

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق



دور التكوين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق تخصص قانون إداري

إشراف الأستاذ:

د. محمد سيد أعمار

إعداد الطالبين:

– الطاهر الحدي

– عبد العزيز الدباغي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. مصطفى بن عودة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. محمد سيد أعمار
عضوا مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الكريم بوحמידة

نوقشت بتاريخ: 2023/06/18م

السنة الجامعية:

2022م-2023م/1443هـ-1444هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ اِعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ).

سورة التوبة الآية: 104

الإهداء:

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، وإخوتي كل باسمه.

إلى سندي في الحياة ولا تزال زوجتي الكريمة.

إلى أولادي سبب ابتسامتي وسعادتي في هذه الدنيا

إلى كل أصدقائي وزملائي في العمل وكل من عرفناه خلال هذه الرحلة الجامعية.

الطاهر

الإهداء:

أهدي عملي هذا إلى روح والديا الذين تعبوا من أجلي رحمهما الله
إلى من تقاسمت معهما طعم الحياة أخي وأختي الذين لم يدخروا جهدا لكي أصل إلى هنا
إلى كل أصدقائي وأصدقاء المشوار الدراسي بالخصوص
إلى كل عزيز تمنى لنا الخير في هذه الدنيا الفانية.

عبد العزيز

كلمة شكر

قال تعالى { مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ } سورة النحل الآية 97

الحمد لله نعمده ونشكره كما ينبغي لجلال وجهه الكريم و سلطانه العظيم على توفيقه
لنا لإنجاز هذا العمل البسيط

وبعد نتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام للأستاذ الفاضل الدكتور سيد أعمر محمد
على مرافقته لنا وإشرافه على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والإرشاد المستمر
كما لا يفوتنا تقديم الشكر والعرفان لكل موظفي وعمال جامعة غرداية وبالخصوص
كلية الحقوق والعلوم السياسية على كل ما قدموه لنا من مساعدة وحسن معاملة
جعلها الله في ميزان حسناتهم جميعا.

قائمة المختصرات:

ج ر: جريدة رسمية

ج: جزء

ط: طبعة

ص: صفحة

مقدمة

تطور مفهوم الدولة الحديث من دولة حارسة إلى دولة متدخلة في جوانب عدة تخص مواطنيها فرض هذا التدخل إلزامية وجود مؤسسات تابعة لها تقوم بهذه المهام ومورد بشري مؤهل يسير هذه المؤسسات العمومية ضمن إطار قانوني وهو الوظيفة العمومية.

والجزائر كغيرها من الدول تأثرت بهذا التوجه إلا أن الاختلاف يكمن في الوضعية السياسية سواء أثناء الإستعمار والتي كانت فيها جميع القوانين والمعاملات الإدارية خادمة للمستوطنين ومجحفة في حق السكان الأصليين بينما بعد نيل الحرية تغيرت النظرة والتوجه لصالح المواطن الجزائري بإجراء عدة إصلاحات في جميع الميادين خاصة في مجال المرفق العام والخدمة العمومية، إلا أن هذه الإصلاحات واجهت عدة صعوبات لعدة اعتبارات أهمها حداثة الإدارة في الجزائر المستقلة، حيث ترك المستعمر فراغا كبيرا عند مغادرته البلاد على مستوى المؤسسات العمومية وقد واجهت الدولة المستقلة نقصا كبيرا في التعداد البشري بالإضافة إلى نوعية تأهيل هذا المورد البشري الضعيف والمنعدم في غالب الأحيان.

حيث سعت السلطة إلى عصرنه الإدارة العمومية وجعلها إدارة مرنة تقدم خدمات عامة وتلبي حاجيات مواطنيها بل إلى تحسين هذه الخدمات وتبسيطها. وذلك بتوفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية حيث أعطت اهتماما خاصا للمورد البشري الذي يعتبر عنصرا أساسيا في الإدارة العمومية، وقد باشرت السلطات العمومية إصلاحات جذرية لتكوين وتأهيل أعوان الإدارة من خلال إنشاء المراكز التكوينية والمعاهد والجامعات مما أدى إلى تحسين سير الإدارة بشكل ملحوظ ولكنه غير كافي ودون الأهداف التي سطرته السلطات الوصية والتي تجعلها تواكب الدول في العالم.

فبعد إجراء الدراسات في نتائج الإصلاحات اعتبرت الدولة أن هذه الإصلاحات غير كافية وأن التكوين الأصلي الذي التحق بموجبه الموظف بشغل هذه الوظيفة لا يؤهله لتحمل أعباء وواجبات الوظيفة العمومية لوجود خصوصية لكل وظيفة.

ولهذه الأسباب وبعد تيقن الدولة بضرورة إجراء إصلاحات أكثر عمق لتطوير مهارات وكفاءات موظفيها بشكل دائم ومستمر يواكب المتطلبات الحديثة والمتطورة للإدارة، وقد مرت هذه الإصلاحات بعدة مراحل نتيجة تأثرها بالأزمات السياسية والاقتصادية للبلاد أهمها دخول البلاد في دوامة العنف المتمثلة في فترة العشرية السوداء التي أخرجت سير هذه الإصلاحات وعادت بمؤسسات الدولة إلى الوراء إلا أن إصرار الدولة الجزائرية الرجوع من جديد بإصلاحات هيكلية ومؤسسات حديثة وقوية بعيدا عن كل أشكال البيروقراطية مستندة على قوة القانون لا غير هدفها الوحيد تقديم خدمة عمومية في أفضل شكل وفق معايير تنافسية دولية أساسها التشاركية والعدالة الاجتماعية في حفظ كرامة المواطن وحقوقه العامة.

حيث تم استحداث عدة لجان خاصة تعنى بمهمة إصلاحات هياكل ومنشآت الدولة اختلفت في تسمياتها وتقاطععت في أهدافها ونتائجها وكانت أهم اقتراحاتها ترشيد نظام الوظيفة العمومية وتكييفه مع متطلبات الوظيفة الحديثة.

وقد جاءت الكثير من النصوص القانونية لترجمة هذه الإصلاحات على أرض الواقع حسب كل مرحلة زمنية منذ الاستقلال إلى يومنا الحالي، متأثرة بالمناخ السياسي والاقتصادي الداخلي والخارجي في كل مرحلة.

لموضوع التكوين أهمية بالغة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية السريعة وكذا التطور التكنولوجي المتصل اتصالا مباشرا بالإدارة، ضف إلى ذلك أن هذه التغيرات المتسارعة تجعل من التكوين الوظيفي متقادما على فترات قصيرة وجب تحيينه في كل مرة مما حتم على المؤسسات العمومية ضرورة مواكبة هذا التطور بكل الوسائل التكوينية إن كانت حضورية أو عن بعد مثال على ذلك فترة وباء كوفيد 19 حيث كانت جل التكوينات تقام عن بعد هذا من جهة، ومن جهة أخرى أهمية التكوين بالنسبة للعنصر البشري والرفع من درجة قدراته واكتسابه لخبرات مهنية تمكنه من تأدية مهامه في ظروف جيدة.

يمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي:

- كشف وإبراز أهمية التكوين للموظف والإدارة معا؛
- معرفة إسهام التكوين الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري؛
- علاقة العملية التكوينية بالتطور الحاصل في الإدارة العمومية؛
- تقديم إضافة من وجهة نظر قانونية لمفهوم التكوين الوظيفي.

ويمكن حصر أسباب إجرائنا لهذه الدراسة في:

(أ) أسباب شخصية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين؛
- الرغبة في التعرف عن قرب على العملية التكوينية.

(ب) أسباب موضوعية:

زيادة اهتمام الإدارة بموضوع التكوين حيث يعتبر التكوين الوظيفي ضمن التوجهات الحديثة لها احتياج موضوع التكوين الوظيفي لمزيد من الدراسات لأهميته المستقبلية.

وقد اطلعنا على أبحاث سابقة نذكر منها:

- البحث الأول:

التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية» مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي «الطالبة ذياب دارين -جامعة المسيلة- السنة الجامعية 2018/2019تناولت هذه الدراسة كيفية تطوير وتنمية قدرات الموظفين وإشراكهم في عملية التنمية والتقدم حيث اعتبرت عملية التكوين عملية أساسية لإصلاح سلوك الموظفين التابعين للإدارة العمومية وتنمية مهاراتهم.

– البحث الثاني:

تكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر -دراسة حالة لبعض بلديات ولاية الجزائر -بلدية الدويرة - بابا حسن-الدرارية-العاشور-جامعة سعيد حمدين الجزائر-السنة الجامعية 2017/2018» مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية» - تخصص إدارة الجماعات المحلية-الطالبة عمارة حسيبة -وقد تناولت الدراسة تكوين موظفي ومنتخبي البلديات في الجزائر والمبادئ التي يعتمد عليها في سد ثغرات احتياجات الإدارة مع تكييف الدورات التكوينية وفق كل التخصصات المطلوبة حيث خلصت الدراسة إلى ضرورة متابعة الموظفين المتكويين بعد نهاية الدورات التكوينية ومدى استيعابهم لهذه الدورات وتطبيقها على ارض الواقع من خلال مباشرة مهامهم الإدارية.

– البحث الثالث:

دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين(دراسة ميدانية على موظفي مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي) «مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل»إعداد الطالبين ثامر صالح ومسعي عون علي حيث تناولت الدراسة ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتخصيص غلاف مالي كافي لإجراء العملية التكوينية حيث تعتبر استثمارا جيدا على المدى البعيد كما اعتبرت الدراسة التكوين عامل هام بالنسبة للإدارة والموظف على حد سواء كما خلصت إلى وجوب الاهتمام ببرامج التكوين واختيارها بكل دقة وموضوعية.

– البحث الرابع:

الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر دراسة حالة ولاية تيزي وزو»مذكرة مكملة لإجراءات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية - تخصص سياسات عامة وإدارة محلية»الطالبين دروش آسيا وأيت عدي حميدة -جامعة تيزي

وزو-السنة الجامعية 2016/2015 وقد تناولت الدراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين واعتبرته عاملا مهما في الرقي بالوظيفة العامة وضرورة اهتمام المسؤولين بهذا الجانب.

وقد اعترضتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع والكتب المختصة بموضوع التكوين الوظيفي؛
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من وجهة النظر القانونية على العكس من ذلك في المجالات والتخصصات العلمية الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وذلك من خلال التطرق إلى جملة من المفاهيم والمتغيرات المتعلقة بالعملية التكوينية وأداء وتقييم المورد البشري، كما استعنا بالمنهج التحليلي لتحليل وتمحيص بعض المواد القانونية.

إشكالية البحث:

وضعنا إشكالية رئيسية وهي:

- ماهو الدور الذي يلعبه التكوين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام ؟

بالإضافة إلى إشكاليات ثانوية تتمثل في :

- ماذا نعني بالتكوين الوظيفي ؟
- ماهي وسائل ومتطلبات التكوين الوظيفي ؟
- ما علاقة التكوين الوظيفي بتحسين أداء الموظف ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية وضعنا خطة تتألف من فصلين الفصل الأول خصصناه للإطار المفاهيمي للتكوين الوظيفي في مبحثين الأول للتعريف بالتكوين الوظيفي الأنواع والخصائص والمبحث الثاني للإطار القانوني أما الفصل الثاني فقد تناول فيه أداء الموظف العام في مبحثين الأول لتحديد مفهوم الأداء وضوابطه وكذلك كيفية تقييم هذا الأداء ثم المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى آفاق التكوين الوظيفي ومستجداته.

