

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

### Training of human resources in the Algerian employment leg

فينيش محمد الصالح

داسي نورة\*

جامعة يوسف بن خدة الجزائر-1-

جامعة يوسف بن خدة الجزائر-1-

[fenineche.saleh@gmail.com](mailto:fenineche.saleh@gmail.com)

[nouradassi08@gmail.com](mailto:nouradassi08@gmail.com)

تاريخ إرسال المقال: 05-08-2021 تاريخ قبول المقال: 2022-01-14 تاريخ نشر المقال: 2022-03-31

#### الملخص:

يعتمد نجاح أي مؤسسة أو إدارة عمومية في تحقيق أهدافها أساسا على مدى اهتمامها بالموارد البشري. إذ يعد المورد البشري الكفاء من أهم الركائز التي تقوم عليها الدولة، يعمل على تنظيم مصالحها والسهل على سير مرافقها من خلال تلبية حاجيات المنتفعين من خدمات المرفق العام.

وهو ما يوجب على الدولة وضع إطار قانوني للموارد البشرية؛ يضمن العقلانية في قياس الكفاءات بشكل يضمن للإدارة أن تكون أكثر إنتاجية وأعلى كفاءة، وذلك لا يتأتى في نظرنا إلا بالتركيز على تكوين المورد البشري باعتباره أحد الآليات الموصلة لتجويد الخدمة العمومية. وبالتالي الحصول على مرفق عمومي ناجح وفعال وفي الوقت ذاته خدمة عمومية بمستوى عالي.

**الكلمات المفتاحية:** الأمر 03/06، الوظيفة العمومية، المورد البشري، التكوين، التقييم، الأداء الوظيفي.

**Abstract:** success of public institution or administration depends on human resources. human resource is the most important pillars on which the State relies, to works for regulate its interests and ensure the functioning of its facilities by meeting the needs of the beneficiaries of public services. By established a legal framework for human resources; state ensures rationality in the measurement of competences so as to guarantee more productivity and efficiently, and this only happens by focusing on the training of human resources as one of the mechanisms to the improvement of an efficient and a high level public service .

**Keywords:** Decret06/03, public service, human resource, training, evaluation, performance.

#### المقدمة:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية للجهاز الإداري، و هو المحرك لدواليب التنمية في الدولة، لهذا أولته رعايتها، لأن العنصر البشري عندما يحسن من مردوديته؛ ينعكس ذلك إيجابا على حسن الخدمة العمومية المقدمة للجمهور. لهذا سعى المشرع الجزائري لإرساء نظام التكوين باعتباره يحقق الكثير من المزايا المادية والمعنوية للموظف العام بما يحقق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة .

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

وقد أرسى الأمر 03/06<sup>1</sup> معالم مسار مهني منظم، حيث توسع في تكريس الحقوق والضمانات الممنوحة للموظف ابتداء من مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية المكرس دستوريا. كما أكد على فكرة تنمية المسار المهني للموظف للرفع من كفاءته، و أسس لفكرة تحفيزه وأولى اهتمامه بتقييمه ووضع رؤية واضحة لترقيته، وذلك لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بآلية التكوين.

ودعما لذلك شرعت الدولة الجزائرية في إنشاء شبكة من المدارس التطبيقية كلفتها بإعداد المترشحين للوظيفة العمومية في مختلف التخصصات الإدارية والتقنية وبتحسين مستوى الموظفين ورسكلتهم .

وباعتبار المورد البشري من الأصول ذات البعد الاستراتيجي وفضلا عن كونه الرأس المال الفكري والاستثماري الذي يستوجب تنميته وتطويره لنجاح جهاز الإدارة التي يتواجد بها، وأهم مورد تمتلكه الإدارة لرفع كفاءتها وتحقيق أهدافها؛ اهتمت التشريعات الوظيفية الجزائرية المتعاقبة بسياسة التكوين باعتباره يثري المؤهلات المكتسبة ويساعد صاحبها على استغلال قدراته الكامنة، إذ نصت المادة 22 من المرسوم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>2</sup> "على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية أن تتخذ الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين وترقيتهم".

والذي يعتبر قفزة نوعية لا سابقة لها في الوظيفة العمومية، ويعد هذا بمثابة التكريس المبدئي لفكرة تكوين المورد البشري إلى حين صدور الأمر 03/06 الذي كرس آلية التكوين في المادة 38 منه "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى و الترقيّة في الرتبة خلال حياته المهنية". وكذلك نص في مادته 104 على "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، على أن يتم تنظيم لاحق لكيفيات تطبيقه ومدته وواجبات وحقوق الموظف المترتبة عن ذلك".

