

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق



عنوان المذكرة

التنظيم القانوني لتكوين الموظف وأثره في تحسين الخدمة العمومية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: دولة ومؤسسات

تحت إشراف:

طه صخري

من تقديم الطالبان:

هيبية رماش

سعاد معاوي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
كريمة حاجي	أستاذ محاضر	رئيسا
طه صخري	أستاذ مساعد	مشرفا ومقررا
نجوى بوستيل	أستاذ مساعد	مناقشا

دورة: جوان 2024

الشكر والعرفان

نشكر الله عز وجل لتوفيقنا لمواصلة درب العلم والمعرفة بعد الانقطاع عنها
لسنوات

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ: "طه صخري" الذي أشرف على مذكرتنا
والمجهودات والتوجيهات التي قدمها لنا لإنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على
تفضلهم للمناقشة.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي وسهر ليلي

إلى روح والدي العزيزين رحمه الله

إلى روح والدتي وردة قلبي وريحانة حياتي رحمها الله

إلى أولادي فلذة كبدي سراج، سامي وملاك

إلى سندي في الحياة زوجي الكريم

إلى إخواني وأخواتي الأحباء

إلى كل من شجعني وساعدني على إنجاز هذه المذكرة

هبة



إهداء

الحمد لله على مَنَّه وعونه لإتمام هذا العمل
إلى الشمعة التي انطفأت بعد أن أنارت درينا
إلى الرجل الذي علمني ووهبني كل حياته حبا وعطاء
أبي الغالي رحمه الله
إلى أعظم امرأة في الوجود وأحن وأطيب إنسانة
إلى سندي الذي لا يميل وإن ملت فدعائها لي هو الجبر والتوفيق،
أمي الغالية يا أعلى ملاك جزاك الله خير عن تعبكي كل هذه السنين
أهدي هذا العمل المتواضع أيضا لبناتي حبيباتي سيرين ورحمة
أقر الله بهما عينايا وأخواتي البنات والذكور كل باسمه
وفي الأخير نسأل الله التوفيق والسداد لي ولعائلي
ولكل إنسان أراد تغيير عالمه بتغيير نفسه.

سعاد

مقدمة

تلعب الوظيفة العامة دورًا هامًا وأساسيًا في تنظيم مؤسسات وإدارات الدولة، وقد عرفت عدة تطورات تاريخية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث كان تطورها مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في الدولة، ويظهر دورها من خلال الخدمات الأساسية المقدمة من طرفها، في شتى المجالات فهي تعمل على تنفيذ سياسات الحكومة وتنظيم عملها، وكذا تعزيز التنمية الاقتصادية، لذا أولتها الدولة أهمية بالغة، تتجلى من خلال تنظيم المشرع للقوانين الأساسية الخاصة بالوظيفة العامة، وباعتبار الدولة هي شخص معنوي لا تستطيع تنفيذ سياساتها وبرامجها بنفسها، كان لابد من وجود عنصر بشري يتولى هذه المهام وهو الموظف العام، فهو عقلها المفكر وساعدها المنفذ في كل ما تتوي القيام به خدمة للمصلحة العامة.

وقد أولته الدولة أهمية كبيرة من خلال تنظيم مساره المهني وترقيته، وسير سلمه الوظيفي، وهذا ما جاء به الأمر 06-03 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العامة⁽¹⁾. إضافة إلى تدعيمها للموظف وإعطائه الحق في تطوير قدراته واكتساب مهارات جديدة من خلال تنظيم دورات تكوينية، ودورات تحسين المستوى، وهذا ينعكس لا محال على أداءه الوظيفي، بحيث يمثل التكوين بالنسبة له بمثابة تزويده بشحنات إيجابية تجعله راضي على نفسه، كما يعمل على تحسين علاقته مع زملائه ورؤسائه وكذا مع المواطن وتجعله موظف كفؤ قادر على تقديم المزيد والجديد في عمله.

وقد نظم المشرع في المرسوم التنفيذي 20-194 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية عملية التكوين⁽²⁾، وحرص على إلزام الإدارة على تكوين الموظف وتحفيزه من أجل تحسين مستواه والرفع من أداءه الوظيفي، بعدها يأتي دور الإدارة في وضع خطط وبرامج يتم على أساسها تقييم أداء الموظف

1- الأمر 06-03، المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العامة، الجريدة الرسمية، العدد 46.

2- المرسوم التنفيذي رقم 20-194، المؤرخ في 25/07/2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43.

ومدى نجاعة البرامج في تحسين مستواه، ثم يُتَّوَجَّعُ بمنحه شهادة التكوين أو تحسين المستوى أو توظيفه أو ترقيته حسب الحالة.

إن اهتمام الدولة بالموظف العام من خلال عملية التكوين تعطي له فرصة من أجل تحسين مستواه والرفع من قدرات أداءه، يعد بمثابة استثمار حقيقي لتنمية مهارات الموظف من جهة، ويبيدي النية الحسنة للإدارة بتنفيذ التزاماتها بتكوين الموظف وتقديم أفضل الخدمات بجودة وكفاءة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة من جهة أخرى، فقد أصبح لزاماً عليها تكوين الموظف وتعزيز قدراته وتحسين معلوماته خاصة بعد إطلاق الدولة لعملية الرقمنة التي تعتبر تحدي كبير لها في مدى نجاحها في هذه العملية، وتعميمها على جميع مؤسسات وإدارات الدولة.

إن التزام الدولة الدائم في تطوير وتنمية مواردها البشرية لتحسين جودة الخدمة تسهيلاً لمعاملاتها، يستوجب عليها وضع استراتيجية مدروسة تُغْنِي وتُهْتَم بتكوين الموظف العام، للرفي بمستواه، وتزويده بمعارف جديدة حتى يكون مؤهلاً لتولي مهام يستطيع تسييرها مستقبلاً، حيث أن الهدف العام الذي يرمى تحقيقه هو تحسين جودة الخدمة العمومية، ومن أجل إنجاز مقاصد التكوين عملت الدولة على إنشاء مراكز للتكوين كالمدرسة العليا للإدارة. وبالرغم من جهود الدولة في هذا المجال إلا أنه لم يرقى بنتائجه إلى المستوى المطلوب لمحدوديته بعدم تعميمه على جميع الموظفين.

إشكالية الدراسة: إن استهداف المرافق العمومية بتحقيق خدمة عمومية للمواطن ذات جودة يفرض عليها الاهتمام والعمل على تطوير أداء موظفيها، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها كالتطور التكنولوجي للوسائل التي تستخدمها الإدارة في مختلف أعمالها، بالإضافة لزيادة المهام والاختصاصات التي تستهدف تحقيقها مروراً بالحركية التشريعية والتنظيمية التي تفرض عليها هي الأخرى التكيف باستمرار مع الاختصاصات المستحدثة.

تأسيساً على ذلك: **كيف نظم المشرع عملية التكوين حتى تحقق الأهداف المرجوة منها؟ وإلى أي مدى يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية؟**

للإجابة على هاته الأسئلة سنطرح التساؤلات التالية والتي تشكل الإجابة عليها مختلف

أقسام الدراسة:

- كيف ضبط المشرع عملية التكوين وماهي مختلف أنواعه؟
 - كيف نظم المشرع عملية التكوين؟
 - ماهي انعكاسات تكوين الموظف العمومي على أداءه في ضمان خدمة عمومية فعالة؟
- أهداف الدراسة:** تستهدف الدراسة تحقيق عدة أهداف علمية نحصرها كالاتي:
- ضبط مفهوم قانوني واضح لعملية التكوين ومختلف أنواعه.
 - تحديد مختلف الإجراءات القانونية لتنظيم عملية التكوين منذ افتتاحه إلى غاية تحقيق النتائج المستهدفة تحقيقها.
 - تسليط الضوء على الحقوق التي يتمتع بها الموظف في فترة التكوين بالإضافة للواجبات التي يلتزم باحترامها.
 - تحديد مدى أهمية التكوين بالنسبة للموظف والإدارة ومحاولة بيان انعكاسات عملية التكوين ككل على فعالية أداء وتحسين الخدمة العمومية.
- أسباب اختيار الموضوع:** اجتمعت عدة أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع دون غيره، منها ما هو ذاتي كمحاولة إرضاء رغبتنا وحب اطلاعنا على دراسة هذا الموضوع بحكم تخصصنا من جهة، ومن جهة أخرى انتمائنا للوظيفة العمومية ساهم في زيادة رغبتنا في الاطلاع أكثر على تفاصيل عملية التكوين وآثارها على الموظف والإدارة.
- أما الأسباب الموضوعية فيمكن إجمالها في الأهمية البالغة التي يمثلها التكوين وانعكاساته على تحسين مستوى الموظف العمومي وبالتالي زيادة نجاعة الأعمال والمهام التي يؤديها للإدارة، صف إلى ذلك الدور الهام الذي يلعبه في ترقية الموظف وتقدمه في مساره المهني الأمر الذي يفرض علينا كباحثين في القانون العام تحدي إعداد دراسة علمية ذات جودة تساهم في إثراء الأعمال العلمية المتخصصة.

صعوبات الدراسة: واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث العديد من الصعوبات يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- قلة الدراسة العلمية (حسب اطلاعنا) التي تناولت عملية التكوين من الجانب القانوني، إذ أن أغلب المراجع التي اطلعنا عليها تمحورت حول التكوين من الجانب النظري وعلاقته بتنمية الموارد البشرية.

- ضيق الوقت المخصص لإعداد الدراسة، الأمر الذي أعاق إعداد دراسة ميدانية تستهدف فئة من الموظفين خضعوا للتكوين، من أجل الوصول لنتائج أكثر فعالية للبحث.

منهج الدراسة: اعتمدنا منهجا مركبا في دراسة الموضوع المنهج التحليلي وكذا المنهج الوصفي لأنه يلائم مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعتها.

تفصيل خطة الدراسة : للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية اعتمدنا التقسيم الثنائي لخطة البحث من فصلين، خصصنا الأول للإطار المفاهيمي والتنظيمي لتكوين الموظف، الذي قسمناه بدوره لمبحثين، تناولنا في الأول ماهية التكوين الوظيفي، أما في المبحث الثاني فتطرقتنا فيه للإطار التنظيمي لعملية التكوين، أما الفصل الثاني فخصصناه لانعكاسات التكوين على تحسين أداء الموظفين، أين قُسم هو الآخر لمبحثين الأول تناولنا فيه دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، والمبحث الثاني تعرضنا فيه لدارسة تحليلية للتكوين التحضيري لرتبة محاسب إقليمي، وختمنا الدراسة بخاتمة تضمنت أهم نتائج الدراسة والتوصيات التي نراها لازمة من أجل سد النقائص التي تعترى تنظيم عملية التكوين.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والتنظيمي لتكوين الموظف

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتنظيمي لتكوين الموظف

تعتمد المرافق العمومية في سيرها على العنصر البشري، إذ في حالة غياب هذا الأخير يؤدي بالضرورة إلى تعطيل القيام بالمهام المنوطة بها، لذا تسهر مختلف الإدارات بمختلف أنواعها على تنمية الموارد البشرية، والرفع من قدراتها وذلك بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى للموظفين العموميين، إذ يضمن هذا التكوين تحسين نوعية الأداء والارتقاء بخدمات المؤسسة ولضمان هذه النتائج وجب تنظيم عملية التكوين وفق قوانين ومراسيم تتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم، إذ يعتبر التكوين مجموعة من البرامج المخطط لها والهادفة للرفع من مستوى أداء الموظفين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي يساعدهم في مواجهة التحديات الحاصلة في عصر التكنولوجيا.

وعليه سنتطرق في الفصل الأول إلى مبحثين الأول خصصناه لماهية تكوين الموظف العام أما الثاني للإطار التنظيمي لعملية التكوين.

المبحث الأول: ماهية تكوين الموظف العام

إن المؤسسات والإدارات العمومية، لا يمكنها الاستغناء على مواردها البشرية باعتبارهم القوة المنفذة لنشاطاتها وعملياتها الإدارية، ومن الأهمية بمكان تكوين هذه القوة الفاعلة خاصة مع ظهور وظائف جديدة، ومع الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الحديثة والشائكة، وجب على المؤسسات تأهيل موظفيها وإعداد برامج جادة وفاعلة تُثمي معارفهم، وتضيف في رصيدهم المهني الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية (1).

إن المشرع بموجب الأمر 03-06 الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، اعتبر التكوين من الحقوق الأساسية للموظف، وكذا الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية (2). وهو ما كرسه المرسوم التنفيذي 20-194 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، حدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه، ومدته، وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك (3)، وسنتناول في هذا المبحث مطلبين الأول ويكون يتضمن مفهوم تكوين الموظف العام أما الثاني فيتضمن دورات التكوين وتحسين المستوى.