**الفصل الأول: التكوين الوظيفي
كآلية فعالة في الوظيفة العمومية**

ترتبط الوظيفة العمومية ارتباطاً مباشراً بتطور الدولة وتحضرها واتساع نطاق تدخلها في الحياة العامة فالدول المتقدمة أصبحت تولي أهمية كبيرة لها من خلال التخطيط للتنمية بمختلف مجالاتها عبر عديد المرافق العامة المسخرة لذلك ضمن إطار قانوني فعال يضبط عملياً الوظيفة العمومية وبالخصوص المورد البشري سواء قبل التعيين أو أثناء أداء العمل ومرافقة هذا العنصر على مدى مساره المهني والحالات التي يمر بها ويعتبر التكوين الوظيفي أهم هذه الحالات لاعتبارين مهمين أولها الترقية في الرتبة وثانيها المساهمة في تحسين الأداء وتقديم خدمة عمومية في أحسن حال.

المبحث الأول: مفهوم التكوين الوظيفي

إن ضبط المفاهيم وتحديد المصطلحات أول الخطوات التي يقوم بها الباحث في موضوع دراسته حتى يجعل لنفسه مرجعا وإطار علمي يسير وفقه ويبني عليه مجريات بحثه على أساس علمي أكاديمي ونستهلها بتحديد مفهوم التكوين الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف التكوين الوظيفي:

(أ) لغة:

مصدره كون -يكون- تكوينا- وهو إخراج المعدوم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة، الشكل.¹

(ب) اصطلاحا:

لم يرد تعريفا محددًا في الأمر 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية إلا اعتباره حقا أصيلا من حقوق الموظف العمومي إنما وردت عدة تعاريف لفقهاء ورجال القانون نذكر منها:

1-الدكتور عمار بوضياف حيث عرفه بـ "أنه العملية التي من خلالها يتمكن الموظف من تنمية قدراته العلمية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أداءه الوظيفي".²

2-الدكتور أحمد العبادي "هو عبارة عن عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبلا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها".³

¹ قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

² عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الامر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 112.

³ أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، شعبة علوم التجارة، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص 62.

- 3-الأستاذ منصور أحمد منصور "تغير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله".¹
- 4-الدكتور بيجول PUJOL "العملية الديناميكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد وبناء وتطوير الكفاءات في المنظمة".²
- 5-الأستاذ حسين أحمد الطعاني "على أنه توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة ببيئة العمل بعد المشاركة في التدريب".³

من خلال ما تم ذكره من تعريفات يمكننا الخروج بتعريف شامل يكون أقرب لحصر مفهوم التكوين بشكل أدق وهو أن التكوين هو نشاط ووظيفة أساسية تقوم بها كل مؤسسة في استهداف عنصرها البشري قصد إحداث تغييرات في أداء مهامه الوظيفية وذلك عن طريق تزويده بمختلف الخبرات والمعلومات والمهارات لمساعدته في القيام بهذه المهام بأفضل الطرق وأقل جهد دون المساس بجودة العمل.

وهو تهيأت الموظف العمومي نفسيا وذهنيا للتغيرات التي تطرأ مستقبلا من جراء التطور المتسارع للإدارة ومهامها وتحسين مداركه ومعلوماته لمواكبة هذا التطور.

الفرع الأول: أنواع التكوين الوظيفي

توجد عدة أنواع للتكوين حسب كل اختصاص مؤسسة عمومية واختيارها لنوع التكوين الذي تريده والغرض الذي تسعى إلى تحقيقه حيث تراعي كل مؤسسة عمومية النشاط الذي تقوم به والأهداف المسطرة مستقبلا والتغيرات المتوقعة سواء على مستوى الداخلي للمؤسسة أو المحيط الخارجي كالتطور التكنولوجي واستعمال الرقمنة في كل المجالات لذا يختلف كل تكوين

¹ منصور أحمد منصور، قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 314.

² M:D:Pujol: Ressources Humaines. La Boita Qutils de L'entrepreneur. paris, Edition doeganitatio ,2000.p76.

³ حسين أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل، عمان، 2013، ص 17.

والغرض المطلوب منه ومكان إجراءه والوسائل المسخرة له، ويمكن نميز الأنواع التالية من التكوين الوظيفي.¹

أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف

ويراعي هذا النوع من التكوين المعطيات المتعلقة بالموظف ومدة العمل التي قضاها فيه فيختلف تكزين الموظف حديث العهد بالتوظيف والموظف الأكثر أقدمية وكذا الموظف على مشارف التقاعد حيث يتم بناء على ذلك نوع التكوين الواجب إتباعه ومنه يمكن إحصاء عدد التكوينات التالية:

1) توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد عند التحاقه بمنصب عمله إلى مجموعة من المعلومات والتوجيهات الأساسية التي تجعله يأخذ فكرة أولية عن المهام والأعمال التي سيقوم بها.

فهذا النوع من التكوين يمر عبره جميع الموظفين لتزويدهم بجميع المبادئ الواجب معرفتها كما يمكن للموظف الجديد طرح أي أسئلة يريد معرفتها وقد تبدوا مبهمة له وفي كل الأحوال يجب على الرئيس المباشر أو من ينوب عنه أن يعلمه بكل ما يحتاجه من معلومات في مجال تخصصه، كما يمكن حصر أهم المعلومات والبيانات الواجب معرفتها فيما يلي:

- مكانه ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة؛
- ساعات العمل وتوقيت الحضور والانصراف؛
- أيام العطل والراحة وكيفيات تنظيمها؛
- الأجر والعلاوات والتعويضات المالية؛
- التأمينات والاشتراكات الاجتماعية وأنظمة العلاج والتقاعد.

¹ سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمديرية التربية - ولاية قلمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2018/2019، ص 34، ص 35.

ويغلب على هذا من التكوين الأكاديمي خاصة في الوظائف الإدارية حيث تعتمد على كل ما هو نظري.

(2) التكوين أثناء الخدمة: (مزاولة الوظيفة)

حيث يتم هذا التكوين داخل المصلحة نفسها أو المؤسسة على اختلاف ترتيبها المحلي أو المركزي ويؤطره الرؤساء المباشرين مما يضمن تكويننا مستمرا ونوعيا إلا أن سلبيات له تكمن في انشغال المشرف بمهامه اليومية الإدارية وعدم وجود الوقت الكافي للإلمام بكافة متطلبات الموظف التكوينية.

(3) التكوين لتحسين وتجديد المعلومات:

يهدف هذا النوع من التكوين إلى مواكبة التطورات الحاصلة في الإدارة وتزويد الموظف بكل ما هو جديد من مدارك علمية وتكنولوجية نظرا لتقدم المعلومة وحاجة كل موظف لهذه العملية بشكل دائم ومستمر حيث تطلب الحاجة إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كل التخصصات.

(4) التكوين لأجل الترقية:

يتم هذا التكوين لإعداد الموظف لتولي مهام أخرى غير التي كان يتولاها نتيجة لترقيته وتغيير المهام واختلافها عما كان يقوم به وتغيير مكانه في السلم الإداري مثال عن ذلك ترقية موظف من نائب رئيس مصلحة إلى رئيس مصلحة حيث يحتاج إلى التكوين في كيفية قيادة المرؤوسين والتعامل معهم وتنظيم العمل بينهم¹، ومتابعة أداء كل فرد منهم وتقييمه.

¹ أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظري إلى التطبيقي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 118، ص 119.

5) التكوين للتهيئة للتقاعد:

يتم العمل به في الدول المتحضرة لتهيئة الموظف المحال على التقاعد للتأقلم مع الوضع الجديد وكيفية التعامل معه معنويا ونفسيا كي لا يشعر المتقاعد أنه تم الاستغناء عنه بطريقة غير لائقة ويتم تجهيزه لمواصلة حياته بكل ثقة والتمتع بها وفق نظام حياتي جديد بعيدا عن ضغط الوظيفة.

ثانيا: التكوين حسب المكان

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى 8:

1) التكوين داخل المؤسسة:

حيث تعد المؤسسة برامج التكوين وتستعين بمكونين تابعين للمؤسسة ذوي خبرة ومتمكنين في مجال تخصصهم أو مكونين من خارج المؤسسة يمكنهم المشاركة في إعداد البرامج التكوينية والإشراف عليها.

كما يمكن للرؤساء المباشرين تولي مهمة التكوين للموظفين تحت رئاستهم وتلقينهم البرامج التكوينية تطبيقيا ومباشرة والاستفادة من تشابه ظروف العمل والواقع لالتقاط أهم مهارات العمل عن قرب من طرف موظفي ذوي خبرة ميدانية.

2) التكوين خارج المؤسسة:

تسعى بعض المؤسسات لتحصيل أفضل لموظفيها عبر وسائل تكون غير متاحة على مستواها فتبادر إلى توفيرها من خلال مؤسسات أخرى ذات خبرة في مجال التكوين ولديها أدوات تكوينية مخصصة لهذا الغرض قد تكون هذه المؤسسات عامة تابعة للدولة أو خاصة.

ويمكن تلخيص إيجابيات وسلبيات التكوين داخل وخارج المؤسسة فيما يلي:¹

(أ) داخل المؤسسة:

الإيجابيات:- توفر التجهيزات وعدم الحاجة لمكونين؛

- يعتبر التكوين جزء من العمل؛

- تقوية علاقة العمل بين الموظف والمؤسسة؛

- انخفاض تكلفة التكوين.

السلبيات:-فقدان بعض المشرفين على التكوين للخبرة؛

-عدم وجود الوقت الكافي للتكوين.

(ب) خارج المؤسسة:

الإيجابيات:- الراحة النفسية المساعدة للاستيعاب؛

- وجود وقت كافي للتكوين؛

-التعليم بشكل أكاديمي ومنهجي؛

- الكشف عن المشكلات الدقيقة التي تواجه الموظف.

السلبيات:- بيئة غير حقيقية؛

-صعوبة نقل اثر التكوين؛

- ارتفاع تكلفة التكوين.

¹ يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص 32.

الفرع الثاني: خصائص التكوين الوظيفي

من خلال تقاطع التعاريف المختلفة المذكورة سالفا يمكن استخراج خصائص التكوين الوظيفي كما يلي:¹

(1) التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين الوظيفي حاجة ملحة وأساسية لكل مؤسسة وليس أمر وقتي وظرفي بل هو ضروري ورئيسي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه فمحور التكوين هو الفرد الذي يحتاج إلى تحيين وتدريب على المهارات المتجددة والمتغيرة فعملية التكوين ملاصقة للموظف منذ التحاقه بالوظيفة إلى تقلده مختلف الرتب وصعوده عبر السلم الوظيفي ومسايرته للتطور التكنولوجي والأساليب العلمية المبتكرة والمستحدثة.