لذلك كان على الدولة الاهتمام بالموظف وتحسين مستواه، وتجديد معلوماته من أجل مواجهة التحديات المعاصرة مع التطور المتسارع، وظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية لذلك ظهرت أهمية تنمية قدرات الموظف، والتي أصبحت حتمية تفرضها شروط نجاح الإستراتيجيات المستقبلية المتمثلة في تجويد الخدمة العمومية.

<sup>1</sup> - الأمر 03/06، المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر العدد 46، الصادر بتاريخ 28 جويلية 2008، ج ر العدد 46.

<sup>2</sup> - الأمر 133/66، المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر العدد 36، الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

واستطلاعاً للموضوع يتحتم علينا مناقشة آلية التكوين الإداري باعتباره أهم الإستراتيجيات التي تستطيع الإدارة من خلالها رفع الأداء الوظيفي وأثر ذلك في الإدارة العمومية، من خلال مناقشة المنظومة الإدارية والقانونية والتنظيمية التي نظمت آلية التكوين ابتداء من الأمر 133/66 ووصولاً للأمر 03/06 مع التركيز على أحكام المرسوم التنفيذي 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية الذي صدر مؤخراً<sup>1</sup>. وهو ما يدفعنا لطرح الإشكالية التالية:

**إلى أي مدى يمكن أن يساهم نظام التكوين في تحسين الأداء الوظيفي؟**

وتتفرع عن هذه الإشكالية على عديد التساؤلات الفرعية تتمثل في :

\* كيف يمكن تعريف التكوين كآلية في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية؟

\* ما هو أثر آلية التكوين الذي يخضع له المورد البشري (الموظف العام) في تحسين أداء الخدمة

العمومية وما هي الاختلالات الموجودة التي يتوجب علينا تداركها؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية اخترنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر توافقاً مع موضوع الورقة

البحثية من حيث الجانب النظري وذلك من خلال المحاور التالية :

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول آلية التكوين في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الوظيفي**

الجزائري.

**المبحث الثاني: حقوق وواجبات الموظف المتكون في مجال التكوين من خلال المرسوم التنفيذي**

194/20.

**المبحث الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته بآلية التكوين ضمن التشريع الوظيفي الجزائري.**

**المبحث الرابع: تقييم آلية التكوين في نظام تسيير الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري.**

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول آلية التكوين في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع**

### الوظيفي الجزائري

عملية التكوين أو ما يعرف بالتدريب عند المشاركة؛ ضرورة لعصرنة الإدارة العمومية من جهة ورفع مستوى الموظفين من جهة أخرى. وتغطي عملية التكوين جوانب متعددة نحاول التطرق إليها من خلال التعريف والأهداف. ثم تبيان الإطار القانوني والتنظيمي لعملية التكوين.

### المطلب الأول: تعريف آلية التكوين الوظيفي

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 194/20، المؤرخ في 25 جويلية 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 43، الصادرة بتاريخ 25 جويلية 2020.

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

يعرف التكوين بأنه "العملية التي من خلالها يتمكن الموظف العام من تنمية قدراته العلمية والعملية" وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أدائه الوظيفي"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه بأنه "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم"<sup>2</sup>. وتم تعريفه في معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين<sup>3</sup> على أنه "جهد مخطط لتغيير السلوك، مهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم".

وبالرجوع إلى مختلف التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف التكوين بأنه "وسيلة عملية تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، من أجل القيام بدور محدد أو تولي منصب معين في الإدارة التي يعملون فيها حيث تمكن هذه العملية تمكن من زيادة مستوى الأداء بالنسبة للأفراد أو الإدارة التي ينتمون إليها"

### أولا : أهمية التكوين في التشريع الوظيفي الجزائري

اعتبر المتخصصون في تسيير الموارد البشرية التكوين استثمارا وفي هذا يقول الأستاذ M.CROIZIEE "إن الاستثمار في المورد البشري أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى لكن في حالة نجاحه فإنه أكثر مردودية"<sup>4</sup> وتظهر أهمية التكوين على مستويين مهمين هما: الإدارة العمومية والمورد البشري (الموظف العام) يمكن اختصارها في الجوانب التالية<sup>5</sup>:

#### 1- أهمية التكوين بالنسبة للإدارة العمومية تظهر هذه الأهمية من خلال:

\*زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي بالنسبة للموظف الخاضع للتكوين.

\*يساعد على انفتاح الإدارة على العالم الخارجي .

\*يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة الرشيدة .

