



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

تكوين الموظفين والأعوان العموميين في ظل المرسوم التنفيذي 194/20

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون دولة ومؤسسات

تحت إشراف الأستاذة:

- لصلج نوال

إعداد الطلبة:

- حديبي أمير

- داود غاني

لجنة المناقشة:

- رئيسا

(استاد مساعد)

1- لعدايسية فوزي

- مشرفا

(أستاذ محاضر)

2- لصلج نوال

- مناقشا

(أستاذ مساعد)

3- صخري طه

دورة جويلية 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي جلت نعمته وتقدست أسماؤه وبحسن توفيقه نتقدم بفائق الشكر والتقدير والاحترام إلى من ساهم بتقديم يد المساعدة لنا سواء من قريب أو من بعيد، وبالأخص الأستاذة المشرفة لصلح نوال التي كانت لها الشرف في دعم إنجاز المذكورة بمعلوماتها القيمة، كما يطيب لنا أن نتقدم بخالص العرفان إلى السيد بوقرن رحيم رئيس مصلحة المستخدمين بمقر ولاية سكيكدة والسيد ضي عامر رئيس مصلحة المستخدمين بمفتشية الوظيفة العمومي لولاية سكيكدة اللذان لهما الفضل في المعلومات المقدمة لنا في سبيل إنجاز الدراسة الميدانية.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى، إلى والدينا
الأعزاء أطال الله في عمرهما، وإلى إخوتنا وأساتذتنا الكرام وبالخصوص المشرفة
على مذكرتنا للأستاذة القديرة لصلح نوال التي لم تبخل علينا بالمعلومات القيمة،
وبمجهوداتها التي لم تغب عنا منذ بدئنا في هذه البحث، وإلى كل من زملائنا
الطلبة بهذه الكلية العريقة، التي نتشرف ونعتز بالانتماء لها، وإلى كل من قدم يد
العون لنا والدعم والمساندة سواء المادية أو المعنوية.

إليكم جميعا نهدي ثمرة جهدنا.

مقدمة

تمثل الموارد البشرية موردا هاما من موارد المؤسسة باعتبارها أهم الأصول التي تمتلكها، حيث لن يكون لها نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية، ويمثل الموظف والعمود العمومي مورد بشري تعتمد عليه المؤسسة، لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها، بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف الأفراد في القوة العاملة اختلافا بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه. لذلك يقع على عاتق المؤسسة تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، فالمسيرون يهدفون إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل والاقتصاد في التكلفة، وفي الوقت المستغرق وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الموظفين وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل والفعال، وكذا تحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا في المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به.

في هذا السياق أنشأت الدولة عدد لا بأس به من مؤسسات التكوين لإنتاج الموظفين والإطارات، وعلى رأسها المدرسة الوطنية للإدارة، مراكز التكوين الإداري، ومراكز التكويني.

كما اهتمت بالتعليم، فأنشأت المدارس والجامعات والمعاهد، من أجل تحضير جيل ذو كفاءات عالية يتولى شغل الوظائف العمومية التي يلتحق بها على أساس المسابقات، تحقيقا لمبدأ الجدارة والمساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.

لكن واقع الإدارة العمومية الجزائرية، وإن تحسن قليلا، مقارنة بالسابق، إلا أنه لم يتحسن إلى المستوى الذي يسمح للدولة بتبوء المكانة التي تصبو إليها، سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي، حيث عانت من الكثير من المشاكل، مثل البيروقراطية بمعناها السلبي، البطء في تنفيذ المهام، علاقات سيئة مع الموظفين.

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية دراستنا لهذا الموضوع في معرفة مدى تأثير التكوين على الموظفين والأعوان العموميين ومدى نجاعته ومدى قدرته على تطوير مهارات ومعارف الأفراد. كما تكمن في معرفة أنواع التكوينات التي تقوم بها الإدارة العمومية سواء تلك المنصوص عليها قانونا أو بموجب نصوص تنظيمية ومراسيم تنفيذية.

أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على مفهوم التكوين وتمييزه عن غيره من المصطلحات المشابهة.
- معرفة دور الإدارة العمومية في تجسيد برنامج التكوين.
- الإلمام بالجوانب التكوين لدى الإدارة العمومية.

- الكشف على مدى مساهمة التكوين في التقدم الوظيفي للموظفين.
- معرفة مدى تطبيق المرسوم التنفيذي 194/20 في الإدارة العمومية.

إشكالية الدراسة:

إن عملية التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، باعتبارها ضرورة هامة للمحافظة على استمرارية العمل بكفاءة عالية، لأن التكوين يلعب دور حساس في تنمية قدرات وسلوكيات الموظفين، مما يؤدي إلى توازن القوة العاملة في المؤسسة العمومية.

وعليه جاءت الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

كيف نظم المرسوم 194/20 عملية تكوين الموظفين العموميين؟ وإلى أي مدى

ساهم هذا التنظيم في ضمان فعالية هاته العملية؟

ومنه طرح جملة من التساؤلات على النحو التالي:

- ما المقصود بعملية تكوين الموظفين والأعوان العموميين؟
- ما الأهمية التي يكتسبها التكوين في تطوير قدرات الموظفين؟
- ما هي مختلف أنواع التكوين التي أقرها المرسوم 194/20؟
- ما هو إطار التنظيمي المجسد لمختلف أنواع التكوين بموجب المرسوم 194/20؟

أسباب اختيار الموضوع:

دفعتنا عدة أسباب للبحث في هذا الموضوع ، منها ما هو موضوعي متعلق بالأساس بالأهمية البالغة التي تكتسبها عملية تكوين الموظفين والأعوان العموميين في ضمان أكثر فعالية وجودة في أداء المهام المنوطة بهم، خاصة مع التطور التكنولوجي في الوسائل المستخدمة في الإدارة العمومية ، بالإضافة الى سعي الدولة لضمان جودة العمل الإداري وتقريب الإدارة من المواطن.

أما الأسباب الذاتية فيمكن حصرها في الرغبة، وحسب الاطلاع على المواضيع ذات الصلة بالوظيفة العامة وكيفية تنظيمها من الناحية القانونية، ضف إلى ذلك رغبتنا الشخصية في إثراء الدراسات الأكاديمية ذات الصلة بالموضوع.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء إعداد هاته المذكرة عدة صعوبات أعاقت عملنا، يمكن ذكر أهمها في

النقاط التالية:

- قلة الدراسة الأكاديمية المتخصصة حسب اطلاعنا ، والتي تناولت موضوع التكوين من الناحية القانونية في ظل المرسوم التنفيذي الجديد 194/20 ، فأغلب الدراسات التي أطلعنا عليها تطرقت لعملية التكوين من جانب سوسيولوجيا تنظيم العمل و إدارة الموارد البشرية.

- صعوبة التنقل من المكتبات وعقد لقاءات ، خاصة مع أساتذة مختصين ومسؤولين في مختلف المرافق العمومية حول الموضوع بدافع الإجراءات الاحترازية المطبقة في ظل أزمة كورونا.

المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدنا في إنجاز هذه المذكرة على المنهج التحليلي المناسب لدراسة مثل هاته المواضيع، من خلال عملنا على تحليل مختلف نصوص المرسوم التنفيذي 194/20 ، ومناقشتها ونقدها بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف هاته الدراسة .

تفصيل الموضوع:

اعتمدنا التقسيم الثنائي لخطة البحث حيث خصصنا الفصل الأول للإطار القانوني لتكوين الموظفين العموميين ، قسمناه بدوره لمبحثين تناولنا في الأول ماهية التكوين في الإدارة العمومية ، أما الثاني فتطرقنا لأنواع التكوين و شروط الالتحاق به ، أما الفصل الثاني فخصصناه للإطار التنظيمي لعملية التكوين ، و الذي قسم هو الآخر لمبحثين تناولنا في الأول طرق تكريس اطار تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى ، أما الثاني فاستعرضنا فيه حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين و تحسين المستوى و ختمنا بحثنا بخاتمة تضمنت نتائج الدراسة و أهم توصيات .

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

يعتبر التكوين عنصر أساسي في مواجهة التطورات الخارجية التي تقع على عاتق الإدارة العمومية لذلك فإن الموظف العمومي لا بد من اجتيازه لمرحلة التطور عن طريق الخضوع لمختلف دورات التكوين، حيث له آثار قانونية مباشرة أو غير مباشرة من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وضمان استمرار المؤسسة واستقرارها، وتم تنظيم عملية التكوين وفق قوانين ومراسيم خاصة المرسوم التنفيذي 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية. من جهة أخرى يمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، كما يعتبر عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته.

وحتى نبين كيف تتم عملية التكوين في الإدارات المؤسسات العمومية، خصصنا هذا الفصل المتكون من مبحثين، الأول ماهية التكوين في الإدارة العمومية، والثاني يتمحور حول أهمية التكوين في المؤسسة و ذلك وفق المرسوم التنفيذي المذكور سلفا.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

المبحث الأول: ماهية التكوين في الإدارة العمومية

يعتبر التكوين من المؤهلات التي تهدف إلى الارتقاء بالموظفين والأعوان العموميين وأحد العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية وهذا بقصد توفير الكفاءات التي من شأنها قيادة المؤسسة أو الإدارة العمومية مستقبلاً لتفادي الأزمات والمآزق التي قد تواجهها الإدارة أو المؤسسة¹.

