التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

تكوين الموظفين والأعوان العموميين في ظل المرسوم التنفيذي 194/20

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر في الحقوق

تخصص: دولة و مؤسسات

من تقديم الطلبة:

فاطمة بومهدي

مصطفى صفار زيتون

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د/دبيح زهيرة

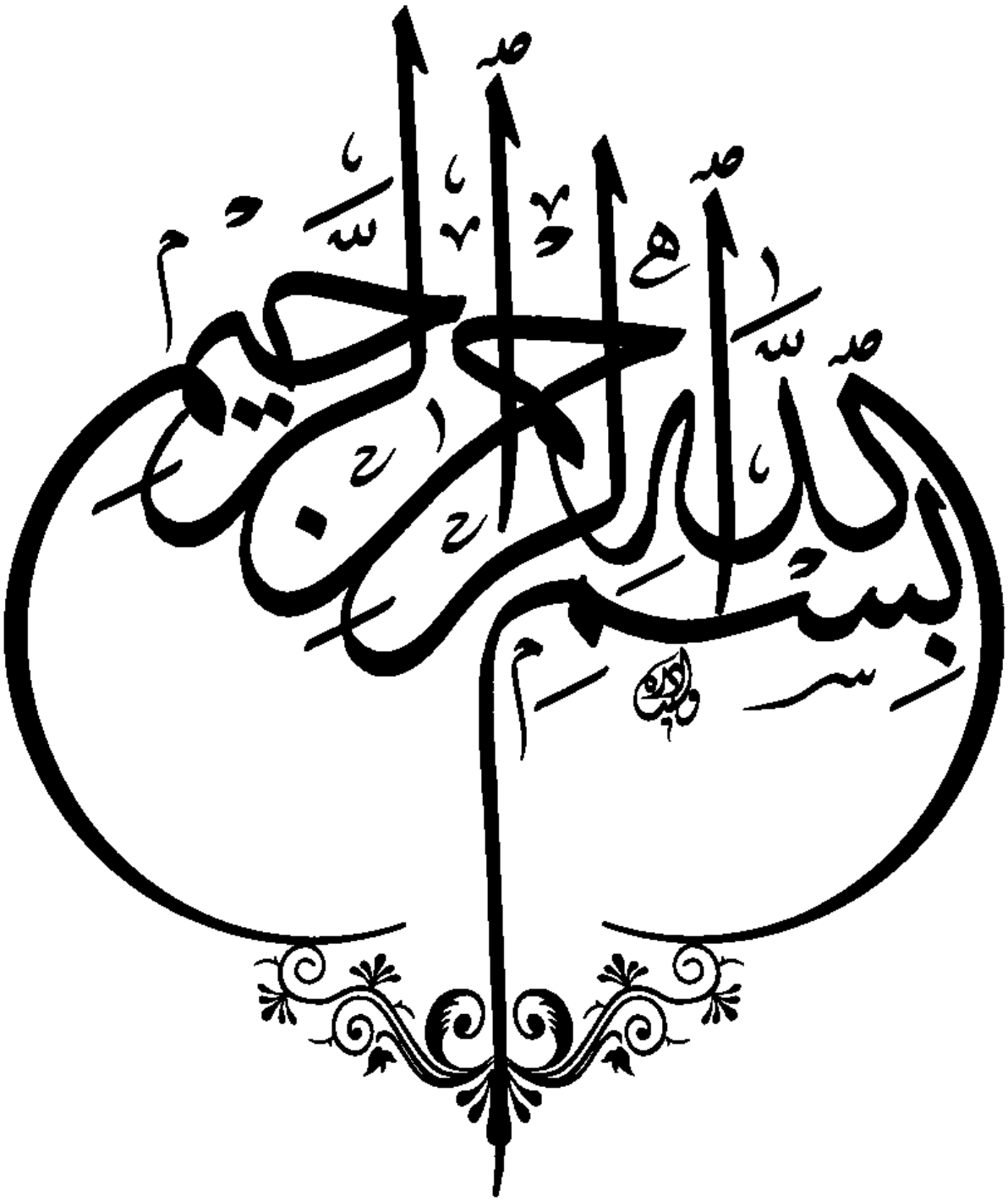
اللجنة المناقشة:

د/ نبيلة بن عائشة.....رئيسا

أ.د/ دبيح زهيرة.....مشرفا

د/ رضا قربة.....مناقشا

السنة الجامعية 2020-2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله أولا والصلاة والسلام على المصطفى خير الأنام وبعد ;

من دواعي السرور أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى من وقف وراء هذا العمل بمجهوده وكذا نصائحه القيمة ،إلى أحد رموز الاجتهاد و العمل و الالتزام ،الذي قبل الإشراف على هذا البحث رغم كثرة انشغالاته ،و الذي جاء على لسانه أن الحج عرفات والقانون إجراءات الأستاذة الموقرة دبيح زهيرة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة المشرفين على هذا العمل و الذين قبلوا أن يتنازلوا عن بعض من وقتهم الثمين من اجل أن يبحثوا عن مكامن الضعف فيقدموا النصح لتجاوزه ،شكر خاص إلى من ساعدنا في إنجاز هذا العمل "بلال لحفاير" وكذا إلى جميع اللذين بذلوا جهد من اجل وصولنا إلى هذه اللحظة .

إهداء

بسم الله الذي لا يطيب الكلام الا باسمه والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

الى من وقعت عليهما اول نظرة الى التي اعطت بدون مقابل الى التي منحت

الحنان والعطاء الى التي وجودها سر سعادتي الى التي دعواتها سر نجاحي الى التي لا

توافيها كلمات الدنيا حقها سوى كلمة امي "سلمى" حفظك الله ورعاك.

الى الذي تحمل مشقة الحياة من أجلنا الذي رباني على القناعة الى الذي وجوده يساوي

الدنيا وما عليها الى الذي احمل اسمه بكل فخر ابي الغالي "محي الدين"

إلى جدي وابي الثاني عبد الكريم الذي ادين له بالكثير وجدتي ليلى.

إلى جدي مصطفى وجدتي زهور.

الى سندي في الحياة إخوتي يونس ، كوثر، يوسف .

الى كل زملائي في الدراسة ، الى كل من دعمني لكي أصل الى هنا .

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

صفار زيتون مصطفى

إهداء

الحمد لله الذي أعانني ووفقني على هذا الجهد فباسمه أبدأ إهدائي

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار ،إلى من احمل اسمه بكل افتخار" والدي العزيز" رحمه الله.

إلى معنى الحب والحنان والتفاني الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي "امي الحبيبة" أطال الله عمرك

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إخوتي كمال ،عبد القادر، أسامة ،نبيل وزوجته نورة.

إلى شقيقاتي عائشة ،دليلة ،وابنائهم (سرين ،سلسبيل ،كريم، مروة ،صفاء، ضحى ،سدرة المنتهى)

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة سرت إلى صديقاتي " إلهام، إيمان، نوارة "

بومهدي فاطمة

مقدمة

مقدمة

لضمان السير الحسن للوظيفة الإدارية ،نجد الدولة تهتم بتشكيل هيئات ومؤسسات إدارية تعمل على أداء أنشطة إدارية متنوعة الغرض منها تحقيق المصلحة العامة المتمثلة في إشباع رغبات وحاجيات المواطنين من جهة والمحافظة على النظام العام والاستقرار في المجتمع من جهة أخرى .

تخضع هذه الهيئات والمؤسسات الإدارية إلى نظام قوانيني خاص يميزها عن المؤسسات الاقتصادية و ذلك يرجع إلى طبيعة أعمالها وأعوانها، حيث تخضع إلى قانون الوظيفة العمومية الذي ينظم علاقة الموظف بالإدارة، ويحدد مختلف الحقوق والواجبات.

هذا وأن أغلب الدول ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظيفة العمومية حق لكافة المواطنين وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم يساعد على ضمان حسن سير الإدارة العمومية مما يضمن تحقيق الأهداف العمومية مما يضمن تحقيق الأهداف العامة.

والدولة الحديثة أصبحت هي المسؤولة عن التنمية بصفة عامة ،لذا وجب عليها تنمية وتطوير إداراتها تماشيا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وذلك من خلال تطوير أجهزتها الإدارية القديمة.

بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل العنصر الفعال داخل الجهاز الإداري.

الجزائر كغيرها من الدول أخذت على عاتقها مسؤولية التنمية بأبعادها المختلفة ،باتخاذ التدابير لإصلاح هياكلها والاستثمار في الموارد البشرية من خلال اعتماد نظام التكوين في المؤسسات والهيئات العمومية.

حيث ازداد الوعي لدى الدولة فأصبحت تفكر في ضرورة الاستمرار في تطوير كفاءات ومهارات موظفيها وتعديل سلوكهم من أجل تهيئتهم للقيام بمهامهم ،وذلك بالاعتماد على التكوين .

وازداد هذا الاعتقاد رسوخا بعد نهاية العشرية السوداء ،حيث حاولت الجزائر النهوض من جديد من خلال إصلاح هياكلها ،بصورة تسمح لها بإرساء حكم جديد من خلال إصلاح هياكلها ،بصورة تسمح لها بإرساء حكم جديد يقوم على التشاركية والعدالة الاجتماعية والحكم الراشد الذي لا يعلو فيه صوت على صوت القانون ،من خلال مؤسسات قوية وعصرية ،فقام رئيس الجمهورية آنذاك (عبد العزيز بوتفليقة)

بإسناد مهمة تقييم وضع مؤسسات الدولة واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تعاني منها إلى لجنة إصلاح هياكل الدولة ،والتي أسفرت جهودها على تقارير تضمن اقتراح بعض الإصلاحات التي مست العديد من المجالات ،بما فيها ترشيد نظام الوظيفة العمومية وتكييفه مع التطورات الحديثة .

وتكريسا لهذا المقترح تمت المصادقة على الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ،الذي كرس تكوين الموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم ،وتطوير مهاراتهم.

مما سبق يشكل الموضوع المختاروالذي من خلاله نبحث في مفهوم التكوين وأهميته بالإضافة إلى أهداف التكوين ومبادئه مع التطرق إلى أنواعه بتطورها التاريخي مع التطرق إلى الجانب الإجرائي للمرسوم التنفيذي 194/20، وهو موضوع من المواضيع المهمة على المستوى القانوني والاجتماعي ،بحيث أن الموظف في الإدارة لا يسعى فقط إلى العمل والحصول على المقابل المالي ،وإنما يطمح إلى ما هو أفضل وأعلى للحصول على الحقوق والامتيازات التي يضمنها له القانون وتطوير مهاراته وقدراته .

من هنا تظهر أهمية الموضوع المختار للبحث وأهمية الدراسة التي تتلخص في معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في مجال الوظيفة العمومية من أجل تحسين وترقية الأداء الوظيفي للموظف العمومي.

أما أسباب اختيار الموضوع تعود إلى رغبتنا في المشاركة ولو بجزء ضئيل في إنجاح التكوين كعملية استثمارية ناجحة في الإدارة العمومية ،وإعطائه القيمة التي يستحقها ،عكس ما يجري حاليا من تعامل سطحي مع عمليات التكوين من جهة أخرى ،ومحاولة منا المشاركة في إثراء مكتبة الجامعة بدليل تنظيم التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية من ناحية أخرى.

وكذلك إلى التخصص وإلى الاهتمام الشخصي بمثل هذه المواضيع الحساسة والمهمة في حياتنا الاجتماعية، وإلى أسباب موضوعية تتلخص في :

- التعرف على العملية التكوينية وتأثيرها على الموظف .
- التعرف على البرامج التكوينية والتوجه القانوني في هذا المجال .