\*توثيق العلاقة بين الموظفين والمواطن.

#### 2- أهمية التكوين بالنسبة للموظفين

<sup>1</sup> - عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري ،دراسة في ظل القوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة ،جسور للنشر و التوزيع ، 2015، صفحة 112.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - عمان دار وائل ،2004، صفحة 438.

<sup>3</sup> - سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر سنة 1997، ص 201.

<sup>4</sup> - عبد الله براهيمى والمختار حميدة، دورالتكوين في تنمية وتنمية الموارد البشرية ،مجلة العلوم الإنسانية ،بسكرة ، سنة2005.

<sup>5</sup> - نظمي شحادة وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ،عمان :دار الصفا للنشر والتوزيع ،ص15 ،سنة 2000 .

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

\*زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في جميع المستويات فبالتركيز يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

\*تطوير الدافعية (التحفيز) لتحسين الأداء الوظيفي .

\*تطوير مهارات الاتصال بين الموظفين والمواطنين .

\* استيعابهم للدور المنوط بهم داخل المؤسسة .

\* تحديث معلومات الموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية.

\*مساعدة الموظف العام على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي .

\*اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم المستمر للموظف العام .

\*الحد من الأخطاء الإدارية وزيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد

\*جعل الموظف العام صالحا لأداء ما يعهد إليه من أعمال في العالم المتغير، إذ على الموظف أن

يكيف تصرفاته وأساليبه باستمرار تبعا للحاجات الجديدة في العصر الجديد<sup>1</sup>.

**ثانيا: أنواع التكوين حسب المرسوم التنفيذي 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان**

**العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية**

تضمن المرسوم 194/20 الذي ألغى المرسوم 92/96<sup>2</sup>أنواعا عدة للتكوين سنحاول التطرق إليها بنوع

من الشرح لتبيانها وتحديد دورها في تكوين مورد بشري أو بعبارة أخرى الموظف العام .

### 1- التكوين المتخصص

نصت عليه القوانين الأساسية للوظيفة العمومية ،وهي الترقية التي يخضع فيها الموظفين لدورات

تكوينية ينتج عنها تحسين المعارف والكفاءات الأساسية وهذا ما نصت عليه المادة 02 من المرسوم

194/20 "يستهدف التكوين تحسين مؤهلات موظفيها والأعوان العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية

وممارسة مهام جديدة "كما نصت المادة 08 من المرسوم ذاته "يعد تكويننا متخصصا كل تكوين منصوص

عليه في القوانين الأساسية الخاصة ، قصد التوظيف المباشر في الرتبة أو الترقية إلى رتبة أعلى وكذا

الإدماج في رتبة بهدف التكوين المتخصص إلى التمكن من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية

لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها "

<sup>1</sup> - محمد سيد الدماصي، الإعداد الفني في مجال الوظيفة العمومية مجلة العلوم القانونية، مصر، 1992، صفحة 27.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتضمن تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم

وتجديد معلوماتهم ، ج ر العدد 16 .

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

لكن المتتبع للقوانين الأساسية يدرك ندرة هذا الموضوع لأنه يتعلق بالترقية بالمقارنة مع الأنواع الأخرى ويمكننا الإشارة لأحد هذه القوانين من خلال المرسوم التنفيذي 305/08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 الذي نصت عليه القوانين الأساسية الخاصة ببعض الأسلاك. ويقصد بالقوانين الأساسية الخاصة تلك النصوص التي تصدرها السلطة التنظيمية في شكل مراسيم تطبيقية لأحكام القانون الأساسي. فالتكوين المتخصص هو العملية التي تضمن تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات التي تمكنه من الالتحاق ببعض الوظائف الذي تضمنه المدرسة الوطنية للإدارة، معاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك و غيرها، كما نصت عليه المادة 30 من المرسوم 194/12<sup>1</sup> المحدد لكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها .

### 2- التكوين من أجل تحسين المستوى

نصت عليه المادة 14 من المرسوم التنفيذي 194/12 بقولها: "تتضمن دورات تحسين المستوى: \*التكوين أو دراسات التخصص.

\* التكوين التحضيري للمسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية.

\* تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى".

وهو النوع الذي يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها. ويضم العمليات المنظمة داخليا أو تلك التي تجري في الخارج والتي نظمها المرسوم الرئاسي 196/14<sup>2</sup>. وقد أرجعتها المادة 14 من المرسوم التنفيذي 196/14 للقوانين الأساسية الخاصة بالإضافة إلى إنشاء القرار أو المقرر أما المادة 15 فحددت الحد الأقصى للأعوان العموميين المقبولين فيه دورة تحسين المستوى بنسبة 30% من العدد الحقيقي في السلك أو الرتبة.