بالرغم من اهتمام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالتكوين إلا أنه لم يعرفه، و اكتفى بالنص عليه كحق للموظف وواجب على الإدارة ، فيما أعطت المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم معنى لعمليات مختلفة من التكوين، حيث نصت في الفقرة الأولى منها على التكوين المتخصص الذي يسمح بشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو الالتحاق بسلك أو رتبة أعلى بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الخدمة الفعلية، و كذلك التحضير للمسابقات و الامتحانات المهنية²، أما تحسين المستوى فهو العمل الذي يهدف إلى تحسين

¹ شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير السلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بودة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي) ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2009.

² المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 06-03-1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية عدد 16، صادرة بتاريخ: 03 مارس 1996.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين و تعميقها و ضبطها، أما التكوين من أجل تجديد المعلومات فهو كل عمل من شأنه أن يسمح للموظفين بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات و إما لتغيرات في مهام المصلحة وتنظيمها.

المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين

يعتبر التكوين عنصر أساسي لدى المؤسسة العمومية، حيث نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المتعلق بالتكوين للموظفين و الاعوان العموميين على أنه عملية مستمرة ومنظمة¹، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكيا وذهنيا، من خلال تطوير مهارات الفرد وخبراته قصد النهوض الكامل بالإدارة العمومية لاعتبارها ركيزة أساسية في ضمان حسن سير المرفق العام و تقديمها لمختلف احتياجات المصالح الأخرى في جميع المجالات ، إلا أنه و بالرغم من اهتمام القانون الأساسي للوظيفة العامة بالتكوين إلا أنه لم يعرفه و اكتفي بالنص عليه كحق الموظف و واجب الإدارة².

¹ المرسوم التنفيذي رقم 194-20 المؤرخ في 25 ماي 2020، المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية ، ج ر ، العدد 43 .

² الأمر 03-06 المؤرخ في 15 ماي 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ج ر ، العدد 46.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

فيما أعطى المرسوم التنفيذي رقم 194/20 معاني مختلفة للتكوين لذلك سنحاول ضبط تعريف واضح ودقيق لعملية التكوين في الفرع الأول أما الفرع الثاني فنخصه لتمييز التكوين عن مختلف العمليات المشابهة له.

الفرع الأول: تعريف للتكوين

يعد التكوين من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت أكثر من ضرورة ومطلبا حضاريا في عصرنا حيث ظهرت عدة تعاريف للتكوين منها ما هو فقهي ومنها ما هو قانوني طبقا لما هو معمول به فيها وقانونيا وجدت عدة تعاريف حول تعريف التكوين فيوجد جمع من الفقهاء على غرار عمار بوضياف وعمر وصفي العقيلي وبعض الفقهاء الآخرين الذين قدموا لنا عدة تعاريف بالإضافة الى التعريف القانوني والذي هو موجود في هذا المرسوم التنفيذي 194/20 في مواد 08 و 09.

أولا - التعريف الفقهي للتكوين:

تعددت التعريفات التي قدمها فقهاء و المختصون في القانون الإداري لعملية التكوين نورد أهمها ، حيث عرفها الأستاذ عمار بوضياف بأنها «العملية التي من خلالها يتمكن الموظف العمومي من تنمية قدراته العلمية والعملية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

تحسين أدائه الوظيفي»¹ كما عرفه أيضا الفقيه عمر وصفي العقيلي بأنه مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية لتأدية أعمالها على مستوى وكفاءة أعلى من خلال تطوير وتحسين أدائهم² ، إضافة إلى ذلك عرف الفقيه محمد قاسم القريوتي التكوين على أنه: " زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها"³ فضلا على ذلك عرف الفقيه أمين ساعي التكوين على أنه " عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة، سواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة والمسؤولين فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال فإن التركيز يبقى دائما على أداء مؤهل العاملين أيا كانت مستوياتهم وأيا كانت تخصصاتهم"⁴ ، كما عرف الفقيه الهيتي التكوين على أنه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري

¹ عمار بوضياف، الوظيفة العامة، في ضوء التشريع الجزائري، دراسة في ظل المرسوم 06-03 /القوانين الأساسية الخاصة مدعمة بالاجتهادات مجلس الدولة، دار النشر والتوزيع الجزائر، 2015، ص 112.

² عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي، دار النشر وائل عمان، ص 20.

³ محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1990.

⁴ أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، د ط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"¹

من خلال مختلف التعاريف التي تم ذكرها نلاحظ اتفاقها واجماعها حول عدة نقاط يمكن حصرها في الآتي:

- يتضمن التكوين برامج ومعلومات تقنية تقدم للموظفين
- يستهدف التكوين الرفع من مستوى الموظف وتنمية قدراته لزيادة مردوديته المهنية.
- تقع مسؤولية إقامة تكوين الموظفين على عاتق الإدارة أو المؤسسة التي ينتمون إليها.

ثانيا: التعريف القانوني للتكوين:

لم يحدد المشرع الجزائري بموجب القانون الأساسي للوظيفة العمومية تعريف لعملية التكوين إذ أحال هاته المسألة للتنظيم واكتفى بإلزام الإدارة بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام أخرى²

قدمت المادتين 08-09 من المرسوم التنفيذي 194/20 تعريفا لعملية التكوين على أنه "مجموعة البرامج المتخصصة والتحصيرية التي تعد وتصمم من أجل تمكين من اكتساب

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، 2003 ، ص 223.

² أنظر المادة 104 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 15/07/2006 ، جريدة الرسمية ، رقم 46 الصادرة ب 16/07/2006 ص 03

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها بالنسبة للتكوين المتخصص، أما التكوين التحضيري فمن أجل شغل منصب يمكن الموظف والمتربص من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب شغل أو منصب عالي المراد شغله ”.

الفرع الثاني: تمييز التكوين عن مختلف العمليات المشابهة له

يختلف التكوين عن بعض العمليات المشابهة له، والتي تستهدف ترقية مستوى الموظف وقدراته المهنية من حيث الشروط والأهداف والإجراءات.

1/تحسين المستوى: هو العمل الذي يهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية

للموظفين وجعلهم أكثر تأثراً أثناء العمل من خلال تدعيمهم بالقدرة اللازمة لمواجهة التطورات الخارجية التي تقع على عاتقهم مسؤولية حلها.

كما يعتبر تحسين المستوى تكويني في حد ذاته ولكنه مرتبط بكونه تكوين أثناء الخدمة، وقد تحدث هذه العملية عند انتقال الفرد إلى الوظيفة جديدة، نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة حول المنصب الجديد.¹

¹ Lakhdar Schiou ، **Gestion Du personnel ، Les éditions de l'organisation Québec.4ème édition. 1993 ، p313.**

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

2/التدريب: يرى البعض من الباحثين أنه توجد فوارق بين مصطلحي التدريب والتكوين وان

لم تكن جوهرية وهناك من ذهب إلى أن هذين المصطلحين لا يختلفان ما عدا أن تكوين يشمل

كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من مهارات وقدرات عامة.¹

إضافة الى أن التدريب يسري على التعلم في نطاق شغل منصب معين باعتباره مرتبط

بالجانب العملي فواقعا التدريب يعتبر أكثر استخداما لدى مختلف المصالح بصورة عامة الا

أنه يبقى امتداد وفرع من فروع عمليات التكوين ويسعى التدريب بشكل رئيسي إلى تطوير أداء

الموظفين والأعوان العموميين.

3/التأهيل: يقصد بالتأهيل على أنه مجموعة الإجراءات و التدابير التي تهدف الى تحسين

و ترقية فعالية أداء الموظفين² و الأعوان العموميين على مستوى المؤسسات و الإدارات

العمومية التي يعملون بها و التأهيل من بين الإجراءات الواجب على المؤسسة القيام بها

لإحداث تغييرات هيكلية على مختلف المستويات و ذلك من أجل الوصول بالمؤسسة أو الإدارة

العمومية الى مستوى يسمح لها بمواجهة و مواكبة المعطيات الداخلية و الخارجية فهو يعتبر

¹ أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن
عكنون ، الجزائر ، 2001.

² حسين يريقي ، نظام التدريب و تقييم فاعليته في المؤسسات الصناعية ، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية ،
رسالة ماجيستر غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1996 ، ص 9.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

أداة لتطوير الفرد و المؤسسة أو الإدارة من عدة جوانب سواء من التأهيل التنظيمي الإداري أو التأهيل التنظيمي الإنتاجي أو التأهيل التنظيمي التكنولوجي والتسويقي .

4/التعليم: يعتبر التعليم عنصر فعال لنهوض بمختلف المصالح والقطاعات الحيوية فهو موجود منذ فترة قديمة من الزمن والتعلم هو فرع من فروع التكوين باعتباره يزود الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته¹ ، فعملية التعليم تنمي القدرات الثقافية والفكرية وتطبيقية للفرد ولا تحتاج لهدف وظيفي محدد فهي تهدف إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من معارف والمعلومات لتأهيله للحياة العملية إذن فالتعليم والتكوين مكملان لبعضهما²

5/الإعداد: يستخدم في كثير من الحالات مصطلح الإعداد أو ما يعرف بالتكوين على التوظيف للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف ومهارات جديدة للفرد ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعلم غير أنه قد يشكل أحد أنواع التكوين وهو

¹ عبد الكريم درويش ، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح ، مجلة الإدارة ، العدد الرابع ، القاهرة ، 1972 ، ص 43.