المطلب الأول: مفهوم تكوين الموظف العام

إن للتكوين أهمية بالغة بين الأنشطة الإدارية الرامية إلى الرفع من كفاءة وقدرة الموظفين وزيادة معارفهم، وقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين عند كل باحث مهتم بهذا المجال كما شهد التكوين تطور تاريخي عبر فترات زمنية مختلفة هذا ما يؤكد اهتمام الدولة به، وبالرجوع إلى الأمر 03-06 والمرسوم التنفيذي 20-194 لم ينص على تعريف التكوين واقتصر القانون الأساسي للوظيفة العامة على اعتبار التكوين وتحسين المستوى حق مكفول للموظف وعلى الإدارة الالتزام بتكوين موظفيها. وسنتطرق في الفرع الأول لتعريف التكوين الوظيفي وخصائصه أما الفرع الثاني فنخصصه إلى التكريس القانوني لتكوين الموظف العام.

¹ - سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 91.

² - أنظر المادة 38 من الأمر 03-06، مصدر سابق.

³ - المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

الفرع الأول: تعريف تكوين الموظف العام وخصائصه

يعد التكوين بخصائصه، من مقومات تنمية الموارد البشرية، التي أصبحت ضرورة حتمية لتهيئة الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية في مؤسسته وعليه سنحاول تحديد تعريف التكوين وخصائصه.

أولاً: تعريف تكوين الموظف العام

سنقوم بتعريف تكوين الموظف العام بشقيه اللغوي والاصطلاحي.

1- لغة: استخرجت كلمة تكوين من الفعل كَوَّنَ، بمعنى إحداث الشيء من العدم (1).

أما التكوين في اللغة اللاتينية، فيعني اكتساب معلومات متخصصة في ميدان التربية والثقافة (2).

2- اصطلاحاً

تعددت التعريفات حسب وجهة نظر كل باحث، وسنعرض أهم التعريفات التي شملت أهم العناصر المكونة له، إذ عرفه عمار بوضياف بأنه: «العملية التي من خلالها يتمكن الموظف العام من تنمية قدراته العلمية والعملية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أداءه الوظيفي» (3).

وما يتضح من هذا التعريف شموله لتنمية قدرات الموظف لحياته العلمية والعملية.

أما عبد الرحمان الشقاوي فقد عرفه في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) على أن التدريب «عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر» (4)، وهو ما يؤكد على أن عملية

1- أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 297.

2- جميلة بوراس، "هندسة تكوين المعلمين أثناء الخدمة في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة"، مجلة الحقوق والحريات، الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة البليدة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2010، ص 04.

3- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري -دراسة في ظل القوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات-مجلة الدولة جسور النشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 112.

4- عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية-معهد الإدارة العامة-مصر، 1985، ص 09.

التكوين تكون بصفة دائمة، طوال الحياة المهنية للموظف، وهذا مسايرة مع التطور الحضاري وكل ما هو جديد في المعارف والتقنيات الإدارية.

كما عرفه الدكتور «العزاوي» على أنه «عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم، حاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال» (1).

وعرفه «الهمشري» على أنه «الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءة عالية» ويعرفه أيضا بأنه «عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصقلها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المنظمة التي يعمل فيها» (2)، إذ تضمن هذا التعريف مجمل عناصر المهمة في عملية التكوين كون عملية التكوين تكون مخططة من قبل وبأهداف محددة حتى يتم التكوين بنجاح وفعالية.

كما عرفه الكاتب «Raymond Vatie» أن التكوين هو «مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة» (3)، يعتبر هذا التعريف من أكثر التعريفات إلمامًا لعناصر التكوين، كونه ينتبع قدرات الموظف في أداء وظائفه على المدى الطويل.

بناءً على التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أن التكوين عبارة عن وسيلة مجدية تمكن الفرد من استغلال طاقاته وقدراته الكامنة، وهو نشاط مستمر طوال الحياة المهنية

¹ - نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية - الأيزو 10015 - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 20.

² - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 285.

³ - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 92.

للموظف، يهدف إلى تنمية وإحداث تغييرات في المعلومات والخبرات، بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بكل ثقة وجدارة وكذا تحسباً لتحمل المسؤوليات مستقبلاً.

ثانياً: خصائص تكوين الموظف العام

من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا أن التكوين يتميز بالخصائص التالية:

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر: هذه الخاصية تلزم مسؤولي التكوين في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجية للتكوين، ويؤخذ في الاعتبار التغييرات الحاصلة في جميع جوانب الحياة، وخاصة أساليب العمل وأدواته، الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يتمكن الموظف من التكيف والتوازن بسرعة في مواجهة هذه التحولات، وعليه فمن المفترض أن تبدأ عملية التكوين بالنسبة للموظفين والأعوان الإداريين من بداية حياتهم المهنية ولا تنتهي إلا بالتقاعد (1).

2- التكوين نظام متكامل: معنى أنه نظام متكامل من حيث أجزائه وعناصره التي تهدف بالأساس إلى التوصل إلى نتيجة، يطمح كل فرد ومؤسسة لتحقيقها، وهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمدخلاته، ومدخلات التكوين هي المجالات الأساسية التي يقوم عليها والتي تشمل القوى البشرية وهي: الأفراد، الوظائف، الخبرات، المعارف، المديرين أي القائمين بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية ومخرجاته ومخرجات التكوين وهي نتائج التكوين التي حققها من افراد مؤهلين، إنتاجية كبيرة، جودة عالية.

وكذا متكامل مع الأنشطة التكوينية والمتمثلة في الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة، وتتمثل هذه الأنشطة في تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم برامج تكوين، تنفيذ البرامج، تقييم النشاط التكويني، تقدير تكلفته والعائد منه.

3- النظرة المستقبلية: لكل عمل منظم نظرة مستقبلية يسعى لتحقيقها، والنظرة المستقبلية

للتكوين تكمن في البرامج التكوينية لتطوير قدرات الموظف بما يتماشى والتكنولوجيا الراهنة بأسهل الطرق وبأقل تكلفة، وبأسرع وقت بما يتلاءم مع أهداف الإدارة المعاصرة.

¹ - نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 25.

4- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** نظرا لتغير وتجدد اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لا بد من أن يكون التكوين غير ثابت بحيث يجب تحديثه بشكل دوري وفقا لتطور وتغير الأوضاع الاقتصادية، وتقنيات العمل (1).

5- **الشمولية:** يجب أن يشمل التكوين جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات المعارف، المهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة، ليشمل جميع فئات العاملين فيها بمعنى تساوي جميع الموظفين والأعوان في المؤسسات العمومية بحقهم في التكوين بغض النظر عن الصفة أو الرتبة التي يتقلدونها (2).

الفرع الثاني: التكريس القانوني لتكوين الموظف العام

تحظى عملية تكوين الموظف العام اهتماما بالغا من طرف الدولة لأن نجاح الإدارة العمومية يتوقف على كفاءة العنصر البشري العامل بها، لذا عرفت هذه الأخيرة عدة مراحل فيما يتعلق بالنصوص المنظمة لعمليات التكوين وشهدت نصوص كثيرة، سنسلط الضوء على أهمها:

- **الأمر 66-113** (3): اهتم المشرع بتنمية الموارد البشرية منذ 1966 من خلال الأمر رقم 66-113 الذي يعد اللبنة الأولى لقوانين الوظيفة العمومية، لكنه قصر فكرة التكوين في المادتين 22 و 23 حيث نصت الأولى على إلزام الدولة والمؤسسات والهيئات العمومية باتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين للوظيفة العمومية وكذا تحسين معارف الموظفين وترقيتهم، أما المادة 23 من ذات الأمر فقد نصت على بعض الامتيازات التي يستفيد منها المتكون، وبعض الواجبات التي تقع على عاتقه اتجاه الإدارة (4)

1- محمد سرور الحريري، إدارة العمليات الإدارية الحديثة المتقدمة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 146.

2- نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 25.

3- الأمر 66-133، المؤرخ في 1966/06/02، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46،

4- نورة داسي ومحمد الصالح فنينش، "تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة يوسف بن خدة، الجزائر-1، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 1303.

- **المرسوم التنفيذي 69-52**: المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والاتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات المحلية، وقد تطرق هذا المرسوم بصفة عامة إلى تنظيم دورات التكوين والاتقان وحدد اهداف التكوين أثناء الخدمة، كما حدد بعض الأحكام المطبقة على المستفيدين بالتكوين مثل الامتيازات والالتزامات المترتبة على عانقهم (1).

- **المرسوم التنفيذي 78-12**: المتضمن القانون الأساسي العام للعامل في الباب الخامس منه إذ يعتبر العمل التكويني التزاما ذا فائدة وطنية يعرض على العامل والمؤسسة المستخدمة والدولة (2).

- **المرسوم التنفيذي 85-59**: المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، حيث نص في مادته 52 من الفصل الأول، الباب الرابع المتعلق بالتكوين والترقية على ما يلي:

كمبرأ عام أنه بغية تحسين المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين يتعين على الإدارات العمومية أن:

- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها.

- تتجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية (3).

- **المرسوم التنفيذي 96-92**: المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، أعطى هذا الأخير انتعاشا للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث حدد في المادة 02 أنواعه والغرض من كل نوع، كصفات تنظيم التكوين وإجراءاته وهو أول مرسوم نص على إلزام

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 69-52، المؤرخ في 12/05/1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والاتقان للموظفين وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 49.

² - أنظر المادة 72 من المرسوم التنفيذي رقم 78-12، المؤرخ في 05/08/1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32.

³ - أنظر المادة 52 من المرسوم التنفيذي رقم 85-59، المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13.

المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي، يندرج في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية من أجل التنسيق بين عمليات التكوين وأهداف المستخدمين (1).

- الأمر 06-03: المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث نص على التكوين من خلال المواد 38، 104، 111 والتي نصت على التوالي كون التكوين حق للموظف وواجب على عاتق الإدارة ووسيلة لتسيير المسار المهني للموظف في إطار سياسة تسيير تقديرية من خلال المخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى (2).

- المرسوم التنفيذي 20-194: المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث نصت المادتين 03، 04 منه على أن التكوين يندرج في إطار سياسة يتم إعدادها من طرف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، وتحدد بدورات حسب احتياجات القطاع، المخصصات والمناصب المالية (3).

المطلب الثاني: دورات التكوين وتحسين المستوى

ترغب كل مؤسسة في تقديم تكوين لموظفيها حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن، لذلك يجب أن يتجاوب مع متطلبات هذه الإدارات والمؤسسات العمومية، من حيث الفئة المراد تكوينها ونوع التكوين اللازم لكل فئة، بلوغاً للهدف المرجو من كل تكوين، مما جعل هناك اختلاف فقهي حول تحديد أنواع التكوين كل حسب وجهة نظره والمعيار الذي انتهجه فمنه من اعتمد معيار المكان فنجدّه قسّمه إلى تكوين داخل المؤسسة وتكوين خارج المؤسسة (4). ومنهم من قسّمه وفقاً للمراحل إلى تكوين في المراحل الأولى من التوظيف كالتدريب التخصصي الابتدائي، وتكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف بغرض تحديد المعلومات أو بغرض

1- أنظر المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16.

2- أنظر المواد 38، 104، 111 من الأمر 06-03، مصدر سابق.

3- أنظر المادتين 03، 04 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

4- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية - وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 95، 96.

الترقية أو النقل، كما يمكن تقسيمه تبعاً لنوع الوظائف إلى تكوين تخصصي، وتكوين إداري ومهني (1).

ومن أجل حسن الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومي نجد أن هناك مراسيم وقوانين نظمت عمليات التكوين ورسمت لها الحيز الذي يحكمها سواءً داخل المؤسسات والإدارات العمومية أو حتى خارج الوطن.

وسنتطرق في الفرع الأول لأنواع التكوين حسب المرسوم 20-194 أما الفرع الثاني فنخصه إلى التكوين وتحسين المستوى بالخارج.

الفرع الأول: أنواع التكوين حسب المرسوم 20-194

اهتم المشرع في المرسوم 20-194 بالتكوين وتحسين المستوى وحدد أنواعه حيث قسمها إلى دورات تكوين ودورات تحسين المستوى.

أولاً: دورات التكوين: والتي تشمل حسب المادة 07 من نفس المرسوم التكوين المتخصص والتكوين التحضيري لشغل منصب (2).

1- التكوين المتخصص: هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في رتبة أو ترقية إلى رتبة أعلى وكذا الإدماج في رتبة (3). مثال على هذا النوع: التكوين المتخصص المنصوص عليه في القانون الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، حيث نصت المادة 03 من المرسوم التنفيذي 12-240 في فقرتها الثانية «يتم الالتحاق بالتكوين المتخصص قصد التوظيف في رتبة أستاذ المدرسة الابتدائية، أستاذ التعليم المتوسط وأستاذ التعليم الثانوي حسب الشروط والكيفيات المحددة عن طريق التنظيم المعمول به» (4).