وقد أكد الأمر 03/06 على أهمية التكوين لأجل تحسين المستوى، لكن الإدارات العمومية أهملت هذا النوع من التكوين مما دفع إلى صدور التعليم رقم 2014/198 الصادرة في 13 أوت 2014 التي تحث الإدارات المركزية والمحلية على المبادرة بتنظيم دورات تكوين متواصل من أجل رسكلة وتحسين مستوى أداء العون العمومي .

<sup>1</sup> -المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها، ج ر العدد 26..

<sup>2</sup> -المرسوم التنفيذي 196/14، المؤرخ في 06 جويلية 2014، المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج، ج ر العدد 42.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

يسمح التكوين بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتأخذ مثلا عن ذلك التكوين بالخارج الذي نظمه القرار الوزاري 2009 المؤرخ في 12 ديسمبر 2014 ، ويستند إلى إدراج التعاون الدولي واتفاقيات الشراكة والاتفاقيات الدولية ما بين الجامعات ويضم :

\* التكوين في الدكتوراه لكل فئات الأساتذة الباحثين الذين هم في طور إنهاء أطروحة الدكتوراه .

\* تكوينات التخصص المهني لفائدة مستخدمى الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمين، وخلال هذا التكوين يستفيد المعنى من التكفل المالي والحماية الاجتماعية .

وقد صدرت التعليمات رقم 01 تتعلق بذات الموضوع ، المؤرخة في 05 أبريل 2017 وتتعلق بتحسين المستوى بالخارج .

### 3- التكوين من أجل تجديد المعلومات

يرمي هذا النوع للتكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو بسبب التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة أو عملها أو مهامها. ويتم ذلك بشكل متواصل، داخليا أو في الميدان عن طريق دورات قصيرة المدى<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع التكوين الأخرى التي نصت عليها القوانين الأساسية الخاصة ببعض الأسلاك

من أجل التعرف أكثر على ماهية التكوين كان لزاما علينا التطرق لأنواع الأخرى الواردة في لقوانين الأساسية ، فهناك أنواع أوردتها المرسوم 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم بالتفصيل في حين أهمل البعض منها، لكن المشرع الجزائري تدارك هذا الخلل من خلال النص عليها في القوانين الأساسية الخاصة.

### أولا: التكوين التحضيري أثناء فترة التربص

هو تلك العملية التي يتم من خلالها تحضير المترشحين بعد التثبيت في الوظيفة التي التحقوا بها عن طريق مختلف مسابقات التوظيف تطبيقا لنص المادة 84 من الأمر 03/06. وهنا يتوجب ذكر التعليمات رقم 02 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المنشور رقم 263 ، المؤرخ في 09 أوت 1999، المتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى تجديد المعلومات ، صادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري .

<sup>2</sup> - التعليمات رقم 02 ، المؤرخة في 03 جانفي 2014، المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

حيث تهدف التعليم إلى تحديد مدة و كفاءات تنظيم هذا النوع من التكوين وتخص الرتب التالية: عون إدارة ،عون إدارة رئيسي عون مكتب ،كاتب ،ملحق إدارة ... وللإضافة يرى البعض أن التكوين التحضيري أثناء فترة التريص "لن يكون إلا كتجربة وظيفية غير كاملة لا تستطيع إنتاج إنسان مهني بصفة مطابقة مع كل ما يحمله من انفعالات وأخطاء فالمتمرن يعلم هو والآخرون أنه عابر عقبة التريص التي تكون ذات نظام مدروس،وليس تسيير فالتريص جزء موجود في مراحل التكوين، إذ التريص من المفروض أن ينتج معارف واقعية وأحسن من التكوين النظري"<sup>1</sup>. وصدرت التعليم رقم 02 تطبيقاً لأحكام المواد 1/30 و 43 من المرسوم 04/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات العمومية<sup>2</sup>.

### ثانياً: التكوين التكميلي قبل الترقية

هو شرط للتعين في الرتبة التي تمت ترقية الموظف إليها سواء عن طريق الاختبار، أو بعد التسجيل في جدول التأهيل أو عن طريق الامتحان المهني. حيث تم إدراج وتطبيق هذا النوع من التكوين حديثاً في المؤسسات والإدارات العمومية ونظمت التعليم رقم 45 المتعلقة بالتكوين التكميلي<sup>3</sup> تطبيقاً لأحكام المواد 18،40،30،55،57،69،121،160،166،180،190،217،220 من المرسوم 04 /08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ؛الذي عدد الرتب التي تخضع لهذا النوع من التكوين والمقدرة ب15 رتبة . وبموجب التعليم 45 التي تحدد كفاءات وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، يخضع الموظفون لدورات تكوينية بغرض الترقية بعد اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء مدة 05 سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.ويتم إخضاعهم لدورة تكوينية مابين 06 و 09 أشهر.

