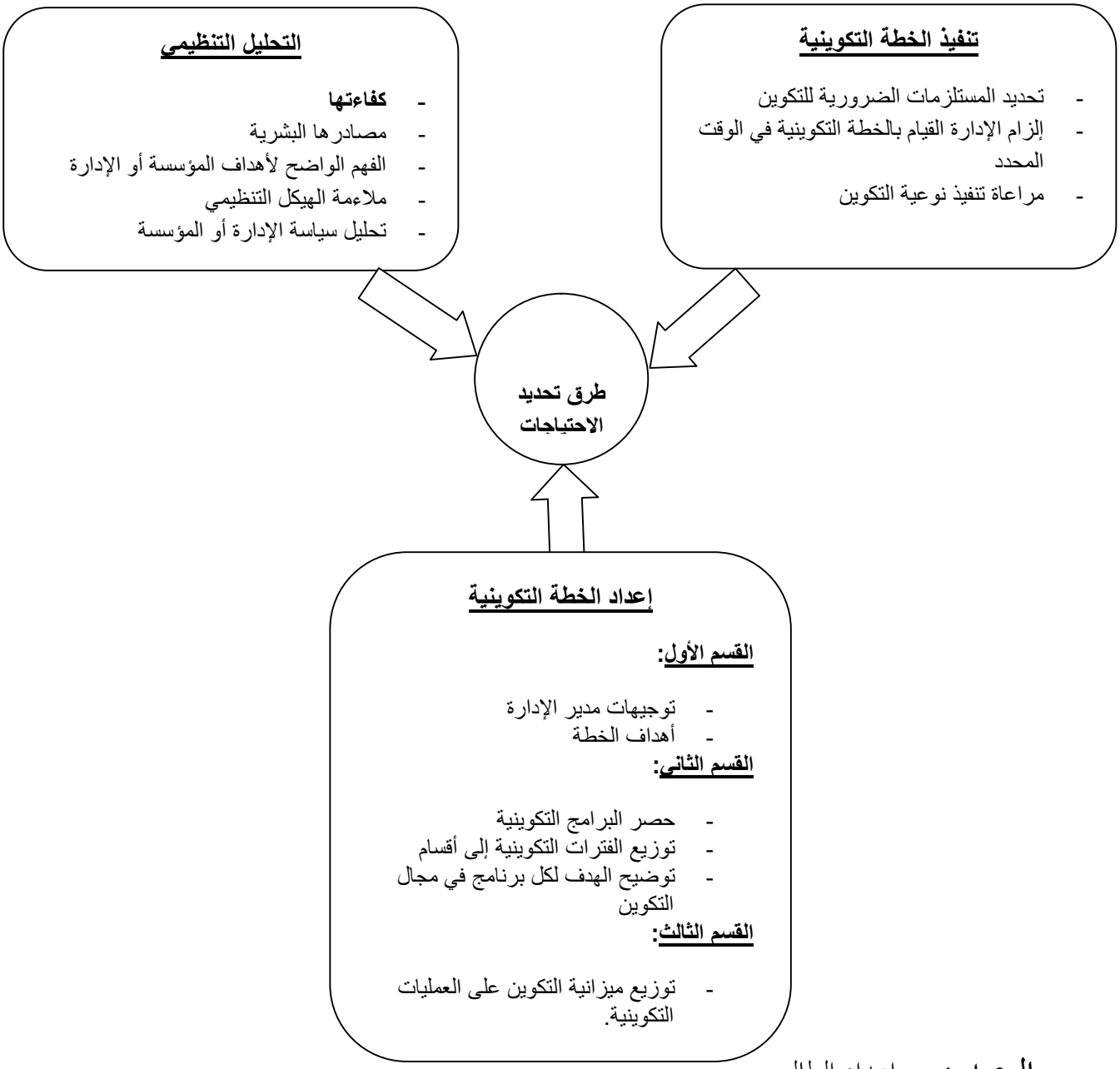
تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد واللوائح والتعليمات التي تضعها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والجهود المبذولة ويراد هنا التعرف على السياسات التي تتبعها المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها، إضافة إلى درجة مساهمتهم في وضعها.

[1] محمد علي عبد الوهاب، " **التدريب والتطوير مدخل علمي للأفراد والمنظمات**"، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1981، ص 67.

**ب– إعداد الخطة التكوينية.**

يتم إعداد الخطة التكوينية من طرف مصلحة الموظفين التي تعدها وتقدمها إلى مصلحة التكوين لتبدي رأيها في هذا الشأن، ثم تصدر التعليمات التي تضع الخطة موقع التنفيذ.

**الشكل رقم01 –01 : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.**




**المصدر**: من إعداد الطالب.

للإشارة تعرف الخطة التكوينية بأنها وثيقة تتضمن الأهداف التكوينية المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وكذا التعليمات والتوضيحات التكوينية المختلفة والتي تمكن الوصول إلى الأهداف.

وتنقسم هذه الخطة إلى عدة أقسام منها:

**القسم الأول:**

ويحتوي على مقدمة وتوجيهات مدير الإدارة أو المؤسسة المعنية يضاف إلى ذلك أهداف الخطة، الغاية التي يطلب الوصول إليها.

**بالقسم الثاني:**

يتعلق هذا القسم بتنظيم التكوين، بحيث يقوم بتقسيم التكوين العام إلى فترات تحضيرية وفترات تنفيذية على النحو التالي:

- حصر البرامج التكوينية.
- توزيع الفترات التكوينية إلى أقسام.
- توضيح الهدف لكل برنامج وبيان العمليات المتعددة في المجال التكويني.

**القسم الثالث:**

ويتضمن هذا القسم الجانب الإداري والمالي، بحيث يقوم بتوزيع ميزانية التكوين على العمليات التكوينية، تبيين أماكن التكوين وإعدادها وتجهيزها ومساعدة التكوين بالكتب، المراجع، المحاضرات.

**ج- تنفيذ الخطة التكوينية.**

يلزم على المؤسسة أو الإدارة أن تقوم بتنفيذ الخطة التكوينية في الوقت المحدد لها[1] وكذا بالإمكانيات الموجودة لديها وذلك حسب أولويات الاحتياجات إضافة إلى مراعاة تنفيذ نوعية التكوين والطرق المتبعة في تنفيذ برامج التكوين مع ضرورة العمل على تطويرها أثناء التنفيذ حسب الظروف ومتطلبات الساعة.

[1] محمد جمال برعي، "التدريب والتنمية"، القاهرة، 1973، ص 149

## المبحث الثالث: التطور التاريخي للتكوين وأنواعه.

إن النظام الاقتصادي الجديد الذي تبنته الجزائر من أهم مبادئه المنافسة أو البقاء للأقوى خاصة مع التغيرات التكنولوجية السريعة التي أصبحت تهدد اقتصاد بلادنا مما اضطر المشرع الجزائري والإدارة التمسك بالعملية التكوينية وجعلها إجبارية للتكييف مع هذه التغيرات وعلى هذا الأساس قامت السلطات بإصدار قوانين وتنظيمات تتماشى والوقت الحاضر، وجعل من الموظف أداة تساير موكب العصرنة والتقدم.

### المطلب الأول: تطور التكوين قبل الإصلاحات الاقتصادية (الفترة ما بين 1966– 1984).

إن نظام التكوين الراهن أتى نتيجة لحركة عامة وشاملة لمرحلة زمنية تحدده في سياق التطور القانوني والاقتصادي للدولة الجزائرية منذ نشأته وبالتالي لا يمكن أن ندرس أو نحاول فهم هذا القطاع دون الاطلاع على المراحل التاريخية لنشأته وتطوره قبل الإصلاحات الاقتصادية أي من الفترة الممتدة من 1966 إلى غاية 1984.

#### الفرع الأول: في إطار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الأمر رقم 66– 133 المؤرخ في 02 جوان 1966).

إن إصدار القانون الأساسي للوظيفة العمومية كان أول محاولة قام بها المشرع الجزائري لتنظيم الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين داخل الإدارة والمؤسسات العمومية والذي حدد مهام ومعالم الوظيفة في الجزائر والمبنية على أساس نمط الحلقة المغلقة (نظام الحياة المهنية).[1]

نلاحظ 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 المترشحين لوظيفة عمومية أو لتحسين المستوى ومعارف الموظفين العاملين وترقيتهم.

في بعض القوانين الأساسية الخاصة، وخاصة منها الأسلاك التقنية تلزم المترشح حين توظفه لتربص تكويني قصد ترسيمه، والتي لا تقل مدته الدنيا عن سنة، وبعد نهاية هذا التربص يتم تسجيل المترشح في قائمة التأهيل من طرف لجنة التحكيم، وهذا بالنظر إلى نتائج الفحوصات الدورية التي تحصل عليها المعني.

[1] **الأمر رقم 66–133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالقانون العام للوظيفة العمومية**،الجريدة الرسمية، العدد 46،المؤرخة في 08 جوان 1966.

بعد ذلك يتم الإعلان عن ترسيم الموظف من طرف السلطة التي لها صلاحيات التعيين، بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء للرتبة أو السلك، إضافة إلى ذلك يمكن تمديد التربص التكويني أو اللجوء إلى تسريحه كما قام الأستاذ "ميسوم سبيح" تبيين أن هذا القانون حاول وضع القواعد العامة التي ستحكم تكوين الموظفين على مستوى الإدارة والمؤسسات العمومية. [1]

مما سبق ذكره يتبين لنا أن عملية التكوين ، اعتبرت على أنها عنصر من عناصر تسيير الحياة المهنية والتأقلم مع الوظيفة العمومية.

من جهة أخرى نرى عند التمعن في هذا النص، أن عملية التكوين لم تكن مدونة تقريبا بالنظر إلى قلة التأطير وكذا الحملة الواسعة للتوظيف في ذلك الظرف التي قامت بها الدولة من أجل سد العجز الذي كان موجودا بعد هجرة المعمرين الذين كانوا يمثلون 98% من الموظفين أي الأغلبية باستثناء بعض الجزائريين الذين كانوا يشغلون مناصب التنظيف والبوابين في هذه الفترة بالذات كان اهتمام الدولة الجزائرية منصبا على تسطير القوانين والنصوص التي بموجبها وضع نظام التكوين القاعدي واستجابة لمقتضيات إنشاء الدولة الحديثة، إضافة إلى تزامن هذه المرحلة مع إنشاء معظم المعاهد والمدارس التطبيقية. [2]

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

- تحديد طرق تنظيمية.
- تحديد الأهداف التكوينية أثناء العمل.
- تحديد الجزاءات المترتبة عن هذا القانون. [3]

[1] Missoum. Sbih, « **le statut général de la fonction publique** », revue (R.S.J.P.E) n 2 juin 1967, P 11.

[2] Hachemi Kherfi, « **fonction publique**, **évolution et perspective** », revue (ENSAG) n 2 année 1996, P 97.

[3] **المرسوم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتعلق بالتدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة**، الجريدة الرسمية العدد 49، المؤرخة في 20 ماي 1969.

**الفرع الثاني: في إطار القانون العام للعمال 78/ 12 المؤرخ في 05 أوت 1978 .**

عكس القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية خصص القانون العام للعمال لعملية التكوين فصلا كاملا متكون من تسعة (09) مواد إلا أن الشيء المبهم فيه أن هذا القانون لم يفرق بين المؤسسة الاقتصادية والإدارة العمومية، بحيث أجبر مختلف المسيرين على تطبيق إجراءاته على مختلف الهيئات المستخدمة مهما كانت طبيعتها القانونية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى جعل هذا القانون التكوين أداة الترقية الاجتماعية والمهنية للموظفين والعمال على السواء، وبالتالي فإن هذه العملية ملزمة وتعود بالفائدة على العمال والمؤسسة المستخدمة وكذا الدولة، كما يعتبر التكوين وسيلة للتنمية المستمرة للموارد البشرية.

عند قراءة بتدقيق هذا القانون نرى الأهمية الكبرى التي توليها السلطات العمومية للتكوين، ذلك يظهر جليا من خلال الالتزام المفروض للتكوين سواء بالنسبة للمؤسسة أو الموظف وحتى الدولة، بحيث لم تكن هناك حدود ملزمة ومحددة بل تم إدراجه ضمن السياسة الوطنية العامة للتكوين المرتبطة أساسا بالأهداف الإيديولوجية والسياسية لتلك الفترة من تاريخ الجزائر المعاصرة.

إن القانون العام للعمال جعل من عملية التكوين واجب وذو منفعة تفرض على العمال وعلى الهيئة المستخدمة والدولة وهو بمثابة تجسيد وإعادة تأكيد التوجهات التي تضمنها المراجع السياسية في تلك الفترة والمتمثلة في الميثاق الوطني والمبادئ العامة التي احتواها دستور 1976 كما أن التكوين لم يعبر عن حالة اتفاق بين العمال والهيئة المستخدمة فحسب، بل كمعطيات تسيير أساسية وكإحدى أشكال المشاركة المسؤولة للعمال في تسيير المؤسسات العمومية.

ولم يكتفي هذا القانون باعتبار التكوين حق للعامل لتحسين مستواه وقدراته وتطوير حياته المهنية بل اعتبر واجب لا يمكن رفضه إذا دعت حاجة الوظيفة إليه.

وما هو ملاحظ فإن النتائج المستخلصة في كلا من الأمر 66- 133 والقانون العام للعمال 78- 12 المؤرخ في أوت 1978، لم يبينا بوضوح، غير أن الجديد أو الاختلاف عن سابقه جعل التكوين وسيلة من وسائل ترقية الموظف في سلك الوظيفي وكذا جعل من أهداف التكوين ترقية العامل غير

أنه لم يحدد كيفيات وإجراءات الترقية الناتجة عن هذا التكوين إضافة إلى ذلك نجد أن هذا القانون لم يوضح الأماكن والأداة التي تستعمل لإجراء العمليات التكوينية.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للتكوين بعد الإصلاحات الاقتصادية (الفترة مابين 1985-2006).

ألزمت النصوص والقوانين الموضوعة، على الإدارة القيام بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية، بتولي أعمال التكوين وتحسين مستوى وتجديد المعلومات لموظفيها وذلك بإصدار المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية. غير أن طول عمر هذا القانون (ما يقارب 20 سنة) والظروف التي أصدر فيها وقفت في وجه تطور قطاع الوظيف العمومي وفق الاعتبارات الجديدة، وبهذا بات جليا ضرورة التفكير في نظام جديد يتماشى والاتجاه السياسي الجديد للدولة الجزائرية وبسبب هذه الأحداث والتطورات ظهر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 إلى الوجود، ليملأ الفراغ الذي تركه القانون النموذجي للعمال والمؤسسات والإدارة العمومية.

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

يعتبر القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة سواء على المستوى المركزي أو المحلي، وتمعنا في مضمون ومحتوى المرسوم هذا نلاحظ أن هناك تراجع في ما يتعلق بالتكوين من حيث الشكل مقارنة مع القانون العام للعمال بحيث أنه لم يخصص سوى مادتين ضمن 150 مادة[1]، لعملية التكوين والتي تنص على ما يلي: "يتعين على المؤسسات والإدارات أن تتكفل بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لصالح موظفيها من أجل تحسين مردودهم وضمان ترقيتهم وفقا لمتطلبات التنمية".

إلى جانب هذا التعليق الذي يمكن فهممه عند قراءة هذه المادة، أن التكوين لم يؤخذ على أنه عملية حقيقية لتسيير وتثمين الأمثل للموارد البشرية داخل الإدارة.

[1] المادة 52 و 53 - المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية – الجريدة الرسمية – العدد 13 – ص340.

في الأخير يمكن القول أن هذا المرسوم إذا ما قارناه بالأمر رقم 66-133 وكذا بالقانون رقم 78-12 نجده قد تقشف في إعطاء حق التكوين للموظف حيث لم يعط التفاصيل اللازمة للقيام به من حيث الإجراءات وكيفية التطبيق. مما أجبر الموظف الموضوع في حالة الانتظار والإدارة على البقاء مجمدة أو شبه غائبة منذ حوالي إحدى عشرة سنة من تاريخ صدور المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم.[1]

فبصدور هذا المرسوم وضع المشرع الجزائري حدا للفراغ القانوني في مجال التكوين وفتح أفاق جديدة لهذه العملية، يمكن اعتبار هذا النص بمثابة المرجع الوحيد والأساسي لكيفية تنظيم مختلف عمليات التكوين داخل الوطن على مستوى الإدارة العمومية. إضافة إلى ذلك أصدرت الدولة الجزائرية مرسوما[2] يهدف إلى تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج حسب الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العاليين والحاجات القطاعية للتأطير والمتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية في حدود المناصب المفتوحة.

غير أنه لابد من الإشارة هنا، أن مجمل هذه النصوص لم تنص على قواعد وميكانيزمات لضمان تحقيق تلك المبادىء المعلنة، يضاف إلى ذلك عند قرأتنا لمختلف النصوص التشريعية التنظيمية أن تكوين مستخدمين المؤسسات والإدارات العمومية غير مضمون إذ أن الصيغ المستعملة ليس لها في الواقع قيمة تحفيزية لأنها لا تنص على وسائل وطرق الطعن إتجاه الإدارة التي تمتنع عن الإلتزام بالتكوين، كما لا تنص على حق الموظف في إشتراط تكفل هيأته المستخدمة بتكوينه لدى المؤسسات التكوينية مما، نعتبر أن تلك الصيغ تبقى عبارة عن رغبات فقط ما دامت لم تترجم في الواقع بإتخاذ إجراءات خاصة جريئة من شأنها إرغام الإدارة على تكوين مستخدميها.

لكن ما يلاحظ أنه مع صدور المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، نجد أنه أتى بلمسة إضافية ساهمت في تحسين منظومة

[1] **المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم**، الجريدة الرسمية، العدد 16، 1996، ص13.

[2] **المرسوم التنفيذي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وسيرها**، الجريدة الرسمية رقم 6، سنة 2003 ص 17.

التكوين، ويشتمل على أدوات وميكانيزمات تنفيذ لعمليات التكوين سمحت للإدارات والمؤسسات العمومية أن تنظم تكوين لصالح موظفيها.

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

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 على العامل وحده الموجود في القطاع الصناعي والاقتصادي والتجاري العام والخاص، أبعد بذلك الموظف تلقائيا جراء هذا القانون.

ومن هنا نجد أن الموظف بقي لوحده يخضع للمرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، ومن هذا المنظور 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[2]فان المشروع اعتبر التكوين حق من حقوق الموظف حيث ألزم وفرض 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، ويظهر ذلك جليا في تخصيصه 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 في ما بعد وبالتالي ترك المسير في حالة انتظار مكتف

[1] الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف باصلاح الاداري والوظيف العمومي، **"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، ص10.

الأيدي إذ أصبح التعبير حتى صدور هذه التنظيمات، يضاف إلى ذلك اقتصار المبادرة في التكوين على الإدارة فقط وعدم الزام هذا النص صراحة الموظفين بمتابعة دورة تكوينية.

**المطلب الثالث: أنواع التكوين حسب التطور التاريخي.**

كما سبق دراسة أهمية التكوين البالغة بالنسبة للإدارة والفرد وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا تقسيم التكوين إلى ما يلي:

**الفرع الأول: أنواع التكوين قبل سنة 1996.**

**أ- التكوين الإعدادي.**

يقدم هذا التكوين برنامج تكويني منظم لمجموعة من الأفراد، يؤهل المتخرجين منه بنجاح لشغل وظائف وهو يتم قبل التعيين أصلا في الوظيفة، كما أنه يعتبر تكوينا منظما ومحددا ذا محتوى مكثف ويقوم به أساتذة ومكونون مختصون، يتم هذا النوع من التكوين على المدى الطويل إذ تتراوح المدة التكوينية ما بين ستة أشهر وسنتين يتوج في النهاية بشهادة تؤهل حاملها لشغل وظيفة أعلى مما كان عليها.

تقوم مراكز التكوين المهني والتمهين بهذا النوع من التكوين لتلبية حاجيات بعض وظائف الخدمة المدنية كالدراسات المالية والإدارية وكذا بعض المهن الحرفية كالكهرباء والتجارة، كما تعمل بعض الوزارات أو المصالح الحكومية على تقديم برامج إعدادية للمتكونين مرتبطة بوظائفها كبرامج التكوين على الوظائف الفنية في المهن الطبية (الأشعة) والبرامج ذات علاقة بالمهن الهندسية كمراقبة المباني والإنشاءات والهاتف.

نستخلص مما سبق أن التكوين الإعدادي يعد المتكون الذي التحق بالوظيفة بعد تخرجه من إحدى مراحل التعليم لتقلد مهام وظيفية معينة في الخدمة المدنية.

**ب- التكوين حسب مرحلة التوظيف.**

هو ذلك التكوين الذي يتاح للموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله بهدف تقديم والتعريف بالعمل أو الخدمة، وما ينظمها من لوائح وتعليمات تشمل على وصف التنظيم الذي يعمل به الفرد ومكانه الفعلي في المؤسسة، حقوقه وواجباته باعتباره أحد العاملين بها. [1]

[1] محمد جمال برعي، "التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة، 1968، ص 318.

ويبدأ برنامج التكوين بمقابلة المسؤول الأول في المؤسسة الذي يعطيهم نبذة عن هذه الأخيرة من أهداف ونشاط وسياسة في معاملة موظفيها والفرص المتوفرة لهم في التقدم الوظيفي من حوافز وتطوير القدرات يشعر هذا الاتصال الأولي الموظف بتقييم المؤسسة له فيخلق لديه شعور بالانتماء والرغبة في العمل.[1]

**ج- التكوين التخصصي.**

هو التكوين الذي يهدف إلى تنمية المهارات التخصصية والخبرات اللازمة لشغل وظيفة معينة، وتشمل هذه المهارات عادة الأعمال المحاسبية للمشتريات والمبيعات، هندسة الانتاج.

كما يجدر التذكير أن المعارف والمهارات هنا لا ترتكز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما ترتكز على المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

**د- التكوين التأهيلي.**

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

يعتبر هذا النوع من التكوين أكثر ما يحدث في الدول الصناعية وذلك يفرض تأهيل العمال الذين صاروا فائضين في بعض الصناعات المتقلصة للعمل في الصناعات المزدهرة كالإلكترونية أو صناعة السيارات إلى غير ذلك.

**الفرع الثاني: أنواع التكوين بعد سنة 1996.**

يضاف إلى ماسبق أن ما ميز المرسوم رقم 1996 هو مجيئه بثلاث أنواع من العمليات التكوينية تخص هذه الأنماط من التكوين للموظفين أثناء الخدمة، وهي كالتالي:

[1] حسين حسن عمارة، **"إدارة شؤون الموظفين"**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990، ص 218.

**أ- التكوين أثناء الخدمة.**

هذا النوع من التكوين يخص الموظفين الذين لديهم خبرات معقولة في مجال التخصص وذلك بغرض زيادة مهاراتهم وتطوير خبراتهم وتزويدهم بالجديد من الأساليب والمعارف التي ترفع مستوى كفاءتهم ومردوديتهم.

وهو يشمل الأنواع التالية:

1- **تحسن المستوى perfectionnement**.

يهتم هذا النوع من التكوين بتجديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة في العلوم وتناول المستحدث في التغيرات والتجديدات الأساسية وذلك بفرض زيادة مهارات الموظفين وصقل خبراتهم وتزويدهم بالجديد من الأساليب والمعارف التي ترفع من مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

2 - **تجديد المعلومات Recyclage**.

هو ذلك التكوين الذي يقوم بإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام 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 التكوين أنه يزود الموظف بقدرات إيجابية وينمي فيه روح الابتكار والتجديد.

والغاية من هذا النوع من التكوين هو تزويد الموظفين بالأدوات النظرية والمنهجية والنفسية التي تمكنهم من ممارسة نشاطاتهم بصفة فعلية وأكثر دقة.

3- **التكوين المتخصص** Formation spécialisée.

يسمح هذا النوع من التكوين إما بشغل منصب عمومي من طرف المترشحين غير الموظفين، أو يسمح بالترقية إلى رتبة أعلى في حالة اكتسابهم لصفة موظف أو يسمح بتحضيرهم لاجتياز المسابقات والامتحانات المهنية.

**4- التكوين وتحسين المستوى في الخارج.**

رغم صدور المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 الذي كرس التكوين في الإدارة والمؤسسة العمومية إلا أنه لم يأتي بجديد في التكوين الإقامي وتحسين المستوى في الخارج إلا بعد استدراك من المشرع الجزائري بإصدار المرسوم رقم 03-309 المؤرخ في 2003/09/11 الذي جاء بالإجراءات

القانونية التي تحدد كيفيات تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج ، إلا أن هذا الأخير لم يحدد الامتيازات للموظفين المستفيدين من هذا النوع من التكوين حتى صدور المرسوم المؤرخ في 2014[1].

### 4-1 تعريف التكوين وتحسين المستوى في الخارج.

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج، بحيث يكون هذا التكوين الإقامي وتحسين المستوى يخضع إلى شروط أساسية وهي كالتالي:

أن يكون في حدود المناصب المفتوحة حسب:

- حاجات القطاعات من التأطير.
- الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العاليين.
- المتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية.
- أن يكون في الشعب غير المدروسة في الجزائر.
- أن التكوين العالي للتخصص للشعب المدرّسة في الجزائر فقط.
- كما يجب أن تسجل كل عمليات التكوين وتحسين المستوى في الخارج ضمن المخطط القطاعي للتكوين في الإدارة أو المؤسسة المعنية، طبقا للتنظيم المعمول به.