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري - المدربين والمتدربين وأساليب التدريب - ج 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 33 - 37.

² - أنظر المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

³ - أنظر المادة 08 من المرسوم نفسه.

⁴ - أنظر المادة 03 من المرسوم التنفيذي 12-240، المؤرخ في 2012/05/29، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 2008/10/11 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 34.

فالتكوين المتخصص هو العملية التي تضمن تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات التي تمكنه من الالتحاق ببعض الوظائف التي تضمنها المدرسة الوطنية للإدارة، معاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك وغيرها كما نصت عليه المادة 30 من المرسوم التنفيذي 194-12 المحدد لكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية واجراءاتها (1).

وهدفه التمكن من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها.

2- التكوين التحضيري لشغل منصب: هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية

الخاصة قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عالي أو منصب متخصص (2).

مثال على هذا النوع: التكوين التحضيري أثناء فترة التربص الخاصة ببعض رتب الأسلاك

الخاصة في التربية والتعليم حيث نصت المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 08-315

«يتعين على موظفي التعليم الذين وظفوا عن طريق المسابقة أثناء التربص التجريبي متابعة تكوين بيداغوجي تحضيرى تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية» (3).

ويهدف إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو المنصب العالي المراد شغله أو تعيينه فيه (4).

¹ - نورة داسي ومحمد الصالح فنينش ، مرجع سابق، ص 1290.

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

³ - أنظر المادة 17 من المرسوم التنفيذي 08-315، المؤرخ في 11/10/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 59.

⁴ - أنظر المادة 09 من المرسوم التنفيذي 20-194، مصدر سابق.

ثانياً: عمليات تحسين مستوى الموظفين والأعوان العموميين أو دراسات التخصص

هذا النوع من عمليات تحسين المستوى نجده مجسداً في مختلف المؤسسات والإدارات العامة فمثلاً على مستوى الجامعة نص المرسوم التنفيذي رقم 08-130 في مادته 22 على «يتعين على الإدارة أن تنظم بصفة دائمة تكويناً متواصلًا لفائدة الأساتذة الباحثين يهدف إلى تحسين مستواهم ولتطوير مؤهلاتهم المهنية وكذا تحسين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به»⁽¹⁾.

وقد نصت المادة 10 من المرسوم التنفيذي 20-194 على أقسام دورات تحسين مستوى الموظفين والأعوان العموميين حيث قسمها إلى ثلاثة أنواع:

1- التكوين أو دراسات التخصص: هو كل تكوين أو دراسات متخصصة يمكن أن تقوم بها المؤسسات أو الإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين ويهدف إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تحسين تكويناتهم الأولية مثال عن ذلك حصول الموظفين أو الأعوان العموميين على شهادة ما بعد التدرج المتخصص.

2- التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: هو كل تكوين يمكن أن تقوم به المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين قبل إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية ويهدف إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات المهنية.

3- تحديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى: هو كل تكوين يمكن أن تقوم به المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين قبل تكليفهم بمهام جديدة أو تطوير ممارستهم لمهامهم الحالية التي يشغلونها وهدفه تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكيفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب المراد شغله.⁽²⁾

¹ - أنظر المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 08-130، المؤرخ في 03/05/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية، العدد 23.

² - أنظر المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

الفرع الثاني: التكوين وتحسين المستوى بالخارج

يخضع التكوين وتحسن المستوى المنظم في الخارج لأحكام المرسوم الرئاسي 14-196 المؤرخ في 08 رمضان 1435 الموافق لـ 2014/07/06 الذي صدر ليعدل بعض التعديلات على المرسوم الرئاسي السابق 03-309 ولم يلغ صراحة (1)، حيث نظم التكوين في الخارج وربطه بعدد المناصب المفتوحة وهذا حسب الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العالين، حاجات القطاعات من التأطير والمتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية، كما ألزم المؤسسة المعنية والإدارة بتسجيل عمليات التكوين ضمن المخطط القطاعي للتكوين (2).

أما فيما يخص أنواع التكوين وتحسين المستوى بالخارج فسنعالجها حسب ما جاء في المرسوم.

أولاً: التكوين الإقامي في الخارج لمدة تزيد عن (06) ستة أشهر

نصت عليه المادة 07 من نفس المرسوم حيث يستفيد منه:

- الطلبة المتحصلون على شهادات الطور الأول أو الطور الثاني: الأوائل في دفعات التخرج.
- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام ببحوث أو تدريبات في الخارج.

- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمون والحائزون على الأقل شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معترف بمعادلتها.

زيادة على هذه الأصناف نصت المادة 08 من هذا المرسوم يستفيد من التكفل بدراساتهم

أيضاً:

- أبناء أعوان الدولة المدعويين لممارسة عملهم في الخارج الذين يتابعون دراسات في الطور

¹- المرسوم الرئاسي 14-196، المؤرخ في 2014/07/06، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد 42.

²- أنظر المواد 02 و03 من المرسوم نفسه.

الأول أو الطور الثاني أو الطور الثالث عند استدعاء أوليائهم للعودة إلى الإدارة المركزية أو المتوفين في مناصبهم، بالنسبة للمدة القانونية المتبقية لإنهاء دراساتهم.

- أبناء أعوان الدولة المتحصلون على شهادة البكالوريا في الخارج، خلال نفس السنة التي تم استدعاء أوليائهم للعودة إلى الإدارة المركزية والحاصلون على تسجيل أو تسجيل أولي قصد الحصول على شهادة الطور الأول للسنة الجامعية الجارية أو السنة الجامعية المقبلة (1).

ثانياً: التكوين لتحسين المستوى في الخارج لمدة تساوي أو تقل عن ستة أشهر

نصت عليه المادة 10 من نفس المرسوم حيث يستفيد منه:

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

- الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمون في العلوم الطبية في طور التكوين.

- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين يتم انتقائهم من بين الكفاءات والحاصلون على الأقل على شهادة جامعية.

أما فيما يخص اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج فقد نصت عليها المادة 05 من هذا المرسوم وتتشكل حسب المادة 41 من:

- ممثل وزير الشؤون الخارجية.

- ممثل الوزير المكلف بالمالية.

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

وتساعد اللجنة الوطنية في أداء أشغالها لجنة خبراء علميين من مصنف الأستاذية (2).

¹ - أنظر المادة 07 و08 من المرسوم الرئاسي 14-196، مصدر سابق

² - أنظر المادة 05، 10، 41، من المرسوم نفسه.

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين

يساعد التكوين في الوظيفة العمومية على ترقية الأداء الوظيفي للموظفين العموميين في الإدارات العامة حيث يساهم هذا الأخير في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين وتحسين سلوكهم وتعزيز انتمائهم لإداراتهم التابعين لها، حيث أن نجاح عملية التكوين يتم بالقيام بعملية تخطيط وتسيير تقديري محكم، الذي تربطه صلة وثيقة بالأهداف المسطرة والميزانية المخصصة له خلال فترة معينة.

ولتجسيد هذا البرنامج على أرض الواقع، وجب اتباع مجموعة من المراحل والإجراءات المنظمة والمرتببة وسنتناول في هذا المبحث مطلبين الأول مخصص لتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى أما الثاني لإعداد سياسة التكوين.

المطلب الأول: تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

إن الاهتمام بمستوى الموظف والرقي به يتطلب استراتيجية دقيقة وواضحة تعتمد على برامج تكوينية مدروسة ومخططة تتماشى والسياسة العامة للمؤسسات الإدارية سواءً من حيث تسييرها أو من حيث إدارة مواردها البشرية، لذلك تحتاج عمليات تكوين الموظفين إلى إطار قانوني وتنظيمي يهتم بتدابير وإجراءات وكيفيات تطبيق الأحكام والقواعد الواردة فيه. وسنتطرق في الفرع الأول لشروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى أما الفرع الثاني فنخصه إلى إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى.

الفرع الأول: شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى

نظرا لما يحظى به التكوين من أهمية بالغة وضرورة حتمية في عصرنة الإدارة والرقي بخدماتها، تنظم الإدارة العمومية دورات التكوين وتحسين المستوى، وذلك بما يتناسب مع احتياجاتها في القطاع والمخصصات المالية المعتمدة والمناصب المالية المتوفرة بهدف تحسين قدرات ومؤهلات الموظفين والأعوان ومن بين النصوص التي نظمت شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى المرسوم التنفيذي رقم 20-194 بحيث نصت المادة 03 منه:

«يجب أن تتدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن سياسة التكوين وتحسين المستوى كما حددها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية»⁽¹⁾.

ويعتبر المجلس الأعلى للوظيفة العمومية هيئة استشارية حسب ما نصت عليه المادة 55 من قانون الوظيفة العمومية، وبالرجوع إلى أحكام المادة 59 من القانون نفسه، يكلف هذا المجلس بالنظر في كافة المسائل ذات الطابع العام التي تعني الموظفين والوظيفة العمومية من ذلك ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية، تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم..... كما أن المجلس يقوم برفع تقرير سنوي عن وضعية الوظيفة العمومية إلى رئيس الجمهورية⁽²⁾.

أيضا نصت المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 على أنه «يجب أن تتدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال:

- مخططات تسيير الموارد البشرية.

- المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى»⁽³⁾.

بحيث تعد الإدارات والمؤسسات العمومية تخطيطا للنشاط التدريبي لأنه يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره⁽⁴⁾.

إضافة إلى كل ما سبق تحدد شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين بالنسبة لدورات التكوين.

¹ - أنظر المادة 03، من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

² - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول - من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص. 369، 370.

³ - أنظر المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

⁴ - نوري منير، مرجع سابق، ص ص 245، 246.

وبموجب قرار أو مقرر من الوزير المسؤول المعني، حسب الحالة بالنسبة لدورات تحسين المستوى، حيث لا يمكن أن يفوق الحد الأقصى للموظفين أو الأعوان العموميين المقبولين في دورة تحسين المستوى بنسبة 30% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة أو المنصب المقصود حسب الحالة (1).

الفرع الثاني: إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

تنظم دورات التكوين وتحسين المستوى بشكل متواصل أو تناوبي أو عن بعد أو إقليمي لدى مؤسسة تكوين مؤهلة أما دورات التكوين المتخصص من أجل التوظيف المباشر في الرتبة فيجب أن يكون متواصل وإقليمي، أما فيما يخص دورات تحسين المستوى قصير المدى فيجوز إجرائها بصفة كاملة أو جزئية خلال أوقات العمل أو خارجها (2).

وقد نصت المادة 18 من المرسوم التنفيذي 20-194 على إطار تنظيم دورات التكوين المتخصص والتحضيرية لشغل منصب ما لم تنص أحكام على خلاف ذلك في القوانين الأساسية الخاصة أو النصوص التنظيمية والذي يكون بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، أو بموجب قرار مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بالنسبة للرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة التابعة للأسلاك النوعية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية (3).

أولاً: إطار تنظيم دورات التكوين

يشمل هذا الإطار القرارات حسب المادة 19 من نفس المرسوم على:

1- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات أي لابد من ذكر شروط تنظيم عملية التكوين سواء كان تحضيرية أو تخصصية (4).

¹ - أنظر المادة 14، 15 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194. مرجع سابق.

² - جمال قروف، "تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 20-194"، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة سكيكدة، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 149.

³ - أنظر المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

⁴ - أنظر المادة 19 من المرسوم نفسه.

- 2- مدة وشكل الدورة وتحدد مدة دورات التكوين بموجب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم الرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة المعنية أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين وكذا بموجب القرارات المنصوص عليها في المادة 18 من المرسوم التنفيذي 20-194 بالنسبة لدورات التكوين (1).
- 3- المؤسسة و المؤسسات التي تضمن التكوين فقد عكفت الدولة الجزائرية على بناء عدد من المدارس ومراكز التكوين بهدف تكوين الموظفين مثل مركز تكوين إطارات التربية مريم بوعتورة بقسنطينة.
- 4- برنامج دورة التكوين حيث تقوم الإدارة بإعداد برنامج للتكوين سواء كان طويل المدى أو قصير المدى.
- 5- كفاءات مراقبة إجراء دورة التكوين وذلك من طرف المسؤولين عن عملية التكوين.
- 6- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

ثانيا: إطار تنظيم دورات تحسين المستوى

- فيما يتعلق بإطار تنظيم دورات تحسين المستوى فيحدد هنا الإطار بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني وتشمل هذه القرارات حسب المادة 20 من المرسوم التنفيذي 20-194 (2) على:
- 1- شروط ومعايير انتقاء المترشحين.
- 2- مدة وشكل الدورة حيث تجرى دورات تحسين المستوى طبقا للمادة 17 من المرسوم السابق، في إطار دورات طويلة المدى أو متوسطة أو قصيرة المدى.
- حيث يعتبر تحسين المستوى طويل المدى إذا فاقت مدته ستة أشهر وقلت عن سنة أو ساوتها ويعد متوسط المدى إذا ساوت أو فاقت مدته ثلاثة أشهر وقلت عن ستة أشهر أو ساوتها ويكون قصير المدى إذا قلت مدته عن ثلاثة أشهر (3).