² محمد عثمان ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990 ، ص 224.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

التكوين الأولى أو الأساسي الذي ينصب حول تهيئة الفرد لتسلم أو شغل الوظيفة لأول مرة كما أحد أهداف التكوين أيا كان نوعه فالتكوين في اول صوره هو إعداد الموظف¹.

المطلب الثاني: أهمية تكوين الموظفين العموميين

يعتبر الموظفون العموميون القلب النابض للمؤسسات والإدارات العمومية باعتبارهم الركيزة التي تقوم عليها المؤسسة من أجل التكيف مع حاجات الزبائن² ، حيث يؤديون جميع الوظائف والمهام الموكلة إليهم قصد النهوض بالمصالح والقطاعات التي ينتمون لها وجعلها أكثر فعالية في تلبية الحاجات العامة للأفراد وخدمة البلاد³، وبهذا الصدد اتاحت مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية فرصا لتكوين موظفيها ليتمكنهم من تقديم أشياء جديدة تتماشى وتطلعات المؤسسة من دورات التكوين المختلفة⁴.

وللوقوف على أهمية التكوين سنتطرق في الفرع الأول لمختلف لأهداف التي تنشدها الإدارة من خلاله أما الفرع الثاني فنخصصه للفئات المعنية بهاته العملية.

¹ مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1994 ، ص 303 .
² الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، عدد 6 ، 2008 ، ص 12 .

³ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007 ، ص 12 .
⁴ علي يونس ميا و آخرون ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 31 ، العدد ، 2009 ، ص 9-10 .

الفرع الأول: اهداف التكوين

لا شك ان الخطوة الأولى التي يجب التفكير بها عند اعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لان هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي الى تحقيقها كما انها تعتبر المقياس التقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح او الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف.¹

تعتبر أهداف التكوين هي الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها وقبل البدء في عملية التكوين ، حيث نصت المادة 02 من المرسوم التنفيذي 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والاعوان العموميين² على أن تكوين الموظفين غرضه الأساسي هو تحسين مؤهلاتهم و تحضيرهم للترقية المهنية وممارسة مهام جديدة وذلك بالرفع من قدراتهم العلمية حول القطاعات و المصالح التي يوظفون بها وتمكينهم من التحكم في التقنيات الجديدة التي توفر الجهد والوقت إضافة الى الزيادة المردودية وأداء الموظفين والاعوان العموميين قصد تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمصالح العمومية ما يتماشى مع التطورات الحاصلة وأيضا التقليل من الأخطاء التي قد يقع بها الموظفين و الاعوان العموميين

¹ المرسوم التنفيذي رقم 20 /194، مرجع سابق، ص 5.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

في انجازهم للمهام والواجبات المنوطة لهم إضافة الى زيادة مستوى الرضا المهني¹ عن العمل وزيادة النشاط والروح المعنوية اثناء تقديم خدمة معينة فالفرد قبل ان يلتحق بشغل معين وجب عليه التكوين لاعتباره من المؤهلات التي تزيد من مهارات وقدرات الموظفين بشكل مطلوب وتماشيا مع المتطلبات الإدارية العمومية .

إضافة الى ذلك الافراد الذين يلتحقون بالتكوين لأول مرة يحتاجون الى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي يشتغلون بها وبالتالي التكوين عليها.

ان الوظائف نفسها تتغير كما ان الافراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية محددة بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم الى وظائف أخرى².

ان التطور التكنولوجي الذي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل وأصبح موظف اليوم مطالبا بان يكون لديه قدر من المهارات لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة وهذا يتطلب تكوين

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 110 .

² حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء و التدريب، ط1 ن دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2004 ، ص 104 .

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

الأفراد تبعاً لذلك فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من المستوى الذي نريده¹.

كما يمكننا من تحديد أهداف التكوين فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، وأما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التكوين فإنه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت.

إن من الغاية الأساسية للتكوين هي تشكيل وعادة تشكيل النمط السلوكي لعمال التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه ذلك من خلال عملية التعلم يمر بها العامل في مواقع التكوين (النظرية السلوكية في التكوين). أما الوظيفة الأساسية للتكوين فهي تتمثل في تهيئة وإدارة الخبرات في مواقع التكوين والتي يتحقق من خلالها للمتكورين اكتساب المعرفة والمهارة والسلوك المنشود (النظرية التقليدية للتكوين).

ومن أهم الأهداف التي تعتمد عليها الإدارة العمومية تتمثل في اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تحسين تكوينهم الأولي إذ غالباً ما تلجأ المؤسسة إلى تكوين تخصصي معين أي مجال معين عن طريق تدعيم الموظفين والأعوان العموميين بالمعلومات في حدود المنصب المراد تعيينه كما تعمل المؤسسة العمومية على تمكين الموظفين

¹ أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ن دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1981 ، مصر ، ص 183.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

والاعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات المهنية¹. وذلك من خلال إحاطتهم بمختلف الأساليب ونوعية الاختبارات وأهم المجالات التي يتطرق إليه قصد استعداده لما هو متوقع في تلك الاختبارات التي سيجتازها. وتجديد او تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين او تكييفهم مع متطلبات المنصب²، من خلال اجتماعات والندوات من أجل تحسين المستوى والقيام بتقديم تعليمات في منصب معين قصد انتهاز الموظفين نهج التكوين الحديث لمواكبة الاعمال الجديدة. كما يعتبر التكوين وسيلة لحل مشكلات التي تواجه الموظف العمومي والاعوان العمومي أثناء قيام بمهامه في الإدارة العمومية، من التصدي لتلك المشكلات من خلال الخبرات المكتسبة أثناء عملية التكوين، إضافة الى ذلك يعمل التكوين على خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وموظفيها مما يؤدي الى دمج مصلحة كل منهما وزيادة درجة التنسيق، وهذا ما يعزز انتماء الموظف الى المؤسسة.

وبالرغم من ذلك يمكننا صياغة مجموعة من الاهداف العامة التي يجب ان تراعيها أي مؤسسة عند اعدادها للبرنامج التكويني منها أهداف إدارية وأهداف فنية واهداف اقتصادية واجتماعية .

¹ أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 184.

² شيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 12،13.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

أولا الأهداف الإدارية: ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب ان يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

* هو تخفيف العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج الى وقت أقل في تصحيح أخطاء الموظفين والعاملين الذين تم تدريبهم مقارنة ببعض الغير مكونين¹.

* تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم قصد مواجهة ومواكبة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الامر بأنماط السلوك الوظيفي او المهارات اللازمة لأداء العمل والاستقرار يقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة وأيضا من اهداف التكوين مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب².

* أيضا تسهيل عملية الاتصال سواء كان من اعلى المستويات الإدارية الى اسفلها او العكس

ثانيا الأهداف الفنية: يتعلق هذا الهدف بكافة النواحي الفنية في المؤسسات لضمان سلامتها سواء كان ذلك للألات والمعدات التي يستخدمها أو بالنسبة للمنتج ومن اهم هذه الأهداف منها

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، (دار الجامعية ، القاهرة ، 2004) ، ص 365-367.

² حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، (مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004) ، ص 100-101.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

، تخفيض تكاليف صيانة الآلات واصلاحها لان العامل يساعد المؤسسة في التقليل من الأخطاء التي يمكن ان تحصل ، تخفيض حوادث العمل اغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الافراد فالتكوين يؤدي الى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل او الموظف لطبيعة العمل والسير¹.

ثالثا الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي الى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي.

الفرع الثاني: الفئات المشمولة بالتكوين

إن عملية التكوين موجهة لصالح فئات معينة حيث ان المرسوم التنفيذي رقم 194/20 تطرق الي فئتين يشملهما التكوين وهما في الموظفين والأعوان العموميين² كونهم يشغلون وظائف تابعة للمؤسسات والإدارات العمومية، باعتبارهم مؤثرين في استمرار تلك الوظائف داخل المؤسسة من خلال تلبية احتياجاتهم التكوينية لتقديم الأفضل من أجل ضمان حسن سير

¹ حسن الحلبي، تدريب موظف ، (لبنان ، منشورات كويدات) ، ط 2 ، 1982 ، ص 25.

² المرسوم التنفيذي رقم 194/20 ، مرجع سابق ، ص 4.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

المرفق العام كما يخضعون الى قانون الوظيفة العامة 03/06 من حيث التعيين والترقية والتكوين.

أولاً: الموظفين العموميين: وهم «الأشخاص الذين يقبلون تعيين الإدارة لهم في وظائف محددة ويساهم بطريقة مستمرة في إدارة مشروع عام»¹. كما عرفه الفقيه رولاند بأنهم «الأشخاص الذين يشغلون وظائف في الإدارات الدائمة المنشأة لضمان سير المنظم للمرافق العامة».

اما مفهوم الموظف العمومي بموجب القانون الأساسي للوظيفة العامة فقد أوردته المادة 04 منه حيث نصت على أنه «يعتبر موظف كل عون عين في وظائف عمومية دائمة ورسم في رتبة من رتب السلم الإداري».

وهو ما يفيد ان كل موظف عام يعمل لدى الهيئات العمومية يخضع لقانون الوظيفة العامة عليه حقوق وواجبات يتمتع بها والترسيم هو الاجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته حتى يصبح موظف عام حيث يجب ان يكون في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية حسب المادة 07 من نفس المرسوم .