### 4-2 شروط الالتحاق بالتكوين الإقامي[2].

#### 4-2-1 بالنسبة للطلبة.

يجب على الطالب المترشح للتكوين الإقامي في الخارج:

- أن يكون حاصلا على الشهادة الجامعية المطلوبة لقبوله في التكوين المقرر.
- أن يكون الأول في دفعته.
- أن تتوفر فيه المقاييس التي تحددها اللجنة الوطنية والشروط التي يحددها المجلس العلمي أو البيداغوجي في مؤسسة التعليم العالي المعنية ويجب أن تكون هذه المقاييس منشورة سالفا[1].

[1] المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06 يوليو سنة 2014، المتضمن التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما، الجريد الرسمية العدد 42 ص12.

[2] يجب أن تستوفي الأصناف المستفيدة من التكوين في الخارج مقاييس الانتقاء التي تحدد سنويا بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

### 4-2-2 بالنسبة لأبناء أعوان الدولة[2].

لابد أن يتوفروا على الشروط الآتية:

ابناء المدعوون لممارسة عملهم في الخارج أو استدعائهم للعودة للإدارة المركزية أو المتوفين.

- الذين يتابعون دراسات الطور الأول أو الثاني أو الثالث
- المتحصلون على شهادة البكالوريا في الخارج خلال نفس السنة
- الحاصلون على تسجيل أو تسجيل أولي قصد الحصول على شهادة الطور الأول للسنة الجامعية المعتبرة أو السنة الجامعية المقبلة.

### 4-2-3 بالنسبة للأساتذة الباحثين والاستشفائيين والدائمين.

وكذا الباحثون الاستشفائيون الجامعيون أو الباحثون الدائمون أن تتوفر فيهم الشروط التالية:

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

### 4-2-4 بالنسبة لمستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية.

يجب عليهم أن يتوفروا على الشروط التالية:

- أن يثبتوا أقدمية ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية عند تاريخ الذهاب للتكوين.
- أن يستوفوا الشروط والمقاييس المحددة من طرف اللجنة الوطنية.
- أن يستوفوا الشروط والمقاييس التي يتطلبها التكوين المقرر.

---

[1] يضاف إلى ذلك، يستفيد من التكفل بدراستهم: أبناء أعوان الدولة المدعوين لممارسة عملهم في الخارج، الذين يتابعون دراساتهم في الأطوار الثلاثة ، أن يكون حاصلا على شهادة البكالوريا أو شهادة معترف بمعادلتها ، أن لا يكون قد استفاد سابقا من منحة تكوين إقامي بالخارج.

[2] يمكن التكفل بدراستهم للمدة التنظيمية المتبقية لإنهاء دراستهم.

- أن يتم اقتراحهم من طرف إدارتهم أو مؤسساتهم بعد قبولهم من طرف اللجنة المؤهلة قانوناً.

### 4 – 3 أصناف المستفيدين من التكوين الإقامي في الخارج

الأصناف المعنية ببرامج التكوين الإقامي في الخارج هي كالتالي:

- المتفوقون الأوائل في شهادة البكالوريا على المستوى الوطني في حدود المناصب الممنوحة
- الطلبة المتحصلون على شهادات التدرج من بين المتوفقين الأوائل في دفعات التخرج الذين تنتقيهم المجالس العملية لمؤسسات التعليم العالي.
- الأساتذة والباحثون المرسمون
- الموظفون المرسمون المتحصلون على شهادة التدرج أو شهادة معادلة، يمكنهم الاستفادة من التكوين التخصصي في الخارج في حالة عدم امكانية ضمان ذلك في الجزائر.
- زيادة على ما ذكر سابقا، هناك فئة أخرى تستطيع الاستفادة من التكوين الإقامي في الخارج وهم أبناء أعوان الدولة المدعوين لممارسة أعمالهم في الخارج أو الذين تم استدعاؤهم للعودة إلى الوطن بعد نهاية مهامهم.

### 4–4– شروط الالتحاق بتحسين المستوى:

- للإلتحاق بهذا التكوين يجب على المستفيدين أن يتفروا على الشروط الآتية:
- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمون والحائزون على الأقل على شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معترف بمعادلتها لتمكينهم من تكوين تخصصي في الخارج في حالة عدم إمكانية ضمان ذلك في الجزائر.
- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الإستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام ببحوث أو تدريبات في الخارج.

يضاف إلى ذلك، يستفيد من التكفل بدراستهم:

- الطلبة غير الأجراء:

تعتبر هذه الفئة من المسجلين في الدكتوراه وكذا الطلبة المسجلين في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمين في العلوم الطبية في طور التكوين.

### 4-5- أصناف المستفيدون من تحسين المستوى في الخارج.

تتنظم برامج تحسين المستوى في الخارج لصالح الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية في مجالات ذات الأهمية الأكيد بالنسبة للهيئة المرسلة وتتمثل هذه اللأصناف فيما يلي:

- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية التقنيين والإداريين الذين يتم انتقاؤهم من بين الكفاءات والحاصلون على الأقل على شهادة جامعية.
- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون الذي يحضرون أطروحة الدكتوراه.
- 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.

### 4-6- إعتماد عمليات التكوين وتحسين المستوى بالخارج.

يتوقف اعتماد عمليات التكوين وتحسين المستوى على تقديم وثائق ثبوتية والمتمثلة فيما يلي:

- منح عرض التكوين.
- محضر انتقاء المجلس العلمي والبيداغوجي للإدارة المستخدمة.
- محضر اجتماع اللجان الخاصة المنظمة من طرف الندوات الجهوية.
- الأقدمية المطلوبة.
- القائمة الاسمية للمستفيدين من التكوين في الخارج مؤشر عليها من طرف اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى بالخارج.

أما فيما يخص المستفيدين من تحسين المستوى في الخارج لا بد عليهم القيام عند عودتهم بتقديم تقرير عن الأشغال التي قاموا بها في الخارج، ويكون هذا التقرير مؤشر عليه من طرف الهيئات المختصة للمؤسسة المستقبلة، وفي حالة عدم احترام الالتزام المبرم مع الإدارة، يجب على المعني إرجاع مجموع المصاريف دون إخلال بالمتابعات القضائية ما عدا في حالة القوة القاهرة.

**4-7. مدة التكوين الإقامي وتحسين المستوى في الخارج:**

وتختلف المدة القانونية للتكوين وتحسين المستوى حسب نمط التكوين كما يلي:

أ. **بالنسبة للتكوين الإقامي** : تعتبر المدة القانونية هي تلك المدة التي تزيد عن ستة (06) أشهر .

ب. **بالنسبة لتحسين المستوى في الخارج** : المدة المطلوبة للتكوين هي تلك التي حددت بمدة زمنية تقل أو تساوي ستة (06) أشهر.

**4-8 – الحقوق والواجبات [1]**

**4-8-1حقوق المستفيدين من التكوين الإقامي بالخارج[2]**

للمستفيد من التكوين الإقامي في الخارج الحق فيتكفل الإدارة بما يلي:

1. مصاريف التكوين
2. الحماية الاجتماعية
3. مصاريف النقل ذهابا وإيابا من الجزائر إلى البلد المستقبل مرة واحدة في السنة بالطريقة الأكثر اقتصادية
4. تكاليف فائض وزن الأمتعة قدرها 90 كلغ بعد انتهاء التكوين
5. مصاريف طبع المذكرة أو الأطروحة الجامعية
6. عند اقتضاء، في حالة وفاة المستفيد، تمنح تكاليف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى
7. الحق في مصاريف التدريب في إطار الدراسة، إذا لم تكن مكفولة من طرف المؤسسة المستقبلة بالخارج.
8. بالنسبة للموظف بصفة عامة له الحق أن يحتفظ براتبه الرئيسي الشهري أو أجره القاعدي مع المنح العائلية باستثناء العلاوات والمنح التي تكافيء المردودية
9. إعادة إدماج أو توظيف مرشحيها بعد عودتهم من التكوين بالخارج

[1] لا يمكن للمستفيد خلال مدة التكوين الإقامي أو تحسين المستوى في الخارج ممارسة نشاط مربح

[2] لا يمكن للمستفيد سابقا من التكوين الاستفادة مرة أخرى

### 4-8-2 – واجبات المستفيدين من التكوين الإقامي بالخارج:

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

- العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسلة بعد انهاء 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.

### 4-9 – المستفيدين من تحسين المستوى في الخارج:

**أ- الحقوق:**

للمستفيدين من تحسين المستوى في الخارج الحق في تكفل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية قبل ذهابه بما يلي:

- مصاريف النقل ذهابا وإيابا من الجزائر إلى البلد المستقبل مرة واحدة في السنة بالطريقة الأكثر اقتصادية
- عند الضرورة، في حالة وفاة المستفيد، تمنح تكاليف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى
- تعويض قابل التحويل بالعملة الصعبة، يحدد مبلغه بقرار مشترك بين وزير الخارجية والوزير المالية وكذا السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ووزير التعليم العالي.
- تتكفل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بمصاريف التسجيل أو المشاركة في التداريب والملتقيات العلمية وكذا المؤتمرات والحلقات الدراسية وكل تظاهرة علمية أو تكنولوجية لكن في حالة عدم تكفل الشريك الأجنبي (الهيئة المستبقبلة).

**ب- الواجبات :**

يتعين على المستفيدين من تحسين المستوى في الخارج أن:

- يقدم عند عودته تقريرا عن الأشغال التي قام بها في الخارج مؤشرا عليه من طرف الهيئات المختصة للمؤسسة المستقبلة
- يتعين على المعني إرجاع مجموع مصاريف التكوين دون إخلال بالمتابعات القضائية في حالة عدم احترام الالتزام.

**ز– أسباب فسخ عقد التكوين.**

يمكن أن يفسخ عقد التكوين في الحالات الآتية:

- حالة المرض العضال.
- ضعف النتائج البيداغوجية.
- الحالات التأديبية الخطيرة.
- التخلي عن الدراسة.

**هـ – اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى:**

تتكون اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج من :

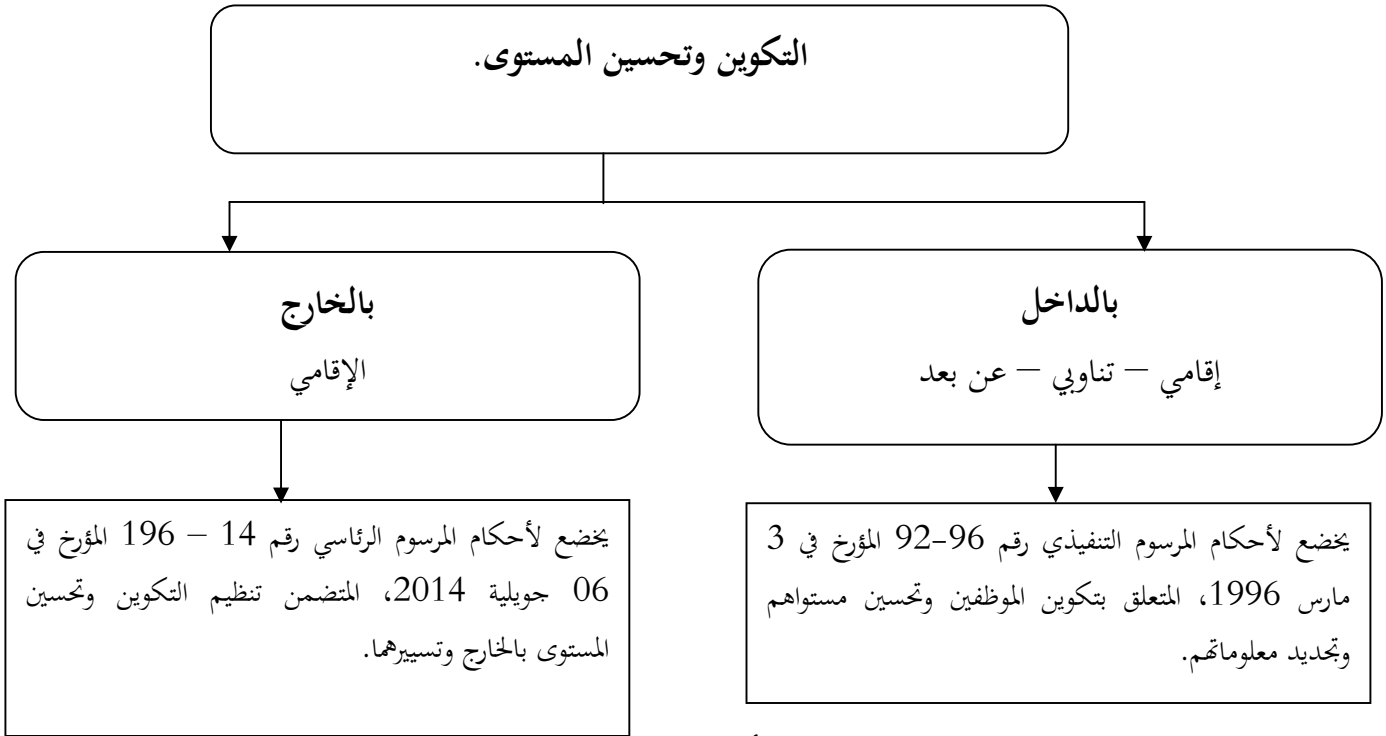
وزير التعليم العالي أو مثله رئيساً، يضاف إلى ذلك :

- ممثل وزير الشؤون الخارجية
- ممثل الوزير المكلف بالمالية
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري مع تولي مصالح وزارة التعليم العالي أمانة اللجنة الوطنية
- يساعدون هذه الأخيرة في أداء أشغالها خبراء علميين من مصاف الأستاذية، يتم تعيينهم من طرف وزير التعليم العالي.

**و. مهام اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج:**

- تتكفل هذه اللجنة على الخصوص بما يلي:
- إعداد برنامج تكوين وتقييمه

- دراسة واقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين
- الفصل في الحاجات وكذا برامج التكوين سواء كان إقامي أو تحسين المستوى التي تعبر عنها القطاعات الوزارية سنويا
- دراسة المنح المعروضة في إطار اتفاقيات التعاون ، وعند الاقتضاء تلك المعروضة في إطار الاتفاقيات القطاعية.
- تشجيع كل التدابير التي من شأنها ترقية صيغ الرعاية من قبل المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين أو الهيئات الجهوية أو الدولية.
- جمع لوثائق البيداغوجية والعلمية حول برامج التكوين
- اقتراح مقاييس انتقاء وكذا قائمة الشعب والفروع المقبولة للتكوين الإقامي وتحسين المستوى.
- السهر على تنظيم المسابقات الجهوية عند الاقتضاء ، بانتقاء المترشحين للتكوين الإقامي في الخارج.
- ضبط قوائم المترشحين للتكوين الإقامي في الخارج.
- تقييم تطبيق برامج التكوين الإقامي وتحسين المستوى.
- اقتراح سياسة إعادة المنوحين عقب التكوين الإقامي في الخارج.
- **الشكل رقم 01 – 02 يبين الإطار القانوني للتكوين وتحسين المستوى بالخارج في الجزائر.**




- المصدر: من إعداد الطالب بناء على المرسومين أعلاه.

**الفرع الثالث: أنواع التكوين بعد صدور الأمر 06-03.**

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

**أ- التكوين أثناء فترة التربص (التحضيري).**

**1- تعريف التكوين (التحضيري) أثناء فترة التربص.**

يعين كل مترشح تم توظيفه بعد نجاحه في مسابقة التوظيف في رتب الوظيفة العمومية بصفة متربص غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على ضرورة متابعة هذا الأخير تكوينا تحضيريا لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالقطاع وهذا وفق المادة 84 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية[1].

**2- مدة التكوين أثناء فترة التربص (التحضيري).**

وتختلف مدة التكوين وبرامجه وكيفيات تنظيمه من رتبة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وهذا وفق القرار المتضمن كيفيات تنظيم وبرامج التكوين لكل قطاع؛ فمثلا تحدد مدة التكوين أثناء فترة التربص للإلتحاق برتبة ملحق الإدارة الإقليمية الصنف 09 بثلاثة (03) أشهر وهذا وفقا للقرار[2] المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته ومحتوى برامجه، أما بالنسبة للأسلاك أو الرتب النوعية الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية 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 2012/05/13 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص في بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية ومدته ومحتواه وبرامجه.

كما يتم تنظيم التكوين التحضيري بشكل تناوبي ويشمل دروس نظرية ومحاضرات وملتقيات إظافة إلى الدروس النظرية المشار إليها أعلاه.

[1] الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية لسنة 2006 العدد 46 ص09.

[2] للقرار المؤرخ في 14 يوليو 2015 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته و محتوى برامجه الجريدة الرسمية لسنة 2015 العدد 51 ص06..

### 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 المعنيةوكذا في المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين المصادق عليها نعنوان السنة المعتبرة طبقا للإجراءات المعمول بها.
- مدة التكوين التحضيري.
- تاريخ بداية التكوين التحضيري.
- مؤسسة التكوين المعنية.
- قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين التحضيري.

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

### 4– المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين أثناء فترة التربص (التحضيري).

يتم تحديد المؤسسات العمومية التي تضمن تكوين التحضيري للأسلاك الخاصة بكل قطاع حسب كل قرار، نأخذ على سبيل المثال لا الحصر:

–كليات الحقوق بالجامعات

–المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة

–جامعة التكوين المتواصل

–المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير

–المعهد الوطنية للإنتاجية والتنمية الصناعية

-المعهد العالي للتسيير والتخطيط.

**5- التأطير والمتابعة وتقييم الموظفين.**

يتولى تأطير ومتابعة المتربصين خلال فترة التكوين سلك الأساتذة للمؤسسات العمومية للتكوين والإطارات المؤهلة للمؤسسات والإدارات العمومية ويتم تقييم المعارف حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة ، ويشمل إمتحانات دورية؛ عند نهاية دورة التكوين التحضيري يتم التقييم النهائي حسب إحدى التقديرات الآتية: حسن جدا،حسن، متوسط، دون المتوسط.

**6- إعلان عن النتائج النهائية.**

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

**7- تشكيل لجنة نهاية التكوين.**

تتكون لجنة نهاية التكوين من :

-السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها؛ رئيسا .

-مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية او ممثلها عضوا.

-ممثلين من سلك التعليم للمؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

**8- نهاية التكوين.**

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

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

**الجدول رقم01– 01: برنامج التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للإلتحاق برتبة مراقب رئيسي للوظيفة العمومية:**

التكوين النظري مدة 04 أشهر

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي | المعامل |
|---|---|---|---|
| 01 | قانون الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية | 100 سا | 02 |
| 02 | التحرير الإداري | 70 سا | 02 |
| 03 | الإعلام الآلي | 30 سا | 01 |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 200 سا | |

**الجدول رقم 01–02:برنامج التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للإلتحاق برتبة مفتش للوظيفة العمومية:**

التكوين النظري مدة 06 أشهر

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي | المعامل |
|---|---|---|---|
| 01 | قانون الوظيفة العمومية | 60 سا | 02 |
| 02 | تسيير الموارد البشرية | 70 سا | 02 |
| 03 | المناجمنت العمومي | 60 سا | 02 |
| 04 | تقنيات إعداد النصوص التنظيمية | 70 سا | 01 |
| 05 | الإعلام الآلي | 30 سا | 01 |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 290 سا | |

**الجدول رقم01–03:برنامج التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للإلتحاق برتبة مدقق للوظيفة العمومية:**

التكوين النظري مدة 06 أشهر

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي | المعامل |
|---|---|---|---|
| 01 | قانون الوظيفة العمومية | 60 سا | 02 |
| 02 | تسيير الموارد البشرية | 60 سا | 02 |
| 03 | تدقيق الموارد البشرية | 70 سا | 02 |
| 04 | تقنيات تحرير وتقارير التدقيق | 70 سا | 01 |
| 05 | الإعلام الآلي | 30 سا | 01 |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 290 سا | |

**الجدول رقم 01-04:برنامج التكوين التحضيري للإلتحاق برتبتي ملحق الإدارة الإقليمية وملحق رئيسي للإدارة الإقليمية:**

1-التكوين النظري مدة 02 شهران:

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي | المعامل |
|---|---|---|---|
| 01 | مدخل إلى القانون ومفاهيم القانون العام | 60 سا | 04 |
| 02 | المالية المحلية | 60 سا | 04 |
| 03 | تسيير الموارد البشرية والقانون الأساسي للوظيفة العمومية | 42 سا | 03 |
| 04 | التنظيم الإداري والمؤسساتي | 42 سا | 03 |
| 05 | التحرير الإداري | 30 سا | 02 |
| 06 | الإعلام الآلي | 30 سا | 02 |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 264 سا | |

2-التربص التطبيقي شهر واحد

يجرى التربص التطبيقي على مستوى الجماعات الإقليمية لمدة 04 أسابيع.

**الجدول رقم01-05: برنامج التكوين التحضيري للإلتحاق برتبتي عون الإدارة الإقليمية وعون رئيسي للإدارة الإقليمية:**

المدة 03 أشهر

1-التكوين النظري : شهران (02)

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي | المعامل |
|---|---|---|---|
| 01 | المالية المحلية | 60 سا | 04 |
| 02 | التنظيم الإداري والمؤسساتي | 60 سا | 04 |
| 03 | مفاهيم حول القانون الأساسي للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية | 42 سا | 03 |
| 04 | التحرير الإداري | 36 سا | 02 |
| 05 | الإعلام الآلي | 36 سا | 02 |
| 06 | مدخل إلى القانون | 30 سا | 02 |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 264 سا | |

2-التربص التطبيقي شهر واحد.

يجرى التربص التطبيقي على مستوى الجماعات الإقليمية لمدة 04 أسابيع.

**الجدول رقم01-06: برنامج التكوين التحضيري للإلتحاق برتبتي محاسب الإدارة الإقليمية ومحاسب رئيسي للإدارة الإقليمية:**

المدة 05 أشهر

1-التكوين النظري : أربعة أشهر (04)

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي | المعامل |
|---|---|---|---|
| 01 | تقنيات الميزانية للجماعات الإقليمية | 90 سا | 04 |
| 02 | الجباية المحلية | 90 سا | 04 |
| 03 | الصفقات العمومية والبرامج التنموية | 90 سا | 04 |
| 04 | تسيير الموارد البشرية ونظزام الأجور والتعويضات في الوظيفة العمومية | 90 سا | 04 |
| 05 | الأملاك العمومية للجماعات الإقليمية والتعاون المشترك | 84 سا | 03 |
| 06 | التحرير الإداري | 42 سا | 02 |
| 07 | الإعلام الآلي | 42 سا | 02 |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 528 سا | |

2-التربص التطبيقي شهر واحد

يجرى التربص التطبيقي على مستوى الجماعات الإقليمية لمدة 04 أسابيع.

**ب- التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.**

**1- تعريف التكوين (التكميلي)قبل الترقية.**

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 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وتتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 08 من نفس الأمر على متابعة تكوين، يتم الإلتحاق بالتكوين التكميلي بعد نجاح الموظف في الإمتحان المهني أو الترقية عن طريق الإختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل وهذا طبقا لأحكام المادة 109 من الأمر المذكور أعلاه، ويكون تصنيف الرتب حسب الأفواج على النحو التالي:

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

- فوج ج/ يضم الرتب المصنفة في الصنف 07 والصنف 08.
- فوج ب/ يضم الرتب المصنفة في الصنف 09 والصنف 10.
- فوج أ/ يضم الرتب المصنفة من الصنف 11 فما فوق.

وهذا مثلما ورد في الشبكة الإستدلالية للمرتبات المذكورة المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

**2- مدة التكوين (التكميلي) قبل الترقية.**

وتختلف مدة التكوين وبرامجه وكيفيات تنظيمه من رتبة إلى أخرى وهذا وفق القرار المتضمن كيفيات تنظيم وبرامج التكوين لكل قطاع؛ فمثلا تحدد مدة التكوين قبل الترقية إلى رتبة متصرف إقليمي الصنف 12 ب09 أشهر وهذا وفقا للقرار[1] الوزاري المشترك المؤرخ في 31 يوليو 2016 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 ب07 أشهر وهذا وفق القرار المؤرخ في 2012/05/13 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية في بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية ومدته ومحتواه وبرامجه.

كما يتم تنظيم التكوين التكميلي بشكل تناوبي ويشمل دروس نظرية ومحاضرات وملتقيات إظافة 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 11من القرار المذكور سابقا كالتالي:

-شهر واحد بالنسبة لرتبة مراقب الوظيفة العمومية

-شهرين بالنسبة لرتبة مفتش الوظيفة العمومية

كما يلزم على كل موظف تابع تكوين تكميلي أن يعد على أثره تقرير نهاية التربص

[1] 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 مدته و محتوى برامجه، جريد رسمية لسنة 2017، عدد 12، ص 20.