### ثالثاً: التكوين من أجل التعيين في منصب عال

<sup>1</sup>- أسعد الطيب، التريص في عملية التكوين الإداري، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد السابع (01)، سنة 1997.  
<sup>2</sup>- المرسوم التنفيذي 04/08، المؤرخ في 19 جانفي 2008 ،المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، ج ر العدد 03 ،الصادرة بتاريخ 20 جانفي 2008.المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 280/16 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 ، ج ر العدد 666 .  
<sup>3</sup>- التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 ،تحدد كفاءات وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .



## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

في هذا النوع من التكوين الأولي يمكن للإدارة عقد اتفاقيات خارجية من أجل إجراء دورة تكوينية لموظفيها أو الذين هم بحاجة لذلك. بحسب تحديد احتياجاتها وأهدافها المستقبلية. وهذا النوع مخصص لفئة معينة من الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية .  
وقد نصت عليه بعض القوانين الأساسية الخاصة لتقلد منصب عال على سبيل المثال التكوين المتخصص للالتحاق بالأسلاك الخاصة بالتكوين المهني وبالمنصب العالي كمدبر مركز التكوين المهني و التمهين<sup>1</sup>.

### رابعاً: التكوين الذاتي للموظف

نص قانون الوظيفة العمومية في الأمر 03/06 على نوع آخر من التكوين و الذي من خلاله يتمكن الموظف العام من تطوير نفسه، وذلك من خلال متابعة دراسات ترتبط بنشاطاته وهو ما نصت عليه المادة 108 من الأمر السابق الذكر "يمكن للموظف شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب، دون فقدان الراتب في الحالات التالية: لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود 4 ساعات في لأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة".

وأضافت المادة 109 حقه في المشاركة في المؤتمرات والملتقيات الدولية والوطنية التي لها علاقة بنشاطاته المهنية وعلاوة على ذلك سمحت للموظف بالترقية عند حصوله على شهادات أو مؤهلات خلال حياته المهنية والتي تسمح له بالالتحاق برتبة أعلى من رتبته الأصلية تطبيقاً للتعليمية<sup>2</sup> المتعلقة بالترقية على أساس الشهادة و قد كرس هذا الحق في جميع القوانين الوظيفية المتعاقبة ابتداء من المرسوم 133/66 إلى غاية الأمر 03/06 .

### المطلب الثالث: الإطار التشريعي والتنظيمي للتكوين في التشريع الوظيفي الجزائري

في هذا الإطار وضعت المنظومة الجزائرية في مجال الوظيفة العمومية العديد من النصوص التشريعية والتنظيمية التي تتكفل بالعملية الإدارية "التكوين" أقرت مبدءا عاما ألزمت فيه الإدارة العمومية بمختلف مستوياتها على ضمان التكوين لموظفيها من أجل مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في مختلف المجالات. ولكننا سنسلط الضوء على أهمها من خلال تناول النصوص التي صدرت في قانون الوظيفة العمومية مع مراعاة إجراء دراسة تحليلية للنص.

<sup>1</sup> - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 سبتمبر ، 2006، يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص بالأسلاك الخاصة بالتكوين المهني ، وبالمنصب العالي مدير مركز التكوين المهني و التمهين .

<sup>2</sup> - التعليمية رقم 04 المتعلقة بالترقية على أساس الشهادة والتي صدرت تطبيقاً لأحكام المادة 107 من الأمر 03/06 الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 2017.

## أولاً: الإطار التشريعي والتنظيمي للتكوين قبل صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06

التنظيمي الذي صدر حديثاً 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

### 1- آلية التكوين وفقاً للأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

يعد الأمر 133/66 اللبنة الأولى لقوانين الوظيفة العمومية ، لكنه قصر فكرة التكوين في مادتين 22 و23 حيث نصت الأولى على إلزام الدولة والمؤسسات والهيئات العمومية باتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين للوظيفة العمومية . في حين المادة 23 منحت بعض الامتيازات التي يستفيد منها المتكون وبعض الواجبات التي تقع على عاتقه تجاه الإدارة وأحالت للتدريب فيما يخص إنشاء وسير مدارس التكوين وكيفية القبول فيها .