لهذه الدراسة أهداف تتلخص في:

- التنبيه إلى ضرورة استمرار الدولة في تطوير كفاءات ومهارات موظفيها بالاهتمام أكثر بالتكوين لتحقيق أهداف أخرى

مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- ما هو مفهوم التكوين ؟ وما هي البرامج المعدة لهذه العملية ؟ وإلى أي مدى ساهمت الإدارات العمومية في تطبيقه؟

هذه الإشكالية تطرح بدورها عدة تساؤلات :

- كيف كرس المرسوم التنفيذي 194/20 عملية التكوين ؟

- ما هي النقائص والحلول المقترحة لإعادة تثمين دور التكوين ؟

ولبلوغ ذلك اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ،الذي يعتمد على تحليل النصوص القانونية المنظمة للتكوين واستخلاص الأحكام والقواعد المتعلقة به ،وتحديد الأطراف المسؤولة عن تنفيذ العملية التكوينية في الإدارات العمومية .

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على خطة تتكون من فصلين ،نتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتكوين من خلال مبحثين الأول (مفهوم التكوين) والثاني (أنواع التكوين حسب التطور التاريخي) ،أما الفصل الثاني بعنوان الإطار الإجرائي للتكوين في ظل المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 2020/07/25 بمبحثين الأول (المرجعية القانونية لتكوين وتطوير الموظفين)والثاني (مخطط التكوين وتحسين المستوى).

الفصل الأول

لإطار المفاهيمي لتكوين وتطوير الموظفين العموميين وتحسين مستواهم

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتكوين وتطوير الموظفين العموميين وتحسين مستواهم

لقد تطور دور المؤسسات والإدارات العمومية بتطور المجتمعات وتقدمها، وكذا تطور الدولة واتساع نشاطها، وهذا ما دعا إلى التفكير للانتقال من التسيير التقليدي للمؤسسات العمومية إلى الاقتصاد 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، حيث تحتل منظومة التكوين في عصرنا الحاضر دورا أساسيا في المشاركة في عملية تطوير وتنمية كل من الإدارة العمومية والروح الإبداعية لدى موظفيها إلى جانب إعداد الموظفين من الناحية الفنية لاكتساب المهارات المهنية والمساهمة في إعداد الموظفين من الناحية النفسية والشخصية والسلوكية التي تفرضها أخلاقيات ممارسة المهنة.

ومن خلال هذا الفصل نتعرف على مفهوم تكوين الموظفين العمومين كمبحث أول أنواع التكوين حسب التطور التاريخي لتكوين كمبحث ثاني.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لتكوين وتطوير الموظفين العموميين وتحسين مستواهم .

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

ولما كان تقييم الأداء وسيلة من وسائل تحسين الأداء الوظيفي ،وفي نفس الوقت هو الركيزة الأساسية لبقية الآليات ،باعتباره جزء من مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية وأساس لمنح مختلف الحوافز، كما يلعب دورا هاما في ترقية ونقل الموظف وحتى تأديبه ،بل أكثر من ذلك فهو يساعد الإدارة العمومية على تحديد ما تحتاج إليه في فترة ما من موارد مادية وبشرية كما ونوعا .

ولا يتحقق ذلك إلا بفضل عملية تعد من أهم عوامل نجاح إدارة موارد البشرية ألا وهي التكوين الذي يحتل بالنسبة للموظف العام مكانة مميزة ،على هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث المفاهيمي مطلبين نحاول من خلالهما إبراز مفهوم التكوين (المطلب الأول) ،وتحديد مبادئ التكوين وأهدافه في(المطلب الثاني).

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة إنتاجية وعليه نحاول في هذا المطلب تحديد(تعريف التكوين وخصائصه) كفرع أول و (أهمية التكوين) كفرع ثاني.

الفرع الأول: تعريف التكوين وخصائصه.

أولا: تعريف التكوين.

كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين ، حيث اختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر وتجلى ذلك من خلال تباين تعاريف ومن أبرزها ما يلي:

التكوين عبارة عن عمليات الإعداد قبل الشروع في الخدمة، والتدريب أثنائها من نمو لمعارف المتعلم وقدراته وتحسين أدائه التربوي ومهاراته فهي تبدأ في مؤسسة التكوين قبل الخدمة وتستمر أثنائها[1].

[1]فضيل عيسو، حمزة مفتاح،رمضان مويسي، عملية تدريب وتكوين الموظف العام في ظل التشريع الجزائري،مذكرة لنيل شهادة ليسانس،كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة المدية 2014/2013 ص24.

ويعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف تكوين عموما والتكوين الإداري خاصة،إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين من التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أكثر ويساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع[1].

ويعرفه الدكتور "عمار بوضياف "على أنه العملية التي من خلالها يتمكن الموظف العام من تنمية قدراته العلمية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أداءه الوظيفي ،والتكوين لا يقتصر على مجال الوظيفة العامة بل يمتد لقطاعات أخرى كالقطاع التجاري و الصناعي والمؤسسات المالية وغيرها.

فالتكوين في مجال الإدارات العمومية يؤدي إلى ترقية القدرات العلمية والعملية للموظف ،حتى أن كثيرا من الدراسات خاصة في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الجديد بدأت تتحدث عن الاحترافية في الإدارات العمومية وسبل تعزيزها وتنميتها. والتكوين أو ما يطلق عليه بالتدريب أحد أهم وسائل تطوير القدرات.[2]

ويقول "(feri)"أن التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص".[3]

كما جاء في تعريف الدكتور"صلاح الشنواني" للتكوين: "يشير التكوين في الموارد البشرية إلى تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل بالقدر الذي يمكن من إخفاء الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالوظيفة ومتطلباتها".[4]

وعرفه الأستاذ "رشيد حباني" على انه:" تلقين الأفراد مهارات فنية بهدف إكسابهم معارف جديدة وتنمية مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أكثر فعالية"

[1] محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة خنشلة ،2013-2014 ص12.

[2] بوضياف عمار،الوظيفة العامة في التشريع الجزائري،دراسة في ظل الأمر06-03 والقوانين الأساسية الخاصة،مدعمة باجتهادات مجلس الدولة،جسور للنشر والتوزيع،2015، طبعة 2015 ص112.

[3]كريمة قصيصة، نسرين خلف الله، أثر التكوين على الموارد البشرية ،"دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية"،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية،جامعة عين تموشنت،2017-2018 ص05.

[4] صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية:مدخل الأهداف،الإسكندرية،مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر،1994،طبعة1994 ص159-160.

كما عرفه الباحث "مهدي حسين زوليف" على أنه:"عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية الوظيفية وذلك لإكساب المعارف التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمال والإدارة، وأنماط سلوكية ومهارات ملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته على الأداء وزيادة الإنتاج بحيث تحقق فيه الشروط اللازمة لإتقان العمل".[1]

والتكوين وظيفة مكملة لعملية التوظيف، حيث أنها تلي عملية التعيين، عملية تكوينية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم؛ فالموظف كغيره من وسائل الإنتاج الأخرى يحتاج إلى رعاية وتطوير وفقا لمتطلبات المؤسسة والعصر لمساعدته على إكساب معلومات جديدة.

ويعرفه "عمر وصفي عقيلي <<بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة>>.[2]

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

و منه فإن التكوين نشاط منظم ومستمر ومخطط يهدف إلى تنمية مهارات الموظف وتطويرها.

في حين أن المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في المادتين 104 و105 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي على أنه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية[4]

[1] مهدي حسني زوليف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ،دار المجدلاوي 1993،طبعة1993،ص153.
[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،بعد استراتيجي ، دار وائل عمان 2004،طبعة2004 ص438.
[3] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، جامعة بنها،مصر2000 ،طبعة2000، ص250
[4] الأمر رقم03/06المؤرخ في 15 جويلية 2006 ،المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي، ج ر،العدد رقم 46 لسنة 2006 .

كما يعرف التكوين على أنه مجموعة من نشاطات التعليم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد المهارات التي تساعده على التكييف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى.[1]

فيما تضمنت المادة الثانية من المرسوم 96-92 معنى لعمليات مختلفة من التكوين حيث نصت الفقرة الأولى منها على: "التكوين المتخصص الذي يسمح بشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو للالتحاق بسلك أو رتبة أعلى بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الخدمة الفعلية، وكذلك التحضير للمسابقات أو الامتحانات المهنية، أما تحسين المستوى فهو العمل إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وتعميقها وضبطها"، أما التكوين من أجل تجديد المعلومات فهو كل عمل من شأنه أن يسمح للموظفين بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو لتغيرات في مهام المصلحة وتنظيمها.[2]

ثانيا: خصائص التكوين الإداري.

يعتبر التكوين فرع من فروع نظام تسيير الموارد البشرية ،فمنطلق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية ،كما أنه نظام متكامل ذاتيا أي أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط بغيرها من المراحل وهو أيضا نظام متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها فهو لا يستهدف فقط إحداث تغيرات سلوكية في المتكونين بل يهدف كذلك إلى تحقيق نتائج اقتصادية[3].

ومن خصائص التكوين الإداري في الجزائر أنه يظهر تقليصا في المؤسسات وتنوع فترات التكوين لترقيات متساوية ومتماشية مع نفس شروط القبول مع العلم أن بعض القطاعات تتوفر على العديد من المؤسسات التي تضمن غالبا نفس التكوينات مثل: المعاهد الوطنية للتكوين العالي للشبيبة والمعاهد الوطنية للرياضة التي هي من وزارة الشباب والرياضة، أو المعاهد التكنولوجية لوزارة التربية الوطنية.

فالتكوين الإداري هو وسيلة في خدمة التطور التي تبقى دائما تحت التغيرات التي قد تحدث وتتكيف مع التنظيم والمهام ،كما يجب أن تكون قادرة للرد على احتياجات التطورات البيئية مع تطوير التوجيه وحركته على المدى المتوسط والطويل، إلا أن هناك بعض النقائص تكمن في الحالات التالية:

[1] حسين فنيش ، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة "فكرة ومجتمع" تصدر عن طاكسيح كوم للدراسات و النشر والتوزيع، العدد35، ديسمبر2016.
[2] المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج رلسنة1996،العدد16.
[3] فضيل عيسو ،حمزة مفتاح ، رمضان مويسي،المرجع السابق ،ص26.

- عدم وجود مخططات التكوين، قصير ،متوسط، طويل المدى تتماشى مع أهداف معينة تؤدي إلى تكييف التكوينات مع احتياجات تطور القطاع.

- عدم كفاية علاقات التنسيق بين قطاعات التكوين والقطاعات المستعملة .

- الاستعمال الرديء للوسائل الموجهة للتكوين دون العودة الحقيقية للاستثمار.

- اختلاف الوصايات وتنظيمات مختلف أجهزة تكوين القطاع وما زاد الأمر خطورة عدم وجود تنسيق شامل بين المهام والأهداف والإمكانيات ومنابع أجهزة التكوين الإداري في مجمله مجموعة الاعتبارات السابقة أحست بضرورة مراجعة النظام الحالي للتكوين المتخصص وهذا للالتحاق الجيد بحركات التكوين داخل القطاع من جهة وفعالية جيدة لأجهزة التكوين بين القطاعات من جهة أخرى.[1]

الفرع الثاني: أهمية التكوين.

للتكوين أهمية بالغة نفصلها فيما يلي:

أولا: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد.

ثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للإدارة.

ثالثا: أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع.

فالتكوين أثناء الخدمة يحتل مكانة مهمة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، و يزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات.