### 3- فتح دورة التكوين.

يتم فتح دورة التكوين التكميلي بموجب قرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين والذي يحدد على الخصوص:

- الرتبة أو الرتب المعنية.
- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين التكميلي المحدد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وكذا في المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين المصادق عليها نعنوان السنة المعتبرة طبقا للإجراءات المعمول بها، طبقا للمادة رقم 02 من القرار المؤرخ في 2012/05/13 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي للرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري. والمادة 03 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 يوليو 2016 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه.
- مدة التكوين التكميلي
- تاريخ بداية التكوين التكميلي
- نمط التكوين(متواصل أو تناوبي)
- مؤسسة التكوين المعنية
- قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين التكميلي

كما يتم إلزام المترشحين الناجحين نهائيا في الإمتحان المهني أوالذين تم قبولهم على سبيل الإختيار بمتابعة دورة التكوين التكميلي؛ حيث يتم إعلام المتربصين المعنيين بتاريخ بداية دورة التكوين عن طريق الإستدعاء الفردي أو بأي وسيلة ملائمة أخرى عند الإقتضاء.

تجدر الإشارة أن كل موظف لم يلتحق بمركز التكوين في اجل أقصاه 15 يوم من تاريخ بداية التكوين يفقد الحق في نجاحه في الإمتحان المهني أو قبوله على سبيل الإختيار.

### 4- المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين التكميلي لصالح الأسلاك الخاصة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

يتم تحديد المؤسسات العمومية التي تضمن تكوين تكميلي للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وهي كالتالي:

**أولا– بالنسبة لرتبة مراقب الوظيفة العمومية.**

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

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

**ثانيا– بالنسبة لرتبة مفتش الوظيفة العمومية.**

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

- المدرسة الوطنية للإدارة.
- كليات الحقوق بالجامعات.
- المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة.

و يتم تحديد المؤسسات العمومية التي تضمن تكوين تكميلي لبعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية ونأخذ على سبيل المثال لا الحصر:

**ثالثا – بالنسبة لرتبة متصرف إقليمي كل من:**

-المدرسة الوطنية للإدارة

-جامعة التكوين المتواصل

-كليات الحقوق بالجامعات

-المعهد العالي للتسيير والتخطيط

-المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير

**رابعا– بالنسبة لرتبة ملحق الإدارة الإقليمية كل من:**

- جامعة التكوين المتواصل

-كليات الحقوق بالجامعات

-المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية

- المعهد العالي للتسيير والتخطيط

-المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير

-المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم

**5- التأطير والمتابعة وتقييم الموظفين.**

يتولى تأطير ومتابعة وتقييم الموظفين أثناء التربص سلك التعليم للمؤسسات العمومية للتكوين بالاشتراك مع الإطارات المؤهلة لمصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، إلا أن نقطة التربص التطبيقي تمنح من طرف الإطارات المؤهلة لمصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية دون سواها.

كما يلزم الموظفون المعنيون بالتكوين التكميلي بإعداد تقرير أو مذكرة نهاية التكوين حسب الرتب، حول موضوع له صلة بالوحدات المدرسة والمقررة في البرنامج.

و يتولى تأطير ومتابعة وتقييم الموظفين اثناء التربص سلك التعليم للمؤسسات العمومية للتكوين بالإشتراك مع الإطارات المؤهلة من الأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، إلا أن نقطة التربص التطبيقي تمنح من طرف الإطارات المؤهلة لمصالح إدارة الجماعات الإقليمية.

**6 – كيفية تقييم التكوين التكميلي.**

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

**7- الإعلان عن النتائج النهائية.**

يتم الإعلان عن النجاح النهائي في التكوين للموظفين المتحصلين على معدل عام يساوي على الاقل 20/10 من طرف لجنة نهاية التكوين.

**8- تشكيل لجنة نهاية التكوين.**

طبقا للمادة 17 من القرار السابق، تتكون لجنة نهاية التكوين من :

- المدير المكلف بتسيير الموارد البشرية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية رئيسا.

- مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية أو ممثلها عضوا.

- ممثلين من سلك التعليم للمؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

أما فيما يخص الأسلاك التبعة لإدارة الجماعات الإقليمية وطبقا للمادة 18 من القرار المؤرخ في 2016/07/31 فإن اللجنة تتكون من :

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها المؤهل قانونا، رئيساً.
- مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية أو ممثلها عضوا.
- ممثلين من سلك التعليم للمؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

**9- نهاية التكوين.**

عند نهاية دورة التكوين التكميلي يسلم مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية شهادة للموظفين الناجحين نهائيا على أساس محضر لجنة نهاية التكوين السالفة الذكر.بعد النجاح النهائي للموظفين في التكوين التكميلي، يتم ترقيتهم وترسيمهم وترتيبهم في الرتب المرتبطة بالدورة التكوينية.

**ج- التكوين التكميلي للإدماج أو بعد الإدماج.**

يخص هذا النوع من التكوين الموظفين الذين تم إدماجهم أو الموظفين الذين يدمجون لاحقا، وذلك من أجل التأسيس الأولي للرتبة حديثة النشأة، مما يسمح لهم بالرفع من مهاراتهم وتطوير خبراتهم، مع اكتساب قدرات تتلاءم والرتبة الجديدة.

يسمح هذا النوع من التكوين للإلحاق به سوى برتب قليلة منها على الحصر، سلك ورتب التكوين والتعليم المهنيين والتمهين وبالضبط رتبتان فقط وهما:

- مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
- نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.

**1- مدة التكوين التكميلي للإدماج أو بعد الإدماج.**

تحدد مدة التكوين التكميلي للإدماج في رتبة مقتصد مسير ورتبة نائب مقتصد مسير وفقا لما نصت عليه المادة 09 من القرار[1] الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/09 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي للإدماج في الرتبتين المذكورتين أعلاه لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين وكذا محتوى البرامج بـ :

- 06 أشهر بالنسبة لرتبة نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين
- 12 شهرا بالنسبة لرتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

و هذا تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 2009/02/22 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين2، لا سيما المادتين 101 و102 منه.

كما يتم تنظيم هذا النوع من التكوين على شكل متواصل، ويشمل دروسا نظرية يضاف إليه تربص تطبيقي تحدد مدته طبقا للمادة 12 من القرار الوزاري المشترك المذكور سابقا كالتالي:

-02 شهر بالنسبة لرتبة نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

-04 أشهر بالنسبة لرتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

ذلك في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين مكان ممارسة نشاطهم، كما يلزم على كل مترشح في رتبة نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تابع تكوين تكميلي للإدماج أن يعد تقرير نهاية التربص، أما فيما يخص المترشحون للتكوين في رتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين أن يقوموا بإعداد ومناقشة مذكرة نهائية للتكوين تتضمن موضوعا يتعلق ببرنامج التكوين.

**2- فتح دورة التكوين.**

يتم فتح دورة التكوين التكميلي للرتبتين المذكورتين أعلاه بموجب قرار من الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين والذي يحدد على الخصوص:

[1] المادة 09 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/09 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي للإدماج في الرتبتين المذكورتين أعلاه لمؤسسات التكوين و التعليم المهنيين و كذا محتوى البرامج الجريدة الرسمية سنة 2010، العدد 09، ص 13.

[2] **المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 2009/02/22**، الجريد الرسمية العدد 13، لسنة 2009 ص 20.

- الرتبة أو الرتبتان المعنيتان.
- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين التكميلي المحددة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وكذا في المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين المصادق عليها بعنوان السنة المعتبرة طبقا للإجراءات المعمول بها.
- مدة التكوين التكميلي.
- تاريخ بداية التكوين التكميلي.
- مكان إجراء التكوين التكميلي .
- قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين التكميلي.

كما يتم إعلام المترشحين للتكوين بتاريخ بداية دورة التكوين بأي وسيلة ملائمة.

**3- المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين.**

تضمن التكوين التكميلي المؤسسات العمومية للتكوين الآتية :

- معاهد 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 المترشحبن للتكوين التكميلي لرتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين فتتم عملية التكوين على مستوى المعهد الوطني للتعليم والتكوين المهنيين الموجود ببلدية الأبيار بالجزائر العاصمة.

**4- برنامج التكوين التكميلي للإدماج لرتبة نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.**

برنامج التكوين النظري مدته 04 أشهر:

**الجدول رقم 01-07 برنامج التكوين التكميلي للإدماج لرتبة نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين 1.**

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي | المعامل |
|---|---|---|---|
| 01 | المباديء العامة للتكوين والتعليم المهنيين | 15 سا | 01 |
| 02 | المباديء العامة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية | 15 سا | 01 |
| 03 | القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك بالتكوين والتعليم | 15 سا | 01 |
| 04 | المفاهيم العامة للقانون الإداري | 09 سا | 01 |
| 05 | المالية العامة | 60 سا | 03 |
| 06 | المحاسبة العمومية لمؤسسة عمومية للتكوين | 30 سا | 02 |
| 07 | المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية | 30 سا | 02 |
| 08 | تسيير ممتلكات مؤسسة عمومية للتكوين | 45 سا | 02 |
| 09 | تسيير الموارد البشرية | 30 سا | 02 |
| 10 | التنشيط البيداغوجي | 15 سا | 01 |
| 11 | مفاهيم قواعد الاتصال | 21 سا | 01 |
| 12 | الإعلام الآلي | 24 سا | 01 |
| 13 | التحرير الإداري | 06 سا | 01 |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 315 سا | |

[1] القرار الوزاري رقم 143 المؤرخ في 2013/07/10.

**5- برنامج التكوين التكميلي للإدماج لرتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.**

برنامج التكوين النظري مدته 08 أشهر.

**الجدول رقم01-08 برنامج التكوين التكميلي للإدماج لرتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.**

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي | المعامل |
|---|---|---|---|
| 01 | المباديء العامة للتكوين والتعليم المهنيين | 30 سا | 01 |
| 02 | المباديء العامة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية | 30 سا | 01 |
| 03 | القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك بالتكوين | 30 سا | 01 |
| 04 | المفاهيم العامة للقانون الإداري | 30 سا | 01 |
| 05 | عصرنة أنظمة الميزانية | 30 سا | 02 |
| 06 | المالية العامة | 90 سا | 03 |
| 07 | المحاسبة العمومية لمؤسسة عمومية للتكوين | 60 سا | 02 |
| 08 | المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية | 30 سا | 01 |
| 09 | تسيير ممتلكات مؤسسة عمومية للتكوين | 45 سا | 02 |
| 10 | تسيير الموارد البشرية | 30 سا | 02 |
| 11 | المانجمنت العمومي | 45 سا | 02 |
| 12 | التنشيط البيداغوجي ومنهجية البحث البيداغوجي | 24 سا | 01 |
| 13 | مفاهيم قواعد الاتصال | 21 سا | 01 |
| 14 | الإعلام الآلي | 30 سا | 01 |
| 15 | التحرير الإداري | 24 سا | 01 |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 549 سا | |

**6-كيفية تقييم التكوين التكميلي.**

يتم تقييم المعارف حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة ويشمل الامتحانات الدورية التي تتعلق بالجانب النظري والتطبيقي.

تشمل المراقبة البيداغوجية المستمرة في نظام التقييم ومتابعة درجة الاستيعاب محتوى الوحدات المدرسة على أساس استجوابات كتابية 1أو شفهية عند نهاية التكوين التكميلي ، بالنسبة للرتبتين المذكورتين أعلاه حيث يتم تقييم نهائي يتوج دورة التكوين على أساس معدل عام للنجاح النهائي يساوي أو يفوق 20/10.

**7- الإعلان عن النتائج النهائية.**

يتم الاعلان عن النجاح النهائي في التكوين التكميلي للموظفين المتحصلين على معدل عام يساوي على الاقل 20./10

**8- تشكيل لجنة نهاية التكوين.** تتكون لجنة نهاية التكوين من :

- مدير الموارد البشرية للوزارة المكلفة بالتكوين والتعليم المهنيين أو ممثله الممثل قانونا .
- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- مدير مؤسسة التكوين المعنية.
- ممثلين من سلك التعليم للمؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

**9- نهاية التكوين:**

عند نهاية دورة التكوين التكميلي يسلم مدير المؤسسة العمومية للتكوين جرى بها التكوين شهادة للمترشحين الناجحين على أساس محضر لجنة نهاية التكوين السالفة الذكر؛ كما في نفس الوقت يتم إدماج المترشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تكوين التكميلي في الرتبتين ذات الصلة.

**د. التكوين بعد التعيين في منصب عالي:**

**1. تعريف:** هذا النوع من التكوين يخص الموظفين الذين لهم أقدمية محددة في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب لمستخدمي التكوين والتعليم المهنيين (أنظر الجدول)

## 2. شروط الالتحاق بمنصب عالي مدير مركز التكوين المهني والتمهين:

وهذا وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2016/10/11 الذي يحدد تصنيف مراكز التكوين المهني والتمهين وشروط الالتحاق بالمراكز العليا التابعة له[1].

**الجدول رقم 01 – 09: شروط الالتحاق بمنصب عالي مدير مركز التكوين المهني والتمهين.**

| المؤسسة العمومية | المناصب العليا | التصنيف | | | | شروط الالتحاق بالمناصب | طريقة التعيين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الصنف | القسم | المستوى السلمي | الزيادة الاستدلالية | | |
| مركز التكوين المهني والتمهين | مدير | ب | 3 | م | 422 | أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين مكلف بالهندسة البيداغوجية | قرار من الوزير |
| | | | | | | متصرف رئيسي على الأقل أو رتبة معادلة يثبت سنتين (02) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة | |
| | | | | | | أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية أو الأولى أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية أو الأولى لإعادة التكيف يثبت 7 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة | |
| | | | | | | مقتصد مسير مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين يثبت 7 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة | |
| | | | | | | متصرف أو رتبة معادلة يثبت 7 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة | |
| | | | | | | مساعد تقني وبيداغوجي يثبت 7 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة | |

ومن شروط الالتحاق بهذا المنصب اجتياز مسابقة على أساس الشهادة (دراسة ملف) ، وهذا على عكس ما كان عليه الحال في ظل أحكام القرار الوزاري رقم 24 المؤرخ في 27 مارس 2012 [2] الذي يحدد كيفيات تنظيم وإجراء المسابقات للتعيين في المناصب العليا : مدير مركز التكوين المهني والتمهين ومدير مركز التكوين المهني والتمهين المتخصص للأشخاص المعوقين جسديا لاسيما المادة 19 منه والتي مفادها إلزام إخضاع المديرين المتربصين للإلتحاق بذات المناصب لإجراء مسابقة على أساس الاختبار للتعيين في المنصب العالي.

[1] القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2016/10/11، الجريد الرسمية : عدد 75 سنة 2016 ص 21.

[2] القرار الوزاري رقم 24 المؤرخ في 27 مارس 2012 [2]الذي يحدد كيفيات تنظيم و إجراء المسابقات للتعيين في المناصب العليا مدير مركز التكوين المهني و التمهين و مدير مركز التكوين المهني و التمهين المتخصص للأشخاص المعوقين جسديا .

### 3. برنامج التكوين التكميلي بعد التعيين في منصب عالي مدير مركز :

هذا البرنامج يخص التكوين التكميلي بعد التعيين في منصب عالي مدير مركز التكوين المهني والتمهين ومدير مركز التكوين المهني والتمهين المتخصص للأشخاص المعوقين جسديا.

برنامج التكوين النظري : مدة أربعة (04) أشهر.

**الجدول رقم01-10: برنامج التكوين التكميلي بعد التعيين في منصب عالي مدير مركز.**

| الرقم | الوحدات | الحجم الساعي |
|---|---|---|
| 01 | المباديء الأساسية لنظام التكوين والتعليم المهنيين | 30 سا |
| 02 | المباديء العامة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية | 30 سا |
| 03 | القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين | 30 سا |
| 04 | المحاسبة العمومية لمؤسسة عمومية للتكوين المهني | 30 سا |
| 05 | تسيير الموارد البشرية لمؤسسة عمومية للتكوين المهني | 30 سا |
| 06 | تسيير ممتلكات لمؤسسة عمومية للتكوين المهني | 60 سا |
| 07 | التسيير المالي | 60 سا |
| 08 | تسيير تقني وبيداغوجي لمؤسسة عمومية للتكوين المهني | 60 سا |
| 09 | الإعلام الآلي | 30 سا |
| 10 | التحرير الإداري | 30 سا |
| 11 | مشروع مؤسسة | 120 سا |
| | الحجم الساعي الإجمالي | 510 سا |

### 4. التربص التطبيقي:

قبل نهاية التكوين يتابع مدراء مركز التكوين المهني والتمهين ومدراء مركز التكوين المهني والتمهين المتخصص للأشخاص المعوقين جسديا، تربصا تطبيقيا مدته شهرين لدى مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني ويعدون على إثره تقرير التربص.

**5. مدة الكوين:**

يتم تنظيم التكوين على أساس تناوبي لمدة 06 أشهر وتربصا تطبيقيا لمدة شهرين.

**6. كيفية تقييم التكوين التكميلي:**

يتم تقييم معارف المدراء المعنيين بالتكوين حسب مبدأ المراقبة المستمرة لجميع الوحدات ويشمل امتحانات دورية للجانب النظري والتطبيقي يضاف إليها علامة الامتحان النهائي، وكذا تقرير نهاية التربص، وكذا نقطة مذكرة نهاية التربص.

**7. اعلان عن النتائج النهائية:**

يتم الاعلان عن النجاح النهائي في التكوين للمدراء المتحصلين على معدل عام يساوي على الاقل 20/10 من طرف لجنة نهاية التكوين.

**8. تشكيل لجنة نهاية التكوين:** تتكون لجنة نهاية التكوين من :

- مدير الموارد البشرية للوزارة الوصية، رئيسا .

-المدير العام للمعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين، عضوا (INFPE).

-ممثلين (02) من سلك التعليم للمعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين، مؤطري التكوين.

**9. نهاية التكوين:**

عند نهاية دورة التكوين التكميلي يسلم المدير العام للمعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين شهادة التكوين لكل مترشح ناجح على اساس محضر لجنة نهاية التكوين. ويتم تثبيتهم في المنصب العالي بعد النجاح النهائي في التكوين التكميلي.

**هـ- التكوين عن بعد[1].**

**1- تعريف التكوين التكميلي عن بعد.**

يهدف هذا التكوين إلى تكريس التكوين عن بعد لفائدة الموظفين الذين تتوقف ترقيتهم إلى رتبة أعلى على إتمام تكوين تكميلي وكذا التكوين التحضيري أي أثناء فترة التربص لشغل بعض الرتب في المؤسسات والإدارات العمومية، في إطار الإتفاقية رقم 712/م ع وع/2010 المؤرخة في 2010/05/19.

بحيث تم تأهيل جامعة التكوين إلى استفادة الموظفين المعنيين من دورات تكوينية عن بعد على مستوى ذات الجامعة وملحقاتها، وذلك باستغلال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.و الهدف من هذا تذليل العراقيل المتعلقة بالبعد الجغرافي لمؤسسات التكوين وجعل التكوين في متناول الجميع سواء الموظف الذي يقطن في المراكز الحضرية أو الموظف القاطن بالقرى والمداشر، لهذا السبب قامت المديرية العامة للوظيفة العمومية من خلال هذه الاتفاقية الإطار المذكورة أعلاه بتكريس كيفيات التكوين عن بعد مع ترك المجال لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد الاتفاقيات الخاصة طبقا لنموذج اتفاقية التكوين عن بعد بين جامعة التكوين والمؤسسات والإدارات العمومية المعنية.

بعد إبرام الاتفاقية بين الطرفين أي مع بدأ سريان هذا الاتفاق تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذ الاتفاق وتقوم بـ:

**أولا**: إخطار المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري مركزيا ومحليا وإخطار مفتشيات الوظيفة العمومية يضاف إلى ذلك المؤسسات والإدارات العمومية على المستوى المركزي والمحلي في الآجال المحددة بالبرنامج السنوي لدورات التكوين سواء عن طريق الصحافة أو بواسطة البريد أو بواسطة كل وسيلة مناسبة.

**ثانيا:** السهر بالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية على حسن إجراء التكوين.

**ثالثا:** التسهيل للموظفين المكونين المتابعين للتكوين إلى الدروس المرقمة عن شبكة الانترنيت إلى محطات التعليم التابعة لجامعة التكوين.

[1] الاتفاقية الإطار رقم 712/م ع وع/2010 المؤرخة في 2010/05/19 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

**رابعا:** إعداد مناهج وأدوات المتابعة وتنظيم التكوين عن بعد.

**خامسا:**إعداد ونشر مواد التكوين عبر شبكة الانترنت طبقا للبرنامج المسطر لكل رتبة.

**سادسا:** ضمان متابعة وتقييم الموظفين على المباشر بواسطة المحاضرات المرئية أو كل وسيلة تعليمية مناسبة وتكون عادة يوم السبت أي في عطلة الأسبوع.

**2- إلتزامات جامعة التكوين المتواصل كشريك.**

في إطار تنفيذ الاتفاقية المبرمة بين جامعة التكوين المتواصل والإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية لا سيما بما يلي:

- إعلام المديرية العامة للوظيفة العمومية والمؤسسات العمومية في الآجال المحددة بالبرنامج السنوي لدورات التكوين عن طريق الصحافة أو بواسطة كل وسيلة مناسبة.
- السهر بالاشتراك مع المؤسسة العمومية المعنية على حسن إجراء التكوين.
- التسهيل للموظفين المتابعين للتكوين الوصول إلى الدروس المرقمة عبر شبكة الانترنت إلى محطات التعليم التابعة لجامعة التكوين .
- إعداد مناهج وأدوات المتابعة وتنظيم التكوين عن بعد.
- ضمان متابعة وتقييم الموظفين على المباشر بواسطة المحاضرات المرئية ونشر مواد التكوين عبر شبكة الانترنت طبقا للبرنامج المحدد لكل رتبة

**3 – تكليف المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.**

تقوم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بما يلي:

- السهر على تنفيذ الاتفاقية.
- القيام بتقييمات الاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية في إطار وضع حيز التنفيذ للتكوين عن بعد.
- ضمان نشر الجدول الزمني للتكوين عن بعد عبر موقعها الإلكتروني:**www.dgfp.gov.dz**

**4 –متابعة التكوين.**

بعد إتمام عملية الإتفاق تحدث لجنة متابعة قصد تقييم منظومة التكوين وكيفيات تنفيذها بحيث تتشكل هذه اللجنة من ممثلين عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وجامعة التكوين حيث تجتمع مرة في السنة، وكلما دعت الضرورة إلى ذلك، كذلك من المهام المنوطة بها تقوم خلال كل

اجتماع سنوي بدراسة تقرير جامعة التكوين حول ظروف إجراء دورات التكوين وكذا حصيلة العلمليات المنجزة.

في النهاية تعد لجنة المتابعة تقرير تلخيصي وتقدم الاقتراحات التي من شأنها تحسين منظمة التكوين عن بعد. عند اختتام دورة التكوين عن بعد، تقوم جامعة التكوين بتنظيم امتحان نهائي يتوج الموظفين الناجحين والمتحصلين على المعدل 10 فما فوق بشهادة تكوين تسمح لهم الالتحاق بالأسلاك أو الرتب المراد منها.

**5- الموظفين غير الناجحين في التكوين قبل الترقية عن بعد.**

**أولا: في حالة متابعة التكوين عن بعد.**

من خلال جامعة التكوين يمكن للموظفين المعنيين الإستفادة من دورة ثانية إستدراكية تنظمها مصالح الجامعة شريطة تحصلهم على المعدل المطلوب في علامة الحظور، علامة التقييم الكتابي وعلامة المذكرة أو نهاية التكوين.

**ثانيا: في حالة متابعة التكوين الحضوري.**

تعرض حالات الموظفين المعنيين أمام اللجنة المكلفة بإعلان عن الناجحين نهائيا والمتكونة من:

- السلطة المخولة لها صلاحية التعيين أو ممثلها.[1]

- مدير مؤسسة التكوين أو ممثله.

- ممثل أو ممثلين عن المكونين التي تفصل في الحالة المذكورة أعلاه.

**ثالثا: تاريخ بداية سريان مفعول الترقية.**

يستفيد الناجح في التكوين قبل الترقية إلى رتبة أعلى بداية سريان مفعول الترقية هو تاريخ محضر النجاح النهائي في التكوين وأما بالنسبة لتاريخ مفعول الترقية للفئات التي تم تأجيل تكوينها لأسباب موضوعية يشترط على الإدارة والمؤسسات العمومية المعنية بإرسال هذه الوضعيات إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري للبث فيها عن دراية كافية.

[1] التعليمة رقم 45 المؤرخة في 01ديسمبر2008 تحدد كيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، ص07.

**خلاصة الفصل:**

نستنتج من هذا الفصل ما يلي:

- لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للإدارة العمومية، لكنها بصفة عامة هي: كل هيأة مركزية أو اقليمية أوكلت إليها السلطة السياسية مهمة تلبية الحاجات والمنافع العامة للمواطنين، وتتركز مهامها حول انجاز الأعمال بشكل فعال ( تحقيق الأهداف ) وبأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وهذا ما يتطلب استغلالا جيدا وفعالا لكل الامكانيات المتاحة في المؤسسة العمومية، ويأتي المورد البشري ضمن هذه الامكانيات بل في مقدمتها.
- 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 مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية لدى الموظف وتمكينه من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة، الأمر الذي يضمن نجاح واستمرار المؤسسات العمومية.
- كما حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء، على طبيعة التكوين وذلك بإبراز مختلف التعاريف لعملية التكوين، الأهداف المنتظر تحقيقها وبلوغها من هذه العملية وكذا الأنواع والأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة أو المؤسسة العمومية وتكمن أهمية التكوين في كونه عبارة عن حلقة رئيسية في وظيفة تسيير الموارد البشرية فهي عملية منظمة وهادفة تلجأ إليه الإدارات والمؤسسات مهما كان شكلها وطبيعة نشاطها للتسيير وللتثمين الأفضل للموارد البشرية المكونة لها وتحقيق أهداف مهامها.