¹- جمال قروف، مرجع سابق، ص 149.

²- أنظر المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

³- جمال قروف، مرجع سابق، ص 149.

3- المؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن تحسين المستوى.

4- برنامج دورة تحسين المستوى.

5- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما، ويقصد به هنا الامتيازات التي يستفيد منها الموظف بمجرد انتهائه من العملية التكوينية (1).

المطلب الثاني: إعداد سياسة التكوين

بعد تحديد الحاجات ووضع الأهداف العامة والخاصة لعملية التكوين تم ترجمتها إلى أهداف بيداغوجية، يتعين على المسؤول تحديد محتوى التكوين وتنظيمه في برنامج، حيث تتوفر كل الإدارات العمومية على مصالح خاصة بالتكوين ويعمل فيها موظفون بمؤهلات علمية، تسمح لهم بتنظيم التكوين والسهر على سيره الحسن وذلك بتنفيذ مخططات التكوين وإعطائها مصداقية، تتعكس بالإيجاب على صورة التكوين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال البشري (2).

ولبلوغ الأهداف المسطرة تقوم الإدارات بفتح دورات التكوين حسب ما هو منصوص عليه في التنظيم، وضبط مخطط للتكوين ثم اختتام هذه الدورات وتتويج العملية في النهاية بتحقيق النتائج المرجوة.

وستتطرق في الفرع الأول لمخطط التكوين وتحسين المستوى أما الفرع الثاني فنخصصه إلى فتح واختتام دورات التكوين.

الفرع الأول: مخطط التكوين وتحسين المستوى

نصت المادة 111 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية «يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تُكرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

¹ - أنظر المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

² - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 185.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم»⁽¹⁾.

إن تبني مخططات التسيير التقديري للموارد البشرية، تعد لوحة قيادة للموارد البشرية تمكننا من الوقوف على الضعف والقوة في أساليب التسيير والتقويم حيث كان في السابق نمط التسيير تقليدي يغيب فيه التخطيط والرقابة، فضلا عن ذلك فإن المخطط يؤدي إلى توفير الجهد والوقت والانتقال من إدارة تستهلك الاعتمادات المالية دون غايات إلى إدارة بالأهداف ومطالبة بالنتائج مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في سلوك ووعي المسيرين الإداريين⁽²⁾.

وبما أن المادة 111 من الأمر 03-06 أحوالت تطبيق ما ورد فيها إلى التنظيم، فنجد أن المرسوم التنفيذي 20-194، في مادته 21 نص على «تضبط كل مؤسسة أو إدارة عمومية مخططا للتكوين وتحسين المستوى، يمكن أن يكتسي طابعا سنويا أو متعدد السنوات. كما يمكن أن يكتسي مخطط التكوين وتحسين المستوى طابعا قطاعيا أو غير مركز أولا مركزيا»⁽³⁾.

وعليه فالمخطط التوقعي للتكوين، هو وثيقة تسجل فيها كافة عمليات التكوين المبادر لها خلال السنة أو السنوات المقبلة من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية، ويجب أن تحدد فيها طبيعة عمليات التكوين المسطرة، فئات الموظفين المعنيين، مؤسسات التكوين، مناصب التأهيل ومجالات التكوين المتعددة، مدة دورات التكوين المبرمجة، ويشمل هذا المخطط أداة رقابة بالنسبة للوظيفة العمومية حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها وهذا يحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليه، يعني ضرورة المصادقة أولا على مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، لا سيما الجدول الخاص بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ومن ثم وجوب تطابق مشروع مخطط التكوين مع محتوى الجدول السالف الذكر⁽⁴⁾.

¹ - أنظر المادة 111 من الأمر 03-06، مصدر سابق.

² - بليه لحبيب، "الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية"، مجلة الراصد العلمي، الصادرة عن جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد الثاني، 2015، ص 05.

³ - أنظر المادة 21 من المرسوم التنفيذي 20-194، مصدر سابق.

⁴ - بليه لحبيب، مرجع سابق، ص 5، 6.

وهذا ما أكدته المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 حيث نصت على أن مخطط التكوين وتحسين المستوى يخضع للدراسة والمصادقة من لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والتي تتشكل من:

- ممثل من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية كرئيس.
- ممثل من المؤسسة أو الإدارة العمومية كعضو،
- وممثل عن وزارة المالية.

وبما أن مخطط التكوين يخضع لرقابة السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فإن كل دائرة وزارية أو مؤسسة عمومية تقوم بإعداد تقرير عن إنجاز العمليات المسجلة في مخططاتها قبل 31 مارس بعنوان السنة المالية الموالية للسنة المعتمدة، وترسله إلى هذه الأخيرة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى

نصت المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 تنظم دورات التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بالنسبة للأسلاك المشتركة أو قرار مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بالنسبة للمناصب العليا أو المناصب النوعية المتخصصة حيث تحدد هذه القرارات كيفية فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى وهذا ما سنتناوله⁽²⁾.

أولاً: فتح دورات التكوين وتحسين المستوى

بعد إعداد قائمة المقبولين للقيام بدورة تكوين أو تحسين المستوى من طرف لجنة ترأسها سلطة التعيين أو ممثلها، يجب نشر القائمة المقبولة عن طريق الإلصاق بلوحة الإعلانات أو بأي آلية أخرى مناسبة طبقاً للمادتين 29-30 من نفس المرسوم التنفيذي ويتم فتح دورات التكوين وتحسين المستوى وطبقاً للمادة 26 بناءً على قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية.

¹- أنظر المادة 24، 25 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مصدر سابق.

²- أنظر المادة 18 من المرسوم نفسه.

ويجب أن يحدد القرار أو المقرر الرتب المعنية بدورات التكوين وتحسين المستوى، عدد المناصب المالية المخصصة أو المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى، مدة الدورات، مكان إجرائها وتواريخ فتحها واختتامها.

ويجب تبليغ القرار أو المقرر إلى مصالح الوظيفة العمومية في مدة سبع أيام من تاريخ التوقيع، ويكون مرفقا بالقائمة الاسمية للمتشحين المقبولين، وذلك من أجل إبداء رأيها في مدى مطابقة القرار أو المقرر للنصوص التنظيمية في هذا المجال في أجل لا يتعدى سبع أيام من تاريخ الاستلام، وإذا انتهى الاجل يعتبر ضمناً وجود رأي مطابق، وهذه القواعد لا تطبق على دورة تحسين المستوى قصيرة المدى.

كذلك يجب نشر قرار أو مقرر فتح دورة التكوين وتحسين المستوى في اجل لا يتعدى سبع أيام من الرأي المطابق لمصالح الوظيفة العمومية، وذلك بإعلان في موقع الانترنت أو لوحة الإعلانات في مواقع العمل، أو أي طريقة أخرى. أما بالنسبة لدورات تحسين المستوى الأقل من ثلاثة أشهر يتم نشرها في مواقع العمل أو بأي طريقة أخرى (1).

ثانياً: اختتام دورات التكوين وتحسين المستوى

بعد اختتام دورات التكوين وتحسين المستوى حسب المادة 35 من المرسوم التنفيذي 194-20، تمنح المؤسسة المكلفة بذلك للمتشحين:

- شهادة تكوين للناجحين في دورة التكوين.
 - شهادة تحسين المستوى للناجحين في دورة تحسين المستوى المتوسطة وطويلة المدى.
 - شهادة مشاركة في دورة تحسين المستوى قصيرة المدى.
- وقد نصت المادة 36 من المرسوم السابق على عدة آثار تترتب عن اختتام دورات التكوين وتحسين المستوى ومنح الشهادات للناجحين وهي:
- إذا كان التكوين يتعلق بالتوظيف المباشر في الرتبة، يتم تعيين الناجحين بصفة مترشحين، حسب احتياجات المصالح ورغبتهم، ودرجة استحقاقهم.

¹ - جمال قروف، مرجع سابق، ص 147.

- إذا كان التكوين تحضيري يتعلق بترسيم المترشحين، حيث يتم ترسيمهم مع مراعاة الشروط التنظيمية في ذلك.
- إذا كان التكوين يتعلق بالتعيين في منصب عال أو منصب متخصص، يتم تعيينهم في المناصب العليا أو المتخصصة مع مراعاة الشروط التنظيمية في ذلك⁽¹⁾.

¹ جمال قروف، المرجع نفسه، ص 147، 148.

الفصل الثاني

انعكاسات التكوين على تحسين أداء الموظفين

الفصل الثاني: انعكاسات التكوين على تحسين أداء الموظفين

إن تكوين الموظف والاستثمار في قدراته ومهاراته، يعمل على تقويم مكتسباته وتجديدها وكذا توجيهها نحو هدف ثابت هو تحسين الخدمة العمومية، وينعكس ذلك من خلال أدائه لمهامه المنوطة به والمقدمة من قبل رؤسائه، ويظهر مستوى أداء الموظف من خلال تقييم مدى نجاحه ونجاح البرامج التكوينية التي تلقاها خلال دورات التكوين وتحسين المستوى، وبناءً على التغيرات الحاصلة فيه، سواءً من خلال قدرته على تسيير مهامه وفق المستجدات المعاصرة، أو في علاقاته مع زملاءه ورؤسائه، أو في علاقاته مع المواطنين، وهذا ضماناً لاستمرارية المرفق العام في أداء الخدمة على أحسن وجه، وتحقيقاً للأهداف المرجوة. وعليه سننظر إلى مبحثين الأول خصصناه لدور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية أما الثاني لدراسة نموذجية للتكوين التحضيري لرتبة المحاسب الإقليمي.

المبحث الأول: دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية

يعتبر التكوين إجراء من الإجراءات الفاعلة في المؤسسات العمومية، ويتجلى دوره من خلال تنمية أداء الموظفين، وتقييم أداءهم كلما استدعى الأمر ذلك لمعرفة مستواهم والنقائص والمشاكل التي تعترض تطوّرهم ورقية، وقد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين تناولنا في الأول ماهية أداء الموارد البشرية أما الثاني النتائج المترتبة على التكوين.

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

إن المؤسسات الإدارية ومع التحديات التي تفرضها عليها التكنولوجيا المعاصرة، تعمل جاهدة لتقديم خدمات ذات جودة وفعالية، وترتكز في ذلك على الأداء الوظيفي لعناصرها البشرية كونهم العنصر المهم، فتقوم بشكل مستمر بتقويم أدائهم في محاولة منها لإيجاد العوامل المؤثرة في أدائهم، وسنتناول في الفرع الأول لمفهوم الأداء الوظيفي، والفرع الثاني تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره

حظي تعريف الأداء الوظيفي باهتمام كبير بين الباحثين واختلفوا في تعريفه كل حسب وجهة نظره، وسنقدم جملة من التعريفات مع تعقيب بشرح بسيط لها مع ذكر عناصره.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

عرفه الدكتور: بوخمخ عبد الفتاح بأنه «النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات والأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب الإدارية المثبتة لتقييم مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية⁽¹⁾.

يعتبر تعريف شامل كونه عبر عن الأداء الوظيفي أنه النظام الذي يتلقى فيه الموظف للمعلومات الشاملة على مهامه مع التقييم المستمر لأداء الموظف وتحت رقابة رؤوسيه بمعنى قياس مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه.

¹ - عائشة سويدي، "تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر -دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي لحسين داي-رسالة ماجستير في القانون الإداري، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 22.

كما عرفه "أندروود" «بأنه» تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة» هذا التعريف حدد سلوك الموظف في الجهد والقدرات.
كما عرفه عبد الله الجساس في كتابه: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بأنه: «التفاعل بين السلوك والانجاز مرتبط بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والانجاز والنتائج معا»

هذا التعريف شمل تعريف الأداء الوظيفي من ناحية السلوك والنتائج معا.
من خلال هذين التعريفين معا يمكن استخلاص مفهوم الأداء الوظيفي بأنه: «سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة»⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفه بأنه: «عملية تقييم دورية ومستمرة تقوم بها السلطة السلمية المؤهلة من أجل تحديد كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الحالية أو المستقبلية، وكذا تقييم سلوكهم خلال فترة زمنية معينة وفق معايير تتلاءم مع طبيعة أهداف المصالح المعنية من أجل اتخاذ قرارات مرتبطة بمسار المهني»

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر لقياس مستوى أداء الموظفين، نحصرها فيما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتضم المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وما يتمتع به الموظف من خبرات في مجال العمل⁽²⁾.
ومنهم من يقسمها إلى:

- المعرفة الإجرائية: هي مجموعة من المراحل المطلوب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي مراحل مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات.