¹ انظر الفقرة الأولى من المادة 02 من المرسوم 194/20

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

ثانياً: الأعوان العموميين: لم يحدد المشرع مفهوم العون العمومي في قانون الوظيفة

العامة الا ان المادة 19 منه حددت المجالات والنشاطات التي على الإدارة أن تستعين في

شغلها لأعوان عموميين متعاقدين، وهي نشاطات الحفظ والصيانة والخدمات.

كما ان للإدارة او المؤسسة العمومية اللجوء بصفة استثنائية لتوظيف أعوان عموميين

ومتعاقدين في حالة انتظار تنظيم المسابقة توظيف أو انشاء سلك جديد للموظف او لتعويض

الشغور المؤقت لمنصب عمل¹.

فالعون العمومي المتعاقد يختلف من الموظف العمومي من حيث الترسيم السلم

الإداري الا أنهما يتشابهان في التمتع بنفس الحقوق والواجبات المنصوص عليها في القوانين

والتنظيمات المعمول بها².

المبحث الثاني: أنواع التكوين وشروط التحاق به

من أجل حسن سير الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي وضعت مراسيم

وقوانين تسمح بالتطبيق الموحد والمنسجم لكل عمليات التكوين وبعد استقراء أحكام المرسوم

التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والاعوان

¹ أنظر المادة 20 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة

² الأمر رقم 03/06، مرجع سابق ، ص5.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

العموميين نجد أن عمليات التكوين الموظفين والاعوان العموميين وتحسين مستواهم تنقسم الى اقسام بالنسبة لدورات التكوين بين التكوين المتخصص التكوين التحضيري لشغل منصب¹.

المطلب الأول: التكوين المتخصص والتكوين التحضيري

في إطار تغطية المؤسسة العمومية لاحتياجاتها الوظيفية لجأت الى تطبيق عدة أساليب قصد القضاء على المناصب الشاغرة والحفاظ على استمرارية الأعمال داخل المؤسسة ، وذلك عن طريق التكوين التحضيري والتكوين المتخصص المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 194/20².

الفرع الأول: التكوين المتخصص

كل إدارة عمومية تعتمد على نوع معين من التكوين قصد تحقيق الهدف المرغوب ، و ما عليها سوى تحديد و اختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها و أغلب المؤسسات تعتمد التكوين المتخصص لأنه حديث كما نصت عليه المادة 08 من المرسوم التنفيذي

¹ المرسوم التنفيذي رقم 194/20 ، مرجع سابق ، ص 5.

² عكوش عقيلة ، أثر التكوين على التغيرات التنظيمية ” دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ” ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، السنة الجامعية 2013/2014 ، ص 66.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

194/20 ” يعد تكويننا متخصصا كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التوظيف المباشر في رتبة ما أو الترقية من رتبة الى رتبة أعلى وكذا الإدماج في الرتب ويهدف هذا التكوين الى التمكين من كسب المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية الضرورية اللازمة لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق والتوظيف بها ” . كما جاء المرسوم التنفيذي رقم 96-92 على أكثر تفصيلا بأن التكوين المتخصص الذي يعتبر ضمانا للموظف والذي يسمح بشغل منصب عمومي للمرة الأولى، أو الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة، التحضير للمسابقات والامتحانات¹.

حيث لم يكتفي المشرع بالمرسوم التنفيذي رقم 96-92 بل قام بإصدار مرسوم تنفيذي جديد رقم 20-194 المؤرخ في 20 جوان 2020 الذي أضاف بعض التعديلات كالتوظيف المباشر وكذا الإدماج في بعض الرتب والذي بدوره قام بإزالة التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية².

¹ المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 06-03-1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية عدد 16، صادرة بتاريخ: 03 مارس 1996.

² المرسوم التنفيذي رقم 20-194 ، مرجع سابق ، ص 5.

الفرع الثاني: التكوين التحضيري

يعتبر التكوين التحضيري كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص وتعيينه في منصب أعلى من المنصب الذي يشتغل به او منصب متخصص وذلك حسب المادة 09 من المرسوم التنفيذي 194/20 ومثال ذلك التكوين التحضيري أثناء فترة التربص الخاص ببعض رتب الاسلاك المشتركة. وأغلب المؤسسات العمومية تعتمد هذا النوع داخل المؤسسة من أجل الترقية بين الرتب قصد شغل منصب شاغر.

وكغيره من التكوينات يهدف هذا التكوين التحضيري لشغل منصب ما الى تمكين المتربص او الموظف من اكتساب معارف وخبرات تكميلية تكمل له المستوى الذي وصل اليه وتسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب المراد شغله أو تعيينه فيه¹.

إلا أن المرسوم التنفيذي رقم 96-92² لم ينص على هذا النوع من التكوين مقارنة بالمرسوم التنفيذي 194-20 الذي حدد الهدف من هذا التكوين.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 20-194 ، مرجع سابق ، ص 5.

² المرسوم التنفيذي رقم 96-92 ، مرجع سابق .

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

كما يعتبر العملية التي يتم من خلالها تحضير المترشحين للتثبيت في الوظيفة التي التحقوا بها عن طريق مسابقات التوظيف التي تنظمها الإدارات العمومية، في بعض الأسلاك، طبقاً للمادة 84 من الأمر 06-03 وفي هذا السياق صدرت التعليمات رقم 02 المتعلقة بالتكوين أثناء فترة التبرص تطبيقاً لأحكام المواد 30 فقرة 01 و 43 من المرسوم التنفيذي 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين¹. تهدف هذه التعليمات إلى تحديد محتوى ومدة وكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص للرتب التالية : ملحق الإدارة عون إدارة رئيسي عون إدارة عون مكتب.

المطلب الثاني: شروط التحاق بالتكوين وتحسين المستوى

تعتمد كل إدارة عمومية على نوع من أنواع التكوين وتحسين المستوى وذلك بما يتناسب مع متطلباتها الوظيفية في حين لا يمكن تجسيدها بدون شروط تنظم عملية التحاق بالتكوين سواء داخل أو خارج المؤسسة لذلك وضعت المؤسسة أو الإدارة شروط حتى تمكن الموظفين والأعوان العموميين من الالتحاق بمختلف الدورات التكوينية².

¹ - التعليمات رقم 02 المؤرخة في 13-01-2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص.

² عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، دليل حول تكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم ، جانفي 2021.

الفرع الأول: شروط الالتحاق بدورات التكوين

ان عملية التكوين أصبحت ضرورة لعصرنة الجهاز الإداري والرفع من مستوى وكفاءة الموظفين وضعت الإدارة او المؤسسة العمومية شروط وقوانين من اجل الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى ومن بين القوانين التي نصت على شروط الالتحاق بدورات التكوين المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والاعوان العموميين وتحسين مستواهم و الذي بدوره نص على ان لا يفوق الحد الأقصى للموظفين و الاعوان العموميين المقبولين 30% من العدد الحقيقي للسلك او الرتبة او المنصب المقصود حسب الحالة¹، لأنه عند الرفع من عدد الموظفين والاعوان المقبولين يكون هناك عجز لدى المؤسسة او الإدارة المكلفة بالتكوين ، يتمتع فيها المتربص بحقوق منها حق الاطعام وحق المنحة وحق التنقل نظرا لكافة هذه الحقوق قللت المؤسسة المعنية عدد المقبولين حتى يمكنها ذلك من سد حاجياتها من المكونين في القطاع غير أنه لم يكتفي بالنص على هذه الشروط مثل ما نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم حيث انه نص على انه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية اعداد مخطط قطاعي سنوي او متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى

¹ المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 ، مرجع سابق ، ص 6.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

وتجديد المعلومات حيث انه في هذا الاطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية او للتكيف مع مناصب العمل وفق اهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية و احتياجاتهم الأولية¹. حيث انه يجب ان يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات المنصوص عليه في المادة 03 من المرسوم 92/96 في اطار تسيير تقديري للموارد البشرية²، ويحدد مخطط التكوين المذكور سابقا عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في قطاع نشاط المعني خلال سنة او عدة سنوات مالية ولاسيما العمليات المتعلقة بما يأتي :

التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وينبغي ان يحدد بالإضافة الى ذلك عدد المناصب المطلوبة شغلها إضافة الى عدد الموظفين والاعوان العموميين المعنيين ومناصب التأهيل المعنية³.

حيث تنص المادة 07 من نفس المرسوم على أنه تنشأ في كل مؤسسة او إدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة التكوين وتحسين المستوى

¹ المرسوم التنفيذي رقم 92-96، مرجع سابق، ص 25.

² المرسوم التنفيذي رقم 92-96، مرجع سابق، ص 6.

³ شيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 14.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

وتجديد المعلومات وفي هذا الإطار اللجنة قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية و القانونية الأساسية وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية و بالتقويم المهني للموظفين المعنيين وهذه اللجنة تتكون من السلطة المخولة صلاحية التعيين كرئيس وعضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة كعضو و مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء كعضو و يمكن للجنة الاستعانة بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته¹.

كما أنه يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف موضوع اشهار عن طريق الالصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية الدورة كما تعلم الإدارة المعنية المترشحين الغير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف عن أسباب رفض ترشيحهم ويمكنهم عند الاقتضاء تقديم طعن في اجل لا يقل عن عشرة أيام قبل تاريخ المقرر بداية دورات التكوين لدى لجنة خاصة مكونة من السلطة المكلفة بالوظيف العمومي كرئيسا و ممثل عن الإدارة المعنية كعضو و ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة كعضو².