# الفصل الثاني:

## قياس وتقييم أداء التكوين وسبل رفع كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية.

**تمهيد:**

إن النظام الاقتصادي الجديد الذي تبنته الجزائر من أهم مبادئه المنافسة أو البقاء للأقوى حيث أصبحت التغيرات التكنولوجية السريعة تهدد الاقتصاد. مما اضطر المشرع الجزائري والإدارة العمومية التمسك بالعملية التكوينية وجعلها إجباريا 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 استعمال وبصفة عقلانية وجيدة كفاءات موظفيها.

من خلال هذا الفصل نتطرق لما يلي:

- **المبحث الأول: ماهية الكفاءة والأداء.**
- **المبحث الثاني: المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين.**
- **المبحث الثالث: تطبيق وتقييم المخطط السنوي أو متعدد السنوات للتكوين.**

## المبحث الأول: ماهية الكفاءة والأداء.

يعد مفهوم الكفاءة مفهوما جوهريا في التسيير لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة، حيث يتحدد أداء المؤسسة بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، ففي هذا المبحث نتطرق لما يلي:

### المطلب الأول:مفهوم الكفاءة.

لقد وردت العديد من التعاريف للكفاءة وذلك باختلاف الباحثين والدارسين، لهذا السبب نعرفها حسب الزاوية التي ينظر إليها، وتصنيف أهم أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها.

#### الفرع الأول: تعريف الكفاءة حسب مختلف وجهات النظر.

نقصد بوجهات النظر المختلفة، الموظفين، الإدارة والمؤسسة وهذا ما نوضحه فيما يلي:

**أ- تعريف الكفاءة من وجهة نظر الفرد.**

الكفاءة هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط[1].

كما يمكن تعريفها على أنها: "الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم لتعزيز رغبتهم واندفاعهم للعمل"[2].

كما يمكن القول أن الكفاءة بالنسبة للفرد، هي: "توفير العمل المناسب والمرضي ومنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب"[3].

مما سبق يمكن القول أن الكفاءة من وجهة نظر الفرد هي ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد داخل المؤسسة سواء كان الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الموكلة إليه، بطريقة تحقق أهداف المؤسسة.

---

[1] الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2005.

[2] خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، **"نظرية المنظمة"**، دار الميسرة، عمان، 2000، ص 331.

[3] عبد الغفار حنفي، **"أساسيات إدارة منظمات الأعمال"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص224.

**ب- الكفاءة من وجهة نظر الإدارة.**

"هي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام"، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة[1].

كما تعرف بأنها: "تصميم، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة"[2].

وعرفها سيمون بأنها: "عملية تقييم الأداء بطريقة مراقبة التسيير وبها يمكن للمسيرين أن يتحققو من مواردهم التي تم تحصيلها، وهي عبارة عن النتائج والمنتجات المحصلة (الأداء)، والوسائل المستعملة والتكاليف"[3].

وهناك من عرفها بأنها: "القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل[4]، أي أن العملية الكفأة هي عملية ذات تكلفة مناسبة.

وبالتالي يمكن القول أن مفهوم الكفاءة من وجهة نظر الإدارة، يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالتالي تعني الكفاءة، معيار الرشد في استخدام الموارد، المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة. أي الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها والتوفيق بين الأهداف المسطرة[5]. إضافة إلى التزام المؤسسات عند تنفيذ مشاريعها أن تقدم نتائج تتفق وحاجات المواطنين ضمن الاستخدام العقلاني[6].

---

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس، **"كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.

[2] الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، مرجع سابق.

[3] عايدة الخطاب، " **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**"، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص 4.

[4] عادل بوجحان، " **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال الكتريك**"، أطروحة دكتوراه، 20142015، ص 48.

[5] خليل محمد محسن الشماع: مرجع سابق، ص 330.

[6] بن عيسى ليلى، **"الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، ديسمبر، 2013، ص 205.

**الفرع الثاني: أنواع الكفاءات.**

تصنف الكفاءات إلى ما يلي[1]:

**أ- الكفاءات الفردية والجماعية.**

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.
- توظيف المواهب والتعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية بالاعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تقدمها بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

**ب- الكفاءات الاستراتيجية.**

إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية، المعرفة، المهارة، السلوك، في حين الكفاءات كالقدرة على العمل بطريقة فعالة لا يرتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاثة أنواع للموارد وهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا والمباني...الخ).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات والمعرفة...الخ).
- الموارد التنظيمية ( الهيكل التنظيمي والرقابة،...الخ).

[1] سملالي يحضيه، **"أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**، أطروحة دكتوراه، 2003، ص ص 1217128.

**ج- الكفاءات التنظيمية.**

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الابداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

**الفرع الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة وأهداف تقييمها.**

**أ- مؤشرات قياس الكفاءة.**

يوجد العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة لقياس الكفاءة نذكر أهمها فيما يلي[1]:

**1- مؤشرات مباشرة.**

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات من سلع وخدمات بالمدخلات، الموارد المستعملة خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل : الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل: المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل: ارتفاع مستوى جودة المنتوج باستخدام الموارد ذاتها.

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس، إضافة إلى عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل قياس المطلوبة للكفاءة، وعدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

**2- مؤشرات غير مباشرة.**

إن المؤشرات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد، والروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

تتمثل العوامل المحددة للكفاءة خاصة بالنسبة للفرد في القدرة على الأداء الفعلي للوظيفة وتتجلى هذه العوامل فيما يلي:

[1] خليل محمد محسن، الشماع نظير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ص 331332.

- المعرفة والتي تعتبر أساس هذه العوامل، وقد تم اكتسابها إلا عن طريق التكوين والتعليم.
- المهارة والقدرة الشخصية والمتمثلة في التكوين النفسي، وهذا حسب المعادلة التالية:

**القدرة = المعرفة X المهارة**

الرغبة في العمل وتتمثل أيضا فيما يلي:

- ظروف العمل الاجتماعية.
- ظروف العمل المادية.

ومن هنا يتعين على المؤسسة أو الإدارة لكي تنجح في تحسين الكفاءة ورفع أداء الخدمة العمومية، يوجب عليها أن تحدد وبدقة أي العاملين هو المؤشر الفعال: القدرة أم الرغبة.

فالفكرة أساسا هنا التكوين عامل محسن في رفع الكفاءة إذا توفرت الرغبة في العمل ، ولكنه لا يفيد إذا انعدمت هذه الرغبة، يضاف إلى ذلك أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة.

ومن هنا نستطيع القول أنه إذا كان هناك نقص في الأداء، هذا الأخير يسبب تدني مستوى الموظف، وهنا تنشأ الحاجة الحقيقية للتكوين وعليه لابد من المؤسسة أو الإدارة العمومية أن تقوم بتصميم مخطط تكويني هدفه الرفع من مستوى كفاءة الأداء للموظف، وإذا كان العكس أي هناك نقص في الأداء راجع إلى عدم الرغبة في العمل ، فهنا تجد أن التكوين يكون في غير محله، وكذا يبقى على المؤسسة أو الإدارة حل هذا المشكل عن طريق الحوافز فقط.

ويتصح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل للموارد (المدخلات) مع تعظيم المخرجات (السلع والخدمات). وعليه تقاس الكفاءة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، وانطلاقا من ذلك يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- انخفاص كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

**ب- أهداف تقييم كفاءة الموظف.**

تجدر الإشارة أن تقييم كفاءة الموظف يخضع إلى معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى: تقدير

احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القانون الخاص الذي ينتمي إليه الموظف، الكفاءة المهنية، الفعالية، المردودية وكيفية الخدمة، كما أنه يمكن أن تندرج معايير أخرى بحسب خصوصية الأسلاك ، يضاف إلى ذلك حق المؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية في تحديد معايير ومناهج أخرى توافق طبيعة نشاطها. وتتمثل أهداف تقييم كفاءة الموظف فيما يلي:

**1- الترقية في الدرجة.**

و تتمثل في تقييم الأقدمية في المؤسسات والإدارات العمومية، بحيث تخصص لكل موظف بطاقة تنقيط سنوية تحمل التقديرات العامة حول قدراته ومعلوماته المهنية وكيفية أدائه لمهامه. تهدف هذ البطاقة إلى مايلي:

- تقييم مواصفات الموظف واستحقاقاته وقدراته أثناء أدائه لعمله.
- التعرف على مردوديته في أدائه لعمله واحتمال تحوله إلى منصب عمل يلائم قدراته.
- كما تحمل هذه البطاقة بالإضافة إلى التقديرات العامة علامة محسوبة بناء على المستوى التأهيلي وطبيعة الوظائف المشغولة، وذلك على أساس العناصر التالية: الدقة، المثابرة، المردودية، العناية في أداء المهام، سرعة التنفيذ، روح المبادرة، التنظيم، المأمورية.
- تبلغ بطاقة التنقيط إلى الموظف الذي يقوم بالتوقيع عليها قبل تحرير التقديرات العامة وبعد تحرير هذه الأخيرة توضع تحت تصرف اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة مرفقة بجدول الترقية، كما أن التقديرات العامة يجب أن تستعمل في ترتيب الموظف لحساب مدة الترقية.

بهذا، فإن العمل السنوي للإدارة في ميدان الترقية يتمثل فيما يلي:

- إحصاء الأعوان الذي تتوفر فيهم شروط الأقدمية.
- تقييم كيفية أدائهم للمهام.
- وضع جدول ترقية، يحمل توزيع الأعوان المقترحين للترقية في الدرجات حسب الاستحقاق، على أساس مدة الترقية والنسب المئوية المحددة، درجة الترقية، تاريخ السريان.

**2- الترقية في الرتبة.**

تتمثل هذه الترقية في الالتحاق برتبة أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم هذا إما بتغيير السلك، أو في الرتبة وتتم هذه الترقية حسب القواعد العامة الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 03-06 وكذا القوانين الأساسية الخاصة لكل سلك، وذلك بتوفير الشروط القانونية المطلوبة، وهذه الترقية تعتبر كفاءة للموظف من طرف الإدارة التي ينتمي إليها.

**3- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.**

وتهدف هذه العملية إلى تقييم أداء الموظف في القطاع العمومي خلال فترة معينة حددت مؤخرا خلال كل ثلاثي، مما يتيح للإدارة المعنية والمسؤول المباشر بملاحظة وتتبع سلوك كل موظف خلال هذه الفترة وتقييمه وفق مقاييس معينة وإعطاء تحفيزات لمواصلة العمل بنفس الوتيرة، أو تنبيه إلى التقصيرات الملاحظة في عمله ومناقشتها كي يتجاوزها الموظف خلال الثلاثي القادم، كما أنها تحسب بقيمة مئوية حسب الأجر الأساسي وفق تنقيط معتمد لكل سلك.

**4- منح الأوسمة والتشريفات والمكافآت.**

إن الأعمال التي يقوم بها الموظف مهما كان منصبه صغيرا أو كبيرا خلال حياته المهنية بكل حزم وإتقان ومسؤولية يوجب على الإدارة أن تكافئه بشتى الطرق المتاحة سواء مادية أو معنوية كي تكون حافزا له كي يستمر بنفس الوتيرة ويزيد من تحسين أدائه، ويصبح قدوة للآخرين، ويضيف دفعا معنويا كبيرا له، كي يثق هذا الموظف في الإدارة التي يعمل في ظلها.

**المطلب الثاني: ماهية الأداء.**

أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة إذ يعد أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الموظفين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. نعالج في هذا المطلب ماهية الأداء، بالتطرق إلى مفهومه، أهميته وأبعاده، بالإضافة إلى التعرض لمظاهره ومحدداته.

**الفرع الأول: مفهوم الأداء وأهميته.**

**أ- مفهوم الأداء.**

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة اختلاف أراء الباحثين والكتاب في تحديد تعريف الأداء، وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ومجال العمل، ولهاذا سوف نحاول تقديم عدة تعاريف توضح من خلالها هذا المفهوم.

يعرف الأداء بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الجهد.[1]

كما يعرف أيضا أنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، لأن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.[2]

و يعرف بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوة أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ولكن نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.[3]

و هناك من ينظر للأداء على أنه: الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء[4].

كما يعرف على أنه علامة قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب[5].ويعرف بأنه : يعد وسيلة للتقويم من خلال تعظيم نقاط القوة ومحو نقاط الضعف[6].وعرف كذلك بأنّه: التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس[7].

من خلال ما سبق عرضه فإن الأداء يمكن توضيحه في النقاط التالية:

- النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا.

---

[1] عاشور، أحمد صقر،" **السلوك الإنساني في المنظمات**"، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص25 26.

[2] حسن، راوية محمد،" **إدارة الموارد البشرية** "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216.

[3] هلال، محمد عبد الغني ،" **مهارة إدارة الأداء**"، الطبعة 2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 1920.

[4] صلاح الدين، عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**"، الدار الجامعية، مصر، 2005 ، ص 280.

[5] مصطفى نجيب شلويني ، "**إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**"، ط 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 1994، ص7.

[6] أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين**"، كلية التجارة جامعة بنهامصر 2000، ص250.

[7] عبد الباري إبراهيم درة و آخرون ، "**تكنولوجيا الأداء في المنظمات**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25.

- يسمح بتحويل المدخلات إلى المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.
- هو محصلة التفاعل بن كل من القدرة، الدافعية وإدراك الدور.
- نتائجه قابلة للقياس.

**ب- أهمية الأداء.**

**1- بالنسبة للرؤساء**

تتمثل أهمية الأداء في كونه مرشداً، للرؤساء في عملية التقييم، فإذا تمثلت هذه الأهداف في استشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، بحيث تتجلى هذه الأهمية من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم،
- فهم المرؤوسين للأهداف ومفهوم معايير التقييم والتوجيهات بشأن الطرائق والأساليب المخصصة للأداء والتعامل.
- كشف مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل صاحبها للنجاح في وظائف أعلى.
- منع تكرار الثغرات في القدرات خلال عملية الاختبارمستقبلا.

في الأخير نستخلص من كل هذا، أن أهمية الأداء تبين لنا نقاط الضعف في أداء كل فرد، والتي تحتاج إلى الدراسة من أجل إدراك هذه الثغرات وجعلها في المستقبل نقاط قوة، مما نستنتج أن السياسة التكوينية هنا تؤدي دورا هاما من خلال وضع برامج تكوينية تعالج النقائص أو بالأحرى القصور الذي يمكن توضيحه كما يلي :

**القصور في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي**

و من هنا نجد أن هناك نوعان من القصور:

- يتمثل في نقص المعلومات أو المهارات التي يملكها في الفرد عند أدائه الوظيفة المكلف بها، مما يتطلب من الإدارة أن تقوم بإدراك تلك النقائص التي تعاني منها هذه الفئة من الأفراد وإيجاد أي نوع من أنواع التكوين الذي يلزمهم.
- يتمثل في وجود عائق في إمكانية الأداء منها ظروف العمل السيئة.

**2- بالنسبة للمؤسسة**

تتمثل أهمية الأداء في أية مؤسسة فيما يلي:

- للأداء أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.[1]
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.[2]

**3- بالنسبة للموظف**

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته.[3]
- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية لقياس كفاءة أداء العاملين، فان الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، التكوين والانتداب لمناصب عليا ... ، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.[4]

**الفرع الثاني: أبعاد قياس الأداء.**

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي[5]:

**أ – كمية الجهد المبذول:**

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

---

[1] إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "**العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى**"، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص40 .

[2] إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، نفس المرجع السابق، ص 40.

[3] حنفي محمود سليمان، "**السلوك التنظيمي و الأداء**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 65.

[4] منصور أحمد منصور، "**القوى العاملةتخطيط وظائفها و تقسيم أدائها**"، مكتب عزيب، القاهرة، مصر، 1986، ص135.

[5] محمد سعيد أنور سلطان، "**السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص220.

**ب . الجهد المبذول:**

بعض الأنواع من لأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

**ج . نمط الأداء:**

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد لأداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

**الفرع الثالث: محددات والعوامل المؤثرة في الأداء. أ- محددات الأداء.**

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية حسب العلاقة التالية:

**الأداء = القدرة x الرغبة x الإدراك .**

**القدرة:**

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الموظف القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم ،التدريب والخبرة[1].

**1- الرغبة:**

هي بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول.

[1] سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي**، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة باتنة، سنة 2014 ،ص74.

وهناك من يرى أن الرغبة هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص بأن الرغبة هي: قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.[1]

**3- إدراك الدور.**

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.[2]

**ب- العوامل المؤثرة في الأداء.**

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف، بينما بعضها الأخر يخرج عن سيطرته، كما يرى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء ويرجع يعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة والأهداف، الإمكانات المادية، البشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.[3]

وتظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي:[4]

**1 - الموظف:**

وما يمتلكه من معرفة ،مهارات، اهتمامات، قيم، دوافع، واتجاهات.

---

[1] طه طارق،"**السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت**"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006م، ص302.

[2] حسن، راوية محمد،مرجع سبق ذكره، ص 216.

[3] الربيق، محمد،"**العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**"، السعودية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004، ص46.

[4] العساف، عبد الله،"**علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي**"، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجيستير، 2003، ص58.

**2- الوظيفة:**

وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فروض عمل ممتع فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

**3- العوامل البيئية[1]:**

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يكمن أن تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء وترتيب الآلات، حتى الحظ العاكر والصدفة، يمكن أن تكون عائقا للأداء.

**المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء.**

تعد عملية قياس وتقييم الأداء في أي مؤسسة من الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء الموظفين، سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بهذه الوظيفة والغرض منها مع إبراز فوائد ومجالات استخدام نتائج عملية تقييم الأداء.

**الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وأهدافه.**

**أ- تعريف تقييم الأداء.**

يقصد بتقييم الأداء: دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات اكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.[2]

ويعرّف بأنّه: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون الموظفون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.[3]

---

[1] راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص217.

[2] عبد الباقي، صلاح، **"الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص367.

[3] ماهر أحمد، **"إدارة الموارد البشرية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص406.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها:" عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا.[1]

ويرى عبد الغفار حنفي بأنه: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو جدارة أو استحقاق معين ( ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا، ...)[2]

كما يقصد بتقييم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم، بأنه تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات، وهكذا.

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم ( أي الترشيد للأحسن ) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.[3]

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتتم مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".[4]

من خلال ما سبق، يمكن استخلاص أن تقييم الأداء هو:

- عملية إدارية مخططة مستمرة ومنتظمة تتطلب وجود معايير ومعدلات الأداء، يقاس على أساسها أداء الفرد.
- عملية تقوم على كشف نقاط القوة والضعف بهدف تحسين وتطوير أداء العاملين.
- نظام يتم من خلاله تحديد مستوى كفاءتهم مما يسمح لهم بالحكم على تطورهم المستقبلي.
- انها عملية من شأنها إتاحة الفرص للموظفين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة.

**ب- أهداف عملية تقييم الأداء.**

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي: المؤسسة، المسير والموظف.

---

[1] محمد الصيرفي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص208.

[2] عبد الغفار حنفي، "**السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2006، ص ص261262.

[3] مصطفى أحمد، " **إدارة الموارد البشريةالإدارة العصرية لرأس المال الفكري**"، 2004، ص319.

[4] الطائي يوسف حجيم و آخرون، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص226.

نوجزها فيما يلي:

**1- على مستوى المؤسسة.**

تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة في:[1]

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على التقدم والتطور.
- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ باموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

**2- على مستوى المسيرين.**[2]

تكمن الأهمية فيما يلي:

- تطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المسيرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المسير أو المشرف للموظف للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المسيرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

**3- على مستوى الموظف.**

تتمثل أهم أهداف الأداء بالنسبة للموظف فيما يلي:[3]

- تزويد المسيرين ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المؤسسة.

---

[1] شامي صليحة, **"المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة، جامعة أمحمد بوقرة "**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، سنة 2009، ص 80.

[2] الصريفي، محمد، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص209.

[3] حسونة فيصل، **"إدارة الموارد البشرية"**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص271.

- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- يساعد تقييم أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

**الفرع الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء.**

الأفراد والجماعات الذين يقومون عادة بعملية التقييم للأداء هم:

**الرئيس المباشر:**

ويعتبر أكثر شيوعا وهذا لعدة أسباب منها: معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، وموقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته، ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها.

ومن حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر، أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.[1]

**ب- التقييم عن طريق الزملاء:**

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت، إلا انه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.[2]

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، الطبعة (1)، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 389.

[2] جمال الدين محمد مرسي ،"**الادارة الاستراتيجة للموارد البشرية** "الدار الجامعية ، مصر ،2006 ،ص444.

**ج- التقييم عن طريق المرؤوسين:**

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المسيرين حيث تتوافر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون، حل الصراعات ... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل – من ناحية أخرى – إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل، كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.[1]

**ح- التقييم الذاتي.**

الذي يقوم بالتقييم هو الفرد ذاته، والغاية هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظات حول التقييم، ويتميز هذا الأسلوب في تنمية قدرات الأفراد ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبراتهم في العمل ... إلا انه يؤخذ عليه انه لا يوفر الموضوعية ... إلا انه يؤخذ عليه انه لا يوفر الموضوعية في التقييم، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للتقييم يتطلب الوعي والموضوعية.[2]

**خ- مجموعة مقيمين.**

تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفرا بشكل دائم، مما قد يحول عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، ولذلك تميل بعض المؤسسات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وانه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحد.[3]

---

[1] جمال الدين، محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص445.

[2] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، "**إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك الكمي**"،الطبعة الأولى ،دار الوراق ،عمان، 2006 ،ص230.

[3] ماهر احمد، مرجع سبق ذكره، ص414.

**د- التقييم من قبل الزبائن.**

تستخدم بعض المؤسسات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أداءهم الخدمة العمومية.

**ذ- التقييم من قبل خبراء.**

هناك مؤسسات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المؤسسة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.[1]

**الفرع الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.**

إن النظام الجيد لتقييم الأداء يهدف إلى كونه أداة موضوعية للمؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الآتية:[2]

**الترقية:**

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل الترقية لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المؤسسة، وتقييم أداء الموظفين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف العليا لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

**ب- التعيين والنقل.**

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلائم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم وقدراتهم.

**ج- تحديد الاحتياجات التكوينية.**

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التكوينية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي

[1] برنوطي، سعاد نائف، مرجع سبق ذكره، ص395.

[2] مهدي حسن زويلف، "**إدارة الأفراد (مدخل كمي)**" دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 193.

برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من الموظفين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تكوينية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.[1]

**د- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات.**

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

**هـ- الانضباط والمعاقبة.**

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المؤسسة قرارا حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى. وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته، هنا يمكن البحث في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته[2].

[1] سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص380.

[2] سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

## المبحث الثاني: ماهية المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين.

شرعت السلطات الجزائرية ابتدءا من 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 لوضح لنا عمليات التكوين التي تعتزم المؤسسات والإدارات العمومية انجازها سنويا بحيث هذا الأخير هو محور دراستنا.

### المطلب الأول: المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين.

#### الفرع الأول: 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 الدورات، عرض للاعتمادات المالية اللازمة تجسيدها).

كما تعتبر هذه المخططات أدوات قانونية تسييريه تسمح للمؤسسة أو الادارة 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، اعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مع تحديد ضمن هذا المخطط مختلف العمليات التكوينية المشار اليها أعلاه بما يلي:

- عدد المناصب المطلوب شغلها.
- عدد الموظفيين أو الأعوان المعنيين.
- مناصب التأهيل المعنية.
- 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.

ومن هذا كله نستنتج أن نمط التسيير السائد بالمؤسسات والإدارات العمومية قبل صدور هذا المرسوم، كان تسييرا تقليديا، بحيث اتسم بغياب المبادئ الأساسية لتسيير الموارد البشرية كالتقويم والرقابة وتحديد الأهداف، فضلا على ذلك فان 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 يلزم 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 مستقبلية للشارة فإن رغم أن هذه المخططات التكوينية قد تم النص عليها في المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996م، إلا أن عملية تطبيقها والعمل بها لم تدخل حيز التنفيذ إلا في سنة 1999م، مع صدور التعليمة رقم 01 المؤرخة في 06 نوفمبر 1998م، التي قامت بشرح كيفيات تطبيق مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات وكذا الإجراء والخطوات الواجب إتباعها لإعدادها والمصادقة عليها.

كما ينبغي الإشارة غي 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.

**الفرع الثاني: الأطراف المتدخلة في إعداد مخطط التكوين.**

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

**أ- الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية.**

تقوم الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بوضع الأدوات اللازمة منها:

[1] محمد شرنون،" **مداخلة حول سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية الجزائرية** "، الملتقى التونسي الجزائري فندق الأوراسي, سبتمبر 2005.

- إنشاء اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المعدين لمتابعة دورة التكوين كما تقوم بإعداد قائمة التأهيل وتحديد مقياس ذا صلة بمؤهلات التكوين طبقا للمادة 07 من المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 الذي ينص على إنشائه.
- إعداد قرار يحدد برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- إعداد قرار فتح الدورات التكوينية.
- التكفل بمصاريف التكوين.
- إعداد إجراءات انتداب الموظفين لمزاولة الدروس (إذا كان إقامي).