وفي هذا الإطار يقول الأستاذ M.CROUZIER بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى ،لكن في حالة النجاح فانه الأكثر مردودية.[2]

و يبين هذا أن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد استثمارا ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على الأطراف اللذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة وهو ما سنوضحه كالآتي:

[1] جمال خرشي، مدير عام للوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد (7)،العدد1 ،سنة1997.
[2] عبد الله حميدة المختار إبراهيمي ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07،فيفري 2005 ص09.

أولا: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:[1]

تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد فيما يلي:

أ- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل منصب جديد.

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

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

د- خلق سلوك أفضل وتطوير العلاقات الإنسانية.

ه- تنمية المعارف والمهارات.

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

ز- تحسين مستوى الأداء.

ح- الإحساس بتحقيق الذات .

ط- التحفيز والترقية.

ثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للإدارة.

إذا كانت الفوائد السابقة تحقق للمتكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في:

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

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

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

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

[1] هشام بن شوتة، سيد علي علاق، تكوين الموظف في الإدارات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص دولة ومؤسسات، جامعة المدية ،السنة الجامعية 2019/2018،ص09.

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

كما يستمد التكوين أهميته بالنسبة للإدارة مما يلي:

- معالجة القصور والخلل في الأداء أو في المخرجات الأساسية للمؤسسة.

- تقليل معدلات التسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.

- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين.

- المساعدة على ربط أهداف الموظفين بأهداف الإدارة.

- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- المساعدة في فاعلية الاتصالات والاستشارات.

ثالثا: أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع.[1]

- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها.

- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة للموظفين، والسعي من أجل تنميتها و زيادة فاعليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...،باعتبار الموظفين أفرادا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أهدافه

التكوين ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة تحقق من خلالها الإدارة امتياز الخدمة والارتقاء بعلاقات العمل ويهتم أيضا بخدمة أهداف الأفراد فالتكوين حق شرعي لكل فرد يكرس حياته لوظيفة من الوظائف ،فهو يرتكز على مبادئ وأهداف نتطرق إليها من خلال هذا المطلب في فرعين ،الفرع الأول (المبادئ القانونية للتكوين) والفرع الثاني (أهداف التكوين).

[1] محمود بوقطف، المرجع السابق، ص22.

الفرع الثاني: المبادئ القانونية للتكوين

يوجد العديد من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة نشاط التكوين بالإدارة وذلك من أجل تحقيق فعالية التكوين ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

أولا: التكوين نشاط مستمر:

والقصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، ولكن التكوين نشاط ضروري مستمر يعد استثمارا في الأداء لذا يجب أن تتوقف عند حد معين، فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

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

ثانيا: التكوين نظام متكامل:

و يقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط العمل التكويني فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، ويمكن إيضاح التكامل في التكوين كما يلي:

أ-التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين: وهي كما يلي:

- الأفراد المطلوب تكوينهم والخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين.

- المشكلات التي تعاني منها المؤسسات.

ب-التكامل في الأنشطة التكوينية: وهي كما يلي:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية الإدارية.

- تقييم ومتابعة النشاط التكويني[2]:

[1] حسين فنيش، دراسة حول التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه،، دار بلقيس،الدار البيضاء، الجزائر،طبعة 2017، ص 26.
[2] محمود بوقطف،المرجع السابق، ص 48.

1- تنفيذ البرنامج التكويني: وهي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج، نوعية المكونين، تنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية، ضبط القوائم الاسمية للمتكونين وغيرها.

كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها من أجل نجاح أهداف الدورة التكوينية.

2- تقييم عملية التكوين: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف معا، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به.

ثالثا: التكوين نشاط متغير ومتجدد[1]:

يقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكاته ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد النشاط التكويني.

رابعا: واقعية التكوين:

يكون أسلوب ومادة عملية التكوين سهلة بحيث تسمح بتنفيذ برنامج التكوين ورفع مستوى المكونين.

خامسا: جعل التكوين متطورا:

- وجوب تطوير التكوين، وعدم اقتصار الأنشطة على حد معين بل يجب أن يواكب التطور بكل أنواعه.

- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.

- تحديد الاحتياجات التكوينية: وسيتخذ مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

القصور في الأداء=الأداء المطلوب-الأداء الفعلي.

[1] حسين فنيش،المرجع السابق، ص 27.

حيث يؤكد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على " تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"[1].

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة.

فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا"[2].

- تصميم البرامج التكوينية: بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف ومحتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين والوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونين، وتحديد المكان والزمان لإجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية[3].

الفرع الثاني: أهداف التكوين

تختلف أهداف التكوين باختلاف الجهة التي هي بحاجة إليه فقد يكون للموظف أهداف تختلف عن أهداف الإدارة التي يعمل بها، نوضحها كما يلي:أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف (أولا) و أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة(ثانيا)

اولا : أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف.

للتكوين أهداف كثيرة من بينها أهداف عندما تكون المبادرة من الموظف، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفرع.

فالتكوين ليس هدفا بذاته وإنما هو وسيلة للوصول لهدف له ارتباط بالحياة المهنية للموظف التي هي إحدى محددات عملية تحليل احتياجات التكوين وكذلك يعتبر من أهدافه تنمية الكفاءة وإدخالها في

[1] السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات،أبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة 2001، ص 23.

[2] عبد الباري إبراهيم ،زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 317.

[3] محمود بوقطف، المرجع سابق، ص 39.

حصيلة تنمية الكفاءات، يمكن أن نقول كذلك أن عملية التكوين اتجاه الشخص المكون تحتوي على أهداف انتقالية تتمثل في رغبته في التحول والبحث عن تزويده بمعارف وكفاءات تمكنه من بناء حياته المهنية، وبالتالي الوصول إلى أهداف نهائية وهي الأمان والاستقرار داخل الإدارة التي يعمل بها ومن ثم قد يكون من أهداف الشخص المستفيد من التكوين تحسين المناخ البسيكولوجي وبالتالي العلاقات المهنية والابتعاد عن القلق وتدعيم روح المشاركة وبهذا قد يتوصل إلى تطوير ثقافة المنظمة، قد يكون هدفه من التكوين من النوع التحفيزي المادي المتمثل في التطلع إلى منصب أعلى في الإدارة وعليه يمكن أن ترتب الأهداف كما يلي[1]:

- التكيف مع منصب العمل الذي يحتله الشخص.

- التطور للعمل في منصب قريب من الذي يحتله.

- تغير منصب العمل إلى منصب آخر في نفس الدرجة.

- الترقية في السلم الإداري.

- اكتساب أو تنمية كفاءة مهنية.

- التحكم الجيد في النشاط الحالي.

- تطوير مهارته في مجال العلاقات، و التسيير والإدارة.

وهذا النوع من التكوين يكون على حساب الإدارة أو على حساب الإدارة وحسابه الشخصي في نفس الوقت ويكون التكوين إما داخلي وخارجي.

ثانيا: أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة

بعدما رأينا أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف، سنتطرق في هذا الفرع إلى أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة على النحو التالي:

كما ذكرنا سابقا فإن التكوين هو عبارة عن وسيلة للوصول إلى أهداف معينة وفي هذه الوضعية فإن الأهداف المسطرة تتعلق بالإدارة ويتجسد هذا النوع من التكوين عن طريق مخطط تكويني بحيث يمكن أن يتعلق بأصناف معينة دون غيرها وفقا لأهداف المنظمة، والمنظمة هنا ممكن أن تكون إدارية أو إنتاجية لا فرق في ذلك.

[1]- لخضر دولي، إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي-دراسة حالة المديرية الولائية والجهوية لضرائب بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة وهران، 2007/2006، ص 19.

وعليه فإننا نجد أن الأعمال التكوينية المخطط لها من طرف الإدارة تدخل ضمن مبادرتها، ولو أن بعض الإجراءات الإدارية تلزم الأشخاص ببعض المبادرات مثل التسجيل في تربص مقترح منهم وأدرج من طرف الإدارة في المخطط التكويني وفي هذا العدد هناك عدة أهداف نأخذها بعين الاعتبار وهي[1]:

- تكييف الموظف مع المنصب الذي يشغله.

- تحفيز الموظفين لترقية مناسبة مع مؤهلاتهم الجديدة وذلك في نفس المنصب المشغول أو منصب أعلى.

- العمل على تطوير العمال من المناصب الحالية إلى المناصب المستقبلية.

- تنمية الأدوات الفكرية القاعدية أو الأساسية مثل التكوين العام وغيرها.

- تنمية ثقافة الإدارة و يقصد بها تلك المبادئ والمعتقدات مثل اتخاذ القرار عن طريق المشاركة، التعاون،...وغيرها.

ويذهب الأستاذ " أحمد ماهر " إلى تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:

- تغيير الاتجاهات.

- تقديم المعرفة.

- تنمية المهارات.

أ- تغيير الاتجاهات[2]:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المدربون أو تقديرهم لأولويات العمل، كما تعني تعديلا في توجهات المدربين وآرائهم، وقد تعني تغييرا وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل، وتعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل أراء جديدة أو ظروف عمل جديد.

ب- تقديم المعرفة:

إن تقادم المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به.

[1]-إبراهيم عبد الله ،وحيدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص 239-240.

[2]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 2003، بيروت، 2002-2003، ص 336-337.

ج- تنمية المهارات:

وقد يحتاج المدربون إلى مهارة محددة، وهي تشير إلى مكانة استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا

- التكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات بأقل جهد وفي أقصر وقت.

- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة .

- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف ،فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.

- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.

- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.

- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة ومهنية وفعالية.

- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يساعد التكوين أثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.[1]

المبحث الثاني:أنواع التكوين حسب التطور التاريخي.

اختلف الفقه في تحديد أنواع التكوين ،حسب المعيار المعتمد ،فمنهم من اعتمد على معيار مكان التكوين ،فنجد تكوين داخل المؤسسة وتكوين خارج المؤسسة ،وهناك من يقسمه حسب نوع الوظائف إلى تكوين مهني وفني وتكوين تخصصي وتكوين إداري ،ومنهم من أخذ بمعيار مراحل التوظيف فيقسمه إلى تكوين من أجل توجيه الموظف الجديد ،وتكوين من أجل نقل الموظف ،أو تكوين من أجل إعداده لتولي مهام ومناصب جديدة .[2]

تعددت النصوص المنظمة للتكوين التي عددت لنا أنواع كثيرة منها ما نص عليه المرسوم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ،ومنها ما نصت عليه القوانين الأساسية

[1] المرجع السابق ،ص37.
[2] عقيلة عكوش،المرجع السابق ،ص 66.

نوضحها في مطلبين أنواع التكوين قبل وبعد صدور المرسوم 96-92(المطلب الأول)وأنواع التكوين بعد صدور الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 194/20 (المطلب الثاني).

المطلب الأول:أنواع التكوين قبل وبعد صدور المرسوم 96-92.

صدور المرسوم التنفيذي 96-92 أتى بلمسة إضافية ساهمت في تحسين منظومة التكوين ولتوضيح ذلك قسمنا هذا المطلب إلى أنواع التكوين قبل صدور المرسوم 96-92 (الفرع الأول)وأنواع التكوين بعد صدور المرسوم 96-92 (الفرع الثاني).

الفرع الأول:أنواع التكوين قبل صدور المرسوم التنفيذي 96-92.[1]

عرفت هذه الفترة عدة أنواع هي :

أ – التكوين الإعدادي:[2]

يكون 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 و التمهين بهذا النوع من التكوين لتلبية حاجات بعض وظائف الخدمة المدنية كالدراسات المالية والإدارية وكذا 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.