¹ المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سابق ، ص 7.

² المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 ، مرجع سابق ، ص 7.

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

كما تدرس اللجنة كل طعن اخر يتصل بالتسجيل في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتبث في مدى تأسيس الطعن المقدم وتتخذ الإجراءات اللازمة قبل تاريخ بداية الدورات.

ونص المرسوم على انه لا يجوز ان يتعدى الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورات التكوين او تحسين المستوى او تجديد المعارف نسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك او الرتبة المعنيين.

الفرع الثاني: شروط التحاق بدورات تحسين المستوى

يتم تحديد شروط التحاق بدورات تحسين المستوى بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني حسب الحالة، بالنسبة لدورات تحسين المستوى.

كما لا يفوق الحد الأقصى للموظفين والأعوان العموميين المقبولين في دورة تحسين المستوى نسبة 30% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة أو المنصب المقصود حسب الحالة. ومراجعة للمرسوم التنفيذي 92/96 نجده انه قد قدم تحليلا دقيقا حول الالتحاق بتحسين المستوى حيث انه قسم الدورات الى اقسام:

فيما يخص الدورات القصيرة المدى فقد اشترط التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار والتخفيض في الاقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين

عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون ان تقل هذه المدة عن شهر واحد إضافة الى الاقتراح المقدم للترقية عن طريق التأهيل المهني فيما يخص الدورات المتوسطة المدى منح درجة إضافية إضافة الى التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار وأيضا اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني وتخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة او الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون ان تقل هذه المدة عن الشهر. في حين تتكفل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بمصاريف دورة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم او تجديد معارفهم إذا لم يكن يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية للمؤسسة العمومية المستقبلية ويتقاضى الموظفون المقبولون في دورات تحسين المستوى والتكوين في مؤسساتهم الاصلية المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الاصلية¹.

¹ المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 194/20 .

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

ان فكرة التطرق الى تعريف وانواع وأهداف التكوين لا يكفي في تجسيد عملية التكوين، بل لابد من عوامل وتنظيمات تدير هذه العملية تفرضها المؤسسة من خلال المراسيم التنفيذية الصادرة عن السلطة العليا.

ولتنفيذ برامج التكوين لابد من تخطيط مسبق يضمن تنظيم ممنهج له من أجل تحقيق أهداف الإدارة العمومية ولابد من التقيد بالقوانين والمراسيم محل الإصدار من السلطات العليا خاصة المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

كما منح المشرع حقوق وواجبات تحمي الموظف والعمومى أثناء ممارسته عملية التكوين وذلك من أجل نجاح عملية التكوين.

ولتوضيح ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، بحيث تناول المبحث الأول طرق تكريس إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى أما المبحث الثاني فتناول حقوق وواجبات الموظف العمومي.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

المبحث الأول: طرق تكريس إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

كل إدارة عمومية تتبع طرق تنظيم خاص وذلك في إطار المرسوم التنفيذي 194/20 حيث منح المرسوم طريقتين سواء بالنسبة للتكوين أو بالنسبة الى تحسين المستوى في مواد 18-20، كما تطرق المرسوم الى إعداد المرسوم وكيفية تقييمه ، لكن المرسوم التنفيذي 92/96 قام بتفصيل تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى ، حيث في مواد 10 يحدد تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لالتحاق بالوظائف العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية بواسطة: قرار السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .

قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية ، والقرارات المذكوران في المادة 10 سابقا يجب ان يحددوا الرتبة او الرتب التي فتحت بشأنها دورات التكوين وتحسين المستوى وعدد المناصب المتوفرة ، طبقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه بعنوان السنة المالية المعنية و الشروط القانونية المختلفة للقبول في مختلف الدورات و طبيعة الزيادات التي يمكن ان يستفيدها بعض المترشحين بمقتضى التشريع و التنظيم المعمول به¹ .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 194 / 20 ، مرجع سابق ، ص 6.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

المطلب الأول: أداة تكريس إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

نص المرسوم التنفيذي نفسه على نوعين من تكريس إطار تنظيم تعمل على تنظيم الرتب في مجال التكوين والتطرق الى اسلاك المشاركة ومدة دورات التكوين.

الفرع الأول: أداة تكريس إطار تنظيم دورات التكوين

- بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة¹:

حسب المادة 18 من المرسوم التنفيذي 194/20 نصت على أن " مالم تنص أحكام على خلاف ذلك في القوانين الأساسية الخاصة أو في النصوص التنظيمية المتضمنة انشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، فان إطار تنظيم التكوين المتخصص والتكوين التحضيري لشغل الرتب التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، يحدد بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية².

بالنسبة للرتب أو المناصب النوعية أو الخاصة مالم تنص أحكام على خلاف ذلك حسب المادة 18 من نفس المرسوم التنفيذي في القوانين الأساسية الخاصة أو في النصوص التنظيمية المتضمنة انشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، فإن إطار تنظيم التكوين المتخصص والتكوين التحضيري لشغل الرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة التابعة

¹ عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، مرجع سابق ، ص 16.

² المرسوم التنفيذي رقم 194/20 ، مرجع سابق ، ص6.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

للأسلاك النوعية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية، يحدد بموجب قرار مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

حيث أنه يحدد القرار المذكور في المادة 10 من المرسوم التنفيذي 92/96 الرتبة او الرتب التي فتحت من شأنها دورات التكوين وتحسين المستوى وعدد المناصب المتوفرة طبقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه ، وأيضا الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات وطبيعة الزيادات التي يمكن ان يستقيدها المترشحون بمقتضى التشريع والتنظيم المعمول به ¹

مشماتل القرارات إطار المحددة لتنظيم دورات التكوين:

تحدد القرارات الإطار الخاصة بتنظيم دورات التكوين المشار إليها في الفقرات 01 و02 أعلاه حسب المادة 19 من المرسوم التنفيذي 194/20، على الخصوص، ما يأتي:

الشروط القانونية الأساسية لقبول في مختلف الدورات².

- **مدة وشكل الدورة:** التكوين يتطلب فترة معينة من أجل اكتساب الموظف لأكثر

عدد من المعلومات والخبرات ويتم تحديد المدة على حسب متطلبات المنصب

واحتياجات الموظف وشكل الدورة يكون وفق النظام الداخلي للمؤسسة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 92/96 ، مرجع سابق ، ص 18.

² المرسوم التنفيذي رقم 194/20 ، مرجع سابق ، ص 6.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

- **المؤسسة أو المؤسسات التي تضمن التكوين:** لكل إدارة عمومية مؤسسات تكوين تقوم باستقبال الموظفين والأعوان العموميين الخاضعين لعملية التكوين للتكفل بهم من ظروف ملائمة للتربص والأساتذة المكونين.
- **برنامج دورة التكوين:** تقوم الإدارة العمومية بإعداد برنامج للتكوين على مدى قصير أو طويل، تحدد فيه المدة وشكل الدورة التكوينية كما تعلم الموظف والعون العمومي بالإجراءات والشروط القانونية للتكوين.
- **كيفية مراقبة اجراء دورة التكوين:** يخضع التربص للمراقبة من قبل المسؤولين لوقوف على مدى نجاح عملية التكوين.
- **طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما¹.**

الفرع الثاني: أداة تكريس إطار تنظيم دورات تحسين المستوى

يحدد إطار تنظيم دورات تحسين المستوى الموظفين والأعوان العموميين بموجب قرارا أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني²، واطاف المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم بشرحه المفصل ، أنه يحدد تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

¹ عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، مرجع سابق ، ص 17.

² عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، مرجع نفسه ، ص 18.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

بواسطة قرار السلطة المكلفة بالوظيف العمومي فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، والقرار الوزاري المشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية المختلفة¹.

مشماتل القرارات الإطار المحددة لتنظيم دورات تحسين المستوى²:

يحدد قرار أو مقرر أو المسؤول المعني المشار اليهما في الفقرة 01 أعلاه حسب نص المادة 20 من المرسوم التنفيذي 194/20 إطار تنظيم دورات تحسين المستوى، ويوضح على الخصوص ، شروط ومعايير انتقاء المترشحين: لابد من ذكر شروط تنظم عملية التكوين سواء كان تحضيريا أو تخصصيا مما يساهم في مصداقية عملية التكوين كما اعداد معايير وأساس يمكن من خلالها انتقاء أفضل المترشحين لاجتياز هذه المرحلة و تحقيق الهدف المنشود، أما مدة وشكل الدورة : تختلف مدة دورة التكوينية من مؤسسة الى مؤسسة أخرى و هذا راجع الى نوع التكوين أو نوع المنصب الشاغر المراد شغله و لابد من اتخاذ الدورة شكلا معيناً تنظم عملية التكوينية و هذا و فق النظام الداخلي للمؤسسة العمومية ، أما المؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن تحسين المستوى : تقوم كل مؤسسة بعقد اتفاقيات مع المؤسسات التكوينية قصد التكفل بموظفيها من ناحية التكوينية

¹ المرسوم التنفيذي رقم 92/96 ، مرجع سابق ، ص 9.

² عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، مرجع سابق ، ص 19.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

حيث هناك العديد من تلك المؤسسات من أهمها : جامعة التكوين المتواصل ، المراكز الوطنية لتكوين وتحسين مستوى ، المعهد العالي للتسيير و التخطيط كما أن برنامج دورة تحسين المستوى : تسهر الإدارة العمومية على اعداد برنامج يوضح طريق التكوين في المؤسسة و يكون عن طريق موظفين ذوي الخبرة في اعداد البرامج وفق منهج مهني على مدي الطويل حيث يجب ان يلمس جميع جوانب احتياجات الموظف قصد نجاح المؤسسة في تحقيق الهدف من العملية التكوينية و أخيرا طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما : يستفيد كل موظف من امتيازات بمجرد انتهائه من العملية التكوينية تمنح له وفق التشريع و التنظيم المعمول به قصد تحفيزه على ما هو أفضل¹.

المطلب الثاني: المصادقة على مخطط التكوين

تضبط كل مؤسسة أو إدارة عمومية مخطط للتكوين وتحسين المستوى حسب المرسوم التنفيذي 194/20، يمكن أن يكتسي طابعا سنويا أو متعدد السنوات². كما يمكن أن يكتسي مخطط التكوين وتحسين المستوى طابعا قطاعيا أو غير ممرکز أو لا ممرکز و يتم مطابقة مخطط التكوين وتحسين المستوى مع الأهداف المسطرة في مخطط تسيير الموارد البشرية. ووفق المرسوم التنفيذي 92/96 يتعين على المؤسسات

¹ عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، مرجع سابق ، ص 19.

² المرسوم التنفيذي رقم 194/20 ، مرجع سابق ، ص 7.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

والإدارات العمومية اعداد مخطط سنوي ومتعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وفي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بالتخطيط والتنسيق عمليا التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية او للتكليف مع مناصب العمل وفق اهداف مستخدمي المؤسسة والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر الى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض¹.

الفرع الأول: إعداد مخطط التكوين

بالتكليف مع مقتضيات العصر والعصرنة التي عرفتتها مؤسسات الدولة من إدارات عمومية ، وجب منها التكيف مع مختلف التكوينات والوظائف الجديدة نظرا لتحديثات الوسائل والتقنيات والتغييرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها ، كما أن الإدارة يقع على عاتقها مهمة تسيير المسار المهني للموظف في إطار سياسة تسيير تقديرية من خلال المخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى²، كما تعد كل مؤسسة عمومية مخطط التكوين وتحسين المستوى على الخصوص، تماشيا والاحتياجات الأولية بالنظر الى التطور المترابط بين التكوين والوظيفة المراد الالتحاق بها وحصر الموارد المتاحة من شتى الكفاءات و المهارات و مقارنتها بالاحتياجات وهو امر يمكن من تحديد

¹ المرسوم التنفيذي رقم 92 / 96 ، مرجع سابق ، ص 8.

² المادتين 38-104 من الأمر رقم 03/06 ، مرجع سابق ، ص 22.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

التقص المطلوب وبالتالي إمكانية وضع سياسة تكوين تكفل تأمين هذه الكفاءات عن طريق

مخطط التكوين وتعد كل مؤسسة مخططها على ما يأتي:

- **نوع دورات التكوين وتحسين المستوى:** ان مخطط التكوين يحدد نوع دورات التكوين

وتحسين المستوى التي يمكن للموظف والعون العمومي اجراء التبرص في إطار شغل

منصب معين، فأغلب المؤسسات العمومية تعتمد على نوعين من التكوين منها التكوين

التحضيرى والتكوين المتخصص. التكوين المتخصص يعتمد على شغل المنصب للمرة

الأولى والالتحاق بسلك عالي او رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة

والتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية اما التكوين التحضيرى على الرغم من تأكيد

الأمر 06 - 03 والنصوص المنبثقة عنه من أجل ترقية الأداء وتحسين المستوى إلا أن

الإدارات العمومية لم تولي هذا النوع من التكوين أهمية كبيرة، وانحصر نشاطها في مجال

التكوين التحضيرى أثناء فترة التبرص، والتكوين التكميلي قبل الترقية، وعلى هذا الأساس

صدرت التعليم رقم 198 / 2014 والتي تحت الإدارات المركزية والمحلية على المبادرة

بتنظيم دورات تكوينية متواصلة من أجل رسكلة وتحسين مستوى أداء العون العمومي¹.

¹ التعليم رقم 198 المؤرخة في 2014/08/13، صادرة من الوزير الأول، بخصوص برنامج التكوين والرسكلة وتحسين المستوى.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

- **الرتب المعنية بدورات التكوين وتحسين المستوى¹**: في إطار تغطية المناصب الشاغرة تعلن المؤسسة على الرتب المعنية بدورات التكوين وتحسين المستوى وذلك سواء داخل المؤسسة عن طريق الترقية الداخلية أو عن طريق الوكالة الخاصة بالتشغيل ما يسمى بالترقية الخارجية وتكون حسب الشروط الواجب توفرها في الموظف أو العون فعلى سبيل المثال الموظفون الذين يشغلون منصب متصرف اداري لفترة وجيزة من الزمن يحالون على التكوين بغرض الرفع من كفاءاتهم أو الانتقال من رتبة الى رتبة اعلى كمتصرف محلل.

عدد المناصب المالية المخصصة للتكوين، وعدد المقاعد البيداغوجيا الموجهة لتحسين المستوى: يحدد في مخطط التكوين عدد المناصب المالية المخصصة للتكوين وعدد المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى فكل منصب له أجر معين تحفيز للموظف والعون العمومي للقيام بالمهام الموكلة إليه وتلبية لاحتياجات المكونين من أماكن التكوين اجرة المكونين الاطعام التنقل الإسكان الخ

- **عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين بالتكوين أو بتحسين المستوى**: تقوم الإدارة العمومية بتحديد عدد الموظفين والأعوان العموميين الخاضعين للتكوين من مختلف الرتب التي تتوفر فيها الشروط لشغل ذلك المنصب حيث انه لا يمكن للإدارة المعنية استدعاء جميع الموظفين والاعوان العموميين لان ذلك ينتج لها عجز في

¹ عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، مرجع سابق ، ص 20.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

ميزانيتها الإدارية بسبب ارتفاع تكلفة المكونين لذلك تقوم بتحديد عدد معين عند كل عملية

تكوينية تلبية لاحتياجاتها الوظيفية

مؤسسات التكوين التي تضمن دورات التكوين وتحسين المستوى: لا يمكن

تجسيد عملية التكوين بدون مؤسسات للتكوين من أجل اجراء التبرص للموظفين والأعوان

العموميين، لذلك وجب انشاء مؤسسات خاصة بالتكوين لفائدة الموظفين و الاعوان

العموميين¹، قصد توفير الجو الملائم لتمكينهم من زيادة الفعالية و الرغبة لتطوير الذات

، فمن الضروري توفير المعرفة والاحاطة بكل جوانب التكوين من مكافآت و حوافز قصد

تهيئة كافة المستلزمات للقيام بهذه العملية على اكمل وجه لذلك تختلف مؤسسات التكوين

لتكوين الموظفين والاعوان العموميين من مؤسسة لأخرى فمثال ذلك موظفي واعوان التابعين

للأسلاك المشتركة للوظيفة العامة يباشرون تكويناتهم في مختلف الإدارات والمراكز و

المعاهد المتخصصة بالتكوين مثل موظفي البلدية يمارسون تكويناتهم في الجامعات على

سبيل المثال حيث تخصص دورات تكوينية خاصة بكل رتبة و يقدم لهم التطورات الحاصلة

في كل منصب قصد تقديم الأفضل للمرفق العام².

¹ عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، مرجع سابق ، ص 21.

² عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، مرجع سابق ص 23.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

كما يخضع مخطط التكوين وتحسين المستوى للدراسة والمصادقة من لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية حسب المادة 24 من المرسوم التنفيذي 194/20 وتتشكل من:

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، رئيساً.

- ممثل عن المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، عضواً.

- ممثل عن وزارة المالية، عضواً¹.

الفرع الثاني: تقييم التكوين وتحسين المستوى

إن اعداد برنامج التكوين و تطبيقه على ارض الواقع لا يعتبر كافيا للحكم على نجاحه وفشله وتحقيقه للأهداف المسطرة الني انشأ من أجلها بل يجب على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لموضوع تقييم البرامج التكوينية ، حتى يتسنى لها من تلك العملية تحديد نقاط القوة و الضعف و التعرف على مدى تحقيق التكوين للأهداف المرجوة ، فبعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم برامج التكوين و تصميمها²، تأتي مرحلة التقييم التي تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية حسب المرسوم

¹ المرسوم التنفيذي رقم 194/20 ، مرجع سابق ، ص 6

² قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2005، ص 89 90

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

التنفيذي 194/20 ، بإجراء تقييم دقيق عن تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية المعنية و ذلك بالوقوف على مدى نجاح العملية التكوينية و معرفة النقاط الإيجابية و السلبية للعملية كما يجب توفير مراقبين ذوي كفاءات لهم خبرة في دراسة مجال التكوين و تحسين المستوى من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة و اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية و نجاحها في تحقيق الأهداف المنوطة ، و غالبا ما تعتمد المؤسسة العمومية على أنواع مختلفة من التقييم كالتقييم الشخصي الذي يقوم بتحديد الموظفين و الأعوان العموميين المؤهلين للتكوين وفقا لخصوصيتهم المهنية ، كفاءاتهم التعليمية ، الشهادات المتحصل عليها و قدراتهم المعرفية أما التقييم التكويني فيكون أثناء عملية التدريس للمتكونين ، بحيث تسمح للمكون من تقييم الموظف المستفيد من التكوين و تحديد التطور المعرفي له وفقا للأهداف البيداغوجية المسطرة وأخيرا التقييم التحصيلي الذي يكون في نهاية مرحلة التكوين ، بحيث تسمح للمؤسسة بتقويم الاكتساب المعرفي للموظف و تحديد مستواه.