**ب- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.**

تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية طبقا لأحكام الفقرة 2 من المادة 3 من االمرسوم لسنة 1996 المذكور أعلاه، بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للإلتحاق بالوظيفة العمومية أو للتكييف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية.

**ج- اللجنة الخاصة بدارسة مخططات التكوين ولجنة الطعن[1].**

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 المعنية أمام لجنة منشأة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية التي تتكون من:

- المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية رئيساً.
- ممثل عن وزارة المالية .
- ممثل عن الإدارة أو المؤسسة المعنية .

[1] **إنشاء اللجنة الخاصة بدراسة المخططات و لجنة الطعن**، التعليمة رقم 253 المؤرخة في 27 يوليو 1999 .

- ممثل عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

**2- لجنة الطعن.**

طبقا للمرسوم 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 :

- ممثل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، عضواً
- ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية ، عضواً

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

**الفرع الثاني: مراحل إعداد المخططات القطاعية السنوية والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.**

يرتبط اعداد وتحديد 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 المالية الكفيلة بتجسيد سياستها التكوينية السنوية، يمكن حصر مراحل إعداد مخطط التكوين اجمالا فيما يلي:

- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أولا، بحيث يعتبر الركيزة الأساسية لكل عملية تكوين لا سيما الجدول رقم 07 منه الخاص بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد 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:

- المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية، رئيسا.
- ممثل عن وزارة المالية.
- ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية.
- 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.

- تتولى اللجنة المذكورة أعلاه , دراسة محتوى العمليات المسجلة في مشروع المخطط لاسيما ما يلي:

- مطابقة العمليات المبرمجة للتنظيم الساري المفعول.
- جدوى دورات تحسين المستوى من المخطط السنوي لتسيير.
- مطابقة العمليات المبرمجة للجدول رقم07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة المعتبرة.
- احترام نسبة المستخدمين المسموح لهم بمتابعة التكوين طبقا للمادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996.
- بعد الانتهاء من دراسة المشروع مخطط التكوين يتم المصادقة عليه من طرف الادارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ويصبح قابلا للتنفيذ.

**الفرع الثالث: المعايير المستعملة من طرف اللجنة لدراسة مخطط التكوين وكيفية المصادقة عليها.**

**أ- المعايير المستعملة من طرف اللجنة لدراسة مخطط التكوين.**

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

- الإشارة إلى الأطر القانونية الأساسية التي تحكم التكوين المتخصص.
- وجود قرار الإطار الذي يحكم التكوين المتخصص ( منها شروط الالتحاق –مدة التكوين – المعاهدة المؤهلة للتكوين).
- فتح المسابقة بقرار وفق شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص.
- فحص مدى احترام النسب في مجالات الالتحاق بالتكوين.
- يجب تقديم الوثائق التدعيمية التي تحدد الحجم الساعي الإجمالي للبرامج وكذا المؤسسات المعنية في مجال التكوين تحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- التأكد من تطابق الجدول رقم 07 من المخطط السنوي للموارد البشرية مع عمليات التكوين في مخطط السنوي للتكوين.
- تحديد الامتيازات التي تسمح بعد انجاز دورات التكوين تحسين المستوى وتحديد المعلومات طبقا للنصوص المعمول بها.

- فحص جدوى مختلف دورات التكوينوتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق الهدف ، الأثر على سير المصلحة وعدد المترشحين المقبولين.

**ب– كيفية المصادقة على مخططات التكوين.**

**1– المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات.**

يعرض 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 المحددة لهذا الغرض، ويتم المصادقة عليه بالإشتراك بين الممثل المؤهل لمؤسسة أو الإدارة المعنية والمدير الفرعي للتكوين للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

**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 1990/03/27 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 الإقليمي (أي يمكن أن تكون عدة ولايات).

**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 الإدارة المعنية.

**المطلب الثاني: إجراءات التكوين.**

يعتبر اختيار المتكونين والمكونين أمر أساسيا في تصميم البرامج الجديدة للتكوين، فالمتكونين هم محور العملية التكوينية والمكونين هم أساس نجاحهم، ولأعداد برامج التكوين يجب إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات المتمثلة فيما يلي:

**الفرع الأول: إجراءات الترشح للتكوين.**

يلزم على الإدارة أو المؤسسة العمومية إنشاء على مستواها لجنة تتكفل بانتقاء الموظفين المدعومين لمتابعة دورة تكوينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بحيث تقوم هذه اللجنة بإعداد قائمة التأهيل تستوفي كل الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وكذا تحديد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقويم المهني للموظفين المعنيين وتتكون اللجنة من[1]:

- السلطة المخولة لها صلاحية التعيين،رئيسا.
- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، عضو.
- مسئول تسيير المستخدمين والمسئول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء، عضوا.

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

- 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 المادتين 7 و9 من المرسوم 26-92 المؤرخ في 6 جويلية 1998 نسبة 15% من مجموع التعداد الحقيقي للسلك أو

[1] المرسوم التنفيذي رقم 9692 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المادتين 7 و 9 من الجريدة الرسمية العدد 16 سنة 1996 ص 8 .

الرتبة المعنية كحد أقصى للموظفين المقبولين في مختلف دورات التكوين تبقى ضئيلة مقارنة مع العدد الهائل للموظفين وبالتالي كان من الأحسن لو كانت هذه النسبة تفوق 20 %على الأقل وذلك لتلبية الاحتياجات الحقيقية للإدارات في مجال التكوين.

**الفرع الثاني: 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.
- قرار وزاري مشترك بين الوزير 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 وكذاشكلها(تناوبي أو ).
- 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.

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 2004/01/22 يعدل المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 ومن أهم ماجاء به هو مايلي:

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

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

بهذا االتعديل تم إعطاء طابع شامل لمخطط التكوين مما مكن الإدارات والمؤسسات العمومية المستخدمة من تخطيط وتنسيق عمليات التكوين في إطار منسجم، كما سمح هذا المرسوم للمستفيدين في العمليات التكوينية بالخارج من الاستفادة من الامتيازات.

**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 داخل قطاعه وانعكاسه على مكانته الاجتماعية ككل، كما هو محدد في المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 لا سيما في مواده 21، 22، 23، والامتيازات الممنوحة له بسبب التكوين هذا من جهة ومن جهة أخرى يلزم هذا المرسوم السالف الذكر الموظفين الذين استفادوا من تكوين بخدمة الإدارة لمدة معينة.

**أ- الامتيازات:**

تتلخص فيما يلي:

**الجدول رقم 02-01: الامتيازات الممنوحة للمستفيدين من التكوين.**

| | دورات التكوين | دورات تحسين مستوى التي تساوي مدتها 6 أشهر على الأقل | دورات تحسين مستوى التي تساوي مدتها بين 9 أشهر و12 شهرا | دورات تجديد المعلومات تقل عن 3 أشهر | دورات تجديد المعلومات المقدرة مدتها بين 3 أشهر و6 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 | | | | * | |
| التخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار | | | | | * |
| النخفيض في الأقدمية للترقية الاختيارية | | | * | * | |
| منح درجة إضافية | | | * | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب.

* هذه النجمة تدل على نوعية الاستفادة.

**ب- الواجبات المترتبة عن التكوين.**

يلتزم كل مترشح تابع دورة التكوين المتخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى بخدمة الإدارة لمدة[1]:

- سنتين (02) على الأقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة.
- ثلاثة سنوات (03) 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] **المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم،** الجريدة الرسمية، العدد 16، 1996، ص 8.

## المبحث الثالث: تطبيق وتقييم المخطط السنوي أو متعدد السنوات للتكوين.

### المطلب الأول: تطبيق المخطط السنوي أو المتعدد السنوات.

#### الفرع الأول: حسب التعليمة رقم 01 المؤرخة في 06 جويلية 1998.

في إطار التعليمة رقم 01 المؤرخة في 06 جويلية 1998 على أن مخططات التكوين يجب أن تحدد طبيعة عمليات التكوين المسطرة لفئات الموظفين المعنيين وكذا مؤسسات ومعاهد التكوين، مناصب التأهيل ومجالات التكوين المعتمدة، إضافة إلى مدة دورات التكوين المبرمجة. على أية حال، لا يمكن للمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين أن يتعدى أكثر من ثلاثة سنوات مالية، وفقا ما جاءت به التعليمة رقم 253 المؤرخة في 1977/02/07 لا سيما المادة 12 منها. وتجدر الإشارة إلى أن عملية تطبيق مخططات التكوين قد دخلت فعليا حيز التنفيذ إلاّ سنة 1999 (وفق الجداول أدناه).

**الجدول رقم 01-02: يتعلق هذا الجدول بدورات التكوين المتخصص بالتوظيف الخارجي.**

تحديد تسمية الإدارة:

السنة:

المرجع: القانون الأساسي...

| الرتبة المعنية | عدد المترشحين | مدة التكوين | بداية دورة التكوين | انتهاء دورة التكوين | مؤسسات التكوين | تتويج التكوين | عدد المناصب المالية المفتوحة | عدد المناصب المالية المتوقعة | الملاحظة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |

**الجدول رقم 02-03:** يخص هذا الجدول **دورات التكوين المتخصصة المتعلق بالتوظيف الداخلي .**

تحديد تسمية الإدارة:

السنة:

المرجع: القانون الأساسي...

| الرتبة المعنية | عدد المتربصين | مدة الدورة | بداية دورة التكوين | انتهاء دورة التكوين | مؤسسات التكوين | شهادة التربص | الملاحظة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

**الجدول رقم 02-04: يتعلق هذا الجدول بدورة عملية تحسين المستوى.**

تحديد تسمية الإدارة:

السنة:

المرجع: القانون الأساسي...

| الرتبة الأصلية | محتوى تحسين المستوى | عدد المترشحين | مدة دورة التكوين | بداية دورة التكوين | نهاية دورة التكوين | مؤسسات التكوين | تتويج التكوين | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

**الجدول رقم 02-05: يتعلق هذا الجدول بعمليات تجديد المعلومات.**

تحديد تسمية الإدارة:

السنة:

المرجع: القانون الأساسي...

| الرتبة المعنية | محتوى تحسين المستوى | عدد المترشحين | مدة دورة التكوين | بداية دورة التكوين | نهاية دورة التكوين | مؤسسات التكوين | تتويج التكوين | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

**الجدول رقم 02-06: يتمثل في حوصلة مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.**

تحديد تسمية الإدارة:

السنة:

المرجع: القانون الأساسي...

| عمليات تحسين وتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات | الرتبة المعنية | عدد الأعوان | الاعتماد المخصصة |
|---|---|---|---|
| التكوين المتخصص للتوظيف الخارجي | | | |
| التكوين المتخصص للتوظيف الداخلي | | | |
| عمليات تحسين المستوى | | | |
| عمليات تجديد المعلومات | | | |
| المجموع | | | |

**المصدر**: القانون الأساسي.

**الفرع الثاني: في إطار المنشور رقم 21 المؤرخ في 2009/09/07.**

عكس مانصت عليه التعليمة رقم 01 المؤرخة في 06/07/ 1998فإن هذا المنشور أتى بشيء جديد، حيث تم تحسين مخطط التكوين بإدراجه عمليات التكوين المنصوص عليها في الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 مما سمح بالتوسيع لهذه الأداة التوقعية لتسيير وتقييم التكوين للمؤسسات والإدارات العمومية على المستوى المحلي، بعدما كانت منحصرة في المخطط القطاعي الممركز للتكوين، ومن هذا المنطلق وضع سياسة حقيقية للتكوين وجعلها تتماشى والتسيير الحديث والمعاصر للموارد البشرية،كما نصت عليه المادة 38 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي تعتبر التكوين حق معترف به للموظف خلال مساره المهني.

تجدر الإشارة إلى أن المخططات اللامركزية أو غير الممركزة تسمح للإدارة بعدم تركيز العمليات الإعدادية على مستواها، وبذلك تخفيف الضغط على الإدارة المركزية في مجال تقدير احتياجات التكوين للمؤسسات والمصالح التابعة لها، أي على المستوى المحلي أين تكون الإدارة على دراية تامة فيما يتعلق بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من جهة.

و من جهة أخرى، إعطاء الوجه الحقيقي لتفعيل الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

و استنادا للمنشور المذكور أعلاه، فإن المخططات تتكون من 08 جداول يضاف إليها بطاقة التقديم التي تبين لنا بالتدقيق كل العمليات التكوينية المبرمجة في المخطط القطاعي السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والأعوان المتعاقدين (أنظر الجداول أدناه).

**أ- بطاقة تقديم.**

تخص هذه البطاقة مجمل العمليات التكوينية للسنة المعتبرة، مع تسمية الإدارة، تاريخ إيداع المخطط السنوي لتكوسن الموظفين وتحسين المستوى وكذا تاريخ المصادقة عليه.

**الجدول رقم 02-07: بطاقة التقديم.**

تحديد تسمية الإدارة:

السنة:

المرجع: القانون الأساسي...

| طبيعة عمليات التكوين | الرتب | عدد الأعوان المعنيين بالتكوين | مدة التكوين | مؤسسات التكوين |
|---|---|---|---|---|
| دورة التكوين المتخصص بعنوا ن التوظيف | | | | |
| دورة التكوين الأولي أثناء فترة التربص | | | | |
| دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى | | | | |
| التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي | | | | |
| دورة الاتكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة | | | | |
| دورة التكوين بالخارج | | | | |
| عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات | | | | |

**الجدول رقم 02-08: يتعلق هذا الجدول بدورات التكوين الأولي في التوظيف.**

| الرتبة المعنية | عدد المترشحين | مدة الدورة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مؤسسات التكوين | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

**الجدول رقم 02-09:يتعلق هذا الجدول بدورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.**

| الرتبة الأصلية | الرتبة المراد شغلها | عدد المترشحين | مدة التكوين | بداية دورة التكوين | نهاية دورة التكوين | مؤسسات التكوين | تتويج دورة التكوين | عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة م-1 | عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة م | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |

**الجدول رقم 02-10:يتعلق هذا الجدول بدورة التكوين قصد التعيين في المنصب العالي.**

| الرتبة الأصلية | الرتبة المراد شغلها | عدد المترشحين | مدة التكوين | بداية دورة التكوين | نهاية دورة التكوين | مؤسسات التكوين | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

**الجدول رقم 02-11:يتعلق هذا الجدول بعمليات التكوين بالخارج.**

| الرتبة المعنية | موضوع الدورة | عدد المترشحين | مدة الدورة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مؤسسات التكوين | تتويج الدورة | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

**الجدول رقم 02-12:يتعلق هذا الجدول بعمليات تحسين المستوى.**

| الرتبة المعنية | موضوع تحسين المستوى | عدد المترشحين | مدة الدورة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مؤسسات التكوين | تتويج الدورة | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

**الجدول رقم 02-13:يتعلق هذا الجدول بعمليات تجديد المعلومات.**

| الرتبة المعنية | موضوع تجديد المعلومات | عدد المترشحين | مدة الدورة | بداية الدورة | نهاية الدورة | مؤسسات التكوين | تتويج الدورة | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

**الجدول رقم 02 -14 : يخص هذا الجدول التكوين الأولي أثناء فترة التربص.**

| الرتبة المعنية | عدد المتربصين | مدة الدورة | بداية دورة التكوين | نهاية دورة التكوين | مؤسسات التكوين | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

**الجدول رقم 02-15:يمثل هذا الجدول حوصلة.**

| عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات | الرتبة المعنية | عدد الموظفين والأعوان المعنيين | عدد المناصب المالية المفتوحة | الاعتمادات المالية المفتوحة |
|---|---|---|---|---|
| دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف | | | | |
| التكوين الاولي اثناء فترة التربص | | | | |
| دورات التكوين التكميلي في اطار الترقية الى رتبة اعلى | | | | |
| دورة التكوين الاولي قصد التعيين في المنصب العالي | | | | |
| عمليات التكوين بالخارج | | | | |
| عمليات تحسين المستوى | | | | |
| عمليات تجديد المعلومات | | | | |
| المجموع | | | | |

**المطلب الثاني: تقييم مخططات التكوين في الإدارات والمؤسسات العمومية.**

لقد 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 إستراتيجية 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 مدتها ومضمونها في وثيقة واحدة تكون فعالة وسهلة الفهم.

- كما تجدر الإشارة إلى أن مخططات التكوين تبقى غير مستغلة بطريقة كافية.

**الفرع الأول: أهمية تقييم عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.**[1]

بالنظر إلى أهمية عملية التكوين وانعكاسها على المسار التكويني للموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، تقوم المصالح المختصة للوظيفة العمومية، عند نهاية كل سنة مالية بإجراء التقييم الدقيق لتنفيذ المخطط غير الممركز للتكوين سالف الذكر مع ممثل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، والهدف منه هو إثارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة وإيجاد التدابير الكفيلة بمعالجتها.

**أ- علاقة الترابط ما بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.**

لا بد من أن يكون هناك تطابق وثيق فيما يخص المناصب المالية بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فيما يخص التكوين بالنسبة للموظفين الناجحين في الامتحان المهني أو المقبولين عن طريق الترقية الاختيارية طبقا للأحكام القانونية الخاصة بالأحكام الأساسية الخاصة بكل سلك أو رتبة، يضاف إلى ذلك عند تمديد فترة التكوين إلى ما بعد السنة المالية المعتبرة، يجب الإبقاء على المنصب المالي المخصص أصلا للترقية (التعليمة رقم 03 المؤرخة في 31 مارس 2009).

**ب- التكامل بين المخطط القطاعي السنوي والمخطط غير الممركز السنوي.**

يعتبر المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وكذا المخطط غير الممركز للتكوين متكاملان، بحيث يهدف هذا التكامل إلى إعطاء انسجام كلي لمسار التكوين على مستوى كافة الإدارات والمؤسسات العمومية المركزية والمحلية على السواء.

[1] التعليمة رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07 المتعلقة بتحيين المخطط القطاعي المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات فقرة 08.

**ج– اعتماد عمليات التكوين.**

عند انتهاء كل دورة تكوين سواء كان متخصص أو تكوين أولي، كما هو محدد في القوانين الأساسية الخاصة للأسلاك والرتب، يجب على الإدارة أن تقوم بإعداد محضر يتضمن قائمة الناجحين، كما يلزم على الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية أن ترفق المحضر الممضي من طرف المدير الفرعي للتكوين بمصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري على المستوى المركزي وكذلك على المستوى المحلي من طرف رئيس مفتشية الوظيفة العمومية ومرفقا بكشف النقاط الممضي قانونا من طرف المؤسسة التي جرى بها التكوين.

**الفرع الثاني: أهداف تقييم مخططات التكوين.**

إن الهدف من إنشاء مخطط التكوين هو جعله أداة فعالة في عملية التكوين وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- إعطاء مكانة لتقنيات التسيير الحديثة في العمل الإداري.
- يكمن عنصر الإبداع فيه هي جعل مخططات التكوين أداة عمل وليس غاية في حد ذاتها.
- وضع أهداف واضحة لعمليات التكوين.
- إحداث تغيرات جوهرية في سلوك وثقافة المسيرين الإداريين، حيث يلزم هؤلاء بإستعمال معطيات إحصائية مبررة لكل عملية من عمليات التكوين.
- هي أداة مناسبة لسد إحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية في مجال التسيير.
- إضفاء التسيير التوقعي للموارد البشرية على عملية التكوين على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية.

**خلاصة الفصل:**

كما اتضح لنا 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 ممكن ممارستها بطريقة أداء جيدة وفعالة دون وجود أفراد مؤهلين ومتخصصين ولهم كفاءات إدارية وعملية 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 الطرق والأساليب وبأقل تكلفة وفي مختلف مجالات ومستويات التكوين.

# الفصل الثالث:

## دراسة ميدانية لدور التكوين في رفع الكفاءة والأداء في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

**تمهيد:**

تحتل المديرية العامة للوظيفة العمومية مكانة خاصة في جهاز الرقابة الجزائرية، وهذا نظرا لخصوصية المهام المنوطة بها، فهي تقوم بتفتيش ومراقبة مدى تطبيق مختلف القوانين والتنظيمات الإدارية في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية، والذي يكون على رأسها المدير العام للوظيفة العمومية الموضوع تحت سلطة الوزير الأول للسلطة المركزية الممثل لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية وتنفيذها، ومن بين المهام التي يتولاها هذا الأخير والمتمثلة في ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية، يضاف إليه التكفل بمجال التكوين.

في هذا الفصل نتطرق إلى نشأة هذا الجهاز، ومختلف مهامه وهياكله التنظيمية، بالإضافة الى الدراسة الميدانية من خلال بناء النموذج الخاص بالتكوين ودوره في رفع الكفاءة والأداء على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري من خلال استبيان، تم توزيعه على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والذي من خلال تحليل المؤشرات المستخرجة من النموذج الخاص بالاستبيان يتم الوصول الى مدى رفع الكفاءة والاداء في الادارات والمؤسسات العمومية، من خلال التكوين، وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى :

- **المبحث الأول: التعريف بالمديرية العامة للوظيفة العمومية، وهيكلها التنظيمي وصلاحياتها.**
- **المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: التعريف بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وهيكلها التنظيمي وصلاحياتها.

نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمديرية العامة للوظيفة العمومية وهيكلها التنظيمي، بالاضافة إلى التطرق لصلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، وصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، وذلك على النحو الآتي:

### المطلب الأول: ماهية المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

تم إنشاء هذا الجهاز والذي كان يعرف بالمديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب مرسوم رقم 526/62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، فمن خلال هذا المطلب نتعرف على هذا الجهاز ومراحل تطوره.

#### الفرع الأول: تعريف المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

تعرف المديرية العامة للوظيفة العمومية بأنها مجموع مصالح الدولة، إذ تعتبر الأداة الأساسية، أو العمود الفقري الذي ترتكز عليه هذه الأخيرة في مجال تحضير وتنفيذ سياستها وأعمالها.

وتعتبر حسب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية [1]، الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، تتمتع بصلاحيات واسعة تسمح لها بتطبيق السياسة المسطرة للإدارات والمؤسسات العمومية.

ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري منبثقة من مفهوم الدولة، وتصنف بمواصفاتها، وتعبر عن الأساس الذي تقوم عليه من خلال تنظيم هياكلها وقواعدها وأساليب تسييرها.

#### الفرع الثاني: المسار التاريخي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

لقد كانت المديرية العامة للوظيفة العمومية أول مديرية بعد الاستقلال وثم أنشاؤها بموجب المرسوم 62-526، المؤرخ في 18 سبتمبر 1962.وتعتبر إدارة أفقية فهي تقوم بمهامها المعتمدة أساسا على وسيلتين أساسيتين في تسيير الإدارة العمومية، أولهما المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للإدارات والمؤسسات

[1] **الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006**، الجريدة الرسمية، العدد 46، 16 جويلية 2006، ص 03.

العمومية المنشأة بموجب المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 23 أفريل 1995، وثانيهما المخطط الإقطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات التي تم إنشائها بالمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996.

وحظيت باهتمام السلطات العمومية، وقد عرف هذا الجهاز منذ إنشاءه عدة إلحاقات مؤسساتية وتغيرات تنظيمية دون المساس بموقعها وشكلها للمديرية العامة، إلى غاية 2014 حيث أصبح هذا الجهاز موضوع تحت سلطة الوزير، في شكل مديرية عامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وأهم هذه الإلحاقات:

- تابعة لرئاسة الحكومة بمقتضى مرسوم انشائها[1].
- مديرية عامة تابعة لوزارة الإصلاح الإداري والتوظيف العمومي بمقتضى المرسوم 64-344 المؤرخ في 02 ديسمبر 1964.
- ثم وزارية بمقتضى المرسوم 65-168 المؤرخ في 1965/06/01 (وزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية).
- وبمقتضى المرسوم 65-167، المؤرخ في 29 جويلية 1965، ثم إلحاقها بوزارة الداخلية.
- سنة 1977، ثم إلحاقها برئاسة الجمهورية حسب المرسوم 77-130 المؤرخ في 19 سبتمبر 1977.
- ثم مديرية عامة تابعة إلى كاتب الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري سنة 1982.
- وبمقتضى المرسوم 84-34 المؤرخ في 18 فيفري 1984 ثم إلحاقها بالوزارة الأولى.
- ثم مديرية عامة موضوعة تحت سلطة الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي بمقتضى المرسوم التنفيذي 96-213، المؤرخ في 15 يونيو 1996.
- وفي 31 ماي 2006 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06-177، ثم إلحاقها برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة).
- وبعد استحداث الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمات العمومية، تم الحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بهذه الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي 13-382 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013.