و منه فإن التكوين الإعدادي يعد المتكون الذي التحق بالوظيفة بعد تخرجه من إحدى مراحل التعليم لتقلده مهام وظيفية معينة في الخدمة المدنية.

ب – التكوين حسب مرحلة التوظيف :[3]

هو ذلك التكوين الذي يتاح للموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله بهدف التقديم والتعريف بالعمل والخدمة ، وما ينظمها من لوائح وتعليمات تشمل على وصف التنظيم الذي يعمل به الفرد ومكانه الفعلي بالمؤسسة ،حقوقه وواجباته باعتباره أحد العاملين بها .

[1] دارين ذياب،التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ،تخصص قانون إداري ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة 2018-2019، ص11.

[2] حسين فنيش ،المرجع السابق ،ص38 .

[3] حسين حسن عمارة ،"إدارة شؤون الموظفين" معهد الإدارة العامة ،الرياض،السعودية،1990،ص218.

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 للموظف بتقييم المؤسسة له فيخلق لديه شعور بالانتماء والرغبة في العمل.

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 الإنتاج...وغيرها.

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 ،مثل إدخال المعلوماتية في الإدارة ما يؤدي لوجود فائض في العمالة وبالتالي تكوين هؤلاء الموظفين في أعمال أخرى تحتاج إليها الإدارة .

و يعتبر هذا النوع من التكوين أكثر ما يحدث في الدول الصناعية وذلك بغرض تأهيل العمال في بعض الصناعات المزدهرة كالإلكترونية أو صناعة السيارات وغيرها.

-ثانيا :أنواع التكوين بعد صدور المرسوم التنفيذي 96-92.

أ- التكوين من أجل تحسين المستوى :

هو التكوين الذي يسمح بتحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها وضبطها ويظم هذا النوع من التكوين العمليات المنظمة محليا أو تلك التي تجري في الخارج التي صدرت بشأنه نصوص كثيرة منها المرسوم التنفيذي رقم 03-309 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 14-196 المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج .[1]

وبالرغم من تأكيد بعض النصوص على أهمية التكوين من أجل تحسين المستوى ،إلا أن الإدارات العمومية لم تولي هذا النوع من التكوين الأهمية الكافية ،واقتصرت نشاطاتها في هذا المجال على التكوين التحضيري أثناء فترة التربص،والتكوين التكميلي قبل الترقية ،وعلى هذا الأساس صدرت

[1] المرسوم التنفيذي رقم 14-196 المؤرخ في 06 /07 / 2014 ، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج و تسييرهما ،ج ر العدد 42.

التعليمة رقم 2014/198 ،التي تحث الإدارة المركزية والمحلية على البادرة بتنظيم دورات تكوين متواصل من أجل تحسين المستوى.[1]

ب- تجديد المعلومات:

هو ذلك التكوين الذي يقوم بإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بمسؤوليات جديدة؛وتجدر الإشارة أن هذا النوع من التكوين يتم أثناء العمل أو في غير أوقات العمل الرسمية ،و من مميزات هذا النوع من التكوين أنه يزود الموظف بقدرات إيجابية وينمي فيه روح الابتكار والتجديد.

و الغاية منه هو تزويد الموظفين بالأدوات النظرية و النفسية التي تمكنهم من ممارسة نشاطاتهم بصفة فعلية.[2]

ج – التكوين المتخصص:وهو عملية تسمح ب:

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

إذا التكوين المتخصص هو العملية التي تضمن تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات التي تمكنه بالالتحاق ببعض الوظائف ،مثل التكوين التي تضمنه المدرسة العليا للإدارة ،معاهد التكوين شبه الطبي .. و غيرها كما نصت المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المتعلق بالمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.[3]

د – التكوين وتحسين المستوى في الخارج :

رغم صدور المرسوم 96-92 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 11-09-2003 الذي جاء بالإجراءات القانونية التي تحدد كيفيات

[1] التعليمة رقم 198 المؤرخة في 2014/08/13 ،صادرة عن الوزير الأول ،بخصوص برنامج التكوين و الرسكلة وتحسين المستوى.
[2] دارين ذياب،المرجع السابق ،ص12.
[3]المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 2012/04/25 ،يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءها ،ج ر العدد 26 .

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]

-المطلب الثاني :أنواع التكوين بعد صدور الأمر 06-03 و المرسوم التنفيذي 20-194 .

مع صدور الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيف العمومي ، تم إدخال أربعة أنماط جديدة من التكوين وبصدور المرسوم 194/14 الذي نص هو الآخر على نوعين من التكوين،أنواع التكوين بعد صدور المرسوم الأمر 06-03 (الفرع الأول)،أنواع التكوين بعد صدور المرسوم التنفيذي 194/20 .

الفرع الأول:أنواع التكوين بعد صدور الأمر06-03.

عرف الأمر 06-03 عدة أنواع للتكوين هي :

أ-التكوين أثناء فترة التربص (التحضيري).

هو العملية التي يتم من خلالها تحضير المتربصين للتثبيت في الوظيفة التي التحقوا بها عن طريق مسابقات التوظيف التي تنظمها الإدارات العمومية، في بعض الأسلاك، طبقا للمادة 84 من الأمر 06-03.[2]

و في هذا السياق صدرت التعليمة رقم 02 [3]المتعلقة بالتكوين أثناء فترة التربص تطبيقا لأحكام المواد 30 فقرة 1 و43 من المرسوم التنفيذي 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. [4]

ب –التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى .

للموظف الحق في الترقية في الرتبة وهي تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة وهذا وفق الأمر 06 /03.

[1]المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06 يوليو 2014 المتضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما ج ر، العدد42، ص12 .

[2] انظر المادة 84 من الأمر 06-03 ،المرجع السابق.

[3] التعليمة رقم 02 المؤرخة في 03 /01 /2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 08 -04 المؤرخ في 19 /01 /2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،ج ر العدد3.

و تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 08 من نفس الأمر على متابعة التكوين يتم الالتحاق بالتكوين التكميلي بعد نجاح الموظف في الامتحان المهني أو الترقية عن طريق الاختبار بعد التسجيل في قائمة التأهيل.[1]

بالنسبة لمدة التكوين التكميلي قبل الترقية وبرامجه و كيفيات تنظيمه فإنها تختلف من رتبة إلى أخرى وهذا وفق القرار المتضمن كيفيات تنظيم وبرامج التكوين لكل قطاع .[2]

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 للموظفين بالرفع من مهاراتهم وتطوير خبراتهم مع اكتساب قدرات تتلاءم والرتبة الجديدة .

يسمح هذا النوع من التكوين للالتحاق به سوى برتبة قليلة منها على سلك ورتب التكوين والتعليم المهنيين وبالضبط رتبتان فقط وهما.

- مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين .

- نائب مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين .

تحدد مدة التكوين التكميلي للإدماج في رتبة مقتصد مسير ورتبة نائب مقتصد مسير وفقا لما نص عليه القرار الوزاري المشترك الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي للإدماج في الرتبتين المذكورتين أعلاه لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين .[3]

كما يتم تنظيم هذا النوع من التكوين على شكل متواصل، ويشمل دروسا نظرية يضاف إليه تربص تطبيقي تحدد مدته طبقا للمادة 12 من نفس القرار.

يتم فتح دورة التكوين التكميلي للرتبتين المذكورتين بموجب قرار من الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين.

د – التكوين بعد التعيين في منصب عالي :

[1] انظر المواد 109،08،107، من الأمر 03/06 ،المرجع السابق .

[2] القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 يوليو 2016 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه ،جريدة رسمية لسنة 2017،العدد12 ،ص20.

[3] انظر المادة 09 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 /12 /2009 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي للإدماج في الرتبتين المذكورتين أعلاه لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين وكذا محتوى البرامج ،الجريدة الرسمية سنة 2010 ،العدد 09 ،ص13.

هذا النوع من التكوين يخص الموظفين الذين لهم أقدمية محددة في القوانين الأساسية بالأسلاك والرتب لمستخدمي التكوين والتعليم المهنيين.

ووفق القرار الوزاري المشترك الذي يحدد تصنيف مراكز التكوين المهني و التمهين وشروط الالتحاق بالمراكز العليا التابعة له.[1] فإن شروط الالتحاق بهذا المنصب اجتياز مسابقة على أساس الشهادة ،وهذا على عكس ما كان عليه الحال في ظل أحكام القرار الوزاري الذي يحدد كيفيات تنظيم وإجراء المسابقات للتعيين في المناصب العليا بالنسبة للأشخاص المعوقين جسديا لا سيما المادة 19منه التي مفادها إلزام إخضاع المديرين المتربصين للالتحاق بذات المناصب لإجراء مسابقة على أساس الاختبار للتعيين في المنصب العالي .[2]

ه –التكوين 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 الإطار رقم 712 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية .[3]

الفرع الثاني:أنواع التكوين بعد صدور المرسوم التنفيذي 20 /194.

بعد استقراء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 194/20 نجد أن عمليات تكوين الموظفين و الأعوان العموميين وتحسين مستواهم تنقسم إلى نوعين (02) هما :

– دورات التكوين.

– دورات تحسين المستوى.

حيث تنقسم كل منهما إلى عدة أنواع من التكوين نفصلها كالآتي:

أ – أنواع دورات التكوين .[4]

[1] القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 /10 /2016 ،الذي يحدد تصنيف مراكز التكوين المهني و التمهين وشروط الالتحاق بال مراكز العليا التابعة له ،ج ر ،العدد75 ،سنة 2016 ،ص21.

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

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

[4] انظر المواد 7،8،9 من المرسوم التنفيذي 194/20 ،المرجع السابق .

تنقسم دورات تكوين الموظفين والأعوان العموميين التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية إلى:

1- التكوين المتخصص.

- **تعريف التكوين المتخصص:**التكوين المتخصص هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة.

- **– الهدف من التكوين المتخصص:**يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها.

2– التكوين التحضيري لشغل منصب .

- **تعريف التكوين التحضيري لشغل منصب :**التكوين التحضيري لشغل منصب هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عالي أو منصب متخصص ،مثال ذلك التكوين التحضيري أثناء فترة التربص الخاص ببعض رتب الأسلاك المشتركة .

- **الهدف من التكوين التحضيري لشغل منصب:**يهدف التكوين التحضيري لشغل منصب إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالي المراد شغله أو تعيينه فيه.

ب – أنواع دورات تحسين المستوى.[1]

تنقسم دورات تحسين مستوى الموظفين والأعوان العموميين التي يمكن أن تقوم بهما المؤسسات والإدارات العمومية، إلى ثلاث (03) أنواع هي:

1-التكوين أو دراسات التخصص:

- **تعريف التكوين أو دراسات التخصص:**التكوين أو دراسات التخصص هو كل تكوين أو دراسات متخصصة يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين.

[1] انظر المواد 13،12،11،10، من المرسوم التنفيذي 194/20 .

- **الهدف من التكوين أو دراسات التخصص:** يهدف التكوين أو دراسات التخصص إلى تمكين الموظفين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال و/أو تحيين تكويناتهم الأولية.

2 – التكوين التحضيري للمسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية:

- **تعريف التكوين التحضيري للمسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية:** يهدف التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

3 – تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى:

تعريف تجديد المعارف أو الندوات: هو كل تكوين يمكن أن تقوم به المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين قبل تكليفهم بمهام جديدة أو تطوير ممارساتهم لمهامهم الحالية التي يشغلونها.