¹ - مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة" -دراسة نظرية-مجلة التغيير الاجتماعي، الصادرة عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، ص 480.

² - نصيرة بولغالغ وأحمد قواوي "التكوين ودوره في تحسين أداء موظفين المؤسسات الصحية في الجزائر"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الصادرة عن جامعة الجزائر 02، المجلد 11، العدد 01، 2023، ص 96.

ويجب التوافق على الأساليب والطرف المسموحة بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، بحيث يكون هناك اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الخطوات التي تكون مدونة في سجلات المؤسسة، حيث يسهل الاستعانة بها وانجازها، حتى بغياب الموظف المكلف بها، هذا الأمر لا يتعارض مع إبداع وابتكار الموظف في أدائه لمهامه، كما يضمن الإتقان بين الرئيس والمرؤوس في إنجاز الأعمال بناء على لوائح وتعليمات النظام المعمول به.

- المعرفة الوظيفية: هو مخطط خاص بمجال معين لإنجاز عمل ما، وهذا المخطط يسهل على الموظف أداء مهامه بإعطاء صورة ذهنية يه، والمعرفة الوظيفية تنشط معارف ومهارات الموظف.

- المعرفة الإدارية: إن الأداء يحتاج إلى توفر المعرفة والمعلومة، والتي تمثل نشاطا ذهنيا يستعمله الموظف لاختيار السلوك الملائم.

- معرفة المسؤولية: المسؤولية نعبر عن التزام الموظف بأداء المهام المخصصة له أو الالتزام بالواجبات المنوطة به.

- معرفة السلطة: بعد تحديد مسؤولية الموظف، يتعين منح الكافية للتمكن من انجاز المهام.

2- **نوعية العمل**: تعني إدراك الموظف قدراته على تنفيذ المهام بدقة وفاعلية يعكس مدى رغبة ومهاراته الفنية والقدرة على التنظيم والتنفيذ بدون الوقوع في الأخطاء.

3- **كيفية العمل المنجز**: هو قدرة الموظف على إنجاز العمل في الظروف العادية وكذا قدرته على السرعة في إتمام هذه المهام⁽¹⁾.

4- **المثابرة والثوق**: هو الالتزام والتفاني في العمل، بالإضافة إلى القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الوقت المحدد سمات الموظف المهمة وتتباين حاجاته للإرشاد والتوجيه من قبل المرؤوسين وتقييم نتائج أدائه استنادا إلى هذه العوامل.

¹ - مريم أرفيس، مرجع سابق، ص 482 و 483.

5- الوقت: ترجع أهمية الوقت كونه مورد لا يمكن تجديده أو استبداله، فهو رأسمال ثمين لا يمكن استبداله، وبالتالي يجب استغلاله بحذر وفعالية لأنه يتلاشى وبلا رجعة ولا يمكن تعويضه⁽¹⁾.

بمعنى أنه يجب على الموظفين احترام الوقت المحدد للمهام المكلفين بإنجازها وهذا لنجاح أدائهم والسرعة في تأدية المهام.

الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من أولويات المؤسسات العمومية في محاولتها لتحقيق أهدافها، حيث تقوم بتقييم أداء موظفيها باعتبارهم العنصر الحيوي الذي من خلاله تحقق الصدارة التي تسعى كل مؤسسة ناجحة تحقيقها، وذلك عن طريق قياس مستوى أدائهم لتقويمها وذلك بالبحث عن نقاط الضعف والقوة، وعلى أساسه يتم ترقية الموظف، ومنحه امتيازات أخرى، وفيما يلي سنقوم بعرض تعريف تقييم الأداء وأهميته.

أولاً: تعرف تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

عُرف مصطلح تقييم الأداء الوظيفي بعدة تعريفات حسب نظرة كل باحث وسنعرض فيما يلي جملة من هذه التعريفات:

- هناك من يعرفها على أنها عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً.

- ويعرفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

¹ - نصيرة لغالغ وأحمد قواوي، مرجع سابق، ص 96، 97.

- كما عرفها آخرون بشيء من التدقيق على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة⁽¹⁾.
- ويعرف الدكتور كامل بربر التقييم بأنه «عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعاته وتتميته وتطويره في المستقبل».
- كما تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:
 - تسهيل وتنمية وتطوير الفرد.
 - تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
 - المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
 - المساعدة في تحديد مكافأة الفرد⁽²⁾.
- من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن عملية تقييم الأداء تتكون من العناصر التالية:
 - تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة، يمارس طوال الحياة المهنية للموظف.
 - عملية تتطلب مراقبة شخص بشكل مستمر، لأداء الموظف في معظم الأحيان يكون الرئيس المباشر، لأنه الأدرى بأداء موظفيه.
 - تُبنى عملية التقييم على معايير محددة ودقيقة يقاس بها أداء الموظف، من خلال الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
 - يتم تقييم الموظف من خلال النتائج وبناءً عليه يتم اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله المهني كالترقية والنقل والفصل والمكافآت والتعيين.
 - عملية التقييم تشمل جميع الموظفين التابعين للمؤسسة الإدارية.

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 17.

² نوري منير، مرجع سابق، ص 164.

- يتم تقييم الأداء بناءً على رأي شخصي قد يكون منحاز بالإيجاب أو السلب من قبل المُقيّم لموظف على آخر⁽¹⁾.

2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء العنصر الأساسي في نظام الوظيفة العامة، حيث يشكل قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الموظفين بناءً على النتائج المحصلة من طرف المُقيّمين لهم. تكمن أهمية تقييم الأداء في تحديد مستوى أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكن الإدارة من وضع خطط تطويرية مخصصة تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أكثر فاعلية خلال فترة زمنية محددة بتكليف العنصر أو الموظف الملائم من حيث الكفاءة والقدرة على تنفيذ أهداف المؤسسة الإدارية والتي تطمح لتحقيقها وهي تقديم خدمة ذات جودة. تقوم برامج تحقيق الأداء بتحقيق هدفين:

- **هدف إداري:** باتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

- **هدف تطويري:** وهذا من خلال تحديد نقاط ضعف الموظفين بهدف تقديم وتطوير أداءهم، وتحفيزهم من خلال استخدام أساليب تقييم موضوعية تمكنهم من معالجة نقاط الضعف بشكل واضح وموضوعي.

في الواقع العملي نجد أن الهدف الإداري هو الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات الإدارية، فيما نجد تقصير في تحقيق الهدف التطويري مع أنه هو الأهم من أجل تحقيق الجودة والفعالية المنشودة⁽²⁾.

بشكل عام تهدف معظم الأنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية من أجل تقييم أداء الموظف وهي:

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء الموظفين يمكن أن يسهل وضع خطة تكوينية من أجل تحسين أدائهم.

¹- كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 31، 32، <https://search.emarefa.net> تم

الإطلاع على الموقع يوم: 2024/05/10 على الساعة: 1,00

²- نوري منير، مرجع سابق، ص 146.

- نظام التقييم يعتبر أداة فعالة لاكتشاف جوانب النشاط الوظيفي التي تتطلب تزويد الموظفين فيها بالتكوين والتدريب.
- تحديد مجالات تطوير أداء الموظفين يساعد في تحديد الأساليب وتطوير المهام الضرورية لتحسين أدائهم.
- نظام التقييم يعبر عن تمكن الرؤساء الإداريين على الإشراف والتوجيه بالإضافة إلى كونه وسيلة لتوجيه الموظفين لفهم واقع أدائهم وتحديد مواطن القوة والضعف، مما يمكنهم من تحسين أدائهم وتطوير أنفسهم.
- تحديد الموظفين الأكفاء القادرين على تولي مناصب عليا.
- إن تقييم الأداء يكون بصورة مستمرة لقدرات الموظف ومؤهلاته المهنية، ووفق مخططات التكوين ووفق مناهج وتتمثل هذه المناهج في:

- الترقية في الدرجة:

يعتبر نظام الترقية من الضمانات الأساسية الممنوحة للموظف، إذ يتم تقييم أدائه بشكل دوري ومستمر أثناء مساره المهني هدفه تقييم وتثمين الجهود المبذولة من طرف الموظف بالرفع من مؤهلاته بحيث يستفيد من الترقية في الدرجة بموجب المادة 106 من الأمر 03-06، كما أكدها المرسوم الرئاسي 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم مثال عن ذلك انتقال الموظف من درجة متوسطة المدى إلى سريعة المدى وذلك وفق التنظيم المحدد لها وتشرف عليها اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إذ كان الموظف مستوفي الشروط المطلوبة.

- الترقية في الرتبة:

هو انتقال الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في السلك، وذلك حسب المؤهلات العلمية المتحصل عليها، مع التمتع بكافة الحقوق والامتيازات الممنوحة لهذه الرتبة، وكذا الحفاظ على الحقوق المكتسبة سابقا وهذا حسب المادة 107 من الأمر 03-06.

- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين المستوى:

إن الحوافز الممنوحة للموظف لها دور فعال في تشجيع ودفع روح المثابرة والعطاء وزيادة مردوبيته في أداء واجباته، وهذا ما نصت عليه أحكام المرسوم 90-194 المحدد لعلاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم 10-134 الذي يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات⁽¹⁾.

المطلب الثاني: النتائج المترتبة على التكوين

إن التكوين يلعب دور هام في تحقيق برامج وسياسات المؤسسات الإدارية وذلك من خلال اهتمامها بالعنصر البشري المنفذ لبرامجها، فنقوم بتعيينهم وتكوينهم، ونعمل على تزويدهم بمعارف وتثني قدراتهم ومؤهلاتهم وكذا تجديدها، مواكبة للتطورات الراهنة، وهذا وفق برامج فعالة ومدروسة وملائمة لاحتياجاتها التكوينية، ومن النتائج المترتبة على التكوين منح الموظف مجموعة من الحقوق والامتيازات وكذا جملة من الالتزامات كما أن التكوين يترتب عليه آثار على الموظف والمؤسسة على حد سواء.

وسنتطرق في الفرع الأول لحقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين أما في الفرع الثاني سنتناول أثر التكوين على الموظف والمؤسسة.

الفرع الأول: حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين

تعتبر المؤسسات الناجحة تلك التي تضع برامج مخططة وفعالة من اجل تنمية قدرات ومؤهلات موظفيها، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة من طرفها، وعلى الإدارة الالتزام بتكوين موظفيها طوال حياتهم المهنية، فهو حق مكفول قانوناً. وللموظف أثناء قيامه بدورات التكوين وتحسين المستوى جملة من الحقوق ومجموعة من الالتزامات، وسيكون الأمر 06-03 المتعلق بالوظيفة العامة والمرسوم التنفيذي 20-194 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم مرجعنا في هذه الدراسة.

¹- نورة داسي ومحمد الصالح فنيش ، مرجع سابق، ص ص 1311- 1313.

أولاً: حقوق الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

إن للموظف الحق في التكوين أثناء الخدمة، وخلال مساره المهني⁽¹⁾.

بحيث يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوينية لتحسين مستوى موظفيها بهدف تأهيلهم وترقيتهم وتحضيرهم لمهام جديدة⁽²⁾.

يكون الموظف خلال هذه الفترة التكوينية لتحسين مستواه في وضعية الانتداب لمدة تفوق أو تساوي ستة (06) أشهر⁽³⁾.

وخلال هذه الفترة يتمتع الموظف بجملة من الحقوق نص عليها المرسوم التنفيذي 20-194 في المواد 38، 39، 40 وهي:

1- للموظف في فترة الانتداب، وأثناء دورات التكوين يمكنه تلقي راتبه، والتعويضات المرتبطة برتبته من طرف إدارته الأصلية، وهذا يعتبر حافز للموظف كما يشجعه للمشاركة في الدورات التكوينية بمحافظته على مستواه المادي، إلا أنه يُستثنى من ذلك عدم حصول الموظف خلال هذه الفترة على المردودية والخدمة الفعلية للعمل⁽⁴⁾.

2- كما أن للموظف وأثناء متابعة الدورات التكوينية خارج أوقات العمل الحق في الحماية الاجتماعية في مجال حوادث العمل⁽⁵⁾، مما يوفر للموظف الراحة النفسية في حالة حدوث أي حادث أو مرض مهني، كما قد تزيد من عبأ تكاليف المؤسسة مما يؤدي بها إلى التهرب من تكوين موظفيها، خاصة إذا كانت مدة التكوين طويلة.

كما منح المشرع الجزائري للموظفين الذين تابعوا دورات تحسين المستوى بنجاح مجموعة من الامتيازات أقرها المرسوم 59-52 بحيث يشترط أن تكون مدة الدورة التكوينية لا تقل عن ثلاثة أشهر خلالها يمكن أن يستفيد الموظف من التدابير التالية:

- تخفيض الأقدمية للمشاركة في الامتحانات المهنية.