[1] المرسوم رقم 62-526،

- وفي سنة 2014 أُصبح هذا الجهاز تحت سلطة الوزير الأول، وفي شكل مديرية عامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

تعد المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري أول مديرية أنشئت بعد الاستقلال بموجب المرسوم رقم 62-526 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، فهي تقوم بتفتيش ومراقبة مدى تطبيق مختلف القوانين والتنظيمات الإدارية في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية. مرت المديرية العامة للوظيفة العمومية منذ نشأتها إلى يومنا هذا بعدة مراحل من إلحاقات، حسب الانشغالات المرتبطة بتزامن الظروف السياسية للبلاد، فبعد الاستقلال مباشرة تم إلحاقها بالوزارة المنتدبة للإصلاح الإداري والوظيف العمومي وذلك بمرسوم رقم 64-362 المؤرخ في 21 ديسمبر 1964 إلى أن تم إلحاقها حديثا برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة).[1]

تشتمل المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الموضوعة تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وفقا للتنظيم الجديد على مفتشية عامة وسبعة (07) مديريات كما يلي:[2]

- مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية.
- مديرية ضبط تعددات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية.
- مديرية التطبيق والتدقيق.
- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية.
- مديرية العصرنة والتطوير الإداري.
- مديرية الإعلام الآلي.
- مديرية إدارة الوسائل.

[1] **مرسوم رئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006 المتعلق بإلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)**، الجريدة الرسمية، العدد 36، ص 2.

[2] **مرسوم تنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 يوليو 2014 يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية**، الجريدة الرسمية، العدد 41، ص 11.

زيادة على الهياكل المذكورة أعلاه، يساعد المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ثلاثة (03) رؤساء دراسات.

**الفرع الأول: المفتشية العامة.**

هو جهاز دائم التفتيش والرقابة والتدقيق وكذا التقييم، موضوع تحت تصرف المدير العام للوظيفة العمومية، ويضطلع بالمهام في مجال عمل الهياكل المركزية والمصالح غير الممركزة للمديرية العمة للوظيفة العمومية، زيادة على تقييم ظروف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

**الفرع الثاني: المديريات.**

أ. **مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية.**

تقوم بدراسة واقتراح وتنفيذ الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأطير القانوني التشغيل ووضعية الموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية وتشتمل على ثلاثة (03) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للقوانين الأساسية للوظائف العمومية والأعوان العموميين.
- المديرية الفرعية للمرتبات والنظام الاجتماعي.
- المديرية الفرعية للتوجيه والمنازعات.

ب. **مديرية ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد الموارد البشرية.**

تقوم هذه المديرية بضبط تعدادات المستخدمين في المؤسسات والإدارات وترشيدها وكذا تثمينها وذلك بتحديد وإعداد الأطر القانونية المتصلة بها والسهر على التطابق بين مهام المؤسسات والإدارات العمومية والوسائل البشرية الضرورية لسيرها، كما يضاف إلى مهامها إعداد تقرير سنوي عن وضعية التشغيل في الإدارات والمؤسسات العمومية، واقتراح كل تدابير تندرج ضمن إطار السياسة الوضعية المسطرة للتشغيل

كما تعتبر هذه المديرية الأكثر ارتباطا بعملية التكوين، حيث تقوم بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. وبالتالي فهي تقوم بتنسيق وانسجام الأعمال التي تباشرها المؤسسات والإدارات العمومية في مجال التكوين. وتتكون هذه الأخيرة من ثلاث (03) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية لضبط تعدادات المستخدمين.

- المديرية الفرعية للتكوين.
- المديرية الفرعية للتعاون والعلاقات الخارجية.

يجب الإشارة إلى أن الهيئة المكلفة في نطاق هذه المديرية بالتكوين تتمثل في المديرية الفرعية للتكوين، بحيث تقوم هذه الأخيرة بالتنسيق مع المؤسسات والإدارات العمومية على دراسة وتحديد برامج تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم من خلال المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين طبقا للإجراءات المعمول بها، بالإضافة إلى تحديد شروط وكيفيات سير التكوين في الخارج ومتابعة تنفيذه بعدما يتم إدراجه في المخطط السنوي القطاعي للتكوين.

كما تتكفل هذه المديرية الفرعية لوحدها، بإجراء تقويم دقيق لمدى تنفيذ مخطط السنوي والمتعدد السنوات لتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية.

**ج- مديرية التطبيق والتدقيق.**

تتكفل هذه المديرية بالسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقتين بقطاع الوظيفة العمومية وكذا ضمان رقابة مدى قانونية القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين وتشتمل على أربع (04) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للتدقيق والمراقبة.
- المديرية الفرعية للمسابقات والامتحانات.
- المديرية الفرعية لتسيير الإطارات.
- المديرية الفرعية لتنسيق هياكل التفتيش.

**د- مديرية الإعلام الآلي.**

تكلف مديرية الإعلام الآلي بعصرنة أدوات مراقبة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وإقامة شبكات للمعلومات تربط ما بين الهياكل المركزية وغير الممركزة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وتشتمل على أربع (04) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للشبكات المعلوماتية.
- المديرية الفرعية للبرامج والتطبيقات.

- المديرية الفرعية لصيانة تجهيزات الإعلام الآلي.
- المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

**هـ- مديرية إدارة الوسائل:**

تقوم هذه المديرية بتقييم الحاجات المالية والمادية والبشرية الضرورية لسير المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وضمان تسيير الوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرية العامة للوظيفة العمومية. كما تعمل على إعداد مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية وتنفيذه وكذا المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتنفيذه وإعداد ميزانيتي التسيير والتجهيز وتنفيذها وتشمل على ثلاث (03) مديريات فرعية.

- المديرية الفرعية للمستخدمين.
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل العامة.

المديرية الفرعية التي تهمنا في هذه المديرية، هي المديرية الفرعية للمستخدمين التي تربطها علاقة عملية بالتكوين إذ زيادة على عملها العادي والمتمثل في التسيير الإداري للمسار المهني للمستخدمين، نقوم بإعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ومتابعة تطبيقه وكذا الاتصال والتعامل بالمعاهد الخاصة بالتكوين وإمضاء الاتفاقيات التكوينية.

**و- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية.**

تكلف مديرية تنظيم الهياكل الإدارية بالاتصال مع الوزارات المعنية في مجال التنظيم من حيث دراسته وتحديد كيفيات تنظيم وسير الهياكل الإدارية التابعة للدولة والجماعات الإقليمية والهيئات العمومية، كما تقوم باقتراح كل التدابير التي تراها مناسبة لتحسين وزيادة فعاليتها.

يضاف إلى المهام السابق ذكرها المنوطة لهذه المديرية، هو إبداء رأي تقييمي مسبق حول تدبير تنظيم الهياكل الإدارية، أو ما يتعلق بإنشاء المؤسسات والهيئات العمومية، أو تعديلها وحتى إلغائها وتشمل هذه الأخيرة على ثلاث (03) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للهياكل الإدارية الإدارية المركزية والهيئات والمؤسسات الإستشارية.

- المديرية الفرعية للهيئات والمؤسسات العمومية.
- المديرية الفرعية للدراسات.

**ي–مديرية العصرنة والتطوير الإداري**

من صلاحيات هذه المديرية الاتصال مع الوزارات والهيئات المعنية بضبط أي تدبير من شأنه تنشيط طرق وتقنيات تنظيم العمل الإداري وتنفيذه، يضاف إلى ذلك تخفيف الشكليات وتبسيط الشبكات الإدارية قصد التشجيع على تقريب الإدارة من المواطن وتحسين استقباله وتوجيهه وجعل ظروف ملائمة من شأنها تسهيل عمل الأعوان العموميين.

و تشمل هذه المديرية على مديريتين فقط فرعيتين:

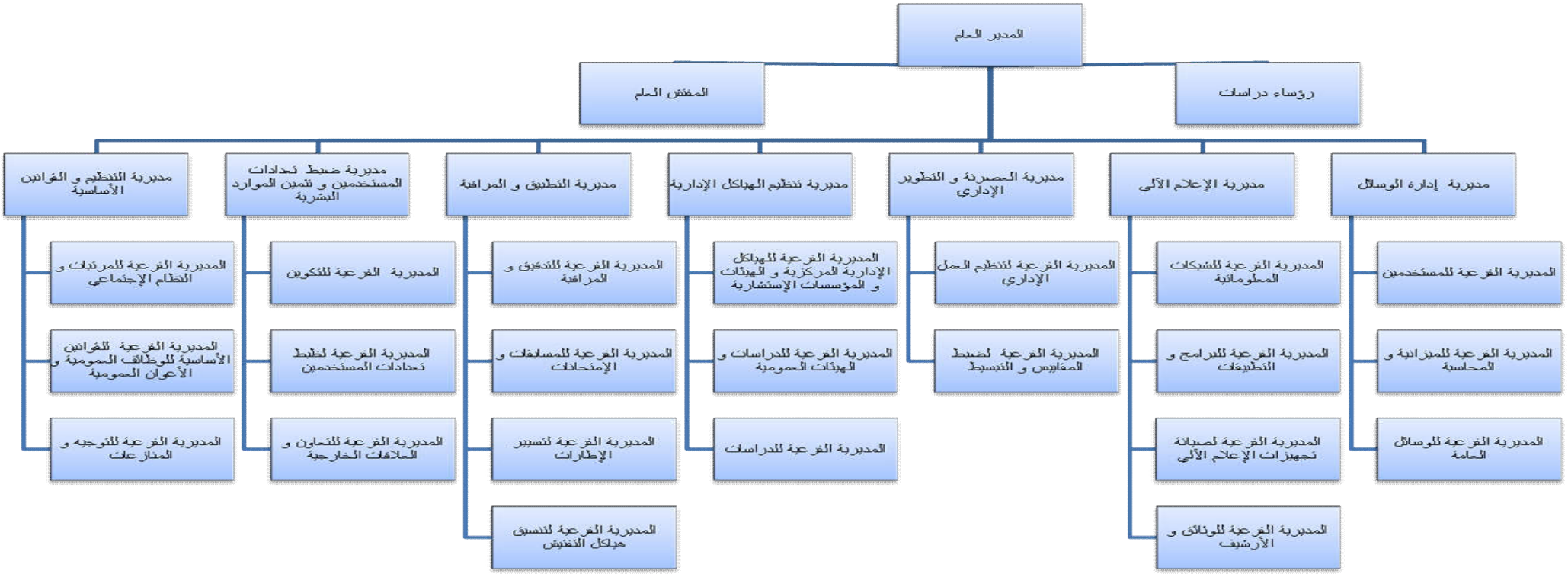
- المديرية الفرعية لتنظيم العمل الإداري.
- المديرية الفرعية لضبط المقاييس والتبسيط الإداري.

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية وتحقيقنا الميداني تبين لنا أن عملية التكوين لم تكن تشكل انشغالا حقيقيا لذات المديرية، وتتجلى فيما يلي:

- إسناد للمديرية الفرعية للمستخدمين عملية التكوين بالإضافة إلى عدة مهام أخرى والمتمثلة في تسيير المسارات المهنية للموظفين.
- افتقار هذه المديرية الفرعية للوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تقوم هذه الأخيرة بمتابعة وتنفيذ عملية التكوين.

وباعتبار أن لهذه المديرية الفرعية عدة مهام فمن المستحسن أن ينشأ على مستواها مكتب مكلف بعملية التكوين، وجعل منها أداة تطوير الموارد البشرية وإضفاء من خلالها تحسينات على العمل الإداري للموظف.

**الشكل رقم 03 – 01: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.**




**المصدر:** من إعداد الطالب بناءا على أحكام المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 جويلية 2014 المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري. (الجريدة الرسمية / العدد 41 المؤرخ في 2014/07/06 ص. 10-11-12-13-14-15).

## المطلب الثالث: صلاحيات المديرية العامة والمدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

### الفرع الأول: صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

يعتبر الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 لاسيما المادة 56 منه، كما أعطى لها صلاحيات هامة تتمثل خصوصا في:

**أ- في مجال الوظيفة العمومية.**

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير الضرورية لتنفيذها.

- السهر بالاتصال مع الإدارات المعنية على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه.

- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

- تقوم بدراسة واقتراح وتنفيذ الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأطير القانوني التشغيل ووضعية الموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية.

- ضمان ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية.

- ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين.

-تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وضمان ضبط التعدادات.

-تمثيل مصالح الدولة بصفتها مستخدمة عند الاقتضاء أمام الجهات القضائية.

- تقوم بتحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

- إعداد منظومة المرتبات ونظام التعويضات الخاصين بالموظفين والأعوان العموميين، إضافة إلى النصوص المتعلقة بتصنيف الوظائف العمومية.

- السهر على تنفيذ الإجراءات المتصلة بتسوية المنازعات الفردية والجماعية في الوظيفة العمومية.

- القيام عند الحاجة بتفسير التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية.

– إعداد التدابير العامة والخاصة المتعلقة بالوظائف العليا في الدولة واقتراحها ومتابعة تطبيقها.

– السهر على وضع منظومة للمعلومة الإحصائية والجمع والتحليل والتلخيص.

– تقديم تقرير سنوي عن تطور التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية للوزير الأول

– اقتراح كل التدابير التي تراها ملائمة وتندرج ضمن إطار السياسة الوطنية في مجال التشغيل.

– ضمان مراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين.

– تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية، بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية.

– إبداء رأي تقني مسبق حول أي تدبير لتنظيم الهياكل الإدارية.

**ب– في مجال الإصلاح الإداري.**

– اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية.

– ضبط أي تدبير من شأنه ترشيد طرق وتقنيات تنظيم العمل الإداري وتنفيذه بالاتصال مع الوزارات والهيئات المعنية.

– تخفيف الشكليات وتبسيط الشبكات الإدارية قصد التشجيع على تقريب الإدارة من المواطن

– تسعى إلى تسهيل عمل الأعوان العموميين والموظفين.

– إقتراح أي تدبير من شأنه ترقية إعلام الجمهور وتحسين ظروف استقباله وتوجيهه.

**الفرع الثاني: صلاحيات ومهام المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.**

بموجب المرسوم التنفيذى رقم 193/14 المؤرخ في 3 يوليو 2014 ، يمثل المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الموضوع تحت سلطة الوزير الأول، السلطة المركزية لتصور سياسة الحكومة في الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتنفيذها.

في هذا الإطار يتولى المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري المهام التالية:

**أ- صلاحيات المدير العام على المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري:**

- يمارس السلطة السلّمية على مجموع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

- يقدر الحاجات إلى الوسائل المادية والمالية والبشرية الضرورية لسير الهياكل والأجهزة الموضوعة تحت سلطته.

- ينفذ الميزانية طبقا للتنظيم المعمول به.

- يعين في المناصب التي لم تتقرر طريقة أخرى للتعيين فيها.

- يبادر بكل عمل في التكوين وتحسين المستوى لصالح مستخدمي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

- يقترح عند الاقتضاء القواعد القانونية الأساسية المتعلقة بالأسلاك النوعية للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

- يسهر على إنشاء رصيد وثائقي يتعلق بمجالات الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

يمكن أن يقترح المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري إنشاء أي جهاز للتشاور والتنسيق، لممارسة صلاحياته في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

**ب- المهام المنوطة بالمدير العام للوظيفة العمومية في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.**

يتولى المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري إدارة الهياكل والأجهزة المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وكذا مفتشيات الوظيفة العمومية التابعة لها وتنشيطها وتنسيقها.

**أ- في مجال الوظيفة العمومية.**

- ❖ اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير الضرورية لتنفيذها.
- ❖ ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- ❖ تحديد وإعداد الأطر القانونية المتعلقة بالوظائف العمومية وبتنظيم المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية والسهر على تكييفها مع تطور مهام الإدارة العمومية.

وفي هذا الإطار يكلف بما يأتي :

– إعداد الأحكام القانونية الأساسية المشتركة بين جميع الوظائف العمومية وتنفيذها طبقا للتشريع في مجال الوظيفة العمومية.

– إعداد النصوص الخاصة التي تحكم المسار المهني لمستخدميها بالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية.

– تحديد القواعد المتعلقة بالتوظيف وتنظيم المسابقات للالتحاق بالوظائف العمومية وسيرها.

– إعداد منظومة المرتبات ونظام التعويضات الخاصين بالموظفين والأعوان العموميين، بالاتصال مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية ووفقا للإجراءات المعمول بها وكذا النصوص المتعلقة بتصنيف الوظائف العمومية.

– السهر على تنفيذ الإجراءات المتصلة بتسوية المنازعات الفردية والجماعية الخاصة بالعمل في قطاع الوظيفة العمومية.

– توجيه المؤسسات والإدارات العمومية ومساعدتها في تسوية منازعات الوظيفة العمومية ومتابعة معالجتها.

– القيام عند الحاجة بتفسير التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية.

– العمل بالاتصال مع الإدارات المعنية على تثمين الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما بتحديد سياسة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

– إعداد التدابير العامة والخاصة المتعلقة بالوظائف العليا في الدولة واقتراحها ومتابعة تطبيقها.

– ضمان تسيير المسار المهني للإطارات الذين يشغلون وظائف عليا في الدولة بالاتصال مع السلطات المعنية.

– اقتراح كل التدابير التي من شأنها أن تساعد على تحسين الحماية الاجتماعية للموظفين والأعوان العموميين وتدعيمها، لا سيما في مجال النظام الاجتماعي والتقاعد، بالاتفاق مع المؤسسات المعنية.

– المساهمة في وضع إطار للتشاور الاجتماعي والمهني وفي تحسين الظروف العامة للعمل في قطاع الوظيفة العمومية.

❖ ترشيد التعدادات وتثمين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

وفي هذا الإطار يكلف بما يأتي :

– ضمان ضبط تعداد المستخدمين وترشيده في المؤسسات والإدارات العمومية، قصد الاستعمال الأمثل للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

– ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قصد ضمان التطابق المستمر بين حاجات المؤسسات والإدارات العمومية إلى المستخدمين على الصعيدين الكمي والنوعي ،ومهام المؤسسات والإدارات العمومية.

– تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية، بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية.

– تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

– ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية، وفقا لحاجات المؤسسات والإدارات العمومية كما ونوعا وتنسيق ذلك.

– السهر على وضع منظومة للمعلومة الإحصائية والجمع والتحليل والتلخيص، تتعلق بوضعية التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية.

– تقديم تقرير سنوي عن تطور التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية للوزير الأول واقتراح كل تدبير يندرج ضمن إطار السياسة الوطنية في هذا المجال.

❖ السهر على احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الوظيفة العمومية.

وفي هذا الإطار، يكلف بما يأتي :

– ضمان مراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين.

– إجراء مهمات التفتيش والتدقيق حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

❖ ترقية التعاون الدولي في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتنظيم تنفيذها مع السلطات المختصة.وبهذه الصفة :

– يبادر بالاتصال مع المؤسسات المعنية باتفاقات التعاون والتبادل في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ويضمن متابعة تطبيقها.

– يشارك في نشاطات المنظمات الجهوية والدولية حول المسائل التي تخص الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

– يقترح القواعد المتعلقة بشروط توظيف المستخدمين الأجانب في المؤسسات والإدارات العمومية وتشغيلهم، وكذا قواعد انتداب الموظفين الجزائريين لدى الدول الأجنبية والمنظمات الدولية.

**ب– في مجال الإصلاح الإداري.**

تتمثل صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية في مجال الإصلاح الإداري فيما يلي:

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية.
- دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها وإعداد ذلك واقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ومع حاجات المواطنين.

وبهذه الصفة ، يكلف المدير العام على الخصوص بما يأتي:

– دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه واقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعتها.

– السهر على التطابق بين حاجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري.

– دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه تثمين العمل الإداري وتحسين مردوده.

– دراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى ضبط مقاييس الشكليات والإجراءات الإدارية وتبسيطها.

– إبداء رأي تقني مسبق في مشاريع النصوص التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية وسيرها.

- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعمله، وبهذه الصفة، يكلف المدير العام على الخصوص بما يأتي:

– المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

– المبادرة بكل دراسة تتعلق بمسائل الإصلاح الإداري التي تباشرها مختلف الدوائر الوزارية و/أو المساهمة فيها.

– تصور واقتراح كل تدبير يرمي إلى إدخال تقنيات تقييم العمل الإداري وتطوير مهام التدقيق.

– توزيع كل دراسة ووثيقة ومعلومة في هذا المجال بانتظام على الإدارات العمومية.

❖ ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

وبهذه الصفة ، يكلف المدير بما يلي بما يلي:

– دراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى التعريف بالإجراءات الإدارية.

– دراسة واقتراح كل تدبير يسمح بتحسين ظروف استقبال المواطنين وإعلامهم وتوجيههم.

– دراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى ترقية الأعمال الجوارية والإصغاء إلى مستعملي المرفق العام.

**الفرع الثالث: التكوين من خلال صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية.**

يمثل المدير للوظيفة العمومية، الموضوع تحت سلطة الوزير الأول السلطة المركزية لتصور سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية وتنفيذها، ومن بين المهام التي يتولها هذا الأخير والمتمثلة في ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية، يضاف إليه التكفل بمجال التكوين، وفي هذا المجال نذكر على الخصوص:

- يقوم بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تثمين الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، لا سيما بتحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، لا سيما بتحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معرفهم.

- تنسيق وضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية وفقا لحاجات المؤسسات والإدارات العمومية، كما ونوعا.
- يعمل على مبادرة بكل عملية تكوين وتحسين مستوى لصالح مستخدمي المديرية للوظيفة العمومية.
- يمكن اقتراح إنشاء كل جهاز للتشاور والتنسيق، للممارسة صلاحياته في مجال التكوين الإداري المنصوص عليه في الفقرة، المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 28 أفريل 2003 المتعلق بصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية.[5]

من خلال التمعن في صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، نلاحظ أن المشرع الجزائري أعطى دعائم حقيقية لهذه الهيئة بالتكفل الحقيقي بمشاكل تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية، لاسيما فيما يخص بالتكوين بحيث أعطى ديناميكية جديدة مما جعل هذه العملية أداة لتثمين الموارد البشرية.

[5] **المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 28 أفريل 2003 المتعلق بصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية**، الجريدة الرسمية، العدد 30، ص 7.

## المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا المبحث الإلمام بجميع جوانب الدراسة الميدانية بالتطرق إلى تعريف بمشكلة الدراسة وأساليب معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من دراسة حالة المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري حول دور التكوين في الرفع من كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية.

### المطلب الأول: مدخل العام للدراسة.

تتمثل الإشكالية الرئيسية التي نحن بصدد انجازها في إثبات أن كفاءة الأداء في الإدارة العمومية يتأثر بالتكوين .أي يتمثل هدف الدراسة في توضيح دور التكوين في الرفع من كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية.

#### الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات.

**أ- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.**

**1- مجتمع الدراسة:**

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أشمل وأدق لنتائج الدراسة ولأن الطالب يلجأ لاختيار جزء من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم وبالإضافة إلى التكاليف المادية والبشرية وكذا ضيق الوقت. المؤسسة التي قمنا باختيارها في هذه الدراسة هي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد الموظفين فيها والبالغ عددهم 470 موظف.

**2- عينة الدراسة:**

لقد تم توزيع 80 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة (80 موظف في المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري)، وتم استرجاع 60 استبانة، بعد استبعاد القوائم غير الصالحة لأغراض التحليل، فكانت بذلك نسبة الاستجابة 75% من العينة المختارة.

**ب- مصادر جمع البيانات.**

تعتمد هذه الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر في جمع البيانات:

**1- مصادر أولية:**

وذلك بالبحث في الجانب التطبيقي، حيث تم جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، من خلال استخدام الاستبيان الذي يتناول خصائص مفردات عينة الدراسة ومتغيراتها، حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثمة تفريغها وتحليلها، واستخدام الاعتبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لمؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2- مصادر ثانوية:**

من خلال مراجعة العديد من الكتب، الدوريات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات العلاقة، للحصول على المعلومات النظرية ذات الصلة بموضوع وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى البحث في مواقع الانترنت المختلفة

الفرع الثاني: نموذج الدراسة.

تتمثل الإشكالية الرئيسية التي نحن بصدد انجازها في إثبات أن كفاءة الأداء في الإدارة العمومية تتأثر بالتكوين، أي يتمثل هدف الدراسة في توضيح دور التكوين في الرفع من كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية. وبهذا فإن هذه الدراسة تشمل على متغير تابع رئيسي وهو كفاءة الإدارات والمؤسسات العمومية، أما المتغير المستقل فهو التكوين. وقد تم بناء نموذج البحث بالاستناد إلى العناصر الرئيسية للمشكلة والطريقة التي تمثل العلاقة بينهما، إذ تم تجسيد تلك المكونات وطبيعة العلاقة بينهما في نموذج افتراضي.

**المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وطرق عرضها.**

**الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.**

أن الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة هي الاستبيان حيث تم توزيع الاستبيانات على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية حيث يتم تقديم الاستبيان للموظفين على مستوى المديرية ويطلب منه ملء الاستبيان وإعادته ويتكون هذا الاستبيان من الآتي:

**أ- البيانات الشخصية والمهنية.**

ويتضمن الجنس والمستوى العلمي والفئة المهنية، ولتسهيل تحليل إجابات أفراد العينة تم إعطاء أوزان معينة لخيارات الإجابة كالآتي:

1- الجنس:

ذكر= 1 أنثى= 2

2- المستوى العلمي:

دون الثانوي=1 ثانوي=2 جامعي=3 دراسات عليا= 4

3- الفئة المهنية:

إداريين=1 مراقب=2 مراقب رئيسي=3 مفتش=4 مفتش رئيسي=5

**ب- المحور الأول: واقع تنمية الموارد البشرية في الإدارة المركزية.**

ويتعلق بواقع تنمية الموارد البشرية في الإدارة المركزية ويتضمن فرعين:

**1- التكوين:**

الفرع الأول خاص بالتكوين وهو يتكون من ثمانية (08) أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات عن واقع التكوين في المؤسسة.