### 2- آلية التكوين وفقاً للمرسوم 52/69 المتضمن التكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والمجموعات المحلية و المؤسسات المحلية

صدر المرسوم 52/69<sup>1</sup> تطبيقاً لأحكام الأمر 133/66 لضمان تحسين مردودية المرافق العمومية. وهذا بتنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين حيث نصت على ذلك المادة الأولى منه و بينت المادتين الثانية و الثالثة الأهداف العامة لدورات التكوين.

### 3- آلية التكوين وفقاً للمرسوم 78/71 المتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتببات المسبقة وراتب المتمرنين

تناول المرسوم 78/71 الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتببات المسبقة وراتب المتمرنين<sup>2</sup> ، حيث حدد الحقوق التي تثبت للمتمرنين والمنح المتحصل عليها ، باختصار تحديد حقوق المتمرنين والالتزامات الملقاة على عاتق الإدارة المنظمة لعملية التكوين .

### 4- آلية التكوين وفقاً للقانون 12/78 المتضمن القانون الأساسي للعامل

<sup>1</sup>- المرسوم 52/69 ، المؤرخ في 12 ماي 1969 ، المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات المحلية .

<sup>2</sup>- المرسوم 78/71 ، المؤرخ في 03 ديسمبر 1971 ، المتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتببات المسبقة وراتب المتمرنين .

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

تعرض القانون 12/78 المتضمن القانون الأساسي للعامل ، لفكرة التكوين في البداية دون تسميته صراحة ونصت عليه المادة 11 "لكل عامل الحق في تنمية شخصيته بدنيا ومعنويا وثقافيا ومهنيا " وإضافة لذلك خصص فصلا كاملا للتكوين حيث نصت المادة 172 "يعد العمل التكويني في جميع الميادين التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العامل والمؤسسة المستخدمة للدولة". إن هذه الإلزامية تحكمها الأهداف المرجوة من تحسين المستوى لتمكين الموظف من الالتحاق بمنصب أعلى في إطار الترقية.

وجعله إلزاميا أيضا حيث نصت المادة 178 منه "... يلزم كل عامل بمتابعة الدروس أو الدورات أو نشاط التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية أو التكنولوجية التي لا بد من إدراكها لأداء المهام المنوطة به أداء عاديا"<sup>1</sup>.

### 5- صدور المرسوم 59/85 المتضمن لقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

صدر المرسوم 59 /85<sup>2</sup> في ظل التباين السائد بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي وحاول وضع الأسس والقواعد العامة التي يقوم عليها عالم الشغل بهدف توحيد الأنظمة والقوانين التي تحكم جميع العاملين بغض النظر عن القطاع الذي ينتمون إليه وهو ما وضحته المادة الأولى منه "...يحدد هذا القانون للعامل الواجبات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه".

حاول المرسوم السابق تصحيح المسار الوظيفي بعد فشل النظام القانوني في صهر القوانين في بوتقة واحدة بالموازاة مع العمل في القطاع الاقتصادي من خلال القانون 12/78. ومع ذلك لم يأت بالجديد بخصوص النصوص التنظيمية المتعلقة بالتكوين وبقي العمل ساريا بالمرسوم 134/66<sup>3</sup> المحدد لكيفيات تطبيق للمرسوم 133/66 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

واعتبر التكوين مجرد حق بنصه في المادة 16 منه "يتمتع العمال في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالحق فيما يأتي خاصة :....

<sup>1</sup> - القانون 12/78، المؤرخ في 08 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل ج ر العدد 13.

<sup>2</sup> - المرسوم 59 /85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ج ر العدد 13، الصادرة بتاريخ 14 أوت 1985 .

<sup>3</sup> - المرسوم 134/66، المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن كيفيات تطبيق الأمر 133/66، ج ر، العدد 46.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

- التكوين وتحسين المستوى". وحددت المادة 52 منه على الإلتزامات التي تقع على عاتق الإدارة لضمان هذا الحق عملا بالمادة 172 متن القانون 12/78 إذ يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح الإدارية وضمان الترقية الداخلية للموظفين، أن تقوم بما يأتي:

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية .

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

- تنجز أو تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية " من خلال المادة السابقة حاول المرسوم 59/85 ايجاد الحلقة المفقودة في الأنظمة والقوانين المطبقة على جميع العمال في مختلف مجالات النشاط ، وبالتالي استدراك ما فشل في تحقيقه الأمر 133/66 الذي تعرض في بداية الأمر للتكوين كحق من الحقوق المكفولة قانونا .