الهدف من تجديد المعارف أو الندوات: يهدف تجديد المعارف والندوات وكلل شكل آخر لتحسين المستوى إلى تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب الذي سوف يشغلونه.

خلاصة الفصل

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

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

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

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

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

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

الفصل الثاني :

الإطار الإجرائي لتكوين و تطوير الموظفين العموميين و تحسين مستواهم في ظل المرسوم التنفيذي 194/20

الفصل الثاني: الإطار الإجرائي لتكوين و تطوير الموظفين العموميين في ظل المرسوم 194/20.

إن تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية أمر ليس بالسهل كونه يتعلق بتسيير هيئات و إدارات لها علاقة وطيدة بهيبة و سمعة الدولة، و بالتالي فإنه ينبغي أن لا ينفصل تسيير هاته الموارد عن المعرفة الدقيقة و المفصلة بالنصوص القانونية و التنظيمية التي تحكمها، كما ينبغي أن يتسم هذا التسيير بالمعرفة و التحيين المستمر لهذه النصوص و التنظيمات. كما أنه يحتاج في نفس الوقت إلى التوضيح الدائم للأمر الذي يسمح بالتطبيق الموحد و المنسجم لها.

من أجل ذلك وعلى ضوء المرسوم التنفيذي 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: المرجعية القانونية التي تحكم تكوين الموظفين و الأعوان العموميين.

المبحث الثاني: مفهوم مخطط التكوين و تحسين المستوى.

المبحث الثاني: المرجعية القانونية التي تحكم تكوين الموظفين و الأعوان العموميين.

ينظم مسألة تكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم، الفصل الخامس من الباب الرابع، و كذا المادة 111 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و هي أحكام غير نهائية حيث أنه، تم تفصيل و تبيان هذه الأحكام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020، المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم التي تحدد القواعد العامة المتعلقة بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم.[1]

المطلب الأول: تحديد شروط و مدة دورات التكوين و تحسين المستوى.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد شروط الالتحاق و مدة دورات التكوين و تحسين المستوى من خلال فرعين: الفرع الأول(شروط الالتحاق بدورات التكوين و تحسين المستوى) و الفرع الثاني (مدة دورات التكوين و تحسين المستوى).

الفرع الأول: شروط الالتحاق بدورات التكوين و تحسين المستوى.

حسب المرسوم التنفيذي 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية تحدد شروط الالتحاق بدورات التكوين و تحسين المستوى كما يلي:[2]

- بموجب القوانين الأساسية الخاصة بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء و تنظيم مؤسسات التكوين بالنسبة لدورات التكوين.
- بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني ، حسب الحالة، بالنسبة لدورات تحسين المستوى.
- بالنسبة لشروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني، حسب الحالة، حيث أنه لا يمكن أن يفوق الحد الأقصى للموظفين الحقيقي للسلك أو الرتبة أو المنصب المقصود، حسب الحالة.

[1] عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم معد على ضوء المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020، المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية، إيليزي جانفي 2021، طبعة 2021، ص 07.

[2] انظر المادتين 14 و 15 من المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25 يوليو سنة 2020 المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية الجريدة الرسمية، العدد 43.

الفرع الثاني: مدة دورات التكوين و تحسين المستوى.

في هذا الفرع سنفصل في تحديد شروط دورات التكوين ومدتها كما يلي:

أولا: مدة دورات التكوين[1]

تحدد مدة دورات التكوين، بموجب القوانين الأساسية الخاصة، التي تحكم الرتب أو المناصب المتخصصة المعنية أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء و تنظيم مؤسسات التكوين، و كذا بموجب القرارات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي194/20.

ثانيا: مدة دورات تحسين المستوى.

تحدد مدة دورات تحسين المستوى، بموجب قرار أو مقرر من هيئة أو السلطة التي لها سلطة التعيين المعنية، حسب الحالة.

تنظم دورات تحسين المستوى في شكل دورات مختلفة، إما تكون دورات طويلة المدى أو دورات متوسطة أو قصيرة المدى، تحدد هذه المدد وفقا للتوزيع الآتي:

1- تعتبر دورة تحسين المستوى طويلة المدى، عندما تساوي مدته أو تفوق ثلاثة (3) أشهر، و تقل عن سنة واحدة أو تساويها.
2- تعتبر دورة تحسين المستوى متوسطة المدى، عندما تساوي مدته أو تفوق ثلاثة (3) أشهر، و تقل عن (6) أشهر أو تساويها.
3- تعتبر دورة تحسين المستوى قصيرة المدى، عندما تقل مدته عن ثلاثة (3) أشهر[2]

المطلب الثاني: تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى.

سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى من خلال فرعين، الفرع الأول (تنظيم دورات التكوين بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة)، و الفرع الثاني (بالنسبة للرتب، أو المناصب النوعية و الخاصة).

[1] انظر المادة 18 من المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020، المرجع السابق.
[2] عبد الحكيم بن مصباح سواكر، المرجع السابق، ص 14.

الفرع الأول: بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة.

سنتناول في هذا الفرع كيفيات تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة و ذلك حسب المادة 18 من المرسوم 194/20.

ما لم تنص أحكام على خلاف ذلك في القوانين الأساسية الخاصة أو في النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء و تنظيم مؤسسات التكوين، فإن إطار تنظيم التكوين المتخصص و التكوين التحفيزي لشغل الرتب التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، يحدد بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثاني: بالنسبة للرتب أو المناصب النوعية أو الخاصة.[1]

سنتطرق في هذا الفرع إلى تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بالنسبة للرتب أو المناصب النوعية أو الخاصة و ذلك من خلال المادتين 19-20 من نفس المرسوم،بحيث انه ما لم تنص أحكام على خلاف ذلك في القوانين الأساسية الخاصة أو في النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء و تنظيم مؤسسات التكوين، فإن إطار تنظيم التكوين المتخصص والتكوين التحفيزي لشغل الرتب أو المناصب المتخصصة التابعة للأسلاك النوعية لمختلف المؤسسات و الإدارات العمومية، يحدد بموجب قرار مشترك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية و ذلك حسب المادة 18 من المرسوم التنفيذي 20-194.

- تحدد القرارات المشار إليها في المادة 18 أعلاه الخاصة بدورات التكوين على الخصوص ما يأتي:
- شروط و معايير انتقاء المترشحين.
- مدة و شكل الدورة.
- المؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن تحسين المستوى.
- برنامج دورة تحسين المستوى.
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

يحدد إطار تنظيم دورات تحسين المستوى للموظفين و الأعوان العموميين بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني و هذا ما نصت عليه المادة 20 من نفس المرسوم و التي تنص على الخصوص ما يأتي:

- شروط و معايير انتقاء المترشحين.

[1] انظر المادة 20 من المرسوم التنفيذي 194/20 ،المرجع السابق .

- مدة و شكل الدورة.
- المؤسسة أو المؤسسات التكوين التي تضمن تحسين المستوى.
- برنامج دورة تحسين المستوى.
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- برنامج الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع و التنظيم المسؤول بهما.

المبحث الثاني:مخطط التكوين وتحسين المستوى.

نظرا للاحتياجات التكوينية للموارد البشرية في الإدارة العامة، فإن هذه الأخيرة لا تستطيع تلبية ذلك دفعة واحد لقلة الإمكانيات و المعوقات التي تواجهها سواء من ناحية رصد الموارد المالية و الإمكانات المادية و البشرية المتاحة، و هو خارج عن إرادة الإدارة مثل نظم القانونية المتعلقة بالتكوين.

لذا فمن الضروري أن تلجأ الإدارة إلى إعداد إستراتيجية لتنسيق مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، و اختيار الحلول الممكنة لتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال تحديد الإيرادات لاحتياجاتهم بدقة، و يكون ذلك موضوع ترتيب و برمجة في شكل مخطط سنوي أو متعدد السنوات لعملية التكوين.

و في هذا المبحث دراسة شاملة لمخطط التكوين و تحسين المستوى من خلال مطلبين، المطلب الأول (مفهوم مخطط التكوين و تحسين المستوى) و المطلب الثاني (تنفيذ دورات التكوين و تحسين المستوى).

المطلب الأول: مفهوم مخطط التكوين و تحسين المستوى.

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لوحة قيادية للموارد البشرية و المخطط السنوي أو متعدد السنوات للموظفين الذي جاء ليوضح لنا عمليات التكوين التي تعتزم المؤسسات الإدارية العمومية انجازها سنويا و هذا ما سنتطرق إليه من خلال فرعين، الفرع الأول(تعريف مخطط التكوين و تحسين المستوى) و الفرع الثاني (ضبط مخطط التكوين و تحسين المستوى).

الفرع الأول: تعريف مخطط التكوين وتحسين المستوى وأنواعه.

نوضح ذلك من خلال تعريف مخطط التكوين وتحسين المستوى (أولا) وأنواع مخطط التكوين وتحسين المستوى وعلاقتها بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (ثانيا).

أولا: تعريف مخطط التكوين و تحسين المستوى.[1]

إن المخططات التكوينية هي وثيقة تدون فيها المؤسسات و الإدارات العمومية مختلف العمليات التكوينية مصحوبة بعرض الأسباب يتضمن مبررات حول جدوى مختلف الدورات التكوينية.

كما تعتبر هذه المخططات أدوات قانونية تسمح للمؤسسة أو الإدارة بتخطيط احتياجاتها التكوينية بناءا على معطيات علمية مدروسة يضاف إلى ذلك هي أداة عمل و رقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري.

[1] حسين فنيش، المرجع السابق، ص 100.

والتخطيط في مجال التكوين هو مجرد بناء أو صياغة لمخطط يرتكز على قواعد وإجراءات تتكيف مع تعقيد المؤسسة فهو يتطلب تحديد الأهداف وصياغة المخطط .

ثم إن الأهداف العامة في أي تخطيط للتكوين تكون واضحة لأنها تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية ويعتبر مخطط التكوين أو محتوى التخطيط لاحتياجات المؤسسة أثناء قيامها بعملية التكوين ،فبعد أن تتوفر لدى المسؤول عن عملية التخطيط في مجال التكوين المعلومات الدقيقة عن الإمكانيات الموجودة عليه بعد ذلك تحديد أنواع التكوين الذي ستقوم به المؤسسة كما يجب عليه أن يقف على طبيعة البرامج التي تحققها والطريقة التي تعتمد عليها.[1]

ثانيا :أنواع مخططات التكوين وتحسين المستوى وعلاقتها بالمخطط السنوي للموارد البشرية.

جاء في المرسوم التنفيذي 20-194على أنه "يمكن إن يكتسي مخطط التكوين و تحسين المستوى طابعا قطاعيا أو غير ممركز أو لا مركزيا .[2]

أما علاقة مخطط التكوين و تحسين المستوى بالمخطط السنوي لتسيير المواد البشرية هي علاقة وطيدة تظهر من خلال النقاط التالية:[3]

- يجب أن يكون هناك تطابق تام بين المخططين من حيث عدد المناصب.
- يتعين على الإدارة أو المؤسسة العمومية أن تحتفظ بالمناصب المالية المخصصة للترقية سواء عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الترقية الاختيارية في حال امتد التكويني إلى ما بعد السنة المالية ، ذلك من خلال الإبقاء عليها في العمود المخصص للتكوين في مخطط تسيير المواد البشرية.