**2- التحفيز:**

أما الفرع الثاني خاص بالتحفيز ويتضمن عشرة (10) أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات عن واقع التحفيز في المؤسسة.

**ج- المحور الثاني: الكفاءة في الإدارة العمومية.**

ويتعلق بالأداء في الإدارة العمومية ويتضمن خمسة (5) أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات حول الأداء في الإدارة العمومية.

وفي المحورين تم إعطاء أوزان لخيارات الإجابة كالاتي:

موافق بشدة=5 موافق=4 محايد=3 غير موافق=2 غير موافق بشدة=1

**الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.**

هناك العديد من الطرق التي يعتمدها الطالب لعرض البيانات وتحليلها إحصائيا للوصول إلى النتائج المطلوبة، والطريقة التي اعتمدنا عليها في عرض البيانات هي طريقة الجداول، وهذا بالاستعانة

ببرنامج (spss(20. وحتى تتم المعالجة الإحصائية لما تم جمعه عن معلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، الوصفية والاستدلالية التي تتناسب ومتغيرات الدراسة:

**أ- أساليب المعالجة الإحصائية الوصفية:**

❖ **النسب المئوية والتكرار:**

لوصف مجتمع الدراسة.

❖ **مقاييس النزعة المركزية:**

واستخدمنا منها المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محوري الاستبيان ولترتيب إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان حسب أعلى متوسط حسابي ودرجة موافق.

❖ **مقاييس التشتت:**

واستخدمنا منها الانحراف المعياري وهذا لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن الوسط الحسابي.

**ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي:**

❖ **اختبار مربع كاي للاستقلالية chi-square:**

وستعمل لاختبار الاستقلالية بين إجابات البيانات الشخصية والمهنية.

❖ **معامل بيرسون:**

وذلك لقياس العلاقة الإرتباطية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور.

❖ **معامل التحديد $R^2$:**

استخدم لقياس قيمة العلاقة الخطية بين الأداء في الإدارة العمومية وكلا من التكوين والتحفيز.

❖ **اختبار ستودنت S-Test:**

بمستوى معنوية ($\alpha$=0.05) من أجل اختبار مدى مصداقية معلمات النموذج الخطي.

❖ **اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):**

وهو يعتمد على اختبار فيشر (F) الذي أستخدم في تفسير مصداقية العلاقة الخطية بين الأداء في الإدارة العمومية وكلا من التكوين والتحفيز.

❖ **معامل كرونباخ ألفا cronbach's Alpha:**

وذلك لقياس ثبات ومصداقية المفردات (عبارات الاستبيان).

## المبحث الثالث: تحليل البيانات بالإحصاء الوصفي.

تم التحليل بالإحصاء الوصفي من أجل معرفة خصائص البيانات المجمعة حول الدراسة مثل التكرار والنسبة.

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والمهنية.

#### الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس).

**الجدول رقم03 – 01 :يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.**

| النوع | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| ذكر | 39 | %65 |
| أنثى | 21 | %35 |
| المجموع | 60 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدرة بـ 65% مقارنة بنسبة الإناث البالغة 35% (أنظر الملحق رقم (1))

#### الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

**الجدول رقم 03–02: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.**

| المستوى | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| دون الثانوي | 2 | 3.3 |
| ثانوي | 25 | 41.7 |
| جامعي | 32 | 53.3 |
| دراسات عليا | 1 | 1.7 |
| المجموع | 60 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الموظفين في المؤسسة لديهم مؤهل علمي ثانوي وأكثرهم جامعي بنسبة 53.3% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الموظفين المؤهلين ذوي مستوى ثانوي وجامعي (أنظر الملحق رقم(2)).

**الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.**

**الجدول رقم 03-03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.**

| الفئة | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| إداريين | 30 | %50 |
| مراقب | 7 | %11.7 |
| مراقب رئيسي | 14 | %23.3 |
| مفتش | 9 | %15 |
| مفتش رئيسي | 0 | %0 |
| المجموع | 60 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي المؤسسة هم إداريون بنسبة 50% بينما بلغة نسبة المراقبين 7% ونسبة مفتش رئيسي 0% وهذا راجع لسبب التوزيع العشوائي للعينة.

**المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية في الإدارة المركزية).**

لتحليل هذا النوع من الأسئلة رأينا أنه من المناسب استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يمكن توضيحه كما يلي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فان حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) يتم بحساب طول الفترة أولا وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 وبذلك يصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

**الجدول رقم03-04: المتوسط الحسابي.**

| المتوسط المرجح | المستوى |
|---|---|
| من 1 إلى 1.79 | غير موافق بشدة |
| من 1.80 إلى 2.59 | غير موافق |
| 2.60 إلى 3.39 | محايد |
| من 3.40 إلى 4.19 | موافق |
| من 4.20 إلى 5 | موافق بشدة |

**المصدر:إعداد الطالب.**

**الفرع الأول:التكوين.**

يوضح الجدول التالي المتوسط والانحراف المعياري بالإضافة إلى ترتيب واتجاه العبارات الخاصة بالتكوين

**الجدول رقم 03 –05: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التكوين.**

| المحور الأول خاص بالتكوين | المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تكرار | 14 | 24 | 21 | 1 | 0 | 3.85 | 0.799 | 6 | موافق |
| | نسبة | 23.3 | 40 | 35 | 1.7 | 0 | | | | |
| 2 | تكرار | 1 | 23 | 30 | 6 | 0 | 3.32 | 0.676 | 7 | محايد |
| | نسبة | 1.7 | 38.3 | 50 | 10 | 0 | | | | |
| 3 | تكرار | 2 | 48 | 10 | 0 | 0 | 3.87 | 0.43 | 2 | موافق |
| | نسبة | 3.3 | 80 | 16.7 | 0 | 0 | | | | |
| 4 | تكرار | 2 | 51 | 4 | 3 | 0 | 3.87 | 0.536 | 1 | موافق |
| | نسبة | 3.3 | 85 | 6.7 | 5 | 0 | | | | |
| 5 | تكرار | 2 | 37 | 10 | 11 | 0 | 3.5 | 0.834 | 5 | موافق |
| | نسبة | 3.3 | 61.7 | 16.7 | 16.3 | 0 | | | | |
| 6 | تكرار | 1 | 40 | 17 | 2 | 0 | 3.67 | 0.572 | 4 | موافق |
| | نسبة | 1.7 | 66.7 | 28.3 | 3.3 | 0 | | | | |
| 7 | تكرار | 0 | 24 | 36 | 0 | 0 | 3.4 | 0.494 | 6 | موافق |
| | نسبة | 0 | 40 | 60 | 0 | 0 | | | | |
| 8 | تكرار | 3 | 42 | 14 | 1 | 0 | 3.78 | 0.555 | 3 | موافق |
| | نسبة | 5 | 70 | 23.3 | 1.7 | 0 | | | | |
| نتيجة المحور الاول الخاصة بالتكوين | تكرار | 25 | 289 | 142 | 24 | 0 | 3.82 | 0.55 | موافق | |
| | نسبة | 5.3 | 60.3 | 29.6 | 4.8 | 0 | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

بعد دراسة الجدول السابق للمحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية في الإدارة المركزية) الخاص بفرع التكوين نجد أن متوسطه يساوي 3.82 بانحراف معياري 0.55 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(26)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم 4 (تلقيت تكوينا داخل المؤسسة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري قدر بـ 0.536، كما أن العبارة رقم 3 (هل تلقيت تكوينا من قبل) قد جاءت في المرتبة الثانية وهذا يدل على أن المؤسسة تبدي اهتمامها بالتكوين خاصة التكوين داخل المؤسسة.

**الفرع الثاني:التحفيز.**

ويوضح الجدول التالي المتوسط والانحراف المعياري بالإضافة إلى ترتيب واتجاه العبارات الخاصة بالتحفيز.

**الجدول رقم03-06: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التحفيز.**

| المحور الأول خاص بالتكوين | المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | تكرار | 2 | 41 | 15 | 2 | 0 | 3.72 | 0.585 | 3 | موافق |
| | نسبة | 3.3 | 68.3 | 25 | 3.3 | 0 | | | | |
| 10 | تكرار | 0 | 7 | 40 | 13 | 0 | 2.9 | 0.573 | 9 | محايد |
| | نسبة | 0 | 11.7 | 66.7 | 21.7 | 0 | | | | |
| 11 | تكرار | 0 | 20 | 34 | 6 | 0 | 3.23 | 0.621 | 6 | محايد |
| | نسبة | 0 | 33.3 | 56.7 | 10 | 0 | | | | |
| 12 | تكرار | 3 | 42 | 12 | 3 | 0 | 3.75 | 0.628 | 2 | موافق |
| | نسبة | 5 | 70 | 20 | 5 | 0 | | | | |
| 13 | تكرار | 0 | 45 | 10 | 5 | 0 | 3.67 | 0.629 | 1 | موافق |
| | نسبة | 0 | 75 | 16.7 | 8.3 | 0 | | | | |
| 14 | تكرار | 8 | 18 | 29 | 5 | 0 | 3.48 | 0.833 | 7 | موافق |
| | نسبة | 13.3 | 30 | 48.3 | 8.3 | 0 | | | | |
| 15 | تكرار | 11 | 38 | 11 | 0 | 0 | 4 | 0.611 | 4 | موافق |
| | نسبة | 18.3 | 63.3 | 18.3 | 0 | 0 | | | | |
| 16 | تكرار | 0 | 73 | 22 | 1 | 0 | 3.6 | 0.527 | 5 | موافق |
| | نسبة | 0 | 61.7 | 36.7 | 1.7 | 0 | | | | |
| 17 | تكرار | 1 | 9 | 19 | 28 | 3 | 2.62 | 0.865 | 8 | محايد |
| | نسبة | 1.7 | 15 | 31.7 | 46.7 | 5 | | | | |
| 18 | تكرار | 0 | 9 | 21 | 27 | 3 | 2.6 | 0.807 | 8 | محايد |
| | نسبة | 0 | 15 | 35 | 45 | 5 | | | | |
| نتيجة المحور الاول الخاصة بالتكوين | تكرار | 25 | 302 | 213 | 90 | 6 | 3.16 | 0.53 | محايد | |
| | نسبة | 4.16 | 44.33 | 35.5 | 15 | 1 | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

بعد دراسة الجدول السابق للمحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية في الإدارة المركزية) الخاص بفرع التحفيز نجد أن متوسطه يساوي 3.16 بانحراف معياري 0.53 أي محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(27)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم 13 (تقدم الإدارة التي أعمل بها الحوافز المادية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري قدر بـ 0.629، كما أن العبارة رقم 12 (بناءا على الأقدمية والكفاءة معا) قد جاءت في المرتبة الثانية وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتحفيز موظفيها ماديا وذلك بناءا على الأقدمية والكفاءة معا.

**المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثاني (واقع الأداء في الإدارة العمومية).**

والجدول التالي يوضح المتوسط والانحراف المعياري بالإضافة إلى ترتيب واتجاه العبارات الخاصة بالمحور الثاني.

**الجدول رقم 03 – 07: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (الأداء في الإدارة العمومية).**

| المحور الثاني | المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | تكرار | 5 | 30 | 25 | 0 | 0 | 3.67 | 0.629 | 3 | موافق |
| | نسبة | 8.3 | 50 | 41.7 | 0 | 0 | | | | |
| 20 | تكرار | 3 | 20 | 25 | 3 | 0 | 3.53 | 0.676 | 4 | موافق |
| | نسبة | 5 | 48.3 | 41.7 | 5 | 0 | | | | |
| 21 | تكرار | 5 | 44 | 11 | 0 | 0 | 3.9 | 0.511 | 1 | موافق |
| | نسبة | 8.3 | 73.3 | 18.3 | 0 | 0 | | | | |
| 22 | تكرار | 2 | 19 | 28 | 11 | 0 | 3.2 | 0.777 | 5 | محايد |
| | نسبة | 3.3 | 31.7 | 46.7 | 18.3 | 0 | | | | |
| 23 | تكرار | 25 | 32 | 3 | 0 | 0 | 4.37 | 0.581 | 2 | موافق بشدة |
| | نسبة | 41.7 | 53.3 | 5 | 0 | 0 | | | | |
| نتيجة المحور الثاني | تكرار | 40 | 145 | 92 | 14 | 0 | 3.43 | 0.58 | موافق | |
| | نسبة | 13.3 | 51.3 | 30.7 | 4.7 | 0 | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss(20).

بعد دراسة الجدول السابق للمحور الثاني (الاداء في الإدارة العمومية) نجد أن متوسطه يساوي 3.43 بانحراف معياري 0.58 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(28)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم 21 (تعتمد الإدارة على تقارير المسؤول المباشر لتقييم أداء العامل) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي 3.9 وانحراف معياري قدر بـ 0.511 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في تقييمها لأداء العامل على تقارير المسؤول

المباشر لتقييم الأداء، كما نجد أن العبارة رقم 23 (يتأثر أداء الإدارة التي أعمل بها بأداء موظفيها) قد جاءت في المرتبة الثانية وهذا يعني أن أداء الإدارة يتأثر بأداء موظفيها.

## المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

من خلال دراستنا هذه سنحاول اختبار بعض الفرضيات وهذا من خلال عدة اختبارات.

### أولا: اختبار وجود علاقة بين النوع (الجنس) والمستوى العلمي (اختبار مربع كاي Chi-Square للاستقلالية).

لإجراء هذا الاختبار نفرض الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية $H0$ : المستوى العلمي لا يعتمد على النوع (المتغيران النوع والمستوى العلمي مستقلان)
- الفرضية الصفرية $H1$ : المستوى العلمي يعتمد على النوع (يوجد علاقة بين المتغيران النوع والمستوى العلمي)

**الجدول رقم 03-08: نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية.**

**Tests du Khi-deux**

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|---|---|---|---|
| Khi-deux de Pearson | 4.137[a] | 3 | .247 |
| Rapport de vraisemblance | 5.052 | 3 | .168 |
| Association linéaire par linéaire | .999 | 1 | .317 |
| Nombre d'observations valides | 60 | | |

a. 4 cellules (50.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .35.

**المصدر**: مخرجات (spss(20.

يبين الجدول أعلاه قيمة مربع كاي وتساوي 4.137 بدرجة حرية 3 وأقل قيمة لمستوى الدلالة 0.247.

قبول ورفض الفرضية : من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية هي: 0.247 وهي أكبر من قيمة $\alpha$=0,005 وبالتالي **نقبل الفرضية الصفرية** أي أن المستوى العلمي لا يعتمد على النوع.

**ثانيا: اختبار وجود علاقة بين المستوى العلمي والفئة المهنية (اختبار مربع كاي Chi-Square للاستقلالية).**

لإجراء هذا الاختبار نفرض الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية $H0$: الفئة المهنية لا تعتمد على المستوى العلمي (المتغيران الفئة المهنية والمستوى العلمي مستقلان)
- الفرضية الصفرية $H1$: الفئة المهنية تعتمد على المستوى العلمي (يوجد علاقة بين المتغيران الفئة المهنية والمستوى العلمي)

**الجدول رقم 03-09: نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية.**

**Tests du Khi-deux**

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|---|---|---|---|
| Khi-deux de Pearson | 18.832[a] | 9 | .027 |
| Rapport de vraisemblance | 20.032 | 9 | .018 |
| Association linéaire par linéaire | 14.010 | 1 | .000 |
| Nombre d'observations valides | 60 | | |

a. 12 cellules (75.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .12.

**المصدر**: مخرجات (20)spss.

يبين الجدول أعلاه قيمة مربع كاي وتساوي 18.832 بدرجة حرية 9 واقل قيمة لمستوى الدلالة 0.027.

قبول ورفض الفرضية : من الجدول أعلاه يتضح أن أقل قيمة الدلالة الإحصائية هي: 0.027 وهي أقل من قيمة $\alpha$=0,005 وبالتالي **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة** أي أن الفئة المهنية تعتمد على المستوى العلمي.

**ثالثا: اختبار العلاقة الارتباطية بين محاور الاستبيان (معامل بارسون)**: ولإجراء هذا الاختبار لدينا الجدول التالي:

**الجدول رقم 03-10: نتائج اختبار معامل بارسون.**

**Corrélations**

| | | المتوسط المرجح للمحور الأول الخاص بالتكوين | المتوسط المرجح للمحور الأول الخاص بالتحفيز | المتوسط المرجح للمحور الثاني |
|---|---|---|---|---|
| المتوسط المرجح للمحور الأول الخاص بالتكوين | Corrélation de Pearson | 1 | .014 | .266* |
| | Sig. (bilatérale) | | .916 | .040 |
| | N | 60 | 60 | 60 |
| المتوسط المرجح للمحور الأول الخاص بالتحفيز | Corrélation de Pearson | .014 | 1 | .282* |
| | Sig. (bilatérale) | .916 | | .029 |
| | N | 60 | 60 | 60 |
| المتوسط المرجح للمحور الثاني | Corrélation de Pearson | .266* | .282* | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .040 | .029 | |
| | N | 60 | 60 | 60 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**المصدر**: مخرجات (spss(20.

من خلال الجدول أعلاه يمكن إعطاء التحليل التالي:

**1/ العلاقة بين فرعي المحور الأول (التكوين والتحفيز):**

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل بارسون ( corrélian de pearson= 0,014) تشير إلى أن العلاقة بين فرعي المحور الأول (التكوين والتحفيز) هي علاقة طردية ضعيفة وهذا ما أكدته الدلالة الإحصائية (sig= 0,916) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha$=0.05 أي أن معامل بارسون غير معنوي.

إذا **لا يوجد علاقة** بين إجابات المحور الأول الخاص بالتكوين وإجابات المحور الأول الخاص بالتحفيز.

**2/ العلاقة بين المحور الأول الخاص بالتكوين والمحور الثاني:**

قيمة معامل بارسون (corrélian de pearson= 0,266) في الجدول أعلاه تشير إلى أن العلاقة بين المحور الأول الخاص بالتكوين والمحور الثاني هي علاقة طردية وهذا بدلالة إحصائية ( sig= 0,04) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha$=0.05 أي أن معامل بارسون معنوي إحصائيا.

إذا **يوجد علاقة طردية** بين إجابات المحور الأول الخاص بالتكوين وإجابات المحور الأول الثاني.

**3/ العلاقة بين المحور الأول الخاص بالتحفيز والمحور الثاني:**

قيمة معامل بارسون (corrélian de pearson= 0,282) في الجدول أعلاه تشير إلى أن العلاقة بين المحور الأول الخاص بالتحفيز والمحور الثاني هي علاقة طردية وهذا بدلالة إحصائية ( sig= 0,029) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha$=0.05 أي أن معامل بارسون معنوي إحصائيا.

إذا **يوجد علاقة طردية** بين إجابات المحور الأول الخاص بالتحفيز وإجابات المحور الأول الثاني.

**رابعا:اختبار شكل العلاقة بين محوري الاستبيان.**

بما أننا لا نعرف شكل العلاقة بين الأداء في الإدارة العمومية وكلا من التكوين والتحفيز سنفرض أنها خطية ونكتب النموذج الإحصائي للعلاقة بالشكل التالي:

$$Yt = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + e_{(t)}$$

**حيث:**

: المتغير التابع هو الأداء في الإدارة العمومية.

: المتغير المستقل الأول وهو التكوين.

: المتغير المستقل الثاني وهو التحفيز.

ولاختبار صحة هذه العلاقة نفرض الفروض التالية:

**1/ فروض العدم (الفروض الصفرية):**

وتنص على أن خط الانحدار لا يلائم البيانات وبالتالي:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (الأداء في الإدارة العمومية) و(التكوين).
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (الأداء في الإدارة العمومية) و(التحفيز).

**2/ فروض بديلة:**

وتنص على أن خط الانحدار يلائم البيانات وبالتالي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (الأداء في الإدارة العمومية) و(التكوين).

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (الأداء في الإدارة العمومية) و(التحفيز).

**3/ مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الأداء في الإدارة العمومية):**

**الجدول رقم 03-11: نتائج التقدير الخطي.**

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .385[a] | .149 | .119 | .54291 |

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التكوين

**المصدر:** مخرجات (spss(20.

من الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد يساوي 14% وهي نسبة صغيرة نوعا ما وهذا راجع للأوزان الافتراضية المعطاة لخيارات الإجابة.

2/ مدى ملائمة خط انحدر البيانات والفرضية الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة (اختبار فيشر):

**الجدول رقم 03-12: نتائج تحليل ANOVA .**

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 2.932 | 2 | 1.466 | 4.974 | .010[b] |
| | Résidu | 16.801 | 57 | .295 | | |
| | Total | 19.733 | 59 | | | |

a. Variable dépendante : الاداء في الإدارة العمومية

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التكوين

**المصدر:** مخرجات (spss(20.

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين (قيمة فيشر) لخط الانحدار هي 4.974 بدرجة حرية 2 ودلالة إحصائية 0.01 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha$=0.05) إذن نرفض الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

### 3/ اختبار مدى مصداقية معلمات النموذج (اختبار ستودنت):

**الجدول رقم03-13: نتائج التقدير.**

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 1.429 | .643 | | 2.221 | .030 |
| | التكوين | .275 | .128 | .262 | 2.147 | .036 |
| | التحفيز | .303 | .133 | .279 | 2.280 | .026 |

a. Variable dépendante : الاداء في الإدارة العمومية

**المصدر**: مخرجات (20)spss.

من الجدول أعلاه نجد:

- بالنسبة للحد الثابت نجد t=2.221 بمعنوية إحصائية 0.03 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% إذن المعلمة التكوين معنوية إحصائيا.
- بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الأول ( التكوين ) نجد t=2.147 بمعنوية إحصائية 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% إذن المعلمة التكوين معنوية إحصائيا.
- بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الثاني (التحفيز ) نجد t=2.28 بمعنوية إحصائية 0.026 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% إذن المعلمة التحفيز معنوية إحصائيا.

**قبول ورفض الفرضيات:**

بما أن النموذج يلائم البيانات ومعلماته معنوية إحصائيا فإننا نرفض الفروض الصفرية ونقبل الفروض البديلة أي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (الأداء في الإدارة العمومية) و(التكوين).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين (الأداء في الإدارة العمومية) و(التحفيز).

وبذلك يمكن إعطاء صيغة النموذج الخطي كالأتي: $Yt = 1.429 + 0.275X_1 + 0.303X_2$

**خامسا: اختبار صدق عبارات الاستبيان (معامل الثبات كرونباخ ألفا).**

إن قياس صدق الاستبيان يعبر عن درجة تشابه إجابات عينة الدراسة، ومعامل الصدق يساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات إذن يمكن الحكم على صدق الاستبيان من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا ($\alpha$=0.05) حيث كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض، وحتى نقول أن الاستبيان صادق يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60% وهذا ما أكده الجدول التالي:

**لجدول رقم 03-14: نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا.**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .688 | 23 |

**المصدر**: مخرجات (spss(20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة كرونباخ ألفا المحسوبة تساوي 68.8% وهي تفوق 60% إذن **الاستبيان صادق.**

## خلاصة الفصل:

من خلال التمعن في صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، نلاحظ أن المشرع الجزائري أعطى دعائم حقيقية لهذه الهيئة بالتكفل الحقيقي بمشاكل تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية، لاسيما فيما يختص بالتكوين بحيث أعطى ديناميكية جديدة مما جعل هذه العملية أداة لتثمين الموارد البشرية، من خلال مديرية ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد الموارد البشرية، التي تقوم بضبط تعدادات المستخدمين في المؤسسات والإدارات وترشيدها وكذا تثمينها وذلك بتحديد وإعداد الأطر القانونية المتصلة بها والسهر على التطابق بين مهام المؤسسات والإدارات العمومية والوسائل البشرية الضرورية لسيرها، كما يضاف إلى مهامها إعداد تقرير سنوي عن وضعية التشغيل في الإدارات والمؤسسات العمومية، واقتراح كل تدابير تندرج ضمن إطار السياسة الوضعية المسطرة للتشغيل.

كما تعتبر هذه المديرية الأكثر ارتباطا بعملية التكوين، حيث تقوم بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وبالتالي فهي تقوم بتنسيق وانسجام الأعمال التي تباشرها المؤسسات والإدارات العمومية في مجال التكوين.

# الخاتمة

## الخاتمة

من خلال الدراسة في جانبيها النظري والميداني، يعتبر التكوين الدعامة الأساسية لتنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية، إذ يساهم في تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكاتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى الداخلي أو الخارجي حتى تتمكن المؤسسات والإدارات العمومية من تحسين أدائها، 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 فإن اكتساب كفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات أو المعارف فقط، فالكفاءة ليست حالة أو معرفة مكتسبة، لأن اكتساب معارف أو مهارات من خلال التكوين لا يعني أن الفرد أصبح ذو كفاءة، بل تتجسد الكفاءة الحقيقية أثناء توظيف تلك المعارف والقدرات في الوقت المناسب.

ففي ظل التطورات الحالية في أنواع المؤسسات قد أصبحت العمليات التكوينية من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد واستعدادهم لتعلم ما هو أفضل وجديد وبين متطلبات العمل الممارس من طرفهم.