فالتكوين نشاط ملازم للفرد على مدى حياته الوظيفية يستهدف ترسيخ السلوك الوظيفي من خلال الشعور بالانتماء إلى الوظيفة وغرس روح المسؤولية لديه والسعي إلى التطور واكتساب المعارف فهو حدث متكرر ومتجدد يتم عبر برنامج مدروس من جميع النواحي.

ومنه فالتكوين عملية أساسية تستهدف العنصر البشري الذي يعتبر محور هذه العملية بشكل دائم ومستمر.

(2) التكوين نظام متكامل:

التكوين هو نظام متكامل يقوم على علاقات تبادلية بين أجزائه تؤدي وظائف محصلتها النهائية في صالح الموظف والمؤسسة معا، كذلك توجد علاقة ترابط وتكامل بينه وبين التنظيمات الإدارية المحيطة به والبيئة المناخية التي تتم في إطارها العملية التكوينية.

¹ سميرة بن شعبان، مرجع سابق، ص 23، ص 24

ويمكن أن يتجسد هذا التكوين في:

- التكامل بين أجزاء التكوين ومكوناته المتمثلة في الأفراد (الموظفين) والبرامج وأنماط التكوين وأسلوبه والمشرفين على التكوين والتنظيمات الإدارية.
- التكامل بين الأنشطة التكوينية من إجراءات إدارية لأجل بلوغ الهدف من الوظيفة التكوينية تبدأ هذه الأنشطة من تحديد أنماط التكوين، القيام بالإجراءات الإدارية والتنظيمية، تحديد الاحتياجات التكوينية، إعداد البرامج، تحضير المشرفين على التكوين والوسائل المادية، القيمة المالية للعملية التكوينية والنتائج المسطرة لها.
- التكامل في نتائج التكوين البشرية والسلوكية حيث لا يمكن إعطاء أهمية لعدد الأفراد المتكونين وإغفال الجانب السلوكي لهم، إذا فالنتائج يجب أن تكون متوازنة في الكم والكيف.

(3) النظرة المستقبلية:

إن وضع البرامج التكوينية يكون وفق تصور مستقبلي يحدد الحاجيات بدقة ويتبع سياسة تمكنه من الوصول إلى الأهداف بأسهل الطرق وأقل تكلفة في مدة زمنية قصيرة حيث يعتبر التكوين استشراف للمستقبل عن طريق إعداد وتحضير للعنصر البشري.

(4) التكوين نشاط متغير ومتجدد:

التكوين يجب أن يتميز بالتغير والتجديد لأنه يتعامل من عدة متغيرات، فالإنسان قابل للتغير في سلوكه واكتسابه لمهارات وخبرات في كل مرة حسب الوظائف التي يشغلها كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها وإستراتيجياتها.¹

من أهم خصائص التكوين مواكبته للتطورات السريعة التي يمر بها المجتمع.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 358.

(5) الشمولية:

يشمل التكوين جميع الفئات العملية دون التمييز بين الوظائف التي يشغلونها أو المؤهلات التي يحملونها ولا بين أعمار الموظفين فالكل معني بعملية التكوين فلكل موظف دور يلعبه داخل المؤسسة مهما كان بسيطاً ضف إلى ذلك أن مركزه الذي يشغله يتأثر بالتغيرات والتطورات التي تحدث شأنه شأن بقية الموظفين.

الملاحظ أن التكوين يشمل جميع الموظفين مهما بلغ مركزه القيادي.

(6) التكوين كأداة إستراتيجية:

لم يعد التكوين عملية روتينية تجرى وفق النمط التقليدي بل أصبح عملية تعد ضمن تحضير وتخطيط على مدى زمني معين قريب-متوسط- أو بعيد المدى لتطوير قدرات طاقمها البشري تماشياً مع مشاريعها التنموية حيث تضع كل مؤسسة الخطوط العريضة لسير برنامجها الإداري من بينها التكوين حيث تضع معالم واضحة لسياسة التكوين ومخططات للعملية التكوينية طرق التنفيذ والتنسيق والتوجيه واحتمالية المراجعة في كل مرة بالإضافة إلى تفعيل عملية التشاركية بين الموظفين والمسؤولين في إجراءات وكيفيات التكوين.

نستكشف من خلال هذه الخاصية أن التكوين أداة إستراتيجية يتم بواسطتها إعداد مخططات لفترات زمنية متفاوتة لتحقيق أهداف الإدارة.

(7) التكوين كعملية استثمارية:

يعتبر التكوين وسيلة هامة لترقية وتطوير مهارات الموظف مما يجعله يكتسب طرق وتقنيات حديثة تساعده في تحسين أداءه والتحكم الجيد في وسائل التكنولوجيا فالاستثمار في التكوين له عائد مريح ومضمون في المستقبل فعند التحكم في الوظيفة والارتقاء بالأداء يتفادى

الموظف الأخطاء والحوادث خاصة في ظل التقدم التقني والتكنولوجي السريع والتنوع في الوظائف.

المطلب الثاني: أهمية التكوين الوظيفي

يقول الأستاذ M.crouzier أن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية¹.

ومنه نستخلص أن أهم طرف في العملية التكوينية العنصر البشري حيث أن الاستثمار فيه يعتبر استثمارا مربحا بالنسبة للفرد نفسه والمؤسسة والمجتمع ككل.

وترجع أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- من خلال التكوين تزداد فعالية الفرد في أداء مهامه وفق المعايير التي اكتسبها؛
- تعزيز الانتماء للمؤسسة والسعي من طرف الموظف للدفاع عنها؛
- تمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع نتيجة تقييد موظفيها بالتزاماتهم الإدارية؛
- رفع الروح التنافسية بين الموظفين لتقديم أعلى المستويات والاستفادة من الدورات التكوينية؛
- التكوين الجيد يجعل من الموظف ملم بالسياسة العامة للمؤسسة وبالتالي السير ضمن إطارها؛
- تأدية الموظف لمهامه الإدارية على وجه جيد يؤدي بالمؤسسة إلى مكافئته المعنوية والمادية وتوثيق العلاقة بين الإدارة والموظف مما يؤدي إلى شعور الموظف بأنه جزء من المؤسسة لا يمكنه ترك العمل بها أو تغييرها بمؤسسة أخرى؛

¹ عبد الله إبراهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص 93.

- يجعل التكوين الموظف يؤدي عمله دون مراقبة وتوجيه والرجوع في كل مرة إلى المشرف لتقويم أعماله؛
- المؤسسة بإعطائها للتكوين أولوية تحضر الفرد للتأقلم مع كافة المستجدات في المجال التكنولوجي وتغير القوانين والتنظيمات؛
- التكوين يجعل الموظف يتفادى الوقوع في الأخطاء واستنزاف طاقته وتضييع الكثير من الوقت؛
- التكوين يجعل المؤسسة تستكشف قدرات ومهارات الموظف وتستغلها بشكل مناسب.

بينما تعود أهمية التكوين بالنسبة للفرد فيما يلي:

- التكوين يفتح المجال أمام الموظف للترقية وتحسين ظروفه المادية؛
- اكتساب الثقة وسرعة اتخاذ القرار فيما يخدم مصالح المؤسسة؛
- الانضباط أثناء تأدية العمل وتفادي حدوث أخطاء المؤدية إلى الحصول على ملفات تأديبية؛
- يساعد التكوين على طرد المخاوف المرتبطة بالمهام الجديدة؛¹
- كسب الكثير من الجهد والوقت؛
- معرفة المزيد من المعارف واكتشاف طرق جديدة ومبتكرة في التسيير الإداري؛
- التكوين ينمي الاحترام وحسن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ومستعملي المؤسسة كمرفق عام.

يعد التكوين مصدرا مهما من مصادر إعداد الموارد البشرية، وتطوير أداء العمل فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي وازدادت أهمية التكوين في العصر الحديث ،حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات

¹ المرجع السابق، ص 5.

كافة بغرض مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا يؤدي مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية.¹

المبحث الثاني: الإطار القانوني للحق في التكوين الوظيفي

سعت السلطة للنهوض بقطاع الوظيفة العمومية عن طريق عدة وسائل أهمها العنصر البشري جوهر الوظيفة فأعطت أهمية بالغة لعملية تكوينه وتحسين مستواه جسد ذلك الأمر 06-03 وما قبله من القوانين والمراسيم التي اختلفت نظرتها للوظيفة العامة بشكل عام والتكوين بشكل خاص متأثرة بالتوجه السياسي في كل مرحلة، حيث سنتطرق لها بنوع من التفصيل في كل مرحلة.

المطلب الأول: الأساس القانوني للحق في كوين الوظيفي

نهدف في هذا المطلب لعرض النصوص القانونية التي أطرت التكوين الوظيفي من الناحية التشريعية والتنظيمية والمؤسسات التي والهيئات التي كلفت بالعملية التكوينية سواء إعداد البرامج التكوينية أو القيام بالعملية التكوينية ميدانيا أو الرقابة عليها تنظيما أثناء إجراءها أو تحديد مدى فعاليتها وتحقيقها للنتائج المسطرة لها، ومن خلال نظرة تمحيصية لتطور نظام القانوني للتكوين في الوظيفة العمومية نجدها تنقسم إلى مرحلتين هما:

أولا: المرحلة الأولى (من سنة 1962 إلى غاية سنة 1996)

ظهرت في هذه المرحلة عدة قوانين ونصوص تنظيمية نذكر منها:

¹ كلثوم زكاري، دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين، دراسة ميدانية للمجمع الجهوي للاستغلال بأدرار (GRE001) ووكالة (ALE252) لبنك (BADR)، ص 9.

أ. الأمر (66-133)¹: يعتبر أول نص قانوني تناول الوظيفة العمومية في الجزائر المستقلة حيث خصص لعملية التكوين مادتين هما المادة 22 و23 اللتان تعتبران نقطة بداية ومؤشر صريح وجدي لاهتمام السلطات وإيلاءها للتكوين أهمية بالغة فقد تناولت المادة 22 منه إلزامية تكوين المترشحين للوظيفة العمومية من طرف المؤسسات والهيئات العمومية وضمان كافة التدابير والوسائل لنجاح هذه العملية، فيما تناولت المادة 23 منه الامتيازات التي يستفيد منها المتكون و حددت له حقوقه وواجباته.

تلت الأمر (66-133) عدة نصوص تنظيمية تحدد كفاءات ووسائل التكوين ومختلف الهيئات والمؤسسات العمومية المكلفة بها.

ب. المرسوم (69-52)²: وجاء هذا المرسوم تطبيقاً للمادة 22 من الأمر (66-133) والغرض منه تحديد التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية حيث ألزم هذا المرسوم الدولة من خلال الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية بالرفع من نتائج أداء مختلف المصالح العمومية وذلك بإجراء وإعداد وتنظيم دورات تكوينية وإتقان لفائدة الموظفين والأعوان التابعين لها.

إضافة إلى أن المادة الثانية منه حددت طرق وكفاءات تنظيم دورات التكوين والإلتقان من أجل الترقية، كما وضحت المادة الثالثة الغرض من إجراء هذه التكوينات لأجل الترقية لرتبة أعلى في نطاق قوانين خاصة أو من أجل إضافة وتنمية المعارف للموظف لتحسين مؤهلاته لأداء مهامه الإدارية وفق معايير علمية.