### 6- صدور المرسوم التنفيذي 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد

#### معلوماتهم

يعد المرسوم 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم؛ الذي ألغى المرسوم 151/66 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية<sup>1</sup> . أول نص قانوني ينظم بشكل دقيق وواضح عمليات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية إذ حدد طرق التكوين المتواصل وعدد أنواع التكوين، كما تضمن إجراءات و كفاءات جديدة تهدف إلى تنظيم وتسيير التكوين كما يعتبر لبنة إضافية في منظومة التكوين ، إذ وضح المرسوم السياسة العامة المعتمدة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية. وألزم الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات وتجديد المعلومات يرسل لمصالح الوظيفة العمومية في إطار الرقابة اللاحقة قصد المصادقة عليه. وبموجبه أصبحت مدارس ومعاهد التكوين والجامعات تشهد اهتماما أكبر خاصة المدرسة الوطنية للإدارة ومعاهد أخرى لها مهمة تكوين الإطارات.

وقد تم تعديله بموجب المرسوم رقم 17/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 الذي أعطى طابع شامل لمخطط التكوين ومكان الهيئات المستخدمة من تخطيط وتنسيق عمليات التكوين ، لكن يبقى غياب الغلاف

<sup>1</sup> - المرسوم 151/66 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية ، ج ر العدد 46.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

المالي في ميزانيات الإدارات المختلفة عائقا أمام تنفيذ عمليات التكوين. وتم إلغاؤه بصفة نهائية بموجب المرسوم التنفيذي 194/20 .

ونصت المادة 08 من المرسوم 190 /03<sup>1</sup>، أصبح للمدير العام للوظيفة العمومية جهاز للتشاور والتنسيق لممارسة صلاحياته في مجال التكوين الإداري. وتم إحداث اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية بموجب المرسوم 146 /04.

### ثانيا : الإطار التشريعي والتنظيمي بعد صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06

دعم الأمر 03/06 المسار ونص على التكوين في المادة 38 السابق ذكرها ،كما أكد في الباب الرابع من فصله الخامس على دور الإدارة في تنظيم الدورات التكوينية في نص المادة 104 "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهامه " في حين تركت المادة 105 المجال للتنظيم في تحديد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى و كفايات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف المتكون. وهذا ما سنتعرض إليه في النص التنظيمي الصادر حديثا 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات العمومية.

ومما قيل نستخلص أن مجمل النصوص القانونية الصادرة في هذه المرحلة، عمدت لتكريس فكرة التكوين في الإدارة العمومية وأرست كل الضوابط الإجرائية والقانونية من أجل تنظيم تسيير الموارد البشرية. و لا يتأت ذلك إلا من خلال تشخيص احتياجات التكوين لتحسين أداء الموظف العام من خلال تحسين كفاءته ومهارته الوظيفية أو تشخيص احتياجات التكوين للتكيف مع الوظائف والتحكم فيها<sup>2</sup>.

### 1- صدور المرسوم التنفيذي 04/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين

### المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 190/03، المؤرخ في 28 أبريل 2003 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر العدد 26 ،الصادرة بتاريخ 8 أبريل 2003.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار الحامد، سنة 1999.

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

صدر المرسوم التنفيذي 04/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة المعدل والمتمم بالمرسوم 16/280<sup>1</sup> واشترط في مواد التكوين شرطا أساسيا للتعين في المنصب العالي بالنسبة للموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الامتحان المهني أو الاختيار إلى رتبة أو سلك أعلى، كما ألزم المرشحين الذين تم التحاقهم ببعض الرتب لمتابعة تكوين أثناء فترة التريص.

## 2- المرسوم التنفيذي 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات العمومية

يتعلق المرسوم التنفيذي 194/20 بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية الذي ألغى بصفة صريحة المرسوم التنفيذي 92/96 بموجب مادته الأخيرة رقم 47. وقد شكل إطارا تنظيميا جديدا ومهما في ذات الوقت، تضمن 47 مادة وضحت من خلالها السياسة العامة للتكوين المعتمدة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية. وأرسى كل الضوابط الإجرائية والقانونية لتنظيم التكوين كما حدد أنواعه. وأكد في ختامه على حقوق وواجبات الموظف المتكون، وهو ما سنتناوله بالشرح.

### المبحث الثاني: حقوق وواجبات الموظف المتكون من خلال المرسوم التنفيذي

#### المتعلق 194/20 بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية

نص المرسوم التنفيذي 194/20 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية على مجموعة من الحقوق والواجبات التي تقع على عاتق الموظف المتكون فالموظف الذي يستفيد من التكوين يكون مثبتا في منصبه أي بعد انتهاء المدة التجريبية؛ يكون متميزا بصفة الموظف وستعرض للحقوق والواجبات بنوع من الشرح.