- سرعة الترقية في الدرجة.

¹- أنظر المادة 38 من الأمر 06-03، مصدر سابق.

²- أنظر المادة 104 من الأمر نفسه.

³- أنظر المواد من 134 إلى 138، من الأمر نفسه.

⁴- أنظر المادة 38 من المرسوم التنفيذي 20-194، مصدر سابق.

⁵- أنظر المادة 39، من المرسوم نفسه.

- منح التخفيضات الأقدمية بقصد الترقية الاختيارية للموظفين المشاركين في الدورات التكوينية.
- منح شهادة للمتشحين المتابعين للدورة التكوينية، في حين تمنح شهادة التمرين للمتشحين المتابعين لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات⁽¹⁾.
- 3- وهو ما جاء به المرسوم التنفيذي 20-194، وذلك في المادة 40 إذ قُسمت دورات تحسين المستوى إلى ثلاثة (03) مُدَد خلالها يمنح للموظف الامتيازات الآتية:
 - فيما يخص دورات تحسين المستوى طويلة المدى، تمنح درجة إضافية في حدود ثلاث (03) أشهر خلال مساره المهني، وكذلك تخفيض من فترة الاقدمية وهذا من أجل الترقية لرتبة أعلى، عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى.
 - وهذا المستحدث الذي جاء به المرسوم التنفيذي 20-194 بمعنى أن الموظف المتابع لدورات تحسين المستوى يستفيد من التخفيض في المدة المحددة قانوناً للترقية في الرتبة أو الدرجة لفترة تعادل أو تزيد عن مدة الدورة التكوينية لتحسين مستواه.
 - وهذا ما نستحسنه من المشرع إذ يحفز الموظفين على الاستمرار في تطوير مهاراتهم وتجديدها وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
 - أما فيما يخص دورات تحسين المستوى متوسطة المدى، فيستفيد الموظف من تخفيض مدة تعادل مدة الدورة للترقية إلى رتب أعلى عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، وكذا الترقية في الدرجة.
 - أما فيما يخص دورات تحسين المستوى قصيرة المدى، فتأخذ مدة الدورة في الحسبان، وعلى أساسها يتم تنقيط الموظف لترقيته في الدرجات، وكذا تعيينه في الوظائف التي تتناسب مع طبيعة الدورة⁽²⁾.

¹ نورة، داسي ومحمد الصالح فنيش ، مرجع سابق، ص 1308.

² أنظر المادة 40 من المرسوم التنفيذي 20-194، مصدر سابق.

ثانياً: واجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

يترتب على الموظف في إطار التكوين وتحسين المستوى مجموعة من الواجبات يتعهد التكوين بالالتزام بها جاء في نصوصها، وقد نظمها المرسوم التنفيذي 20-194 في المواد 41، 42، 34 وهي:

- 1- وجوب تقيد الموظف المتكون بالنظام الداخلي للمؤسسة المتعهد بتكوينهم⁽¹⁾، وهذا من أجل السير الحسن لعملية التكوين وكذا تحقيقاً للأهداف المرجوة.
- 2- يجب على الموظف المتكون المشارك في دورة التكوين وتحسين المستوى ان يعمل فعلياً في الإدارة العمومية لفترة تعادل ثلاث (03) أشهر مدة الدورة التكوينية التي يتلقاها، وذلك في غضون سبع سنوات كحد أقصى، وهذا ما نصت عليه المادة 42 من المرسوم نفسه.
- 3- يجب على الموظف العمومي المستفيد من دورة التكوين وتحسين المستوى، بدفع كافة المصاريف المتعلقة بالتكوين أو تحسين المستوى في حالة ما إذا انقطع بمحض إدارته، أو لم يلتحق بمنصب تعيينه عند نهاية التكوين في أجل شهر (01) دون مبرر مقبول، أو انسحب من الدورة التكوينية قبل انقضاء المهلة المحددة⁽²⁾.

الفرع الثاني: أثر التكوين على الموظف والمؤسسة

إن للتكوين الأثر الإيجابي على المؤسسة وكذا على الموظف، فهو يعزز العلاقة بينهما من خلال استرجاع ثقة الموظف في الإدارة، والاهتمام بتزويده بمعارف جديدة ومهارات، هذا ما يخلق عنده الطمأنينة والثقة في قراراته ويحفز ويرفع من معنوياته ويشجعه على العطاء وإنجاز أعماله على أكمل وجه، وسنتناول في هذا الفرع أثر التكوين على المؤسسة والموظف.

أولاً: أثر التكوين على الموظف

- 1- تحسين مهارات الموظف وتطويرها، وذلك استعداداً لترقيتهم وتولي مسؤوليات جديدة في العمل⁽³⁾.

¹- أنظر المادة 41 من المرسوم 20-194، مصدر سابق.

²- أنظر المادة 43 من المرسوم نفسه.

³- أنظر المادة 02 من المرسوم نفسه.

2- تمكين الموظف من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لأداء المهام المتعلقة بالرتبة التي يسعى للانتماء إليها مما يمكنه من تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، كما يُمكن التكوين التحضيري من تولي الموظف أو المتربص للمنصب الوظيفي العالي المراد الالتحاق به بناءً على المعارف اللازمة التي يتلقاها وهذا بناءً على نص المادة 08 و 09 من المرسوم التنفيذي 20-194 (1).

3- التكوين او دراسات التخصص تفتح مجال للموظفين والأعوان العموميين لتحصيل معلومات ومؤهلات جديدة من خلال التخصص في ميدان معين، سواءً لغرض استكمال تكوينهم الأولي أو تحديثه.

4- كما تتجلى آثار التكوين من خلال تعديل الموظف لسلوكاته السابقة التي يشوبها نوع من التماطل إلى سلوك يتشبع بروح المثابرة والمسؤولية، والسرعة في الإنجاز والجودة في الخدمة المقدمة.

5- زيادة الوعي لدى الموظف بالمهام الموكلة إليه وتنويره بضرورة استغلال معارفه الجديدة من اجل تحسين الخدمات المقدمة على مستوى مصلحته.

6- الرفع من مستوى التمكن والتحكم في المعارف المكتسبة وإسقاطها على أرض الواقع من اجل تحسين الخدمة المقدمة (2).

7- للتكوين أثر محفز لمعنويات الموظفين في تحسين أدائهم وإنتاجهم بتعزيز ثقتهم في المكتسبات الجديدة من المعارف والمعلومات التي يتلقونها في المجال الوظيفي، الامر الذي يسمح لهم بالرفع من مستواهم وتقليد مناصب أعلى وأكبر مستقبلاً.

8- كما يؤدي التكوين إلى التقليل من الأخطاء الإدارية نتيجة اكتساب الموظف لمعارف وخبرة تجعله راضٍ بشكل كبير على أداءه (3).

1- جمال قروف، مرجع سابق، 145.

2- عمار عيشوية ، "تدريب الموظف العام رؤية استراتيجية"، مجلة البحوث والعلوم السياسية الصادرة عن جامعة ابن خلدون، تيارت، العدد 06، 2017، ص ص 371، 372.

3- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 288.

ثانياً: أثر التكوين على المؤسسة

- 1- زيادة مردودية المؤسسات الإدارية وذلك بتعزيز كفاءاتها وأدائها وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستواها.
- 2- تخفيف العبء على المشرفين، بمعنى أن المشرف على التكوين لا يحتاج إلى وقت كبير لتصحيح أخطاء الموظفين إيماناً منه بامتلاكهم قدرات ورصيد معرفي متحصل عليه أثناء قيامهم بدورات التكوين (المشرف غالباً ما يكون الرئيس المباشر للموظف).
- 3- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها، لأنه عند تكوين العامل على أساليب الإنتاج المثالي يعزز قدرته على تقليل الأخطاء، كما أن تكوين العاملين يقلل من حوادث العمل ويعتبر كصمام أمان يحمي العامل من مختلف الحوادث.
- 4- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم ويقصد بالمرونة التكيف مع التغيرات المتوقعة في الوظائف والمهارات في الفترة القصيرة، أما الاستقرار القدرة على توفير المهارات اللازمة للوظائف العليا، بشكل مستمر ويكون ذلك صعباً بدون سياسات تكوينية وبرامج مبنية على أسس علمية واضحة ودقيقة.
- 5- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات في تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 6- تيسير التواصل في كل اتجاه بين الإدارة العليا والموظفين، ونقل جميع المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال لضمان أن يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لهذه الأهداف والمعلومات.
- 7- للتكوين آثار على الناحية الاقتصادية والاجتماعية بحيث أن تحقيق الأهداف يسهم في تعزيز النواحي الاقتصادية للمؤسسة من خلال تطوير القدرات الاقتصادية وزيادة الأرباح نتيجة لزيادة الإنتاج هذا يضمن استقرار المعاملات، إضافة إلى رفع المستوى الاجتماعي للموظفين وزيادة ثقتهم بالمؤهلات والمعارف التي اكتسبوها من خلال التكوين الشيء الذي يعزز ويقوي العلاقة بين الموظف ومؤسسته وبين الموظف والمواطن من جهة أخرى (1).
- 8- تعزيز الإنتاجية بمعنى تحسين كفاءة العمل أو النشاط لزيادة الإنتاج، والتكوين المستمر يؤدي إلى تحسين المهارات وزيادة الخبرة، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية.

¹ سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص ص 100، 101.

- 9- السرعة في إنجاز المهام بشكل دقيق.
- 10- تحقيق الاستقرار في أعمال المؤسسة الإدارية، وهذا يعتمد على الموظف المتكون الذي يضمن استمرارية العمل بكفاءة، ويعمل بتعاون مع زملائه.
- 11- التقليل من الأخطاء الإدارية من خلال تعزيز مهارات الموظفين، واكتسابهم لمعارف وخبرات تجعلهم راضين بشكل كبير على أداءهم (1).

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للتكوين التحضيري لرتبة محاسب إقليمي

عرف النظام القانوني لموظفي الجماعات المحلية في الجزائر نقلة نوعية من خلال تبني المشرع الجزائري مفهوم الوظيفة الإقليمية التي أصبحت تضم جميع موظفي الجماعات المحلية وتوسيع نطاقها لتشمل رُتب وأسلاك جديدة تتماشى مع الدور المنوط بها، ويكمن الهدف من إصلاح منظومة الوظيفة المحلية في الرفع من مستوى أداء الجماعات المحلية وبالتالي تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، ومن خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على تسيير الموارد البشرية لهذه الهيئات وسنأخذ رتبة من رتبها المتمثلة في المحاسب الإقليمي لنحلل جوانب خضوعها للتكوين ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف في المؤسسة، ومدى تأثير البرامج المقدمة على نجاعة عملية التكوين، وسنتناول في هذا المبحث مطلبين الأول يخص خضوع المحاسب الإقليمي للتكوين التحضيري أما الثاني فيخص دراسة تأثير التكوين التحضيري على أداء المحاسب الإقليمي.

المطلب الأول: خضوع المحاسب الإقليمي للتكوين التحضيري

اعتبر التشريع الجزائري الموظف المحلي بأنه يتميز بطابع مركب فهو من ناحية موظف عمومي، لأنه يخضع لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أي أنه يشترك في جميع الأحكام المتعلقة بالحقوق والواجبات والضمانات والوضعيات القانونية، ومن ناحية أخرى موظف إقليمي ينتمي إلى البلديات والولايات والمؤسسات العمومية التابعة لهما،

¹- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 289.

إذ ألزم المشرع الإدارة الإقليمية إخضاع موظفيها للتكوين ضمانا للسير الحسن لمرافقيها وتحضيرهم للترسيم والترقية أيضا⁽¹⁾.

من خلال هذا المطلب سندرس خضوع المحاسب الإقليمي للتكوين التحضيري كنوع من أنواع التكوين المنصوص عليه من المرسوم التنفيذي 20-194 السابق ذكره، وكرتبة تنتمي إلى سلك محاسبي الإدارة الإقليمية وسنتناول في الفرع الأول مهام المحاسب الإقليمي وشروط ترقيته أما في الفرع الثاني سنتطرق إلى كيفية تنظيم التكوين التحضيري.

الفرع الأول: مهام المحاسب الإقليمي وشروط ترقيته

اعتمدت الجزائر بعد إقرار دستور 1996 في تنظيم الجماعات الإقليمية والذي يضم القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية والقانون 12-07 المتعلق بالولاية، فرض هذا التوجه الجديد على الجماعات الإقليمية إعادة تنظيم الموارد البشرية فصدر المرسوم التنفيذي 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية⁽²⁾.