إذ لا يمكن تسجيل أية عملية تكوين مهما كانت طبيعتها في حال عدم توفر مناصب مالية مخصصة للتكفل بمنتوج التكوين.[4]

وهذا ما أكدت عليه المادة 22 من المرسوم 20-194 السابق ذكره والتي تنص على ما يلي :" يسهر الوزراء أو مسؤولو المؤسسات العمومية على مطابقة مخططات التكوين و تحسين المستوى التي تعدها

[1] عمار طويل ،التكوين الإداري في الوظيفة العامة ،دراسة حالة :مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة ،جامعة قاصدي مرباح ،:كلية الحقوق والعلوم السياسية ،ورقلة ،السنة الجامعية 2013-2014،ص22.
[2] انظر ، المادة 21 ، من المرسوم التنفيذي 194/20المؤرخ في 25 يوليو 2020 ،المرجع السابق.
[3] عمار طويل،المرجع السابق ،ص23.
[4] دارين ذياب، المرجع السابق ص 45.

إدارتهم المركزية و مصالحهم غير الممركزة و المؤسسات العمومية الموضوعة تحت وصايتهم ، للأهداف المسطرة في مخطط تسيير المواد البشرية لقطاعاتهم.[1]

كما يعد مخطط التكوين بمثابة شرح مفصل لسياسة التكوين داخل المؤسسة وتحليله يمثل الخطوة الأولى لهذا المخطط ويتمثل ذلك فيما يلي:

1 - تحليل المتطلبات:

يرتكز تحليل المتطلبات على استجواب الأشخاص ودراسة مكان العمل ،والتغيرات التكنولوجية والهيكلية لذلك يلجأ المعنيون إلى إجراء تحقيق يجمع بين المقابلات الفردية والجماعية والأسئلة الشفوية كما أن استغلال جهاز الأسئلة الشفوية يسمح لنا بإعداد أول قائمة للاحتياجات بالإضافة إلى ذلك فإن سلسلة المقابلات والتحليلات الدقيقة حول مراكز العمل تساعد على تحسين الأجوبة مما يسمح بتحديد عناصر التكوين التكميلية الضرورية للسيطرة على الوضعية المهنية وتحليل الاحتياجات المعبر عنها والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها هي التي يتوقف عليها مستقبل مخطط التكوين.

2- اختيار سياسة التكوين:

تعتبر سياسة التكوين واحدة من أهم وظائف مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة ،كما أنها واحدة من الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال من أجل السعي إلى تلبية رغباتهم في أحسن الظروف ،هذه العناية المزدوجة تلبي احتياجات العمال والأفراد داخل المؤسسة،ولكن وقبل كل شيء يجب أن نشير إلى أن الطلب المعبر عنه من طرف العمال يتصل مباشرة باختيارات المؤسسة وتتمثل هذه الاختيارات فيما يلي :

أ- الميزانية:وهي المبالغ المالية المخصصة لتلبية لتحسين الأداء التكوين احتياجات العمال من المكونين.

ب- المحتويات:نقصد بها أن التكوين قد يكون عاما ويخصص لها من أجل الرفع من مستوى المعلومات لدى المستفيدين من التكوين وقد يكون تقنيا من أجل تنمية ممتلكات المؤسسة مع النظر إلى أبسط الرغبات المطلوب تحقيقها.

د- الأساليب:وتتمثل في مجموع الوسائل والإمكانيات الداخلية والخارجية المستخدمة سواء كان ذلك أثناء العمل أو خارجه.

[1]انظر للمادة 22 من المرسوم التنفيذي 20-194 في 25 يوليو 2020 ،المرجع السابق.

الفرع الثاني:ضبط مخطط التكوين و تحسين المستوى.

تضبط كل مؤسسة أو إدارة عمومية مخططا للتكوين و تحسين المستوى الذي يمكن أن يكتسي طابعا سنويا أو متعدد السنوات و هذا ما سنوضحه من خلال نقطتين:

أولا: إعداد مخططات التكوين و تحسين المستوى و المصادقة عليه:

تعد عملية إعداد المخطط التكويني فتحسين المستوى وسيلة خاصة لتنفيذ سياسة التكوين، و وسيلة للتسيير التقديري لعمليات التكوين و طريقة الاشتراك الجماعي، و تتمثل في مجموعة الأعمال و النشاطات المنسقة لتحقيق أهداف التكوين خلال سنة أو عدة سنوات، بتصميم برامج تكوينية لذلك و تنفيذها، خاصة و أن المؤسسات و الإدارات العمومية ملزمة بموجب المرسوم التنفيذي 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020، بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، مطابقا و مفصلا لمخطط التسيير للموارد البشرية.

حيث يرتبط إعداد و تجديد ميزانية التكوين لأية مؤسسة أو إدارة عمومية بمدى قدرة هذه الأخيرة على تدعيم مشاريعها التكوينية خلال مناقشات الميزانية.

و يمكن حصر مراحل إعداد مخطط التكوين إجمالا فيما يلي:[1]

- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بحيث هو الركيزة الأساسية لكل عملية تكوين لاسيما الجدول رقم 07 من مخطط بتسيير الموارد البشرية.
- يلزم عن الإدارة إرسال مشروع مخطط التكوين بخمسة (05) نسخ إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية قصد دراسته أمام لجنة خاصة المكونة من:

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، رئيسا.
- ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، عضوا.
- ممثل عن وزارة المالية، عضوا.

- 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 الذي يحدد على الخصوص ما يلي:[2]

- نوع دورات التكوين و تحسين المستوى.

[1] حسين فنيش ،المرجع السابق، ص 104.
[2] عبد الحكيم بن مصباح سواكر، المرجع السابق، 19-20.

- الرتب المعنية بدورات التكوين و تحسين المستوى.
- عدد المناصب المالية المخصصة للتكوين و عدد المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى.
- عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين بالتكوين أو بتحسين المستوى.
- مدة دورات التكوين و تحسين المستوى.
- المؤسسة أو المؤسسات التكوينية التي تضمن دورات التكوين و تحسين المستوى.

و يمكن للجنة المذكورة أعلاه أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى الفائدة في استشارته ليساعدها في أشغالها.

مع العلم أن مخطط التكوين و تحسين المستوى يتمم أو يعدل وفق نفس الأشكال و الإجراءات المنصوص عليها.

أما فيما يخص المصادقة على مخططات التكوين فيعرض المخطط القطاعي للتكوين السنوي و تحسين المستوى و تجديد المعلومات على مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري عند بداية السنة المالية قصد المصادقة مع إرفاقه بعرض الأسباب الذي بموجبها يبرر العمليات المبرمجة و كيفية التطبيق المحددة لهذا الغرض.[1]

ثانيا: تقييم تنفيذ مخطط التكوين و تحسين المستوى.

تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن تنفيذ مخططات التكوين تحسين المستوى في المؤسسات و الإدارات العمومية و بهذا الصدد، تقوم كل دائرة وزارية أو مؤسسة عمومية بإعداد تقرير عن إنجاز العمليات المسجلة في مخططاتها للتكوين و تحسين المستوى.

قبل 31 مارس بعنوان السنة المالية الموالية للسنة المعتبرة، و ترسله إلى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية[2]. و هو ما جاءت به المادة 25 من المرسوم التنفيذي 20-194 و عليه نستخلص بعض النقائص نذكر منها:

- لابد على الإدارة العمومية أن يكون لها أهداف مستقبلية على المدى المتوسط و الطويل يقتضي بدفع المسؤولين إلى تبني مقاربات إستراتيجية في مجال التخطيط.

[1] حسين فنيش، المرجع السابق، ص 105.
[2] عبد الحكيم بن مصباح سواكر، المرجع السابق، ص 20.

- تجسيد مشاريع التكوين في وثيقة تشكل أداة عمل المؤسسات و الإدارات العمومية و اعتبارها في مجال سياسة التكوين.
- السماح للإدارات و المؤسسات العمومية بالقيام بالتخطيط لمختلف الدورات التكوينية كما تجدر الإشارة إلى أن مخططات تبقى غير مستغلة بطريقة كافية.

المطلب الثاني: تنفيذ دورات التكوين و تحسين المستوى.

بمجرد المصادقة على المخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى تشرع الإدارات و المؤسسات العمومية في تنفيذه وفق خطوات معينة نوضحها من خلال تقسيمنا لهذا المطلب إلى فرعين، الفرع الأول(فتح دورات التكوين) و الفرع الثاني (حقوق و واجبات الموظف في مجال التكوين و تحسين المستوى).

الفرع الأول: فتح دورات التكوين.[1]

سنفصل في هذا الفرع عملية فتح دورات التكوين من إجراء دورات التكوين وتحسين المستوى إلى تتويج هذه الدورات على النحو التالي:

تنص المادة 26 من المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين العموميين و تحسين مستواهم على أن السلطة صاحبة التعيين أو السلطة الوصية حسب الحالة تصدر قرارا أو مقر لفتح دورات التكوين و تحسين المستوى تحدد فيه ما يلي:

- الرتبة المعنية بدورات التكوين و تحسين المستوى.
- عدد المناصب المالية المخصصة أو البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى، حسب الحالة، طبقا لمخطط التكوين و تحسين المستوى المصادق عليه.
- مدة الدوارات ومكان إجرائها.
- تواريخ فتح و اختتام دورات التكوين و تحسين المستوى.

و يجب على المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تبدي رأيا في مطابقة القرار أو المقرر المذكورين في الفقرة الأولى من المادة السابعة والعشرون 27 من نفس المرسوم للتنظيم المعمول به في آجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل، ابتداء من تاريخ استلامها؛ و بانقضاء هذا الأجل يعتبر رأي المطابقة مكتسبا، غير أنه لا تطبق أحكام هذه المادة على دورات تحسين المستوى قصيرة المدى.

[1] انظر المادة 26 من المرسوم التنفيذي 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين العموميين و تحسين مستواهم، المرجع السابق.

كما يجب نشر قرار أو مقرر فتح دورة للتكوين و تحسين المستوى من أجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل ابتداء من تاريخ استلام رأي المطابقة المنصوص عليه في المادة السابعة والعشرون (27) من ذات المرسوم، عن طريق الإعلان في موقع الانترنت أو عند الاقتضاء، في أماكن العمل للمؤسسة أو الإدارة المعنية أو بكل وسيلة أخرى ملائمة.

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

أما فيما يخص قائمة المترشحين المقبولين أو غير المقبولين لمشاركة في دورة تكوين او تحسين أو المستوى فإنه حسب المادة التاسعة والعشرون (29)من المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين تعدها لجنة خاصة ترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها و تتكون من المسؤول المكلف بالتكوين في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعينة و عضو منتخب عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء الرتبة المعنية.[1]

يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين و تحسين المستوى محل إشهار عن طريق الإلصاق على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو بكل وسيلة أخرى ملائمة قبل عشرة (10) أيام عمل، على الأقل، من تاريخ المقرر لبداية دورة التكوين أو تحسين المستوى المعنية.

ثم تعلم المؤسسة أو الإدارة المعنية للمترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى، بأسباب رفض ترشحهم، و يمكنهم، عند الاقتضاء ، تقديم طعن إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها أن تفصل في هذا الطعن و الرد على المعنيين قبل خمسة (5) أيام عمل، على الأقل، من تاريخ المقرر لإجراء دورة التكوين أو تحسين المستوى المعنية و سنفصل فيما يلي إجراء دورات التكوين و تحسين المستوى و تتويجها.[2]

أولا: إجراء دورات التكوين و تحسين المستوى.[3]

تضمن دورات التكوين و تحسين المستوى حسب المادة 32 من المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020 ما يلي:

[1] انظر المادة 29 من المرسوم التنفيذي 194/20 ،المرجع السابق.
[2] عبد الحكيم بن مصباح سواكر، المرجع السابق، ص 23.
[3] انظر المادة 25 من المرسوم التنفيذي 194/20، المرجع السابق .