¹ الأمر 66-133 المؤرخ في 08/06/1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المؤرخ في 10/06/1966.

² المرسوم 69-52 المؤرخ في 22/01/1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، المؤرخ في 20/05/1969، ص 495.

ج. المرسوم 85-59¹: المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية وجاء هذا المرسوم بعد فشل المشرع الجزائري في دمج الوظيفة العامة والعمل في القطاع الاقتصادي في بوتقة واحدة من خلال القانون 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل²، والذي أبان عن محدوديته وعدم تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها.

رغم هذا فإنه لم تأتي نصوص تنظيمية في ظل هذا المرسوم، حيث استمر العمل متواصلًا بالمرسوم رقم 52/59 وفق أحكام الأمر 133/66 لمدة زمنية طويلة.

ثانياً: المرحلة الثانية (1996/2020)

تميزت هذه المرحلة بإجبارية التوجه قدماً وبشكل سريع من دي قبل بتكوين الموظف لعدة اعتبارات فرضتها الظروف المحيطة أهمها الظروف السياسية واتساع وتطور الخدمات الإدارية وازدياد متطلبات المواطن في الاستفادة من هذه الخدمات وقد ظهرت النصوص القانونية التالية:

أ) المرسوم 96-92: المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

استمر العمل مطولاً بالمرسوم رقم 85-59 الذي لم يكن واضحاً في تناوله لعملية التكوين ولم تشهد من خلاله أي تقدم لها في ظل تطور المهام الإدارية للموظف ووجود معطيات متعددة وجديدة كان لزاماً التوجه إلى إصدار سن قوانين تولى أهمية وعناية خاصة بالعملية التكوينية، حيث صدر المرسوم 96/92 الذي تناول التكوين بشكل مفصل وأكثر دقة وقد جاءت المادة الأولى منه.

¹ المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، المؤرخ في 24/03/1985، ص 333.

² القانون 78-12 المؤرخ في 05/08/1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، المؤرخة في 08/08/1978، ص 72.

أن المرسوم 92/96 هو الإطار الوحيد الذي تتم عبره العملية التكوينية وفق الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذلك تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتحسين مستواهم ومعلوماتهم.

أما المادة الثانية منه فقد بما يلي:

تحديدا لأنواع التكوين والغرض من كل نوع تكوين وهي:

- التكوين المتخصص؛
- التكوين من أجل تحسين المستوى؛
- التكوين من أجل تجديد المعلومات.

إضافة إلى أنه نص على كفاءات تنظيم التكوين في الإدارات العمومية وإجراءاته.

يعتبر المرسوم 92/96 قفزة نوعية في مجال التكوين لما أتى به من تنظيمات ونصوص قانونية أبرزها أنه ألزم المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخططات قطاعية سنوية أو متعددة السنوات في إطار تسيير الموارد البشرية وإعطاء التكوين أولوية بحيث تتوافق عمليات التكوين مع أهداف الإدارة ومخصصاتها المالية مع مراعاة التطور المتسارع في المؤهلات الإدارية والتقنية وأهداف الإدارة المستخدمة.¹

(ب) الأمر 03/06²: المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

جاء الأمر 03/06 بناء على مستجدات تطلبتها الإدارة الحديثة وفق معطيات سياسية واقتصادية واجتماعية مقنن بطريقة علمية ويضم 224 مادة تناولت مختلف الوضعيات التي

¹ المادتين 3 و4 من المرسوم 92/96، المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، سنة 1996.

² الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخ في 16/07/2006، ص 3.

تصادف المسار المهني للموظف العمومي، حيث رأى أن التكوين والترقية عاملان مهمان في تحسين أداء الموظف وتحفيزه حيث خصه بالمواد التالية:

المادة 38:1 "للموظف الحق في التكوين، وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

من خلال هذه المادة نستكشف أن للموظف العمومي الحق في التكوين وتحسين مستواه وفق عدة طرق تختارها الإدارة التابع لها وترى مناسبة سواء داخلها أو خارجها. مما يعني أن التكوين حق قار وثابت مكفول قانونا وشرط أساسي لعملية تحسين المستوى لتقديم خدمة إدارية جيدة والترقية في الرتبة.

كما نصت المادة 104 منه على "يتعين على الإدارة تنظيم دورات للتكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".²

من خلال المادة نستنتج أن:

- الجهة المكلفة بعملية التكوين هي الإدارة وهي ملزمة بذلك؛
- التكوين يتم بشكل دائم ودوري لضمان مواكبة التطورات الحاصلة؛
- التكوين شرط أساسي في الترقية في الرتبة؛
- التكوين من أجل تولي مهام أخرى أو مسؤوليات جديدة.

كما جاءت **المادة 111** من الأمر نفسه بـ "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى".

¹ المرجع السابق، الأمر 03/06، ص 4.

² المرجع السابق، الأمر 03/06، ص 8.

حيث جاءت المادة بما يلي:

- أن العملية التكوينية تتدرج ضمن السياسة التقديرية لتسيير الموارد البشرية؛
- وضع مخططات سنوية لتسيير الموارد البشرية من ضمنها العملية التكوينية مستقبلا سنوية أو متعددة السنوات.

وقد أبقى الأمر 03/06 على بعض أنماط التكوين وأضاف أخرى نذكر منها:

1. التربص بالنسبة للموظفين الجدد:

وهو تكوين يعني الموظفين الجدد حديثي الالتحاق بالوظيفة، مدته سنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة تقوم به الإدارة التابع لها الموظف من خلالها بالإشراف على الموظف ومراقبة مدى كفاءته وانسجامه مع الوظيفة والمهام الإدارية المكلف بها.

- مدته سنة واحدة حسب المادة 84 من الأمر 03/06 بداية من تاريخ التنصيب في الوظيفة أما مدة التكوين أثناء هذه الفترة حددت بثلاثة أشهر تكون بشكل مستمر أو على فترات متقطعة، نذكر أن الرتب المعنية بهذا النوع من التكوين نصت عليه التعليمات -02- الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتعلقة بتحديد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة بها، الصادرة في 03/01/2009.

- عند نهاية فترة التربص يرسم المتربص الناجح أثناء التكوين التحضيري من طرف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة حسب المواد 83-84-85-86 من الأمر 03/06.

التكوين التكميلي قبل الترقية:

والمقصود بهذا النمط من التكوين هو التكوين الذي يسبق الترقية المراد التعيين بها حيث اشترطت القوانين الأساسية وجوب مرور الموظف على هذا النوع من التكوين وإلزامية النجاح فيه لتحصيل الرتبة الجديدة سواء كانت الترقية على أساس الامتحان المهني أو عن طريق الترقية الاختيارية.

- تحدد مدة هذا النوع من التكوين بواسطة قرار مشترك بين الوزير المكلف بالقطاع والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.¹
- يعتبر الموظفين المتابعين للتكوين التكميلي ناجحين عند حصولهم على معدل يساوي أو يفوق 10 من 20 ويعينون في الرتب المعنية بالترقية.

2. التكوين التكميلي لأجل التعيين في منصب نوعي:

هذا النوع من التكوين يستهدف فئة معينة من الموظفين نظرا لخصوصية المنصب والمهام وهي مناصب نوعية حددتها المادتين 10 و11 من الأمر 03/06، إلا أنها تبقى ذات طابع وظيفي تنشأ عن طريق قوانين أساسية خاصة ضمن قرارات وزارية مشتركة، مثال على ذلك وزارة التربية والتعليم ووزارة التكوين المهني والتمهين.²

- تحدد مدته حسب الرتب المنصوص عليها في القرار المشترك.

3. التكوين الذاتي للموظف:

وهو خاصية تميز بها الأمر 03/06 عن سابقه حيث فتح المجال للموظف للرفع من مستواه التعليمي والمهاري، حيث ثمن هذا النوع من التكوين لأجل الترقية في الرتبة وتحصيلها

¹ انظر التعليم رقم 45، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتعلقة بتحديد كفايات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المؤرخ في 2008/12/01.

² قرار وزاري مشترك يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الأسلاك الخاصة بالتكوين المهني وبالمنصب العالي - مدير مركز التكوين المهني والتمهين، الصادر في 2006 /09/06.

عن طريق الكفاءة والاستحقاق وفتح باب المبادرة أمام الموظفين الراغبين في إجراء هذا النوع من التكوين، حيث شجعه ومنح التراخيص لمزاولة الدراسة في مختلف الجامعات ومراكز التكوين مثال على ذلك الترخيص بالغياب عن العمل لمدة أربع ساعات كل أسبوع لأجل الدراسة أو التكوين.

- ويمكن تعريف هذا النمط من التكوين على أنه تكوين يعتمد بالأساس عن مجهودات الموظف الشخصية والرغبة الذاتية في نيل شهادة تمكنه من تحسين مستواه العلمي وتتناسب مع الوظيفة التي يشغلها وتؤهله للترقية في رتبة أعلى؛
- لا يمكن تحديد مدة هذا النوع من التكوين كونه لا يخضع لتنظيم الإدارة وبالتالي فمدته حسب الشهادة المتحصل عليها وتنظيماتها؛
- عند حصول الموظف على الشهادة التي يجب أن تكون مرتبطة بالنشاط الذي يمارسه عادة أثناء مساره المهني يرقى إلى رتبة تتناسب مع الشهادة المحصل عليها.

ملاحظة: دائما ما تخضع الترقية على أساس الشهادة إلى شروط أهمها:¹

- تناسب الشهادة مع الوظيفة المشغولة والنشاط الممارس من طرف الموظف؛
- وجود مناصب شاغرة ضمن المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

4. التكوين الاستثنائي لأجل الإدماج في رتبة جديدة:

ونقصد بهذا النوع من التكوين تهيئة الموظف للممارسة مهام غير التي يمارسها وانتقاله من أحكام قانونية قديمة كان يخضع لها إلى أحكام قانونين جديدة إثر صدور قوانين أساسية خاصة، حيث صدرت عدة قوانين أساسية خاصة مابين سنتي 2012/2008 في أغلب القطاعات مما استوجب العمل بهذا النوع من التكوين.

¹ المنشور رقم 4 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، المتعلق بالترقية على أساس الشهادة، المؤرخ في 2017/11/30.

مثال 1: المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق لـ 23 فيفري عام 1993 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، الفصل السابع (الأحكام العامة للإدماج) ضمنه المواد 22-23-24-25 التي حددت كيفية إدماج الموظفين في رتبهم الجديدة.