أولا: مهام المحاسب الإقليمي

نصت المادة 75 من المرسوم التنفيذي 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص لموظفي إدارة الجماعات المحلية: «زيادة على المهام المسندة إلى مساعدي المحاسبين للإدارة الإقليمية يكلف محاسبو الإدارة الإقليمية بتحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريع المعمول به»⁽³⁾. وعليه يكون دور المحاسب الإقليمي بين المحاسبة والتمويل والإدارة، وذلك بإعداد التقارير المالية واستخدام المعلومات المالية لوضع استراتيجية العمل، وتحضير وتسجيل مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية، كجمع إحصائيات عن الإيرادات.

¹ عبيد عقبة، «قراءة في النظام القانوني للوظيفة الإقليمية في الجزائر»، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، الصادرة عن جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، المجلد 17، العدد 02، 2022، ص 710.

² عبيد عقبة، مرجع سابق، ص 717.

³ أنظر المادة 75 من المرسوم التنفيذي 11-334، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، المؤرخ في 20/09/2011، الجريدة الرسمية، العدد 53.

وعليه المحاسب الإقليمي له دور مهم من خلال استقراءنا لهذه الصلاحيات الموكلة له خاصة ما تعلق منها بتسيير الأموال العمومية والتي تحتاج إلى الدقة في العمل والتخصص وهاته الأمور لا تكون إلا بالخضوع إلى تكوين عالي المستوى.

ثانيا: شروط ترقيته

1- نصت المادة 77 من المرسوم التنفيذي 11-334 على شروط توظيف وترقية محاسب الإدارة الإقليمية كالآتي:

- عن طريق إجراء المسابقة على أساس الاختبارات للمترشحين الحائزين على شهادة تقني في التخصص أو أن تكون شهادة معادلة لها.

ويلزم المترشحون الذين تم توظيفهم بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب أثناء فترة التبرص تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المحاسبين للإدارة الإقليمية الذين يثبتون (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المحاسبين للإدارة الإقليمية الذين يثبتون (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع هنا المحاسب الإقليمي في الحالتين (2) و(3) قبل ترقيتهم لمتابعة تكوين يجب أن يختتم بالنجاح، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية⁽¹⁾.

2- كما نصت المادة 78 من نفس المرسوم السابق على الحصول على الترقية على أساس الشهادة بصفة محاسب للإدارة الإقليمية، كل من كان في رتبة مساعد محاسب وتحصل بعد توظيفه على شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها.

3- كما جاء في نص المادة 79 على أنه يوظف أو يرقى بصفة محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية.

¹- أنظر المادة 77 من المرسوم التنفيذي 11-334، مصدر سابق.

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحين الحائزين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها.

يلزم المترشحون الذين تم توظيفهم بمتابعة أثناء فترة التبرص، تكوين تحضيري لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، محاسبو الإدارة الإقليمية الذين يثبتون (5) خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، محاسبو الإدارة الإقليمية الذين يثبتون (10) عشر سنوات من الخدمة الفعلية.

يخضع المترشحون المقبولون طبقاً للحالتين (2) و(3) أعلاه قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكوين، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

4- نصت المادة 80 من نفس المرسوم على الترقية على أساس الشهادة في رتبة محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية محاسبو الإدارة الإقليمية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها (1).

وعليه خضوع المحاسب الإقليمي للتكوين لا يعتبر أمراً إيجابياً بالنسبة للإدارة وحسب بل يتعدى ذلك ويعتبر أساس الترقية والتقدم في المسار المهني للموظف.

الفرع الثاني: كيفية تنظيم التكوين التحضيري للمحاسب الإقليمي

يخضع الموظف في رتبة محاسب الإدارة الإقليمية إلى تكوين تحضيري قبل الترسيم حيث حدّد القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015، كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه وفيما يلي سنتناول المواد التي نظمت التكوين المتعلق بالرتبة محل دراستنا.

¹ - أنظر المواد من 78 إلى 80 من المرسوم التنفيذي 11-334، مرجع سابق.

أولاً: فتح دورة التكوين التحضيري

إن الإدارة ملزمة بموجب نص المادة 02 من المرسوم التنفيذي 20-194 بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى لفائدة موظفيها، ومن خلال القرار الذي نظم التكوين التحضيري لرتبة المحاسب الإقليمي تفتح دورة التكوين بموجب قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين، يتم تحديد ما يلي فيه:

- 1- الرتبة أو الرتب المعنية
- 2- عدد المترشحين المعنيين بالتكوين التحضيري المحدد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين والأعوان المتعاقدين المصادق عليهما بعنوان السنة المقصودة طبقاً للإجراءات المقررة.
- 3- مدة دورة التكوين.
- 4- تاريخ بداية دورة التكوين.
- 5- المؤسسة العمومية المكلفة بالتكوين.
- 6- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين⁽¹⁾.

تُبلّغ نسخة من القرار أو المقرر المذكور في المادة 03 إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل 10 أيام، ابتداءً من تاريخ توقيعه، يتم إبلاغ المترشحين بتاريخ بداية دورة التكوين التحضيري عن طريق الاستدعاء، ويضمن التكوين المؤسسات العمومية التالية بالنسبة لرتبة محاسب الإدارة الإقليمية:

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

¹- أنظر المادة 03 من القرار المؤرخ في 2015/07/14، المتعلق بتحديد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، ومدته ومحتوى برامجه، الجريدة الرسمية، العدد 51.

كما يلزم المتربصون المعنيون بالتكوين التحضيري بإجراء تربص على مستوى الجماعات الإقليمية حسب المدة المحددة في برنامج التكوين، ويُعدون على إثره تقرير نهاية التربص. تحدد مدة التكوين التحضيري لشغل رتبة محاسب الإدارة الإقليمية 05 أشهر ويضمن تأطير ومتابعة المتربصين أثناء التكوين التحضيري، مكونو مؤسسات التكوين المعنية أو الإطارات المؤهلة التابعة للمؤسسات والإدارات العمومية (1).

ثانيا: مخرجات عملية التكوين التحضيري

يتم تقييم المعارف حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة ويشمل امتحانات دورية في الجانب النظري والتطبيقي، حيث ينظم امتحان نهائي يشمل اختباراً كتابياً ذا صلة ببرنامج التكوين مدته 3 ساعات، المعامل 3، واختباراً تطبيقياً يتضمن دراسة حالة، مدته ساعتان، المعامل 2.

يتم تحديد كيفية تقييم دورة التكوين التحضيري في رتبة محاسب الإدارة الإقليمية تبعاً لـ:

1- معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة لمجموع الوحدات المُدرّسة، المعامل 3.

2- علامة تقرير أو مذكرة نهاية التربص، المعامل 2.

ويتم الإعلان في الأخير عن النجاح للمتربصين الحائزين معدلاً عاماً يساوي أو يفوق 20/10 في التقييم المذكور في المادة 14 من هذا القرار.

تضبط قائمة المتربصين الذين تابعوا دورة التكوين التحضيري من طرف لجنة نهاية

التكوين التي تتكون من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها المؤهل قانوناً، رئيساً،

- مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية عضواً.

- ممثلين اثنين (2) من المكونين التابعين للمؤسسة التكوينية (2).

وعند نهاية التكوين التحضيري يُسلم مدير المؤسسة التكوينية شهادة للمتربصين

1- أنظر المواد من 04 إلى 09، من القرار المؤرخ في 2015/07/14.

2- أنظر المواد من 12 إلى 16 من القرار المؤرخ في 2015/07/14، من القرار نفسه.

الذين تابعوا بنجاح الدورة التكوينية بناءً على محضر لجنة نهاية التكوين، الذي من خلاله يرسم المتربصون الذين تابعوا بنجاح التكوين التحضيري في الرتب المعنية وفقاً للتشريع المعمول به (1).

المطلب الثاني: تأثير التكوين التحضيري على أداء المحاسب الإقليمي

في إطار التزام الإدارة بتنفيذ سياسة الدولة في تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تعكف هذه الأخيرة على الاعتماد على تكوين الموظف تكويناً قاعدياً تحضيرياً منذ توليه لمنصبه، حيث يتم خضوع المحاسب الإقليمي لتكوين تحضيرى قبل ترسيمه لتمكينه من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصبه، وحتى نحقق الغرض من التكوين نظمت الدولة برامج متعلقة بالمنصب المراد شغله حتى تزيد من قدرات ومهارات الموظف في تسيير مهامه، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض هذا البرنامج ومحتواه ومدى انعكاسه على تحسين أداء المحاسب الإقليمي.

الفرع الأول: برنامج التكوين التحضيري

ألزم المشرع الإدارات والمؤسسات أن تضمن تكويناً للمتربصين بإخضاعهم لبرنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة محاسب الإدارة الإقليمية ومدته 05 أشهر، منه تكوين نظري أربعة أشهر وحجم ساعي إجمالي 528 ساعة أين تتم عملية مراقبة دورية لحضور المتربصين على مستوى المؤسسة المنفذة للتكوين مع اطلاع الإدارة التي ينتمون إليها بمحاضر الحضور.

وقد حدد القرار المؤرخ في 14 يوليو 2015، المتعلق بتنظيم التكوين التحضيري لشغل المحاسب الإقليمي الوحدات المدرّسة وهي مواد متخصصة لها علاقة مباشرة باختصاصاته نذكرها فيما يلي:

- تقنيات الميزانية للجماعات الإقليمية.
- الجباية المحلية.
- الصفقات العمومية والبرامج التنموية.

¹ - أنظر المادة 17 من القرار نفسه.

- تسيير الموارد البشرية ونظام الأجور والتعويضات في الوظيفة العمومية.
- الأملاك العمومية للجماعات الإقليمية والتعاون المشترك.
- التحرير الإداري.
- الإعلام الآلي (1).

وما يمكن قوله أن هذا البرنامج المسطر متنوع ومتعدد وهو يتناسب مع طبيعة مهام المحاسب الإقليمي، حيث يحتوي مواد أساسية ومواد أخرى استكشافية لا يمكن الاستغناء عنها، وعليه فهذا البرنامج يحدد احتياجات ومتطلبات المتكويين والإدارة التي ينتمون إليها، فجلُّ مواد مرتبطة بالأعمال اللامركزية لإداراتهم، التنظيم الإقليمي، التنمية المحلية، المالية المحلية، والتعاون بين الجماعات المحلية.

والمؤكد أنه إذا قُدم هذا البرنامج بمستوى عالي من الكفاءة سيؤدي حتما إلى تنمية بشرية حقيقية ومؤسسة فعالة في إنجاز المهام الموكلة لها.

الفرع الثاني: انعكاس برنامج التكوين على فعالية الأداء

تقوم الإدارة بإعداد دورات تكوينية لفائدة المحاسب الإقليمي بهدف تنمية وتطوير قدراته المهنية، وذلك حسب البرنامج المحدد للعملية وفيما يلي سيتم عرض مدى تأثير هذه المواد المُدرسة على تحسين ورفع مستوى المحاسب الإقليمي.

- **تقنيات الميزانية للجماعات الإقليمية:** بالنظر إلى الحجم الساعي الذي تشغله هذه المادة 90 ساعة ومعامل أربعة يتوضح أهميته وتأثيره على وظيفة المحاسب (2). حيث تتضمن محاور هذه المادة التعرف على تحديد مفهوم الميزانية، تركيبها ومختلف تقنيات تسييرها، انطلاقا من إجراءات تحضيرها إلى غاية كفاءات تنفيذها والرقابة عليها، أين يُصبحُ المحاسب بعد هذا التكوين على دراية بكل ما يتعلق بالميزانية وقدرته على التسيير السليم، والتعامل الإيجابي مع ما يعترضه والإجابة على مختلف التساؤلات.

¹- أنظر القرار المؤرخ في 14/07/2015، مصدر سابق.

²- أنظر القرار نفسه.

- **الجباية المحلية:** وهي مادة أساسية تدرس بحجم ساعي 90 ساعة ومعامل أربعة (1)، محاورها تدور حول التعريف بالمصادر المالية الخاصة بتمويل ميزانية البلدية وهي مجموع الإيرادات المحلية المحصل عليها بفرض الضرائب والرسوم، وكيفية تحصيلها ومختلف النسب التي منحها القانون لتستفيد منها البلدية.

- **الصفقات العمومية والبرامج التنموية:** هذه المادة تحتل نفس القيمة مع المواد السابقة، حيث تُدرّس بحجم ساعي 90 ساعة ومعامل أربعة (2)، حيث يتمكن المحاسب بالتعرف على الصفقات العمومية، أنواعها وطرق إبرامها بالإضافة إلى مختلف الضمانات التي تضمن الشفافية والنزاهة باعتبارها الآلية الوحيدة في تعاقد البلدية مع الغير من أجل تلبية حاجياتها.

الوقوف هنا على واقع العمل يجعل المحاسب على علم بأهمية الصفقات العمومية لأنها تحقق التنمية المحلية من خلال تنفيذ العديد من البرامج والمخططات التنموية المبرمجة من قبل الدولة، والتي من شأنها تحسين الخدمة العمومية.