- المؤسسات العمومية التي تتكفل بالتكوين العالي أو أي مؤسسة أخرى مؤهلة، طبقا للتنظيم المعمول به، بالنسبة للرتب التي يشترط الالتحاق بها حيازة شهادة تكوين عال.
- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى مؤهلة،طبقا للتنظيم المعمول به، بالنسبة للرتب الأخرى.

كما يمكن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بشكل متواصل أو تناوبي أو عن بعد أو إقامي لدى مؤسسة تكوين مؤهلة .

غير أنه يجب تنظيم دورات التكوين المتخصص من أجل التوظيف المباشر في رتبة ،بشكل متواصل أو إقامي لدى مؤسسة تكوين مؤهلة .

و حسب المادة 34 من نفس المرسوم فإنه و بغض النظر عن أحكام الماجة 33 يمكن إجراء دورات تحسين المستوى قصيرة المدى في مقر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو لدى مؤسسة تكوين مؤهلة.

كما يمكن إجراؤها بصفة كاملة أو جزئية، خلال أوقات العمل و خارجها، طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

ثانيا :حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى .

للموظف حقوق وعليه واجبات في مجال التكوين وتحسين المستوى نتناولها فيما يلي :

أ: حقوق الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى .[1]

يستفيد الموظف المقبول لمتابعة دورة التكوين أو تحسين المستوى تنظم بشكل متواصل أو متساوي مدتها تفوق (6)ستة أشهر، من الانتداب خلال مدة هذه الدورة ،وفي هذه الحالة يتقاضى من إدارته الأصلية الراتب الرئيسي والتعويضات المرتبطة برتبته الأصلية باستثناء العلاوات المرتبطة بالمردودية والنتائج أو الممارسة الفعلية للعمل .

يمكن للموظفين الذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى الاستفادة من أحد الامتيازات التالية :

1 – بالنسبة لدورات تحسين المستوى طويلة المدة:

- منح درجة إضافية ،في حدود ثلاث (3) درجات خلال المسار المهني .

[1] عبد الحكيم بن مصباح سواكر ،المرجع السابق ،ص26.

- تخفيض الأقدمية للترقية إلى رتب أعلى، عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختبار لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى.

2 – بالنسبة لدورات تحسين المستوى متوسطة المدة.

تخفيض الأقدمية لمدة تساوي مدة تحسين المستوى للترقية إلى رتبة أعلى عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختبار وكذا الترقية في الدرجة.

3 – بالنسبة لدورات تحسين المستوى قصيرة المدة:

أخذ هذه الدورة بعين الاعتبار من أجل تنقيط المعنيين لترقيتهم في الدرجات، وكذا من أجل تعيينهم في المناصب الموافقة لطبيعة دورة التكوين وتحسين المستوى.

ب:واجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى :[1]

-تتمثل واجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى فيما يلي :

-يخضع المترشحون المقبولين للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين.

-يلزم كل مترشح تابع تكوين أو تحسين المستوى دون الإخلال بالأحكام المنصوص عليها في المجال بالقيام بخدمة فعلية لدى الإدارة العمومية لمدة توافق ثلاث (3) مرات مدة الدورة المتابعة في حدود مدة أقصاها سبع (7) سنوات .

-يلزم كل مستفيد من تكوين أو تحسين المستوى ،انقطع بمحض إرادته عن دورة التكوين وتحسين المستوى ،أو لم يلتحق بمنصب تعيينه عند نهاية التكوين في أجل شهر (1) دون مبرر مقبول ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين أو غادر الإدارة قبل نهاية المدة المحددة في المادة 42 من المرسوم التنفيذي 194/20 ،بتسديد كامل المصاريف المترتبة على التكوين أو تحسين المستوى.

الفرع الثاني: تتويج و تقييم دورات التكوين وتحسين المستوى وتقييمها.[2]

1-تتويج دورات التكوين.

- عند نهاية التكوين تسلم مؤسسة التكوين التي تكلفت بإجراء دورة التكوين أو تحسين المستوى شهادة تكوين للمترشحين اللذين تابعوا بنجاح دورة تكوين.

[1] عبد الحكيم بن مصباح سواكر ،المرجع السابق ،ص28 .
[2] انظر المادة 25 من المرسوم التنفيذي 194/20،المرجع السابق.

- شهادة تحسين المستوى ، للمترشحين اللذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى المتوسطة و طويلة المدى .

- شهادة مشاركة للمترشحين اللذين تابعوا دورة تحسين المستوى قصيرة المدى.

بالنسبة للمترشحين اللذين تابعوا بنجاح دورة تكوين:[1]

- تعيينهم بصفة متربصين في الرتب المعنية و يوجهون حسب احتياجات المصلحة و بطاقة الرغبات و درجة استحقاق المعنيين، عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص الموجه إلى التوظيف المباشر في رتبة معينة.

- ترقيتهم أو إدماجهم، حسب الحالة في الرتبة المقصودة، عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص قبل الترقية أو الإدماج.

- ترسيمهم في رتبهم ، وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، عندما يتعلق الأمر بالتكوين التحضيري قبل ترسيم المتربص .

- تعيينهم في المناصب العليا أو في المناصب المتخصصة ذات الصلة ،وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به ،عندما يتعلق الأمر بالتكوين قبل التعيين في منصب عال أو منصب متخصص.

أما بالنسبة للتكوين المتخصص الموجه للتوظيف المباشر في رتبة معينة يتم ما يلي:

- أما قبولهم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها، طبقا للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات في مؤسسة التكوين.

و إما تعيينهم في الرتبة الأدنى مباشرة، عندما تنص الأحكام التنظيمية المعمول بها، أو نظام الدراسات في مؤسسة التكوين على ذلك.

- كذلك قد يتم إقصاؤهم من قائمة المترشحين المقبولين للتوظيف المباشر في رتبة معينة.

فيما يخص التكوين المتخصص الموجب إلى الترقية أو الإدماج في رتبة معينة: يتم إما قبولهم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها وفقا للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات لمؤسسة التكوين، و إما إعادة إدماجهم في رتبهم، الأصلية.

- بالنسبة للتكوين التحضيري قبل ترسيم المتربصين:

[1] عبد الحكيم بن مصباح سواكر، المرجع السابق، ص 25.

يتم قبولهم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين في حالة تمديد فترة التربص أو الإعلان عن عدم قبولهم للتكوين.

بالنسبة للتكوين التحضيري قبل التعيين في منصب عال أو منصب متخصص:

يتم قبولهم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها أو إعلان عدم قبولهم للتعيين في المنصب العالي أو المنصب المتخصص المقصود.

2-تقييم دورات التكوين وتحسين المستوى:[1]

إن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على على أرض الواقع لا يعتبر كافيا للحكم عليه إن كان ناجحا أم لا ،وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها ، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقينه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات ،والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية و ذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

ويقصد بتقييم دورات التكوين أنه تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج ،والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين ، والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرتها لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم.

فالتقييم هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها، ومدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين.

و على هذا الأساس فإن إشكالية تقييم التكوين تبرز في أمرين:

- تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التكوين المتبعة أدت إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد المتكونين.[2]

- تحديد ما إذا كانت نتائج التكوين لها أي أثر ملحوظ على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

[1] عمار طويل: المرجع السابق، ص28-29.
[2] عمار طويل،المرجع السابق ،ص29.

و يعتبر موضوع التقييم من الموضوعات التي يجب أن تشغل باستمرار أذهان القائمين على تنظيم وإدارة التكوين، فحتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة من تحقيق أهدافها بفعالية، فإنه يتعين عليه القيام بتقييم للأداء والأهداف.

خلاصة الفصل

التكوين عملية منظمة يجب أن تندرج ضمن خطة إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، تعتمد على قواعد علمية دقيقة تمكن الإدارات و المؤسسات العمومية من إدارة الكفاءات الموجودة و تطويرها حسب الأهداف المستقبلية و الميزانيات المرصودة، و هذا من خلال التحكم الجيد في مخططات تسيير الموارد البشرية و المخططات التوقعية للتكوين و تحسين المستوى. و الحفاظ على التطابق الوثيق بينهما.

أيضا عملية التكوين تمر بإجراءات و مراحل تتضمن أحكام خاصة لاسيما حقوق و واجبات المتكونين، شروط التحاقهم بالدورات التكوينية و مدتها و غيرها من الأحكام التي نظما المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 24 يوليو 2020.

تتولى عملية التكوين عدة أطراف: الإدارة المعنية، مصالح الوظيفة العمومية، مصالح المالية، مراكز التكوين، مما يجعلها عملية طويلة و معقدة تكتنفها العديد من السلبيات و تقف في طريقها العديد من المعوقات. لكن مع ذلك يبقى التكوين يحمل الكثير من الآثار الايجابية التي تنعكس على الموظف و المؤسسة أو الإدارة العمومية و إلى الدولة ككل.

الخاتمة

خاتمة

للتكوين الوظيفي دور هام وفعال؛ يكمن في ترقية أداء الموظف العمومي ،وتحسين مستواه وتجديد معلوماته،كما يساعد في تطوير المهارات والكفاءات ،وتحسين سلوك الموظفين وتعزيز انتمائهم لإداراتهم المستخدمة،وهذا ما يساهم في تطوير الإدارة،وسير عملها بانتظام،وتقديم أحسن وأفضل الخدمات .

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

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

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا لما يلي:

- اعتماد الدولة الجزائرية على التكوين الوظيفي حسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، و سهل عملية الاتصال بين الإدارة والمواطن.

- عملية التكوين لا تتم الاستفادة منها إلا بوجود نظام تقييم مبني على أسس علمية، هذه الأسس تمكن الإدارة العمومية من معرفة النقائص الحائلة بين الموظف وتقديم أحسن ما عنده من مهارات، ليتم تحويل هذه النقائص إلى برنامج تكويني.

- تقييم الموظف كرسته قوانين الوظيفة العمومية ،من خلال تقارير التقييم التي أخذت أشكال مختلفة عبر هذه القوانين المتوالية،وصولا بذلك إلى الأمر06 – 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي كان أكثر اهتماما بموضوع تقييما لأداء؛ حيث حدد أهدافه، وبين المعايير التي يتم على أساسها تقييم الموظف،وكذلك بين السلطة المكلفة بهذه العملية،حيث أن أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أحكام غير نهائية حيث أنه تم تفصيل وتبيان هذه الأحكام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بتكوين الموظفين

والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية الذي يعتبر بدوره المرجعية التنظيمية التي تحدد القواعد العامة المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم .

- عدم ربط التقييم بتحديد الاحتياجات يعد عيبا، لأنها مرحلة أساسية من مراحل التكوين.

- عملية التكوين تعتبر لوحة قيادة للإدارة العمومية في مجال تنظيم التكوين وفي نفس الوقت أداة لممارسة الرقابة على مدى تنفيذ العمليات المسجلة،وشرعية القرارات المتخذة في هذا الشأن من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

- الجوانب الإيجابية للتكوين في الجزائر تمثلت في صدور المرسوم96 -92 الذي يعتبر نقلة نوعية في تنظيم التكوين؛ حيث تضمن تفاصيل ونصوص تطبيقه ،والتي مكنت الإدارات العمومية من وضعه حيز التنفيذ، إضافة إلى ذلك أنه أكد على ضرورة استمرارية وشمولية التكوين، أما من الناحية العملية فقد قامت الإدارة بعدة مبادرات على المستويين المحلي والمركزي في إطار تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، غير أن أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المذكور أعلاه أحكامه نهائية في مجملها.