مثال 2: المرسوم التنفيذي رقم 10-297 المؤرخ ف 29/11/2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية. حيث المادة 66 منه بإدماج رتبة مهندس رئيسي لمسح الأراضي، مهندس دولة لمسح الأراضي المرسمون والمتربصون.¹

ج) المرسوم التنفيذي رقم 20/194²:

جاء هذا المرسوم ليؤكد استمرار السلطة في الاهتمام بالتكوين والسعي دائما في تعديل النصوص القانونية للرقى به في ظل الأمر 03/06 ساري المفعول، حيث عدل أنماط التكوين واطر أهدافا جديدة لم تكن قد تناولتها النصوص القانونية ذات الصلة بالتكوين، وقد المرسوم في تقنيين واحد يضم 47 مادة في سبعة فصول، وقد ألغى هذا المرسوم كل الأحكام المخالفة له لاسيما أحكام المرسوم رقم 92/96 بينما أبقى على أحكام المرسوم 14/196 المؤرخ في 6 يوليو 2014 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما وقد حصر المرسوم صيغ التكوين ضمن صيغتين اثنتين بدل ثلاثة حيث ربط هذه الصيغ بالمسار المهني

¹ أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، شعبة علوم التجارة، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص 134، ص 135.

² المرسوم التنفيذي رقم 20/194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441هـ الموافق لـ 25 يوليو 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية. الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، المؤرخ في 28 يوليو 2020، ص 9.

للموظف ومختلف الوضعيات التي يمر بها. وقد أضاف مصطلح الدورات لتأكيد على هذه الصيغ حيث جاءت كما يلي:

– دورات التكوين؛

– دورات تحسين المستوى.

1. دورات التكوين: جاءت بها المادة السابعة منه حيث قسمت التكوين إلى نوعين وكل نوع إلى أجزاء، وفق الحالات قبل التوظيف، قبل الترسيم، التعيين في منصب عال (التكوين التحضيري لشغل منصب عال).

1.1. أنماط دورات التكوين:

– **التكوين المتخصص:** وهو كل تكوين تنص عليه القوانين الأساسية الخاصة يتطلبه التوظيف المباشر في الرتبة، أو الترقية في الرتبة، أو الإدماج في الرتبة.

– **التكوين التحضيري لشغل منصب:** نصت عليه المادة التاسعة من المرسوم وهو كل تكوين نصت عليه القوانين الأساسية الخاصة قبل الترسيم أو التعيين في منصب عال أو منصب متخصص.

2.1. الهدف من دورات التكوين:

أولا بالنسبة للتكوين المتخصص: يهدف إلى تمكين الموظف من المهارات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة المراد ممارستها حيث يساهم التكوين المتخصص بتلقين الموظف لأهم المبادئ الأساسية حسب متطلبات كل وظيفة.

ثانيا بالنسبة للتكوين التحضيري لشغل منصب: يهدف إلى تزويد الموظف بكل المعلومات الإضافية المرتبطة بالمهام في منصب الشغل أو المنصب العالي المراد شغله.

2. دورات تحسين المستوى: تختلف هذه الصيغة من التكوين عن سابقتها أنها تبدأ بعد ترسيم الموظف وتستمر خلال مساره المهني إلا أن المشرع لم يضع تعريفا واضحا له بل اكتفى بذكر أنواعه والأهداف المسطرة له، حيث قسمه إلى ثلاثة أقسام هي:

1.2. أنواع التكوين ضمن دورات تحسين المستوى:

- التكوين أو دراسات التخصص؛
- التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية؛
- تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى.

2.2. الهدف من دورات تحسين المستوى:

إن كل نمط من تكويني يهدف إلى تحقيق الغاية منه فالتكوين أو دراسات التخصص تفتح المجال أمام الموظف أو عون الإدارة لاكتساب مزيد من المدارك والمعارف خاصة في مجال تخصصه إضافة إلى تكوينه الأساسي وبالتالي فإن هذا النوع من التكوين يجعل الموظف ملم بجميع جوانب اختصاصه ومواكب لكل جديد فيه، أما النوع الثاني والمتمثل في التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية فهو بمثابة أولا تحيين للمعلومات واكتساب للمؤهلات العلمية، ثانيا تحضير لاجتياز المسابقات والامتحانات والفحوصات المهنية، أما فيما يخص النوع الثالث من التكوين فهو يتيح للموظف أو عون الإدارة الاستفادة من التكوين بعدة طرق لتجديد معلوماته وتحيينها سواء عبر حضور الندوات أو الملتقيات المهمة بمجال تخصصه والإطلاع على كل جديد من شأنه تطوير وتحسين أداءه، بالإضافة إلى تحضيره للإمام بمهامه في منصبه الجديد.¹

¹ المواد 11-12-13، المرجع السابق، ص 5.

ثالثا: تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في الخارج:

مر هذا النوع من التكوين بالمراحل نفسها التي مرت بها الأنماط الأخرى وسنتناوله حسب آخر مرسوم ساري المفعول وهو المرسوم الرئاسي رقم 194/14 المؤرخ في 8 رمضان 1435 هـ الموافق لـ 6 يوليو 2014 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما دائما في إطار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 الساري المفعول، وفي قراءة متمحصنة للمرسوم نجده فرق بين قسمين من التكوين وأتبع كل قسم بجملته من الشروط والتنظيمات نذكرها على التوالي:

1. التكوين الإقليمي في الخارج: يتم وفق التنظيمات التالية:

- مدة التكوين الإقليمي تزيد عن ستة أشهر (المادة 4 منه)؛
- تشكيل لجنة وطنية لهذا الغرض؛
- بالنسبة للطلبة والأساتذة الباحثين تحكمهم تنظيمات خاصة حسب المواد 26-27-28 من المرسوم تتمثل في عدم وجود الشعب المدرسة في الجزائر، التكوين يكون مكمل للشعب المدرسة في الجزائر، ان يك، أن تتوفر فيه المقاييس التي تحددها اللجنة الوطنية والمجلس العلمي، أما بالنسبة لفئة الأساتذة فقد كانت الشروط كما يلي، أن يكون مسجلا لتحضير أطروحة الدكتوراه، أن يثبت أقدمية فعلية سنة واحدة وأن يكون مرسما، أن يتم اقتراحه من طرف الهيئات العلمية المؤهلة، أن يقدم رسالة استقبال من مؤسسة جامعية أو بحثية مرموقة، أن يقدم برنامجا لدراساته البحثية في فترة التكوين في الخارج مؤشر عليه من طرف المشرف؛
- بالنسبة للموظفين ومستخدمي الإدارة يخضعون لأحكام المادة 29 منه، حيث يجب أن تتوفر فيهم الشروط التالية: أقدمية 3 سنوات خدمة فعلية، أن تتوفر فيهم المقاييس المحددة من طرف اللجنة الوطنية، أن يستوفوا الشروط التي يتطلبها التكوين، يتم

اقتراحهم من طرف الإدارة التابعين لها، بالإضافة حصوله على شهادة البكالوريا أو شهادة معادلة لها، عدم استفادته من هذه الصيغة من قبل.¹

2. تحسين المستوى في الخارج: يتم وفق التنظيمات التالية:

- مدة التكوين لتحسين المستوى في الخارج لا تزيد عن ستة أشهر؛
- يستفيد من هذا النوع من التكوين فئة الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين بالإستشفايين والباحثين الدائمين الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه، الطلبة غير الأجراء المسجلين في الدكتوراه وكذلك الطلبة المسجلين في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمين في العلوم الطبية في طور التكوين، المستخدمين الإداريين والتقنيين في الإدارات والمؤسسات العمومية.²

جاءت المادة 16 من المرسوم ببعض الشروط للمستفيدين من هذا النوع من التكوين

تتمثل في:

- إجبارية الحصول على نتائج؛
- العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسلة بعد إنهاء التكوين؛
- خدمة الإدارة أو المؤسسة المرسلة مدة ثلاث 3 سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق هذه المدة 7 سنوات.

المطلب الثاني: تنظيم الدورات التكوينية في الإدارة العمومية

بعد الانتهاء من إعداد مخططات التكوين السنوية ومتعددة السنوات، يأتي دور المؤسسات المعنية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لأجل تطبيقها ميدانيا عن طريق ترجمة هذه المخططات إلى دورات تكوينية في إطار التنظيم المعمول به، مع اتخاذ جميع التدابير لإنجاح هذه الدورات

¹ المادة 30 من المرسوم التنفيذي 196/14 المؤرخ في 06/07/2014، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، المؤرخ في 08/07/2014، ص 15.

² المادة 36، المرجع السابق. ص 15

وتوفير جميع الوسائل المعنوية والمادية وفق النظم والقوانين سارية المفعول المتعلقة بتنفيذ برنامج التكوين.

الفرع الأول: إعداد دورات التكوين

يعتبر إعداد دورات التكوين وتحسين ضمن صلاحيات واختصاصات مصالح الموارد البشرية فهو يخضع لسياسة توقعية بناء على احتياجات المصالح المختلفة وتقوم بضبطها، بعد تحديد الاحتياجات والأهداف وطرق التكوين، يتم فتح هذه الدورات بمختلف الصور والصيغ وتنفيذ البرامج المعدة ليتم اختتامها بعد نهاية مدة كل دورة تكوينية، حيث سنتناول فيما يلي إجراءات فتح واختتام الدورات التكوينية.

أ) فتح دورات التكوين وتحسين المستوى:

1. إعداد قوائم المقبولين للقيام بدورة التكوين وتحسين المستوى، تعد هذه القوائم لجنة مختصة يرأسها ممثل عن سلطة التعيين.¹
2. نشر قوائم المقبولين في لوحة الإعلانات وإعلام المعنيين بالدورة سواء الناجحين أو الراسبين بأي طريقة كانت.
3. حسب المادة 26 من المرسوم 196/94 يتم إعداد قرار أو مقرر من السلطة التي لها سلطة التعيين أو السلطة الوصية يجب أن يشتمل القرار أو المقرر على العناصر التالية:

- الرتب المعنية بالتكوين وتحسين المستوى؛
- عدد المناصب والمقاعد البيداغوجية المعنية بالدورة التكوينية؛
- مدة الدورة التكوينية ودورة تحسين المستوى؛
- تحديد مكان الإجراء وتاريخ الافتتاح والاختتام.

¹ المادة 31، المرجع السابق، ص 15.

4. تبليغ القرار أو المقرر إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل 7 أيام مرفوقا بالقائمة الاسمية للمقبولين، وذلك لإبداء رأيها في مطابقة القرار أو المقرر للنصوص القانونية في هذا المجال في أجل 7 أيام، عند عدم إبداء الرأي خلال هذه الآجال يعتبر الرأي بالموافقة، إلا استثناءا في دورات تحسين المستوى قصيرة المدى حيث رأت المادة 27 من المرسوم خلاف ذلك.¹

5. نشر القوائم النهائية للمقبولين بعد الرأي المطابق لمصالح الوظيفة العمومية وإصاقها على مستوى لوحة الإعلانات على مستوى مقرات العمل أو باي وسيلة من الوسائل المتاحة (انترنت- جرائد- فضاءات إخبارية)، أما بالنسبة لدورات تحسين المستوى قصيرة المستوى الأقل من 03 أشهر يتم نشرها على مستوى مقرات العمل على أوسع نطاق وبكل وسيلة ممكنة لتبليغ المعنيين بها حسب المادة 28 المرسوم نفسه.