على ضوء ما تقدم حاولنا في هذه الدراسة التي قمنا بها أن نبين أهمية التكوين ومكانته بالنسبة للموظفين في المؤسسات والإدارات عمومية، وبالتالي فإن ارتباط النشاط التكويني بإستراتيجية العمل على مستوى المؤسسة العمومية، يساهم في انجاز الأعمال بشكل فعال، وهذا يعني ضرورة انبثاق البرامج التكوينية وتصميمها بدء من دراسة الحاجة الفعلية للأفراد للحصول على التكوين المطلوب، ولذلك فإن عملية التكوين تعتبر مزيج العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتكوين ومرورا بتنفيذ برنامج التكوين والتطور التنظيمي، وانتهاء بتقييم التكوين وتطويره وتجري هذه العمليات إما من قبل المؤسسات العمومية نفسها أو من خلال مراكز التكوين المختصة أو المعاهد والكليات الجامعية.

ومنه على السلطات إعطاء دفعا جديد للتكوين في كافة الإدارات والمؤسسات العمومية باعتبارها عملية إستراتيجية للتطور النوعي للعنصر البشري الذي يشكل العمود الفقري للتسيير ولا يتحقق ذلك إلا بالاهتمام والاعتناء به وتزويده بأساليب ومهارات ومسايرة الطرق والمناهج المعتمدة عالميا.

**إختبار الفرضيات: من خلال دراستنا** يمكننا إثبات صحة الفرضيات من عدمها، وذلك على النحو الآتي:

- **الفرضية الأولى**: يعتبر التكوين ضرورة حتمية تفرضها التغيرات البيئية، وهي صحيحة، فالتكوين لإطارات وموظفي المؤسسات والإدارات العمومية من فترة لأخرى، وجعله متواصلا، يمكن الموظفين والإطارات من الإلمام بكل المستجدات فيما يخص آليات تحسين الخدمة العمومية.
- الفرضية الثانية: يعتبر التكوين تكلفة على عاتق المؤسسات والإدارات العمومية، هاته الفرضية خاطئة، فمصاريف التكوين وإن كانت تشكل نوعا من العبئ المالي على المؤسسات والإدارات العمومية، إلا أنه لا ينظر إليها من هذا الجانب، بل ينظر إليها من جانب التكوين لرأس المالي البشري، والذي يصبح قادرا على التطوير والابتكار وإيجاد حلول إبداعية في المؤسسات والإدارات العمومية، تمكن من تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمجتمع.
- الفرضية الثالثة: يوجد علاقة إيجابية بين التكوين بمختلف أنواعه وتحقيق أهداف الموظف والمديرية العامة للوظيفة العمومية، وهي صحيحة، على إعتبار أن من أهم مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية هي تحسين الخدمة العمومية، والإصلاح الإداري في المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التكوين.

**نتائج الدراسة:**

أهم النتائج التي توصلت إليها هي كالتالي:

1- تفطن الإدارة العمومية ولو متأخرة لأهمية التكوين في تسيير الموارد البشرية وتطويره.

2- التكوين استثمار وليس تكلفة على عائق الإدارة العمومية.

3- جعل التكوين ضرورة حتمية وأولية من أجل الحفاظ على استمراريتها.

4- الشيء الإيجابي الذي أدى به القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجديد هو إعفاء الموظفين الذين تم تعيينهم في رتبة أعلى بعد متابعة تكوين متخصص من فترة التربص.

5- الترقية من رتبة إلى أخرى فيما يخص المجموعة أ في تصنيف الأملاك الموظفين تتوقف على المتابعة التكوين مسبق.

6- 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.

7- توفير كل الوسائل من بيداغوجية وبشرية المطلوبة لتحقيق العملية التكوينية.

8- رغم نقص الوسائل بصفة عامة إلا أن المديرية الفرعية للتكوين تؤدي دورا هاما في مساعدة الاستراتيجية العامة لإدارة وتطوير مواردها عن طريق التكوين.

9- افتقار الإدارة إلى وسائل وأساليب لتقييم موظفيها، وهو ما يجعل قياس النتائج المحصل عليها من طرف المتكونين أمرا صعب التحقيق.

10- تعتمد الإدارة على تحديد 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.

11- غياب الطابع التوقعي، بحيث أن كل المخططات المتعددة للسنوات، لم تطبق إلى حد الساعة.

12- عمليات التكوين المسجلة في المخططات ترتكز على تطلعات المهنية الفردية، أي تخص الموظف، وأهملت تطوير التكوين للإدارة والمؤسسات العمومية، وبالتالي فإن التقارب الواجب إحداثه من تحسين الأداء في هذه الأخيرة والموظفين في الترقية غير واضح.

13- 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.

على ضوء ما تقدم في دراستنا لهذه المذكرة، نستطيع أن نقول أننا قد أجبنا ولو بصفة مختصرة على مجمل الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث بالإثبات أي أن التكوين ضرورة حتمية يجب على هذه الأخيرة أن تتخذها أداة لتثمين الموارد البشرية.

**التوصيات:**

من خلال النتائج المتوصل إليها في نهاية هذا البحث، نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تساهم في تحسين المستوى التكوين لدى المؤسسات والإدارات العمومية، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، من عصرنتها تماشيا والإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد ومن أهم هذه التوصيات:

1- تحسين وتنمية وسائل التكوين لا سيما من خلال جعل مختلف الإدارات صرف 4% على الأقل لعملية تكوين من ميزانية الدولة.

2- تطوير المؤسسة لطرق الإعلام والاتصال بغية تحسين نظرة كل موظف بضرورة وأهمية التكوين.

3- إنشاء معاهد جديدة تتكفل إلا بعملية التكوين فقط عكس ما هو موجود حاليا حيث أنشأت خصيصا من أجل التكوين القاعدي.

4- يجب تخطيط التكوين تخطيطا سليما، وتحديد الاحتياجات تكوينية للإدارة بناءا على دراسات وإحصاءات لمختلف مصالحها.

5- جعل التكوين عملية تحفيز داخل الإدارة وليس عقوبة.

6- إلزامية الاستثمار من قبل الادارة في ميدان التكوين.

7- إعطاء الحق للموظف للمطالبة باجراء تكوين لتحسين المستوى في مساره المهني.

8- تحسين الإطار المالي والتنظيمي لوظيفة المكون، عن طريق تحفيز الأفراد الذين يمارسون التكوين بشكل تعاقدي.

9- إنشاء مكتب خاص بتسيير التكوين لدى المديرية الفرعية للمستخدمين ليتكفل بمتابعة التكوين من بدايته إلى نهايته.

10- على الإدارات العمومية إنشاء علاقة وطيدة بين المديرية الفرعية للتكوين إن وجدت، والمديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية.

11- جعل التكوين عملية مستمرة ودائمة، لتحسين المستوى للموظفين، وبالتالي رفع الكفاءة المهنية للموظف، ما ينعكس بالايجاب على الادارة العمومية.

12- مع التطور الذي تعرفه الادارة والمؤسسة العمومية، يجب أن لا ينحصر التكوين في شكله الإقامي فقط على مستوى المعاهد والمؤسسات التكوينية المختصة، بل يجب أن يكون على شكل تكوين مساهمة، ونعني بهذا التكوين في مكان العمل وبشكل تطبيقي وعملي.

13- أساليب جديدة تواكب العصر الحالي ومن ثمة جعل أداة التكوين تستجيب للمتطلبات الحقيقية.

14- التكوين ليس فقط تكوين مرتبط بإقامة في معاهد أو مؤسسات متخصصة، وإنما لا بد من تكوين أن تأخذ شكل التكوين في مكان العمل أيضا.

15- لا بد من جعل التكوين خصوصية التلائم، والمنصب المنتمي إليه الموظف.

16- تحسين برامج التكوين، وجعله تطبيقي أكثر، عكس التكوين الحالي الذي يرتكز على البرامج النظرية.

17- في حالة خروج الموظف للتقاعد، وكان يشغل منصبا عاليا، محاولة السماح له بتكوين الموظف الذي يحل محله بعد التقاعد للحفاظ على كفاءة المؤسسات والإدارات العمومية.

18- لسد العجز الموجود حاليا في ميدان التكوين يستلزم إشراك المعاهد و المؤسسات التكوينية الخاصة المختصة بتكوين موظفين، و ذلك تكملة للمعاهد و مؤسسات العمومية التكوينية المختصة.

19- إلزام المعاهد و المؤسسات العموممية التكوينية المختصة على برمجة و إجراء تكوين دائم و مستمر و ذلك لتفادي تأخر التكوين الموظفين حديثي الترقية أو الترسيم.

**آفاق الدراسة:**

بما أن دراستنا هذه لم تلم بأي حال من الأحوال بكل زوايا الموضوع، لذلك هناك جوانب لم نتطرق لها في بحثنا، إذ يمكن أن تكون كمواضيع للدراسة والبحث مستقبلا، نذكر منها:

- دور التكوين عن بعد في تحسين أداء المورد البشري.
- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في تنمية الكفاءات والأداء للموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية.
- دور وواجب المكون في ميدان التكوين وتنميته بالنسبة للتطور وتغيير البيئة الخارجية.

ويعد هذا العمل مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكماله في المستقبل بعون المولى عز وجل.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

**الكتب باللغة العربية:**


1. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة، عمان، 2000.
2. عبد الغفار حنفي، "أساسيات إدارة منظمات الأعمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
3. ثابت عبد الرحمان ادريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعية، الاسكنرية، مصر، 2002.
4. عايدة الخطاب، " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات"، دار الفكر العربي، مصر، 1995.
5. عاشور، أحمد صقر،" السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، مصر، 2005.
6. حسن راوية محمد،" إدارة الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. هلال محمد عبد الغني ،" مهارة إدارة الأداء"، الطبعة 2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999.
8. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
9. مصطفى نجيب شلويني ، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، ط 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 1994.
10. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين"، كلية التجارة جامعة بنهامصر 2000.
11. عبد الباري إبراهيم درة و آخرون ، "تكنولوجيا الأداء في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
12. حنفي محمود سليمان، "السلوك التنظيمي و الأداء"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975.
13. منصور أحمد منصور، "القوى العاملةتخطيط وظائفها و تقسيم أدائها"، مكتب عزيب، القاهرة، مصر، 1986.
14. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

15. عبد الباقي، صلاح، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.

16. ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

17. محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

18. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2006.

19. مصطفى أحمد، " إدارة الموارد البشريةالإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، 2004.

20. الطائي يوسف حجيم و آخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

21. الصريفي، محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

22. حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

23. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة (1)، لبنان: دار النهضة العربية، 2002.

24. جمال الدين محمد مرسي ،"الادارة الاستراتيجة للموارد البشرية "الدار الجامعية ، مصر ،2006.

25. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك الكمي"،الطبعة الأولى ،دار الوراق ،عمان، 2006 .

26. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي)" دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.

27. النمر سعود وآخرون، "الإدارة العامة، الأسس والوظائف"، دار نوابغ النشر الرياضي، المملكة العربية السعودية، 2001.

28. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، "تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)"، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009.

29. أشرف محمد أنس جعفرر، "التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، دراسة مقارنة"، درا الجامعة الجديدة 2001

30. محمد أنس قاسم، "مذكرات في الوظيفة العامة"، ط02 ،د.م.ج ، الجزائر، 1989.

31. محمد حسن علي وأحمد فاروق الحاملي ، "الموسوعة العملية في نظام العاملين المدنيين بالدولة"، دار الكتب القانونية، مصر، 2006.

32. مهدي حسن زوليف، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار المجد لاوي، 1993.

33. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، بيروت، 1995.

34. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2000.

35. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن الحادي والعشرين"، جامعة بنها، مصر، 2000.

36. مجلة فكر ومجتمع تصدر عن طاكسيح كوم للدراسات والنشر والتوزيع، العدد 35، ديسمبر، 2016.

37. كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص160.

38. عمر غانم وعلي الشرقاوي، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.

39. علي سلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1994.

40. محمد جمال برعي، "التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة، 1968.

41. حسين حسن عمارة، "إدارة شؤون الموظفين"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.

42. محمد جمال برعي، "التدريب والتنمية "، القاهرة، مصر، 1973. محمد علي عبد الوهاب، " التدريب والتطوير مدخل علمي للأفراد والمنظمات"، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1981.

43. محمد جمال برعي، "التدريب والتنمية"، القاهرة، 1973.

**أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:**

1. تيشات سلوى، " آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)"، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2014-2015.

2. عادل بومجان، " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال الكتريك"، أطروحة دكتوراه، 20142015.

3. سملالي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، 2003.

4. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.

5. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة باتنة، سنة 2014 .

6. طه طارق،"السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006م.

7. الربيق محمد،"العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية"، السعودية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004.

8. العساف، عبد الله،"علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي"، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجيستير، 2003.

9. شامي صليحة, "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة، جامعة أمحمد بوقرة "، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، سنة 2009.

**المجلات والمداخلات:**

1. بن عيسى ليلى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، ديسمبر، 2013.

2. محمد شرنون،" مداخلة حول سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية الجزائرية "، الملتقى التونسي الجزائري فندق الأوراسي, سبتمبر 2005.

**القوانين والتشريعات:**

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

2. المرسوم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتعلق بالتدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية العدد 49، المؤرخة في 20 ماي 1969.

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

4. المرسوم التنفيذي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وسيرها، الجريدة الرسمية رقم 6، سنة 2003[1].الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف باصلاح الاداري والوظيف العمومي، "عرض أسباب المشروع التمهيدي المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، 1988.

5. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 46.

6. المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 2009/02/22، الجريد الرسمية العدد 13، لسنة ، 2009 .

7. إنشاء اللجنة الخاصة بدراسة المخططات و لجنة الطعن، التعليمة رقم 253 المؤرخة في 27 يوليو 1999 .

8. المرسوم التنفيذي رقم 9692 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المادتين 7 و 9 من الجريدة الرسمية العدد 16 سنة 1996 .

9. المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 9692 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، 1996.

10. التعليمة رقم 21 المؤرخة في 2009/09/07 المتعلقة بتحيين المخطط القطاعي المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات فقرة 08.

11. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية، العدد 46، 16 جويلية 2006.

12. مرسوم رئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006 المتعلق بإلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)، الجريدة الرسمية، العدد 36.

13. مرسوم تنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 يوليو 2014 يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 41.

14. المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 28 أفريل 2003 المتعلق بصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 30 .

# المراجع باللغة الأجنبية:


1. Missoum. Sbih, « le statut général de la fonction publique », revue (R.S.J.P.E) n 2 juin 1967.
2. Hachemi Kherfi, « fonction publique, évolution et perspective », revue (ENSAG) n 2 année 1996.
3. Jean Horgues – Debat, « Service public et au public : de quoi parle-t-on ? (Définition et classement des termes et de concepts », publié en Novembre 2007 sur le site :
4. http//www.adeets-asso.fr/…/dossier_def_service_et_au_public_Adrerts, consulté le : 14/02/2017 à 21 :41 h.
5. Jérémis Chiron-Escalier, « La notion du service public et ses évolutions », publié le 13/12/2007 sur le site : http://thesededroit.ouer-blog.com/article-13773300.html, consulté le : 14/02/2017 à 21 :35 h.
6. Annie Bartoli, « Management dans les organisations publiques », 3 éme édition , Dunot, Paris, France. 2009.
7. BENDJABALLAH ; « Gage de succès de l'entreprise en économie de marché » ; Revue de l'économie la formation du personnel ; 1995 .
8. Pierre CASSA ; « la formation performante » ; Edition les presses du management ; 1990.

# الملاحق

الملحق رقم (1):يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.

الجنس

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 39 | 60.0 | 65.0 | 65.0 |
| | أنثى | 21 | 32.3 | 35.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

مستوى التعليم

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | دون الثانوي | 2 | 3.1 | 3.3 | 3.3 |
| | ثانوي | 25 | 38.5 | 41.7 | 45.0 |
| | جامعي | 32 | 49.2 | 53.3 | 98.3 |
| | دراسات عليا | 1 | 1.5 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (3): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم1

تهتم المؤسسة التي أعمل بها بتنمية كفاءتها عموما للرفع من الخدمة العمومية

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 1 | 1.5 | 1.7 | 1.7 |
| | محايد | 21 | 32.3 | 35.0 | 36.7 |
| | موافق | 24 | 36.9 | 40.0 | 76.7 |
| | موافق بشدة | 14 | 21.5 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (4): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم2

تنظم المؤسسة التي أعمل بها دورات تكوينية بصفة منتضمة

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 6 | 9.2 | 10.0 | 10.0 |
| | محايد | 30 | 46.2 | 50.0 | 60.0 |
| | موافق | 23 | 35.4 | 38.3 | 98.3 |
| | موافق بشدة | 1 | 1.5 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (5): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم3

هل تلقية تكوينا من قبل؟

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | محايد | 10 | 15.4 | 16.7 | 16.7 |
| | موافق | 48 | 73.8 | 80.0 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 2 | 3.1 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (6): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم 4

تلقيت تكوينا داخل المؤسسة

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 3 | 4.6 | 5.0 | 5.0 |
| | محايد | 4 | 6.2 | 6.7 | 11.7 |
| | موافق | 51 | 78.5 | 85.0 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 2 | 3.1 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (7): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم 5

تلقيت تكوينا خارج المؤسسة

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 11 | 16.9 | 18.3 | 18.3 |
| | محايد | 10 | 15.4 | 16.7 | 35.0 |
| | موافق | 37 | 56.9 | 61.7 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 2 | 3.1 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (8): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم6

تتناسب موضعات البرنامجالتكوينية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 2 | 3.1 | 3.3 | 3.3 |
| | محايد | 17 | 26.2 | 28.3 | 31.7 |
| | موافق | 40 | 61.5 | 66.7 | 98.3 |
| | موافق بشدة | 1 | 1.5 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (9): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم7

يتم تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة التي أعمل بها

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | محايد | 36 | 55.4 | 60.0 | 60.0 |
| | موافق | 24 | 36.9 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (10): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم8

حسب خبرتي فإني أرى أن هنالك تزايد في الاهتمام بالتكوين في هذه المؤسسة

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 1 | 1.5 | 1.7 | 1.7 |
| | محايد | 14 | 21.5 | 23.3 | 25.0 |
| | موافق | 42 | 64.6 | 70.0 | 95.0 |
| | موافق بشدة | 3 | 4.6 | 5.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (11): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم9

تهتم الادارة التي أعمل بها بتحفيز موظفيها

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 2 | 3.1 | 3.3 | 3.3 |
| | محايد | 15 | 23.1 | 25.0 | 28.3 |
| | موافق | 41 | 63.1 | 68.3 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 2 | 3.1 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (12): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم10

بناءا على الكفاءة فقط

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 13 | 20.0 | 21.7 | 21.7 |
| | محايد | 40 | 61.5 | 66.7 | 88.3 |
| | موافق | 7 | 10.8 | 11.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (13): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم11

بناء على الاقدمية فقط

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 6 | 9.2 | 10.0 | 10.0 |
| | محايد | 34 | 52.3 | 56.7 | 66.7 |
| | موافق | 20 | 30.8 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (14): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم12

بناءا على الاقدمية والكفاءة معا

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 3 | 4.6 | 5.0 | 5.0 |
| | محايد | 12 | 18.5 | 20.0 | 25.0 |
| | موافق | 42 | 64.6 | 70.0 | 95.0 |
| | موافق بشدة | 3 | 4.6 | 5.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (15): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم13

تقدم الادارة التي أعمل بها الحوافز المادية

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 5 | 7.7 | 8.3 | 8.3 |
| | محايد | 10 | 15.4 | 16.7 | 25.0 |
| | موافق | 45 | 69.2 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (16): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم14

أفضل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 5 | 7.7 | 8.3 | 8.3 |
| | محايد | 29 | 44.6 | 48.3 | 56.7 |
| | موافق | 18 | 27.7 | 30.0 | 86.7 |
| | موافق بشدة | 8 | 12.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (17): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم15

أفضل الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | محايد | 11 | 16.9 | 18.3 | 18.3 |
| | موافق | 38 | 58.5 | 63.3 | 81.7 |
| | موافق بشدة | 11 | 16.9 | 18.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (18): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم16

نظام الحوافز في المؤسسة أو الادارة العمومية عادل

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 1 | 1.5 | 1.7 | 1.7 |
| | محايد | 22 | 33.8 | 36.7 | 38.3 |
| | موافق | 37 | 56.9 | 61.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (19): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم17

أنا راضي بالأجر الذي أتقاضاه في وضيفتي

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق بشدة | 3 | 4.6 | 5.0 | 5.0 |
| | غير موافق | 28 | 43.1 | 46.7 | 51.7 |
| | محايد | 19 | 29.2 | 31.7 | 83.3 |
| | موافق | 9 | 13.8 | 15.0 | 98.3 |
| | موافق بشدة | 1 | 1.5 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (20): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم18

أنا راض على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الادارة التي أعمل بها

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق بشدة | 3 | 4.6 | 5.0 | 5.0 |
| | غير موافق | 27 | 41.5 | 45.0 | 50.0 |
| | محايد | 21 | 32.3 | 35.0 | 85.0 |
| | موافق | 9 | 13.8 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

الملحق رقم (21): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم19

يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | محايد | 25 | 38.5 | 41.7 | 41.7 |
| | موافق | 30 | 46.2 | 50.0 | 91.7 |
| | موافق بشدة | 5 | 7.7 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (22): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم20

تتوافق عملية تقييم الأداء مع طبيعة مهامي

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 3 | 4.6 | 5.0 | 5.0 |
| | محايد | 25 | 38.5 | 41.7 | 46.7 |
| | موافق | 29 | 44.6 | 48.3 | 95.0 |
| | موافق بشدة | 3 | 4.6 | 5.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (23): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم21

تعتمد الإدارةعلى تقارير المسؤول المباشر لتقييم أداء العامل

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | محايد | 11 | 16.9 | 18.3 | 18.3 |
| | موافق | 44 | 67.7 | 73.3 | 91.7 |
| | موافق بشدة | 5 | 7.7 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (24): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم22

تبني الإدارة برامجها التكوينية والتحفيزية وفقا لنتائج تقييم الاداء

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق | 11 | 16.9 | 18.3 | 18.3 |
| | محايد | 28 | 43.1 | 46.7 | 65.0 |
| | موافق | 19 | 29.2 | 31.7 | 96.7 |
| | موافق بشدة | 2 | 3.1 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (25): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم23

بتأثر أداء الادارة التي أعمل بها بأداء موظفيها

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | محايد | 3 | 4.6 | 5.0 | 5.0 |
| | موافق | 32 | 49.2 | 53.3 | 58.3 |
| | موافق بشدة | 25 | 38.5 | 41.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 92.3 | 100.0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 7.7 | | |
| Total | | 65 | 100.0 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (26): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التكوين

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| تهتم المؤسسة التي أعمل بها بتنمية كفاءاتها عموما للرفع من الخدمة العمومية | 60 | 3.85 | .799 |
| تنظم المؤسسة التي أعمل بها دورات تكوينية بصفة منتضمة | 60 | 3.32 | .676 |
| هل تلقيت تكوينا من قبل؟ | 60 | 3.87 | .430 |
| تلقيت تكوينا داخل المؤسسة | 60 | 3.87 | .536 |
| تلقيت تكوينا خارج المؤسسة | 60 | 3.50 | .834 |
| تتناسب موضعات البرنامجالتكوينية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك | 60 | 3.67 | .572 |
| يتم تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة التي أعمل بها | 60 | 3.40 | .494 |
| حسب خبرتي فإني أرى أن هناك فوائد في الاهتمام بالتكوين في هذه المؤسسة | 60 | 3.78 | .555 |
| التكوين | 60 | 3.8167 | .55209 |
| N valide (listwise) | 60 | | |

**المصدر:** مخرجات spss(20).

الملحق رقم (27): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التحفيز

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| تهتم الادارة التي أعمل بها بتحفيز موضفيها | 60 | 3.72 | .585 |
| بناءا على الكفاءة فقط | 60 | 2.90 | .573 |
| بناء على الاقدمية فقط | 60 | 3.23 | .621 |
| بناءا على الاقدمية والكفاءة معا | 60 | 3.75 | .628 |
| تقدم الادارة التي أعمل بها الحوافز المادية | 60 | 3.67 | .629 |
| أفضل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية | 60 | 3.48 | .833 |
| أفضل الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد | 60 | 4.00 | .611 |
| نظام الحوافز في المؤسسة أو الادارة العمومية عادل | 60 | 3.60 | .527 |
| أنا راضي بالأجر الذي أتقاضاه في وضيفتي | 60 | 2.62 | .865 |
| أنا راض على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الادارة التي أعمل بها | 60 | 2.60 | .807 |
| التحفيز | 60 | 3.1583 | .53275 |
| N valide (listwise) | 60 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.

الملحق رقم (28): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة | 60 | 3.67 | .629 |
| تتوافق عملية تقييم الأداء مع طبيعة مهامي | 60 | 3.53 | .676 |
| تعتمد الادارةعلى تقارير المسؤول المباشر لتقييم أداء العامل | 60 | 3.90 | .511 |
| تبني الادارة برامجها التكوينية والتحفيزية وفقا لنتائج تقييم الاداء | 60 | 3.20 | .777 |
| يتأثر أداء الادارة التي أعمل بها بأداء موظفيها | 60 | 4.37 | .581 |
| الاداء في الإدارة العمومية | 60 | 3.4333 | .57833 |
| N valide (listwise) | 60 | | |

**المصدر:** مخرجات (20)spss.