- وجود سلبيات وعوائق كثيرة تحول دون التنفيذ الجيد للتكوين كوسيلة لترقية أداء الموظف العمومي من الناحيتين التنظيمية أو الواقعية ،ومن بينها قلة وعي المسؤولين بدور التكوين كعملية استثمارية، وعدم استغلال الميزانية المخصصة للتكوين، والتي رصدتها الدولة في المخططات القطاعية للتكوين، باعتبارها تمنح لاحقا بناء على طلب السلطات المحلية، حسب الفواتير المرتبة عن اتفاقيات التكوين المبرمة مع المراكز المختلفة،وهذا ما يؤدي إلى عدم ارتباط التكوين بمقابل مادي لفائدة الموظفين ،مما يجعلهم يمتنعون عن متابعته، وقد جاءت أحكام المرسوم التنفيذي 20-194 تحتاج إلى تعليمات مشتركة بين وزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية تحدد كيفيات تطبيقه، الملاحظ هنا ان هذا المرسوم تم تقييد مسألة توضيحه بصدور تعليمات وزارية مشتركة حسب ما هو موضح أعلاه عكس أو خلافا لما جاء في بعض المراسيم الأخرى كالمرسوم 96-92 الذي تضمن تفاصيل ونصوص تطبيقه.

وفي إطار إيجاد حلول من ترقية أداء الموظف العمومي نشير من خلال دارستنا المتواضعة إلى بعض الاقتراحات:

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

- الاهتمام بالتكوين داخل أماكن العمل بالإدارات العمومية،الذي يتم تحت إشراف الموظفين ذوي الخبرة .– زيادة الامتيازات الممنوحة للموظفين المشاركين في الدورات التكوينية.

- رصد ميزانية هامة للتكوين تمنح في الميزانيات الأولية للمؤسسات والإدارات العمومية في بند التكوين، مع فرض رقابة صارمة على صرف هذه المبالغ في عمليات جادة.

- وضع نظام تقييم للأداء قائم على أسس علمية وفنية محكمة، والاستعانة بمتخصصين في هذا المجال، وربط هذا النظام بنظام التكوين.

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

- تشجيع الموظفين على التكوين الذاتي من خلال تسهيل التحاقهم بالجامعات والمعاهد للدارسة.

- مراجعة برامج التكوين من أجل إضفاء الطبيعة العملية عليها، والابتعاد بها عن كونها إعادة لبرامج التعليم التي سبق و تلقاها الموظف.

- إعادة تعزيز قيمة الإطار القانوني للتكوين بإصداره بشكل قانون، وتكييفه مع قانون الوظيفة العمومية الجديد.

وهكذا نكون قد حاولنا من خلال بحثنا المتواضع الإجابة عن الإشكالية المطروحة؛ حيث تطرقنا إلى تكوين الموظفين والأعوان العموميين في ظل المرسوم التنفيذي 20-194 مستعرضين مختلف المراسيم والقوانين التي مرت عليها الوظيفة العمومية في إطار تكوين موظفيها وأعوانها العموميين إلى غاية المرسوم محور دراستنا.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1- بوضياف عمار،الوظيفة العامة في التشريع الجزائري،دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة ،جسور للنشر والتوزيع ،طبعة 2015.

2- الشتواني صلاح،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية :مدخل الأهداف ،الإسكندرية،مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر ،طبعة1994 .

3- حسني زوليف مهدي،إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ،دار المجدلاوي، طبعة1993 .

4- وصفي عقيلي عمر،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،بعد استراتيجي ،دار وائل عمان ،طبعة 2004.

5- سيد مصطفى أحمد،إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي والعشرون ،جامعة بنها،مصر، طبعة 2000 .

6- فنيش حسين،دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه دار بلقيس ،دار البيضاء،الجزائر ،طبعة 2014 .

7- عليوة السيد،تحديد الاحتياجات التدريبية ،سلسلة تنمية المهارات ،أبتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، طبعة 2001.

8- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة 2003، بيروت،2002 -2003.

9- درة عبد الباري إبراهيم – نعيم الصباغ زهير ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،منحى نظمي ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،ط 1 ،2008 .

10 – عمارة حسين حسن ،"إدارة شؤون الموظفين " معهد الإدارة العامة ،الرياض السعودية،1990.

ثانيا: الرسائل الجامعية

❖ **مـــــذكرات الماستر:**

1-بوقطف محمود ،التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص تنظيم وعمل ،جامعة خنشلة،2013-2014.

2-قصيصة كريمة ،خلف الله نسرين ،أثر التكوين على الموارد البشرية ،"دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية "مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة عين تموشنت ،2017-2018.

3-طويل عمار ،التكوين الإداري في الوظيفة العامة ،دراسة حالة :مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية،جامعة قاصدي مرباح ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، ورقلة ،السنة الجامعية 2013-2014 .

4-ذياب دارين ،التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ،تخصص قانون إداري ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،218-2019.

❖ **مذكرات الماجستير:**

1-عكوش عقيلة ،أثر التكوين على التغيرات التنظيمية "دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس "،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة ،السنة الجامعية 2013-2014 .

2-دولي لخضر ،إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي ،دراسة حالة المديرية الولائية و الجهوية لضرائب بشار ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة وهران ،2006-2007.

❖ **مذكرات ليسانس:**

1-عيسو فضيل ،مفتاح حمزة ،مويسي رمضان ،عملية تدريب وتكوين الموظف العام في ظل التشريع الجزائري ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المدية ،2013-2014 .

❖ **دروس ومحاضرات:**

1 – سواكرعبد الحكيم بن مصباح ،دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم ،سلسلة مواضيع حول الوظيفة العمومية ،مفتشية الوظيف العمومي إليزي،جانفي 2020.

ثالثا:المقالات والملتقيات

❖ **المقالات**

1- فنيش حسين ،مجلة "فكرة ومجتمع" تصدر عن طاكسيح كوم للدراسات والنشر والتوزيع، العد 35 ،ديسمبر 2016 .

2-خرشي جمال ،مدير عام للوظيف العمومي ،مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، المجلد (7)،العدد1 سنة 1997.

3-إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد07، فيفري 2005.

❖ **الملتقيات**

رابعا : النصوص القانونية

1-الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ،المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي ،ج ر العدد رقم 46 لسنة 2006 .

2-الاتفاقية الإطار رقم 712/م ع و ع /2010 المؤرخة في 19 /2010/05 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

خامسا: النصوص التنظيمية

❖ **المراسيم الرئاسية**

1 – المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06 يوليو 2014 المتضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما ج ر، العدد 42.

❖ **المراسيم التنفيذية**

1-المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج ر لسنة 1996، العدد16.

2-المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 2012/04/25 ،يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية و إجرائها ،ج ر، العدد26 .

3-المرسوم التنفيذي رقم 08 /04 المؤرخ في 19/ 01/ 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر، العدد3.

4-المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25 يوليو سنة 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية.

سادسا : القرارات الوزارية

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 ومدته ومحتوى برامجه ،جريدة الرسمية لسنة 2017 ،العدد12 .

2-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09/ 12 /2009 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي للإدماج في الرتبتين المذكورتين أعلاه لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين وكذا محتوى البرامج ،الجريدة الرسمية سنة 2010 ،العدد 09 .

3-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2016/10/11 ،الذي يحدد تصنيف مراكز التكوين المهني و التمهين وشروط الالتحاق بالمراكز التابعة له ،ج ر ،العدد 75 ،سنة 2016.

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

سابعا:التعليمات.

1-التعليمة رقم 198 المؤرخة في 2014/08/13 ،صادرة عن الوزير الأول ،بخصوص برنامج التكوين و الرسكلة وتحسين المستوى .

2-التعليمة رقم 02 المؤرخة في 2009/01/03 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به .

الفهرس

الفهرس

مقدمة 1
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتكوين وتطوير الموظفين العموميين وتحسين مستواهم 5
المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لتكوين وتطوير الموظفين العموميين وتحسين مستواهم 6
المطلب الأول: مفهوم التكوين. 6
الفرع الأول: تعريف التكوين وخصائصه. 6
أولا: تعريف التكوين. 6
ثانيا: خصائص التكوين الإداري. 9
الفرع الثاني: أهمية التكوين..... 10
أولا: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد: 11
ثانيا: أهمية التكوين بالنسبة للإدارة. 11
ثالثا: أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع. 12
المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أهدافه 12
الفرع الثاني: المبادئ القانونية للتكوين 13
أولا: التكوين نشاط مستمر:..... 13
ثانيا: التكوين نظام متكامل: 13
ثالثا: التكوين نشاط متغير ومتجدد: 14
رابعا: واقعية التكوين:..... 14
خامسا: جعل التكوين متطورا: 14
الفرع الثاني: أهداف التكوين 15
اولا : أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الموظف. 15
ثانيا: أهداف التكوين عندما تكون المبادرة من الإدارة..... 16
المبحث الثاني:أنواع التكوين حسب التطور التاريخي. 18
المطلب الأول:أنواع التكوين قبل وبعد صدور المرسوم 96-92. 19
الفرع الأول:أنواع التكوين قبل صدور المرسوم التنفيذي 96-92. 19
-ثانيا :أنواع التكوين بعد صدور المرسوم التنفيذي 96-92..... 20
-المطلب الثاني :أنواع التكوين بعد صدور الأمر 06-03 و المرسوم التنفيذي 20-194 22

الفرع الأول:أنواع التكوين بعد صدور الأمر06-03. 22
الفرع الثاني:أنواع التكوين بعد صدور المرسوم التنفيذي 20 /194..... 24
خلاصة الفصل..... 26
الفصل الثاني: الإطار الإجرائي لتكوين و تطوير الموظفين العموميين في ظل المرسوم 194/20... 29
المبحث الثاني: المرجعية القانونية التي تحكم تكوين الموظفين و الأعوان العموميين. 30
المطلب الأول: تحديد شروط و مدة دورات التكوين و تحسين المستوى. 30
الفرع الأول: شروط الالتحاق بدورات التكوين و تحسين المستوى..... 30
الفرع الثاني: مدة دورات التكوين و تحسين المستوى..... 31
أولا: مدة دورات التكوين 31
ثانيا: مدة دورات تحسين المستوى. 31
المطلب الثاني: تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى. 31
الفرع الأول: بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة..... 32
الفرع الثاني: بالنسبة للرتب أو المناصب النوعية أو الخاصة. 32
المبحث الثاني:مخطط التكوين وتحسين المستوى..... 34
المطلب الأول: مفهوم مخطط التكوين و تحسين المستوى. 34
الفرع الأول: تعريف مخطط التكوين وتحسين المستوى وأنواعه. 34
أولا: تعريف مخطط التكوين و تحسين المستوى. 34
ثانيا :أنواع مخططات التكوين وتحسين المستوى وعلاقتها بالمخطط السنوي للموارد البشرية. 35
الفرع الثاني:ضبط مخطط التكوين و تحسين المستوى..... 37
ثانيا: تقييم تنفيذ مخطط التكوين و تحسين المستوى. 38
المطلب الثاني: تنفيذ دورات التكوين و تحسين المستوى. 39
الفرع الأول: فتح دورات التكوين..... 39
أولا: إجراء دورات التكوين و تحسين المستوى. 40
ثانيا :حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى 41
الفرع الثاني: تتويج و تقييم دورات التكوين وتحسين المستوى وتقييمها..... 42
خلاصة الفصل..... 46
خاتمة 48

قائمة المصادر والمراجع 52
الفهرس 57