(ب) تنويع دورات التكوين وتحسين المستوى:

بعد نهاية التكوين حسب المدة المخصصة له تختتم دورات التكوين وتحسين المستوى بمنح المؤسسة المكلفة بالتكوين شهادات للمتشحين حسب كل نوع تكوين كما يلي:

- شهادة تكوين للناجحين في دورة التكوين؛
- شهادة تحسين المستوى للناجحين في دورة تحسين المستوى المتوسطة وطويلة المدى؛
- شهادة مشاركة في دورة تحسين المستوى قصير المدى.

بعد اختتام دورات التكوين وتسليم الشهادات للناجحين يترتب عن ذلك آثار بينها المادة 36 من المرسوم وهي:

- إذا كان التكوين لأجل التوظيف المباشر في الرتبة، يتم تعيين الناجحين بصفة؛
- إذا كان التكوين يتعلق بالترقية أو الإدماج، يتم ترقيتهم أو إدماجهم مباشرة في الرتبة؛

¹ جمال قروف، الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، ط1، ج1، دار الهدى، ص 103.

– إذا كان التكوين تحضيري يتعلق بترسيم المترشحين، يتم ترسيمهم في رتبهم مع مراعاة الشروط التنظيمية السارية المفعول؛

– إذا كان التكوين يتعلق بالتعيين في منصب عال أو منصب متخصص، يتم تعيينهم في المناصب العليا أو المتخصصة مع مراعاة الشروط التنظيمية السارية المفعول.

ملاحظة: عند إجراء دورات التكوين وتحسين المستوى قد تصادفنا بعض الحالات كعدم نجاح بعض المترشحين، هذه الحالة عالجتها المادة رقم 37 والتي جاء فيها:¹

• إذا كان التكوين مخصص للتوظيف المباشر يتم مايلي:

– يتم قبولهم لإعادة جزء من التكوين أو كله طبقا للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات في مؤسسة التكوين؛

– أو تعيينهم في الرتب الأدنى مباشرة في حالة ما نصت عليه الأحكام التنظيمية أو الدراسات في مؤسسة التكوين؛

– الإقصاء المباشر.

• إذا كان التكوين من أجل الترقية أو الإدماج رتبة معينة يتم مايلي:

– يتم قبولهم لإعادة جزء من دورة التكوين أو كلها تبعا للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات في مؤسسة التكوين؛

– إما إعادة إدماجهم في رتبهم الأصلية.

• إذا كان التكوين تحضيري قبل ترسيم المترشحين يتم مايلي:

– تمديد فترة التبرص لإعادة جزء من الدورة التكوينية أو كلها؛

– إعلان عدم قبولهم للتكوين.

• إذا كان التكوين تحضيري من أجل التعيين في منصب عال أو متخصص يتم ما يلي:

– يتم قبولهم لإعادة جزء من الدورة التكوينية أو كلها؛

¹ انظر المادة 37، مرجع سابق، ص 15.

– إعلان عدم قبولهم للتعين في المنصب العال أو المنصب المتخصص.

الفرع الثاني: المؤسسات والهيئات المتدخلة في العملية التكوينية

أولت السلطة اهتماما كبيرا للتكوين بعد تأكدها من أهميته في الرفع من كفاءة الموظفين وأعوان الإدارة منذ أن نشأة الدولة الجزائرية الحديثة وازداد هذا الاهتمام عبر مختلف المراحل الزمنية وذلك عن طريق إصدار ترسانة من القوانين والنصوص التنظيمية مواكبة لتطور الوظيفة العمومية مما استلزم ازدياد الاهتمام بالتكوين وتطويره وتسخير عدة هيئات لتأطير العملية التكوينية متمثلة في المؤسسات والهيئات المركزية للإشراف والتأطير الإداري والمؤسسات والهيئات المشرفة ميدانيا على العملية التكوينية.

أ) الهيئات المركزية المشاركة في التكوين:

1. المديرية العامة للوظيفة العمومية:

نشأت بموجب الأمر 03/36 خاصة المادة 56 منه تتشكل هذه المديرية من عدة مديريات مركزية تتفرع عنها مديريات فرعية، تقوم بعدة مهام ذات أهمية من بينها التخطيط للتكوين ومراقبة تنفيذه في الإدارات والمؤسسات العمومية حيث تقوم بـ:

- ضبط وترشيد تعداد المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية؛
- ضمان التسيير التقديري للمورد البشري والموازنة بين حاجات الإدارات للعنصر البشري بين الكمي والنوعي؛
- تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية؛
- تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين؛
- متابعة مخططات التكوين بصفة مستمرة ودراستها بشكل دوري وتقييمها؛
- تحديد ومراقبة برامج التكوين طبقا للقواعد والإجراءات المعمول بها؛

– اقتراح التدابير اللازمة في إطار السياسة الوطنية في مجال التكوين.

2. المجلس الأعلى للوظيفة العمومية:

أنشئ بموجب المادة 12 من الأمر 133/66¹ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ثم ألغي بموجب المادة 148 من المرسوم 59/85² المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية التي ألغت المرسوم 142/66 المتضمن إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العامة، لكن أعاد إنشائه الأمر 03/06 عن طريق المواد 58-59-60-61 وحدد تشكيلته والمهام التي يقوم بها وطريقة عمله، من أهم مهامه في مجال التكوين:

– تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم؛

– متابعة وضعيات التشغيل في الوظيفة العمومية ورفع تقارير سنوية عنه للسلطات الوصية.

رغم الأهمية البالغة للمجلس إلا أن التقارير التي يرفعها ذات طابع استشاري.

3. اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية:

جاءت بموجب المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 190/03 المؤرخ في 2003/04/28 المتضمن صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية الملغى بواسطة المرسوم التنفيذي رقم 193/14 المتضمن صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والذي أبقى على إمكانية إنشاء جهاز مماثل للتشاور والتنسيق في مجال التكوين:

– تحدد وسائل واحتياجات التكوين في المؤسسات والهيئات العمومية؛

– ضبط المناهج الضرورية للتكوين وتكييفها مع متطلبات الإدارة؛

¹ الأمر 133/66، مرجع سابق.

² المرسوم 142/66، المؤرخ في 1966/06/08، المتضمن إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخ في 1966/06/08، 568.

– متابعة عمليات التكوين وإحصاءها؛

– تقييم نجاعة نظام التكوين ومدى ملائمته للمهام الإدارية المتجددة.

تقوم بإعداد تقرير سنوي من خلال رئيسها المدير العام للوظيفة العمومية ويقدم للسيد رئيس الحكومة تدون فيه مختلف التوصيات لإصلاح نظام التكوين.

4. اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات:

جاءت بناء على المادة 7 من المرسوم 92/96 من أبرز مهامها:

– إعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط القانونية والتنظيمية؛

– تحدد مقاييس ذات صلة بالمؤهلات المهنية بالتقويم المهني للموظفين المعنيين؛

– إمكانية استعانة اللجنة بخبراء في مجال التكوين.

5. اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج:

جاءت بموجب المادة 5 من المرسوم الرئاسي 14 / 196 المتضمن تنظيم التكوين

وتحسين المستوى في الخارج¹، يرأسها وزير التعليم العالي، من أبرز مهامها مايلي:

– دراسة واقتراح نظام التكوين الإقليمي وتحسن المستوى في الخارج؛

– دراسة الاقتراحات القطاعية المعبرة عنها للتكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج؛

– دراسة منح التكوين المعروضة في إطار الاتفاقيات والتعاون؛

– جمع الوثائق البيداغوجية والعلمية حول برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في

الخارج؛

– اقتراح التخصصات المقبولة للتكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج؛

– تنظيم المسابقات لانتقاء المترشحين واقتراح مقاييس الانتقاء؛

¹ المرسوم الرئاسي 14/196، ص 12.

- ضبط قوائم المترشحين؛
- إعادة إدماج الموظفين عقب انتهاء التكوين الإقليمي في الخارج؛
- تقييم العملية التكوينية في الخارج بصفة دورية.

ب) مؤسسات التكوين:

من خلال ترجمة حرص الدولة الجزائرية على التكوين سعت إلى تشييد المباني والمقرات وتوفير الوعاء العقاري لبناء المعاهد والمدارس ومراكز التكوين الإداري والمهني وسعت إلى منح فرص التكوين لكافة الأفراد من أجل الالتحاق بالوظائف العمومية أو بالتكوين الجيد وتحسين المستوى فيما بعد، وهذا ما يلاحظ في البناءات الحديثة للتجمعات السكنية أين تؤخذ مراكز التعليم والتكوين¹ بعين الاعتبار، كما نصت المادة 18 من المرسوم التنفيذي 92/96 على "تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات:

- المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل؛
- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقاً للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى".

ونذكر فيما يلي أهم ثلاث مؤسسات وطنية قائمة على تكوين وتحسين مستوى موظفي وأعوان الدولة.

1. المدرسة الوطنية للإدارة:

أسست المدرسة الوطنية للإدارة بموجب المرسوم رقم 155/64 المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وضعت تحت وصاية وزارة الداخلية

¹ المرسوم رقم 155/64 المؤرخ في 08/06/1964، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 5، المؤرخ في 02/06/1964، ص 60.

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 419/05 المؤرخ في 2005/11/12 لها قانون أساسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 224/18 المؤرخ في 2018/09/24¹، وتقوم بالمهام التالية:

- تكوين إطارات لإدارة الدولة ومختلف مؤسساتها؛
- تنظيم أعمال تحسين المستوى وتجديد المعارف؛
- تنظيم أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية؛
- تنظيم دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات؛
- تنظم كذلك تكويننا متخصصا عن طريق المسابقة على أساس الاختبار سنويا وبقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية... إلخ.

2. مراكز التكوين الإداري:

جاءت طبقا للمادة الأولى من المرسوم 12/81²، حيث عرفت بأنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية، توضع تحت وصاية وزير الداخلية تكلف هذه المراكز بما يلي:

- تكوين أعوان ومستخدمي المؤسسات والهيئات الإدارية وتحسين مستواهم؛
- تنظم الدورات التحضيرية؛
- يتم الالتحاق بهذه المراكز عن طريق إجراء مسابقة وطنية بقرار من وزير الداخلية.

قدمت هذه المراكز نخبة من الموظفين وأعوان الدولة المؤهلين بطريقة علمية طوال ثلاث عقود من الزمن مثلوا ركيزة للإدارة الجزائرية إلى أن تم حل هذه المراكز تباعا مطلع التسعينيات

¹ المرسوم التنفيذي رقم 224/18 المؤرخ في 2018/09/24، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 419/06 المؤرخ في 2006/11/22، المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، الصادرة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57، المؤرخ في 2018/09/26، ص 4.

² المرسوم 12/81 المؤرخ في 1981/01/31، المتضمن تنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 5، المؤرخ في 1981/02/03، ص 95.

3. جامعة التكوين المتواصل:

جاءت طبقا للمادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 149/90، عرفها بما يلي:

أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزير المنتدب، تكلف بالمهام التالية:

- تطور التكوين المتواصل مع المؤسسات والقطاعات المستخدمة؛
- تنظم دورات تحسين المستوى لفائدة مستخدمي الإدارات العمومية؛
- تنتهج للتكوين خاصية التعليم عن بعد وهو ما يميزها عن غيرها.