لذلك حسب المرسوم التنفيذي 194/20 تقوم كل دائرة وزارية أو مؤسسة عمومية بإعداد تقرير عن إنجاز العمليات المسجلة في مخططاتها للتكوين وتحسين المستوى، قبل 31 مارس بعنوان السنة المالية الموالية للسنة المعتبرة، وترسله إلى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية¹.

¹ المرسوم التنفيذي 194/20 ، مرجع سابق ، ص 7 .

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

المبحث الثاني: حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

ان الإدارة المعنية بتكوين الموظف والعون العمومي تقوم بدورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد تأهيل الموظف والعون للمهام الجديدة فالموظف والعون العمومي الذي يتابع دورات تكوينية يتمتع بعدة حقوق وواجبات أثناء ممارسة عملية التكوين داخل المؤسسة ، حيث سنتناول في هذا المبحث حقوق وواجبات الموظفين في مجال التكوين كما تطرقنا الى المصادقة على مخطط التكوين في المطلب الثاني الذي بدوره قسمناه الى فرعين من اعداد مخطط التكوين و تقييم التكوين .

المطلب الأول: حقوق الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

للموظف والعون العمومي حقوق قانونية تكفله أثناء ممارسة عملية التكوين حسب ما نصت عليه المراسيم التنفيذية على غرار المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والاعوان العموميين والمرسوم التنفيذي رقم 03/06 المتعلق بقانون الوظيفة العامة الذي جعل هذا الأخير التكوين حق من حقوق الموظف باعتباره وسيلة للتطوير والترقية في الرتبة خلال الحياة المهنية¹.

¹ المادة 105 من الأمر رقم 03/06 ، مرجع سابق .

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

وتعزيز لهذا الحق نصت المادة 38 من المرسوم التنفيذي 194/20 على أن يسمح للموظفين المستدعين للتكوين من الاستفادة من الانتداب بقوة القانون، بما يسمح بالتفرغ للتكوين، وأيضا عدم الانشغال بمهامهم الأساسية¹.

وفي هذه الحالة يتقاضى من إدارته الأصلية الراتب الرئيسي والتعويضات المرتبطة برتبته الأصلية، باستثناء العلاوات المرتبطة بالمردودية والنتائج أو الممارسة الفعلية للعمل وينظم التكوين بشكل متواصل دون انقطاع وتساوي مدتها أو تفوق 06 أشهر من الانتداب خلال هذه المدة أو الدورة.

نص المشرع الجزائري على أن الموظف والعون العمومي يستفيد عندما يستفيد الموظف عندما يتابع دورة تحسين المستوى، خارج ساعات العمل، من الحماية الاجتماعية في مجال حوادث العمل والأمراض المهنية، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. وأضاف المشرع الى أنه يمكن للموظفين الذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى وفق المرسوم التنفيذي 194/20 الاستفادة من أحد الامتيازات الآتية²:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 194/20 ، مرجع سابق ، ص 8.

² المرسوم التنفيذي 194/28 ، مرجع سابق ، ص 9.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

بالنسبة لدورات تحسين المستوى طويلة المدة منح درجة إضافية، في حدود ثلاث (3) درجات خلال المسار المهني كما يتم تخفيض الأقدمية للترقية إلى رتب أعلى، عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى.

أما بالنسبة لدورات تحسين المستوى متوسطة المدة يتم تخفيض الأقدمية لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى للترقية إلى رتب أعلى عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، وكذا الترقية في الدرجة.

إضافة إلى دورات تحسين المستوى قصيرة المدة يتم أخذ هذه الدورة عين الاعتبار من أجل تنقيط المعنيين لترقيتهم في الدرجات، وكذا من أجل تعيينهم في المناصب الموافقة لطبيعة دورة تحسين المستوى.

وتطرق أيضا المرسوم التنفيذي رقم 03/06 المتعلق بقانون الوظيفة العامة إلى بعض الحقوق التي يتمتع بها الموظف العمومي خلال ممارسة نشاطه الوظيفي ومن بين هذه الحقوق التالية:

كالحق في الراتب وذلك بعد تقديم الموظف لخدمة للمرفق العام حيث لا يمكن للموظف أن يتلقى راتبه دون تقديم خدمة وذلك وفق ما هو معمول به شرعا وقانونا وحتى الشريعة الإسلامية ترفض بدورها إعطاء الراتب للموظف أو العامل دون تقديمه للخدمة وذلك ما

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

يسبب له العجز وعدم العمل والتقاضي في مختلف واجباته للمؤسسة أو الإدارة التي يعمل لصالحها¹.

الحق في الحماية الاجتماعية وذلك ان للموظف يحق له المطالبة والتمتع بكافة حقوقه الاجتماعية لما يضمن له الحماية من كافة الاضرار حيث يتمتع بحق التأمين في إطار الوظائف المكلف بها وأيضا له حق التمتع بالمردودية تبعا للتعويضات التي تقدمها له مصلحة الضمان الاجتماعي².

إضافة الى ذلك تطرق المرسوم التنفيذي 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين و الأعران العموميين و تحسين المستوى و تجديد معلوماتهم الى حقوق الموظف في مواده 15،17،28 على استفاضة المقبول في دورات التكوين من عدة امتيازات ذات طابع إداري و المتمثلة كالاتي³ :

يتقاضى المترشحون الخارجيون المقبولون في دورة تكوين متخصص منحة دراسية تحدد وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، كما يتقاضى الموظفون المقبولون في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية : المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية و التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، و لا يستفيد أ ونا من العلاوات المتغيرة المرتبطة بالمردودية، كما يستفيدون

¹ المادة 32 من الأمر رقم 03/06 ، مرجع سابق .

² المادة 33 من الأمر رقم 03/06 ، مرجع سابق،

³ المواد 15-17-18 من المرسوم التنفيذي رقم 92/96 ، مرجع سابق .

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

من الأجر القاعدي و تعويض الخبرة المهنية في السنة الثالثة ، اما بالنسبة الى الحق في المشاركة لمرّة ثانية في التكوين يمكن للموظف المشاركة لأكثر من مرة في التكوين المتخصص كما يمكنه الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، و هذا ما أكدته المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 04-17 التي ألغت المادة رقم (24) من هذا الأخير و التي كانت تنص على أن الموظف لا يمكنه الاستفادة من أكثر من دورة واحدة خلال حياته المهنية ، كما لا يمكنه الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى و تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة نفسها .

ونصت المادة 25 من المرسوم التنفيذي المعدل والمتمم رقم 04-17 على أحكام خاصة بالموظفين الراسبين في الامتحان النهائي لدورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات حيث يحرم على موظفين الراسبون من المشاركة في دورة تكوينية أخرى لمدة لا تقل على السنتين¹.

غير أن هؤلاء الموظفين الراسبين الذين تحصلوا أثناء سير الدورة التكوينية قبل هذه الأجال بصفة استثنائية بناء على رخص استثنائية تمنح من طرف السلطة المخولة صلاحية تعيين بناء على اقتراح لجنة الامتحان النهائي. أما بالنسبة لحق في التعيين نصت المواد 21-22 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 على أن الموظفين الذين تابعوا بنجاح تكويننا متخصصا للالتحاق بوظيفة عمومية، يعينون كمتمرنين في السلك أو الرتبة المعنية

¹ المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 3 مارس 1996 ، و المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ، ج ر ، العدد 06.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

بالتكوين. كما أن الموظفين الذين رسبوا في اجتياز الامتحانات النهائية يعاد إدماجهم من جديد في رتبهم الأصلية.¹

المطلب الثاني: واجبات الموظف في مجال التكوين

يقع على عاتق الموظف حسب بعض المراسيم التنفيذية من بينها المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والاعوان العموميين وأيضا المرسوم التنفيذي رقم 03/06 المتعلق بالوظيفة العامة مجموعة من الواجبات والالتزامات في مجال التكوين وتحسين المستوى والتوظيف يمكن ذكرها على النحو التالي¹:

- يخضع المترشحون المقبولون للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى النظام الداخلي لمؤسسة التكوين.

- دون الإخلال بالأحكام المنصوص عليها في هذا المجال في التنظيم المعمول به، يلزم كل مترشح تابع دورة تكوين أو تحسين المستوى، بالقيام بخدمة فعلية لدى الإدارة العمومية لمدة توافق ثلاث 3 مرات الدورة المتابعة، في حدود مدة أقصاها سبع 7 سنوات. يلزم كل مستفيد من تكوين أو تحسن المستوى، انقطع بمحض إرادته عن دورة التكوين أو تحسين المستوى، أو لم يلتحق بمنصب تعيينه عند نهاية التكوين في أجل شهر 1 دون

¹ المرسوم التنفيذي 194/20 ، مرجع سابق ، ص9.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

مبرر مقبول، ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين أو غادر الإدارة قبل نهاية المدة المحددة في المادة 42 أعلاه، بتسديد كامل المصاريف المترتبة على التكوين أو تحسين المستوى.