- **تسيير الموارد البشرية ونظام الأجور والتعويضات في الوظيفة العمومية:**

تُدّرس هذه المادة بحجم ساعي 90 ساعة ومعامل أربعة، يتعرف بواسطته المتكون على نظام تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية من خلال متابعة التسيير ومراقبته، كالمخططات السنوية والمخططات القطاعية السنوية بالإضافة إلى تعلمه كيفية إعداد الأجور والتعويضات باعتبارهم المسؤولين عن هاته العملية في البلدية، حيث يكتسبون طرق إعداد الأجور وكيفيات حسابها وفقا للنصوص القانونية والتنظيمية.

- **الأملك العمومية للجماعات الإقليمية والتعاون المشترك:** هذه المادة تحوي حجم ساعي 84 ساعة ومعامل ثلاثة (3)، يتم التطرق فيه إلى الوسائل المالية التي تضمن تغطية نفقاتها للتسيير ونفقاتها للتجهيز والاستثمار، إذ يحتوي على حصر لمختلف الأملك بجميع أنواعها والتي للبلدية نسب فيها، وبالتالي يمكن للمحاسب التعرف على مختلف إيرادات البلدية.

1- أنظر القرار نفسه.

2- أنظر القرار المؤرخ في 14/07/2015، مصدر سابق.

3- أنظر القرار نفسه.

- التحرير الإداري:

ارتأى المشرع أن يكون تكوين المحاسب كاملاً لمختلف المهام التي يمكن أن يمارسها، إذ لم يكتفي بمحاور المواد الأساسية التي تم ذكرها وإنما أخضعه لدراسة مادة استكشافية بحجم ساعي 42 ساعة ومعامل اثنان⁽¹⁾، حيث تسمح بتطويره في العمل والتحرير الإداري وتضمن تعلمه لتقنيات الكتابة الإدارية السليمة والمميزات الأساسية لها من دقة وإيجاز ووضوح بالإضافة إلى تعلم نماذج غالباً ما تصادفه وهو بصدد ممارسة مهامه اليومية كمحضر الاجتماع، التقرير المفصل وعرض الحال.....إلخ

- الإعلام الآلي: آخر مادة مبرمجة بحجم ساعي 42 ساعة ومعامل اثنان⁽²⁾، حيث التطور الذي عرفه العمل الإداري نقل مختلف التعاملات الإدارية من الملفات الورقية إلى الرقمنة والإعلام الآلي، هذا ما يفرض على جميع الموظفين وليس المحاسبين فقط إتقان العمل بهاته الوسائل وبالنظر إلى المهام المالية المنسوبة للمحاسب فهو يحتاج إلى هذا النوع من التكوين ليساعده في حجز الإيرادات ومتابعة تحصيلها، دون أن ننسى إعداد الأجور والتعويضات. كل هذا البرنامج يعتبر تكوين نظري ويحوي حجم ساعي إجمالي 528 ساعة ضف إليه تكوين تطبيقي على مستوى الجماعات الإقليمية لمدة 4 أسابيع ما يعكس حرص المشرع على ضمان تكوين ناجح للمحاسب باعتبار أنه موكل بمهام بالغة الأهمية، هذا التكوين الذي ينعكس بالإيجاب على أداءه وخدماته.

¹- أنظر القرار نفسه.

²- أنظر القرار المؤرخ في 14/07/2015، مصدر سابق.

الخاتمة

إن لتكوين الموظف العام دور هام وفعال في تنمية أداءه وتحسين مستواه وتزويده بمعارف جديدة، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها حول هذا الموضوع، توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن التكوين يعمل على تزويد الموظف بمعلومات ومعارف جديدة تمكنه من مواكبة التطور والتقدم الذي يحصل في المهام والاختصاصات التي يضمنها المرفق العام، إلا أن نجاح عملية التكوين مرهون بمدى إلزام الإدارة بتكوين موظفيها بشكل دائم ومستمر، وعلى مختلف رتبهم، نظرا للعوائق الكثيرة التي تحول دون التنفيذ الجيد لذلك.

- عملية التكوين عملية منظمة ومخطط لها تتدرج ضمن سياسة التسيير التوعفي للموارد البشرية في الإدارة العمومية أو بناءً على احتياجات كل مؤسسة والنقائص التي تريد إصلاحها في موظفيها.

- نظم المشرع عملية التكوين وهذا من خلال الإطار التنظيمي، فعلى غرار الأمر 06-03 الذي اعتبر التكوين حق للموظف وواجب على الإدارة، وآخر مرسوم تنفيذي 20-194، الذي نظم إجراءات التكوين وحقوق وواجبات الموظف في ظله، كتكريس لحق الموظف في التكوين الناجع من أجل الرفع من مستواه، وتعزيز مكتسباته ومعارفه وتجديدها، بحيث تمكنه من التحكم في تقنيات التكنولوجيا الحديثة، خاصة مع إطلاق الدولة لعملية الرقمنة، ومحاولة تعميمها على جميع المصالح والقطاعات.

- التقييم المستمر لمعرفة النقائص التي تحول دون تقديم الموظف لخدمة ذات جودة عالية، وعلى هذا الأساس تُبنى برامج تكوينية للرفع من أداء الموظفين الذي ينعكس بالإيجاب على السير الحسن للمرافق العمومية.

- لقد أحسن المشرع في تكريس الحق للموظف في التكوين إلا أننا نصطدم بواقع تنفيذه على أرض الواقع، فنجد قصور في منح التكوين لجميع الموظفين والأعوان على اختلاف رتبهم، والذي يحول دون تنفيذ توصيات الدولة في هذا المجال، وهذا لأسباب لعل أهمها يكمن في ارتفاع التكاليف المالية لدورات التكوين من جهة، وطول مدة بعض الدورات التي تقام خارج المؤسسة، بحيث يتغيب الموظف عن منصب عمله مما يعيق سير المرفق العام.

- هناك عراقيل في التنفيذ من الناحية التنظيمية والواقعية من حيث الميزانية الخاصة بالتكوين، باعتبارها تمنح لاحقاً بناءً على طلب السلطات المحلية حسب ما تسفر عليها الاتفاقيات مع مراكز التكوين المختلفة.
- وفي إطار تامين دور التكوين في ترقية أداء الموظف العام، وتحسين خدمته، نقترح بعض التوصيات التي نضعها بين يدي المشرع، يمكن حصرها كآتي:
 - فتح دورات تكوينية لتحسين المستوى بصورة منتظمة والاستفادة لجميع الموظفين والأعوان دون استثناء.
 - إجراء دورات تكوينية داخل أماكن العمل بالإدارات العمومية تحت إشراف الموظفين ذوي الخبرة، وأصحاب التخصص لأنهم أدري بمقتضيات المنصب والمهام الموكلة له.
 - إقرار ميزانية للتكوين، توضع في الميزانية الأولية للمؤسسة والإدارات العمومية أي في النفقات الإجبارية.
 - النص على آليات أكثر إلزاماً للإدارة من أجل إجبارها.
 - يجب أن يوجه التكوين بناءً على الاحتياجات الخاصة للمؤسسة ويكون محددًا ودقيقًا، بما يتماشى والنقائص الموجودة على مستواها.
 - تفعيل الرقمنة في تكوين الموظفين لتوفير الوقت والجهد وكذا تعزيز قدراتهم بالتحكم الأمثل في وسائل التكنولوجيا من الانترنت والحاسوب....إلخ، إضافة إلى توفير التكاليف الإدارية المرتبطة بالتكوين خارج المؤسسة الإدارية.

الفهرس

الصفحة	البيانات
	شكر وعران
	إهداء
أ-ب-ج-د	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتنظيمي لتكوين الموظف
07	المبحث الأول: ماهية تكوين الموظف العام
07	المطلب الأول: مفهوم تكوين الموظف العام
08	الفرع الأول: تعريف تكوين الموظف العام وخصائصه
11	الفرع الثاني: التكريس القانوني لتكوين الموظف العام
13	المطلب الثاني: دورات التكوين وتحسين المستوى
14	الفرع الأول: أنواع التكوين حسب المرسوم 20-194
17	الفرع الثاني: التكوين وتحسين المستوى بالخارج
19	المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين
19	المطلب الأول: تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى
19	الفرع الأول: شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى
21	الفرع الثاني: إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى
23	المطلب الثاني: إعداد سياسة التكوين
23	الفرع الأول: مخطط التكوين وتحسين المستوى
25	الفرع الثاني: فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى
28	الفصل الثاني: انعكاسات التكوين على تحسين أداء الموظفين
29	المبحث الأول: دور التكوين في تميم وتنمية الموارد البشرية
29	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
29	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره
32	الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

36	المطلب الثاني: النتائج المترتبة على التكوين
36	الفرع الأول: حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين
39	الفرع الثاني: أثر التكوين على الموظف والمؤسسة
42	المبحث الثاني: دراسة تحليلية للتكوين التحضيري لرتبة محاسب إقليمي
42	المطلب الأول: خضوع المحاسب الإقليمي للتكوين التحضيري
43	الفرع الأول: مهام المحاسب الإقليمي وشروط ترقيته
45	الفرع الثاني: كيفية تنظيم التكوين التحضيري للمحاسب الإقليمي
48	المطلب الثاني: تأثير التكوين التحضيري على أداء المحاسب الإقليمي
48	الفرع الأول: برنامج التكوين التحضيري
49	الفرع الثاني: انعكاس برنامج التكوين على فعالية الأداء
53	خاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
61	الفهرس

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- النصوص القانونية والتنظيمية:

- 1- الأمر 66-133، المؤرخ في 02/06/1966، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46.
- 2- الأمر 06-03، المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة، الجريدة الرسمية، العدد 46.
- 3- المرسوم الرئاسي 14-196، المؤرخ في 06/07/2014، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد 42.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 69-52، المؤرخ في 12/05/1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والاتفاق للموظفين وأعاون الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 49.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 78-12، المؤرخ في 05/08/1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32.
- 6- المرسوم التنفيذي رقم 85-59، المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13.
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16.
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 08-130، المؤرخ في 03/05/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية، العدد 23.
- 9- المرسوم التنفيذي 08-315، المؤرخ في 11/10/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 59.
- 10- المرسوم التنفيذي 11-334، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، المؤرخ في 20/09/2011، الجريدة الرسمية، العدد 53.
- 11- المرسوم التنفيذي 12-240، المؤرخ في 29/05/2012، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 34.

12- المرسوم التنفيذي رقم 20-194، المؤرخ في 25/07/2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43.

13- القرار المؤرخ في 15/07/2015، المتعلق بتحديد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، ومدته ومحتوى برامجه، الجريدة الرسمية، العدد 51.

ب- الكتب:

- 1- أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 2- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 3- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 4- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول -من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 5- عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية-معهد الإدارة العامة-مصر، 1985.
- 6- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري -دراسة في ظل القوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات-مجلة الدولة جسور النشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 8- محمد سرور الحريري، إدارة العمليات الإدارية الحديثة المتقدمة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 9- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري -المدرّبون والمتدرّبون وأساليب التدريب- ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية -الأيزو 10015- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

11- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.

12- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية -وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

ج- المقالات:

1- بليه لحبيب، "الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية"، مجلة الراصد العلمي، الصادرة عن جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد الثاني.

2- جمال قروف، "تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 20-194"، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة سكيكدة، المجلد 06، العدد 01، 2022.

3- جميلة بوراس، "هندسة تكوين المعلمين أثناء الخدمة في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة"، مجلة الحقوق والحريات، الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة البليدة، المجلد 07، العدد 01، 2010.

4- عبيد عقبة، "قراءة في النظام القانوني للوظيفة الإقليمية في الجزائر"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، الصادرة عن جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، المجلد 17، العدد 02، 2022.

5- عمار عيشوية، "تدريب الموظف العام رؤية استراتيجية"، مجلة البحوث والعلوم السياسية الصادرة عن جامعة ابن خلدون، تيارت، العدد 06، 2017.

6- مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة" -دراسة نظرية-مجلة التغيير الاجتماعي، الصادرة عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06.

7- نصيرة بولغالغ وأحمد قواوي "التكوين ودوره في تحسين أداء موظفين المؤسسات الصحية في الجزائر"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الصادرة عن جامعة الجزائر 02، المجلد 11، العدد 01، 2023.

8- نورة داسي ومحمد الصالح فنينش ، "تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري"،
المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، الصادرة عن جامعة يوسف بن خدة، الجزائر -
1-، المجلد 6، العدد 1، 2022.

د- مذكرات ماجستير:

1- عائشة سويدي، "تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر -دراسة ميدانية على
مستوى المركز الجامعي لحسين داي-مذكرة ماجستير في القانون الإداري، جامعة الجزائر
03، 2012، ص 22.

2- كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات
الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،
2015. <https://search.emaref.net>