من أجل توسيع مجال تواجد جامعة التكوين المتواصل على كامل القطر الوطني استحدثت مراكز التكوين المتواصل،¹ لتغطي كافة التراب الوطني يحددها الوزير المنتدب للجامعات.

4. المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم:

جاءت طبقا للمادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 450/94² وعرفها كما يلي: أنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية، توجد عدة مراكز على المستوى الوطني في الولايات التالية وهران ورقلة و قسنطينة والجلفة وبشار تتمثل أهم مهامها في:

- تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم؛

¹ المرسوم التنفيذي رقم 150/90 المؤرخ في 26/05/1990، المتضمن إنشاء مراكز التكوين المتواصل، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 22، المؤرخ في 30/05/1990، ص 37.

- إعداد البرامج البيداغوجية المرتبطة بها؛
- تحضير المسابقات والامتحانات للالتحاق بمناصب العمل في الإدارة المحلية.

خلاصة الفصل الأول:

يتميز التكوين الوظيفي بأنه عملية منتظمة وعلمية مستمرة ودورية جوهره العنصر البشري، تسعى من خلاله السلطة الوصية إلى تزويد الموظف بكل المهارات والمؤهلات اللازمة وفق المهام التي يمارسها فهي عملية مدروسة كي تتناسب مع كل موظف حسب تخصصه.

مما لاشك أن العملية التكوينية لها من الأهمية مما يجعل الإدارة المستخدمة والموظف على حد سواء حريصين على القيام بها والوصول إلى الأهداف المستوحاة من إجراءاتها، ولأن مهام الموظفين وأعوان الإدارة تختلف عن بعضها فقد اهتمت المؤسسات والهيئات العمومية بكافة أنواع التكوين وجميع فئات الموظفين في مختلف الرتب والتخصصات.

ولأجل هذا كله سعت السلطة إلى خلق جو ملائم للتكوين وتوفير جميع الوسائل المساعدة على ذلك المعنوية منها والمادية فسنت ترسانة من القوانين والنصوص التنظيمية ومضت في تحيينها بما يناسب كل مرحلة في ظل تغير التوجهات السياسة وتأثر الوظيفة العمومية بها، وهيئت البرامج البيداغوجية وشيدت شبكة من الهياكل والمباني عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى تخصيص تكوينات في الخارج لجلب التكنولوجيا وعصرنة قطاع الوظيفة العمومية.

الفصل الثاني: التكوين كآلية
لتحسين أداء الموظف العمومي

تمهيد:

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة المجالات، وقد اجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، يصل المؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية، ومن أبرز هذه الموارد، الموارد البشرية الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذي يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية.

المبحث الأول: تحديد مفهوم الأداء وفق كل تخصص وظيفي

إن مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر غموضاً وتعقيداً، وما يجب التأكد منه في البداية هو أنه تنفيذ أمر أو مهام أو واجب أو أنشطة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به، والأداء كذلك هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما، لذلك يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لقيام التنظيمات، وهذا ما جعلنا نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف الأداء ومكوناته والعوامل المتحكمة فيه ودراسة الأداء وقياسه وفي الأخير تناولنا تقييم الأداء الذي يعتبر نقطة مهمة من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة فاعلية العمال.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يعرفه "حسن محمد": بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها، متطلباته الوظيفية. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد". فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

ومن جهة ثانية يمكن تحديد مفهوم الأداء الوظيفي على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء معين يمكن أن ينتظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور، أو المهام".²

¹ حسن راوية (ا): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2001، ص 20.

² حسن راوية ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين تقييم الأداء. المتغيرات البيئية (تعويضات الأفراد)، بدون طبعة، دار التعليم الجامعية، الإسكندرية، 2014، 2015.

ويعرفه "مصطفى عشوي": بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة, وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.¹

وعرفه "أحمد زكي بدوي" في كتابه: علاقات العمل فيدول العربية على أنه: تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقا للأحكام القانون وأنظمة العمل.²

ويلقي "توماس جلبرت": الضوء على الأداء إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها.³

كما يرى "علي السلمي": الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الأداء.⁴

ومن خلال مجموعة التعاريف: يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث نجد هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:⁵

1. الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة، لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهنية في العمل، ويمد العاملين بالمتابعة والاجتهاد.

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص14.

² أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص 101.

³ صلاح الدين عبد الباقي(ا): الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

⁴ المرجع نفسه، ص 280.

⁵ حسين سيد هاشم: السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2018، ص 356.

3. يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنه من الوصول إلى الإبداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الإنجاز.
4. ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.
5. الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا مستوى الانجاز مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة أيضا.
6. المؤسسة فقط، بل يتعدى كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".¹

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:²

– الجهد المبذول من طرف الفرد؛

– القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء المنظمة؛

– مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

(أ) الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

¹ حسن راوية (ا): مرجع سابق، ص 210.

² المرجع نفسه، ص 210.

(ب) القدرات:

تشير إلى القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الأداء وظيفته أو مهامه.

(ج) إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لا نجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به المنظمة التي ينتمي إليها.

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:²

¹ حسن راوية (ب): إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

² حسن سيد هاشم: مرجع سابق، ص 385، ص 359.

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ. الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: تعريف تقييم الأداء

ويقصد بتقييم الأداء: "هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لا عمالهم عن فترة زمنية ماضية".²

ويطلق على نظام تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.³

ويعرفه "عبد الغفار حنفي": هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد انجاز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...)⁴.

¹ المرجع نفسه، ص 358.

² علي سعيد محمد داود: موسوعة التدريب في التنمية (إدارة أداء الموارد البشرية)، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 64.

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406.

⁴ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 407.

تقييم الأداء: "هو عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً".¹

ويقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه، وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.²

تقييم الأداء: هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمادية المالية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها في الوحدة، الإنتاجية، وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة واحدة، وذلك بمقارنة مع ما يحقق فعلا بما كان سيهدف إلى تحقيقه، وكذا بمقارنة ما تحقق فعلا بمعايير نمطية لما كان يمكن تحقيقه.³

وقد عرف راندل 1974Randall تقييم الأداء بأنه:⁴ الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المجتمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل.

- وأيضا أن تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة إنجاز العمال ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والانجاز والجودة في العمل وإعطاءه التقدير أو المرتبة اللازمة؛
- ويعرف تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم؛

¹ نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 169.

² المرجع نفسه، ص 169.

³ سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 15.

⁴ طاهر محمود الكالده: تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص

- وعرف أيضا تقييم الأداء بأنه تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها وسيرقى إليها؛
 - ويعرف أيضا تقييم الأداء برصد وتحليل وتقييم مستويات الانجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالأشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة؛
 - وعرف تقييم الأداء بأنه تقييم أداء الموظف للعمل؛
 - وأيضا هو تحليل وتقسيم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة خلال فترة من زمن؛
 - وهناك تعريف أن تقييم الأداء عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب. من خلال ذلك يتضح لنا أن مفهوم تقييم الأداء يقوم على أساسين:¹
 - أ. أن التقييم ينصب على أداء الفرد في عمله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
 - ب. أن التقييم سيشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومن جهة أخرى على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل.
- إذن يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسي من عمل المنظمات الحديثة، كما أنه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طول الوقت. أما من وجهة نظر العامل فإن تقييم أدائه يحقق له هدفين:²

1. تقييم الأداء ومدى النجاح في العمل الحالي.

2. تحديد إمكانيات النمو والتقدم (الترقية) بالنسبة للفرد.

¹ طاهر محمود الكالده: المرجع نفسه، ص 184، ص 185.

² علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 328.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يمكن تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:¹

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخبرات التي يفتقرون إليها؛
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته؛
- عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختبار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب مع طبيعة وظائفهم وبما يتناسب أيضا مصلحة المواطن إذا كان العمل مباشرة مع الجمهور؛
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح؛
- عملية تقييم الأداء ترسم صورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة؛
- عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون؛
- عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين.

ثالثا: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء موظفين منها:²

➤ الطريقة الأولى: التقدير حسب مستويات الجدارة:

¹ نصر الله حنا: مرجع سابق، ص 169، ص 170.

² طاهر محمود الكالده: مرجع سابق، ص 189، ص 190.

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.

➤ الطريقة الثانية: التقييم حسب النتائج الأهداف:

وهي تطبق في المنشآت التي تعني الإدارة بالأهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن تقتبس آراء الفرد المطلوب طبقاً لأهداف المنظمة.

➤ الطريقة الثالثة: الترتب التناوبي:

ويتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله وليس بناء على جزء محدد من العمل.

➤ الطريقة الرابعة: طريقة التقدير النسبي:

ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل. أو الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية والمبادأة والتنسيق.

➤ الطريقة الخامسة: طريقة المقارنة الزوجية:

يتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد تعتبره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء من كل مقارنة وتحديد هذا يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء.

➤ الطريقة السادسة: وهي طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم هذا الأسلوب من التقييم في وضع بعض القيود على حرية المقوم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم.

➤ الطريقة السابعة: طريقة التوزيع الإجباري

في هذا الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين وتبدأ النسب المئوية من درجة الممتاز وتنتهي بالرديء وان مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل أو التشدد في تقدير آراء الموظفين.

المبحث الثاني: فعالية التكوين في تحسين أداء الموظف العمومي

يلعب التكوين أثناء الخدمة دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم، ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها. حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

المطلب الأول: عوامل تحسين الأداء الوظيفي

الفرع الأول: عناصر تحسين الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر أداء العاملين التالية.¹

(1) **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية

والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها.

(2) **نوعية العمل:** ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة

ومهارات فنية وقدرة على تنفيذ الأعمال المناطة بهم دون الوقوع في الأخطاء.

(3) **كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية

وسرعة الانجاز.

(4) **المثابرة والثوق:** الجدية، التقاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل

والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى الإشراف والتوجيه من قبل

المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

الفرع الثاني: الوسائل الواجب توافرها لتحسين الأداء الوظيفي

لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها:³

1. **الوسيلة الأولى:** في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو العامل، من خلال إدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها.
2. **الوسيلة الثانية:** يتم هنا تحسين الأداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.
3. **الوسيلة الثالثة:** يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل.