يجب على الموظفين العموميين ممارسة نشاطهم المهني والتكويني حسب المهام المسندة عليهم ولا يمكنهم ممارسة أنشطة مربحة في إطار خاص مهما كان نوعه غير أنه يرخّص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو بحث كُنشاط ثانوي وليس كُنشاط رئيسي وفق الشروط والكيفيات المحددة عن طريق التنظيم كما يمكنهم أيضا إنتاج مختلف الاعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية في هذه الحالة لا يمكن للموظف ذكر صفاته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشره لهذه الاعمال المذكورة سالفًا الا بعد موافقة السلطة التي يحق لها صلاحية التعيين¹.

وبغض النظر عن الأحكام المذكورة يمكن للموظفين المنتمين الى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين وكذا الممارسين الطبيين المتخصصين نشاط مربح في إطار خاص ووفق تخصصاتهم وتسهر السلطة المؤهلة على ضمان مصلحة الخدمة وتتخذ أي اجراء مناسب إذا اقتضت الضرورة والحاجة لذلك².

ويمنع على كل موظف مهما كانت وضعيته في السلم الإداري ان يمتلك داخل او خارج التراب الوطني مباشرة أو بواسطة شخص آخر بأي صفة من الصفات مصالح من

¹ المرسوم التنفيذي رقم 92/96 ، مرجع سابق ، ص09.

² المرسوم التنفيذي رقم 92/96 ، مرجع نفسه ، ص09.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

طبيعتها التأثير على استقلاليته أو تشكل عائقا لقيامه بالمهام بصفة عادية في مؤسسة تخضع الى الرقابة الإدارية أو لها صلة بالإدارة وذلك قد يعرضه تحت طائلة العقوبات التأديبية المنصوص عليها وفق القوانين.

يجب على الموظف الالتزام بالسري المهني أثناء عملية التكوين ويمنع عليه منعا باتا أن يكشف محتوى أي وثيقة يحوزوا عليها أو أي حدث أو أي خبر علما به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسته للمهام ما عادا ما تقتضيه الضرورة المصلحية ولا يمكن لأي موظف أن يتحرر من واجب السري المهني الا بترخيص يكون مكتوب وصادر من السلطة المختصة¹.

وعلى الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وأمنها ويمنع عليه إخفاء أو تحويل أو اتلاف الملفات او مستندات أو مختلف الوثائق الإدارية لأن ذلك يعرضه الى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية².

¹ المادة 48 من الأمر رقم 03/06، مرجع سابق .
² المادة 49 من الأمر 03/06 مرجع نفسه .

الختامة

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن التكوين يعد من أهم الوسائل التي تراهن عليها الجماعات المحلية، كما له دور فعال في ترقية أداء الموظف العمومي، وتحسين مستواه وتجديد معلوماته، حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تطرأ على الإدارة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

في حين تم تكريس التكوين من خلال قوانين الوظيفة العامة وخاصة المرسوم التنفيذي 194/20 الذي كان أكثر تفصيلاً في تطرقه إلى أنواع التكوين ودوراته وكيفية تنظيمه.

نجح المشرع في فرض شروط للالتحاق بدورات التكوين من خلال تجسيد مبدأ المساواة بين المرشحين، ونصه على وضع إطار تنظيمي يلزم الإدارة العمومية باتباعه في عملية تكوين الموظفين.

عملية التكوين لا تتم الاستفادة منها إلا بوجود تنظيم مسطر لتكوين مبني على أسس علمية، هذه الأسس تمكن الإدارة العمومية من معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظف، ليتم تحويل تلك النقائص إلى برنامج تكويني.

إن نجاح عملية التكوين مرتبط بمدى إحداث تغييرات في قدرات أداء الموظف في مواكبة تطورات الوظيفة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول موضوع تكوين الموظفين والأعوان العموميين في ظل المرسوم التنفيذي 194/20، توصلنا إلى عدة توصيات من شأنها تطوير عملية التكوين وضمان أكثر فعالية لها يمكن تحديدها كالاتي:

- تخصيص ميزانية كافية لإعطاء تكوين فعال للموظفين وإعطاء أهمية للتكوين من قبل الإدارة وإلزامها بتنظيم دورات تكوين بصفة مستمرة.
- اعتماد التكوين عن بعد باعتباره أقل تكلفة وسهولة في التنظيم
- تعميم التكوين التخصصي على كافة الموظفين عكس التكوين التحضيري الذي هو فقط إعادة للجانب النظري.
- العمل على إقامة لقاءات وملتقيات في المجال المراد تكوينه.
- منح امتيازات مادية ومعنوية للموظفين متكونين، من أجل خلق روح المنافسة.

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية

أ - المصادر القانونية:

1/ المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 06-03-1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية ، العدد 16، صادرة بتاريخ: 03 مارس 1996.

2/ الأمر 06-03 المؤرخ في 15 ماي 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر، العدد 46.

3/ المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 ماي 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر، العدد 43.

04/ المرسوم التنفيذي رقم 04/17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96/92 المؤرخ في 3 مارس 1996 ، و المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ، ج ر ، العدد 06.

05/ التعليم رقم 02 المؤرخة في 13-01-2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص.

06/ التعليم رقم 198 المؤرخة في 13/08/2014، صادرة من الوزير الأول، بخصوص برنامج التكوين و الرسكلة و تحسين المستوى.

ب - الكتب:

1/ عمار بوضياف، الوظيفة العامة، في ضوء التشريع الجزائري، دراسة في ظل المرسوم 03-06 /القوانين الأساسية الخاصة مدعمة بالاجتهادات مجلس الدولة، دار النشر والتوزيع الجزائر، 2015، ص 112.

2/ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي، دار النشر وائل عمان، ص 20.

3/ محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1990.

4/ أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، د ط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.

5/ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، 2003 ، ص 223..

6/ أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ، ديوان

المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001.

8/ عبد الكريم درويش ، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح ، مجلة الإدارة ، العدد الرابع

، القاهرة ، 1972 ، ص 43.

9/ محمد عثمان ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990 ،

ص 224.

10/ مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ،

1994 ، ص 303.

11/ الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان

الإسلامية ، عدد 6 ، 2008 ، ص 12.

12/ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار

الجامعية ، 2007 ، ص 12.

13/ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار وائل

للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 110.

14/ حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء و التدريب، ط1 ن دار صفاء للنشر و التوزيع،

عمان، الأردن ، 2004 ، ص 104.

15/ أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ن دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1981 ، مصر ، ص 183.

16/ شيخ الداوي ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، عدد 06 ، سنة 2008 ، ص 12،13.

17/ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، (دار الجامعية ، القاهرة ، 2004) ، ص 365-367.

18/ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، (مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004) ، ص 100-101.

19/ حسن الحلبي، تدريب موظف ، (لبنان ، منشورات كويدات) ، ط 2 ، 1982 ، ص 25.

20/ عبد الحكيم بن مصباح سواكر ، دليل حول تكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم ، جانفي 2021.

ج - الرسائل العلمية:

01/ علي يونس ميا و آخرون ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات

العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 31 ، العدد ، 2009 ، ص 9-

.10

02/ قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية "دراسة ميدانية

بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات"، مذكرة ماجستير،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2005،

ص 89 90

03/ شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير السلوك التنظيمي (دراسة

ميدانية بودة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي) ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل

و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس ، جامعة منتوري ، قسنطينة

، 2010/2009.

4/ حسين يرقى : نظام التدريب و تقييم فاعليته في المؤسسات الصناعية ، حالة مركب

السيارات الصناعية بالرويبة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و

التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1996 ، ص 9.

ثانيا : مراجع باللغة الفرنسية

1/ Lakhdar Schiou ، **Gestion Du personnel** ، Les éditions de l'organisation Québec.4ème édition. 1993 ، p313.

الفهرس

شكر و عرفان

الإهداء

مقدمة ه

الفصل الأول: الإطار القانوني لتكوين الموظفين والأعوان العموميين 1

المبحث الأول: ماهية التكوين في الإدارة العمومية 2

المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين 3

الفرع الأول: تعريف للتكوين 4

الفرع الثاني: تمييز التكوين عن مختلف العمليات المشابهة له 7

المطلب الثاني: أهمية تكوين الموظفين العموميين 10

الفرع الأول: أهداف التكوين 11

الفرع الثاني: الفئات المشمولة بالتكوين 16

المبحث الثاني: أنواع التكوين وشروط التحاق به 18

المطلب الأول: التكوين المتخصص والتكوين التحضيري 19

الفرع الأول: التكوين المتخصص 19

الفرع الثاني: التكوين التحضيري 21

المطلب الثاني: شروط التحاق بالتكوين وتحسين المستوى 22

الفرع الأول: شروط التحاق بدورات التكوين 23

الفرع الثاني: شروط التحاق بدورات تحسين المستوى 26

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين 29

المبحث الأول: طرق تكريس إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى 30

المطلب الأول: أداة تكريس إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى 31

الفرع الأول: أداة تكريس إطار تنظيم دورات التكوين 31

33.....	الفرع الثاني: أداة تكريس إطار تنظيم دورات تحسين المستوى
35.....	المطلب الثاني: المصادقة على مخطط التكوين
36.....	الفرع الأول: إعداد مخطط التكوين
40.....	الفرع الثاني: تقييم التكوين وتحسين المستوى
42.....	المبحث الثاني: حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى
42.....	المطلب الأول: حقوق الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى
47.....	المطلب الثاني: واجبات الموظف في مجال التكوين
50.....	الخاتمة
52.....	قائمة المراجع