المطلب الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

يلعب التكوين دوراً أساسياً في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتنويرهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال، خاصة في ظل انفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

- وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي:¹
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
 - تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
 - تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة؛
 - تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
 - توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل؛
 - للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛
 - المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات؛
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة؛
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

¹ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مرجع سابق، ص 92- ص

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية دارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

خاتمة

الخاتمة:

واجهت الجزائر غداة استقلالها عدة عوائق وصعوبات في كافة القطاعات، ونقص حاد في تعداد العنصر البشري والذي في غالب الأحيان عند توفره غير كاف وغير مؤهل، فسعت في سبيل تعويض هذا الخلل بالاستعانة بالدول الشقيقة والصديقة عن طريق عقد عدة اتفاقيات تعاون لجلب الكفاءات وسد الفراغ، تزامنا مع سن القوانين والنصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بالوظيفة العمومية الملائمة والمنسجمة مع التوجه السياسي للبلاد والخصوصية المجتمعية للشعب الجزائري المسلم فكانت الانطلاقة متذبذبة وبطيئة في غالب الأحيان، حيث كانت النتائج ضعيفة وغير مرضية لكنها مقبولة نظرا للظروف المحيطة، هذا ما جعل السلطة تكثف من اهتمامها بالوظيفة العمومية وخصوصا في مجال التكوين الوظيفي موضوع مذكرتنا والذي تدرجنا في طرح تفاصيله بدءا بالتمهيد للموضوع عن طريق عرض الحالة العامة للوظيفة العمومية في البلاد ثم انتقلنا للإطار المفاهيمي للتكوين الوظيفي لغة واصطلاحا يليها الإطار القانوني مرفوقا بالتطور التاريخي حيث طرحنا في كل مرحلة زمنية النصوص القانونية الصادرة والظروف المحيطة بها وتعرضنا لأهمية التكوين الوظيفي للموظف والمؤسسة أو الهيئة العمومية على حد سواء وإلى المؤسسات والهيئات العمومية المعنية بالعملية التكوينية في حين تطرقنا في الجزء الثاني لمذكرتنا لأداء الموظف العمومي وطرق تحسينه والعلاقة التناسبية بين التكوين الوظيفي وتحسين الأداء وضرورة إيلاء أهمية للعنصر البشري عن طريق تأهيله وتكوينه على المستوى المحلي عن طريق المؤسسات العمومية ومراكز التكوين الوطنية والمؤسسات الموجودة خارج الوطن. فقد تيقنت السلطة بمفهوم العملية التكوينية والتي هي عملية جد مهمة ومترابطة تشترك فيها عدة أطراف من المؤسسة المستخدمة ومراكز التكوين والمصالح المالية ومصالح الوظيفة العمومية.

وقد خطت الدولة خطوات جبارة في المجال القانوني بإصدار المرسوم 96-92 الصادر في 1996/03/03 والذي يعتبر الإطار القانوني للعملية التكوينية ونقطة نوعية لنظرة السلطة

الوصية للعملية التكوينية رافقه صدور نصوص تطبيقية جعلته قابل للتنفيذ، بالإضافة إلى توفير الظروف المناسبة للعملية التكوينية المادية والمعنوية كتحسين نوعية التعليم وجودته، تحيين المناهج التربوية، تطوير طرق الاقتناء والتوظيف، توفير وسائل العمل، بناء المنشآت والهياكل للقيام بالعملية التكوينية، الاستفادة من خبرات الدولة الرائدة في مجال تكوين الموظفين.

رغم هذا كله ومرور عقود من الزمن إلا أن العملية التكوينية لم ترقى إلى طموح الإدارة والمؤسسات العمومية والموظف في حد سواء لعدة اعتبارات أهمها دخول العملية التكوينية في العمل الروتيني والمكرر، عدم التحلي بالجدية والمسؤولية عند بعض المسؤولين عن التكوين من جهة والموظفين المستفيدين من التكوين، عدم توافق المهام الإدارية مع الدورات التكوينية المأخوذة، عدم وجود الوقت الكافي لاستفادة الموظفين من الدورات التكوينية داخل المؤسسة لانشغال المسؤولين عن التوظيف بمهامهم الإدارية... إلخ.

ومن أجل بلوغ النتائج المرجوة من العملية التكوينية وتحقيق أهدافها وتثمين دور التكوين كآلية لتحسين أداء الموظف العمومي نقترح من خلال هذه الدراسة المتواضعة المقترحات التالية التي نعتقد أنها تساهم في ذلك:

1. الاقتناع التام بضرورة القيام بالعملية التكوينية في كافة مراحل المسار المهني للموظف.
2. تعزيز الإطار القانوني للتكوين وإصداره على شكل قانون يوافق قانون الوظيفة العمومية 03/06 المؤرخ في 2006/07/15.
3. تخصيص الغلاف المالي اللازم للقيام بالعملية التكوينية.
4. وجوب اقتناع رؤساء المصالح وتحسيسهم بضرورة تكوين الموظفين وتأهيلهم.
5. فتح باب الحوار بين الإدارة المستخدمة والموظفين للتعرف أكثر على النقائص والصعوبات الموجودة.
6. تفعيل دور لجان المراقبة للعملية التكوينية من إعداد المخططات إلى غاية ظهور نتائج الدورة التكوينية في أداء الموظف.

7. وضع نظام تقييم على أساس علمي وفني محكم، وربطه وفق نظام التكوين.

8. تحفيز الموظفين المشاركين في التكوين ومنحهم امتيازات إضافية.

9. تشجيع التكوين الذاتي للموظف وتثمين الشهادات المتحصل عنها.

وفي الأخير نرجو أننا قد استطعنا من خلال هذه الدراسة البسيطة إظهار أهمية التكوين الوظيفي ودوره في الرفع من أداء الموظف العمومي ومقدمة الدراسات مستقبلية في الموضوع نفسه.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

– قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر.

النصوص القانونية:

– المرسوم رقم 155/64 المؤرخ في 1964/06/08، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 5، المؤرخ في 1964/06/02.

– المرسوم 142/66، المؤرخ في 1966/06/08، المتضمن إنشاء المجلس الأعلى للتوظيف العمومية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخ في 1966/06/08.

– الأمر 133-66 المؤرخ في 1966/06/08، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المؤرخ في 1966/06/10.

– المرسوم 69-52 المؤرخ في 1969/01/22، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، المؤرخ في 1969/05/20.

– القانون 12-78 المؤرخ في 1978/08/05، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، المؤرخة في 1978/08/08.

– المرسوم 12/81 المؤرخ في 1981/01/31، المتضمن تنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 5، المؤرخ في 1981/02/03.

- المرسوم 59-85 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، المؤرخ في 24/03/1985.
- المرسوم التنفيذي رقم 150/90 المؤرخ في 26/05/1990، المتضمن إنشاء مراكز التكوين المتواصل، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 22، المؤرخ في 30/05/1990.
- الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخ في 16/07/2006.
- قرار وزاري مشترك يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الأسلاك الخاصة بالتكوين المهني وبالمنصب العالي - مدير مركز التكوين المهني والتمهين، الصادر في 06/09/2006.
- انظر التعليم رقم 45، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتعلقة بتحديد كفايات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المؤرخ في 01/12/2008.
- المادة 30 من المرسوم التنفيذي 196/14 المؤرخ في 06/07/2014، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، المؤرخ في 08/07/2014.
- المنشور رقم 4 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، المتعلق بالترقية على أساس الشهادة، المؤرخ في 30/11/2017.
- المرسوم التنفيذي رقم 224/18 المؤرخ في 24/09/2018 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 419/06 المؤرخ في 22/11/2006، المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، الصادرة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57، المؤرخ في 26/09/2018.

- المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية. الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، المؤرخ في 28 يوليو 2020.

الكتب العامة:

- أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985.
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- جمال قروف، الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، ط1، ج1، دار الهدى.
- حسن راوية (أ): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2001.
- حسن راوية (ب): إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- حسن راوية ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين تقييم الأداء. المتغيرات البيئية. تعويضات الأفراد)، بدون طبعة، دار التعليم الجامعية، الإسكندرية، 2014، 2015.
- حسين سيد هاشم: السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2018.
- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- صلاح الدين عبد الباقي(أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

- طاهر محمود الكالده: تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- علي السالمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
- علي سعيد محمد داود: موسوعة التدريب في التنمية (إدارة أداء الموارد البشرية)، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- منصور أحمد منصور، قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
- نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

الكتب المتخصصة:

- أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظري إلى التطبيقي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 1998.
- حسين أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل عمان، 2013.
- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992.

الأبحاث:

- أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، شعبة علوم التجارة، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2013
- سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمديرية التربية - ولاية قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع، جامعة قالمة، السنة الجامعية 2019/2018.
- عبد الله إبراهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 07، فيفري 2005.
- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2009.
- فيصل بن فهد بن محمد إبراهيمي، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة بمستوى أداءهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2009.

- كلثوم زكاري، دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين، دراسة ميدانية للمجمع الجهوي للاستغلال بأدرار (GRE001) ووكالة (ALE252) لبنك (BADR).
- M:D:PujoL: Ressources Humaines. La Boita Qutils de L'entrepreneur. paris, Edition doeganitatio ,2000

الفهرس

الصفحة	المحتوى
/	الإهداء
/	كلمة شكر
/	قائمة المختصرات
ب	مقدمة
الفصل الأول: التكوين كآلية فعالة في التوظيف العمومي	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مفهوم التكوين الوظيفي
10	المطلب الأول: تعريف التكوين الوظيفي
10	الفرع الأول: أنواع التكوين
16	الفرع الثاني: خصائص التكوين
19	المطلب الثاني: أهمية التكوين الوظيفي
21	المبحث الثاني: الإطار القانوني للحق في التكوين الوظيفي
21	المطلب الأول: الأساس القانوني للحق في التكوين الوظيفي
33	المطلب الثاني: تنظيم الدورات التكوينية في الإدارة العمومية
34	الفرع الأول: إعداد دورات التكوين
37	الفرع الثاني: المؤسسات والهيئات المتدخلة في العملية التكوينية
44	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: التكوين كآلية لتحسين أداء الموظف العمومي	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تحديد مفهوم الأداء وفق كل تخصص وظيفي
47	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
48	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
49	الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي
50	الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

52	الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء
57	المبحث الثاني: فعالية التكوين في تحسين أداء الموظف العمومي
57	المطلب الأول: عوامل تحسين الأداء الوظيفي
57	الفرع الأول: عناصر تحسين الأداء الوظيفي
57	الفرع الثاني: الوسائل الواجب توافرها لتحسين الأداء الوظيفي
58	المطلب الثاني: التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي
60	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة
66	قائمة المراجع
76	الملخص

الملخص

الملخص:

تولي مصلحة الموارد البشرية في أي مؤسسة عمومية أهمية بالغة لعملية تكوين الموظف وتسخر من اجل ذلك وسائل وإمكانيات هامة وتعد برامج بيداغوجية ومخططات سنوية ومتعددة السنوات لإنجاح العملية التكوينية والحصول على أفضل النتائج.

ويعتبر تحسن أداء الموظف العمومي أهم مؤشر على نجاح الدورة التكوينية تظهر نتائجه من خلال تحسين الأداء العام للمؤسسة، فالتوجه الحديث للإدارة المعاصرة جعلها تهتم بالعملية التكوينية للموظف وتأقلمه مع مختلف الوضعيات المهنية والإدارية التي تقابله خلال مساره المهني.

Summary

The Human Resources Department in any public institution attaches great importance to the process of employee training and harnesses important means and possibilities for this purpose and prepares pedagogical programs and annual and multi-year plans for the success of the training process and obtaining the best results .

The improvement of the performance of the public employee is the most important indicator of the success of the training course, its results appear through the improvement of the general performance of the institution, the modern orientation of contemporary management made it interested in the training process of the employee and his adaptation to the various professional and administrative situations that meet him during his career.