#### المطلب الأول : حقوق الموظف المتكون في مجال التكوين وتحسين المستوى

نصت عليها كل من المواد 38، 39، والمادة 40 من المرسوم التنفيذي 194/20، ويتضح منها أن الموظف الخاضع لدورة تكوينية يكون في وضعية انتداب لمدة 6 أشهر أو تفوق ذلك. ويثبت للمتكون مجموعة حقوق نذكر منها:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 16/280، المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي 04/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الصادر بتاريخ 09 نوفمبر 2016، ج ر، العدد 66.

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

### أولاً: الحق في الراتب

يلتحق الموظف المتكون بمراكز التكوين المؤهلة لذلك، مع استمرارية تقاضيه لراتبه من إدارته الأصلية، بالإضافة للتعويضات الأخرى. لكنه يحرم من العلاوات المرتبطة بالمردوية ويعاد إدماجه في مؤسسته الأصلية على أساس نتائج التكوين سواء في منصبه الأصلي في حالة عدم نجاحه أو في المنصب الذي رقي إليه في الحالة العكسية. وأكدت المادة 39 على أن الموظف المتابع لدورة تحسين المستوى خارج ساعات عمل من الحماية الاجتماعية في مجال حوادث العمل والأمراض المهنية.

### ثانياً: الحق في بعض الامتيازات المرتبطة بالمسار المهني للموظف المتكون

أقر المرسوم 52/69 إجراءات تحفيزية للمشاركة في دورات التكوين، إذ يمكن أن يستفيد الموظف الذي تابع دورة تكوينية لا تقل على 03 أشهر من التدابير التالية:

\* خفض الأقدمية للمشاركة في الامتحانات المهنية .

\* التسجيل في قوائم التأهيل للرتب العليا .

\* سرعة الترقية في الدرجة .

\* منح تخفيضات الأقدمية بقصد الترقية الاختيارية للموظفين المشتركين في الدورات التكوينية .

\* حصول المترشحين الذين تابعوا دورة التكوين المتخصص على شهادة تكوين، في حين يحصل المترشحون الذين تابعوا دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات على شهادة التمرين .

وهو تقريبا ما ورد في المادة 40 من المرسوم 194/20 إذ نصت على "منح درجة إضافية في حدود 03 درجات خلال المسار المهني تخفيض الأقدمية للرتبة إلى رتبة أعلى، عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى". وهو الجديد الذي أتى به المرسوم 194/20 أي أن الموظف المتكون يستفيد من التخفيض في المدة المحددة قانونا للترقية سواء في الرتبة أو الدرجة لمدة تساوي مدة فترة الدورة الخاصة بتحسين المستوى.

### المطلب الثاني: واجبات الموظف المتكون في مجال التكوين وتحسين المستوى

نصت عليه المواد 41 ، 42 و 43 من المرسوم 194/20 وتتمثل في مجموع الواجبات التي يتقيد الموظف المتكون باحترامها.

### أولاً: الخضوع للنظام الداخلي للمؤسسة المكلفة بالتكوين

حيث أكدت المادة 41 من المرسوم التنفيذي 20 /194 على مايلي "يخضع المرشحون المقبولون للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين".

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

فكل ما تنص عليه المؤسسة التي تكفل عملية التكوين من تنظيمات ولوائح داخلية لضمان السير الحسن لمصالحها و هياكلها، يتوجب على الموظف المتكون احترامها وتطبيقه والالتزام بها.

#### ثانيا: التزامات تتعلق بالمسار المهني للموظف المتكون

أما المادة 42 من المرسوم التنفيذي 194/20 ففقت ب "دون الإخلال بالأحكام المنصوص عليها في هذا المجال في التنظيم المعمول به يلزم كل مترشح تابع دورة تكوين أو تحسين المستوى بالقيام بخدمة فعلية لدى الإدارة العمومية لمدة توافق 03 مرات مدة الدورة المتابعة في حدود مدة أقصاها سبع سنوات ."

والمقصود هو إلزام كل من تابع دورة التكوين لشغل منصب معين في خدمة الإدارة، على ألا تتجاوز المدة الكلية للإلزام عن سبع سنوات. وفي حال الإخلال بالالتزام يرغم المخل بتسديد جميع مصاريف التكوين. وهذا خلافا لما فرضه المرسوم 151/66 إذ نص في مادته السابعة على أن المستفيدين من التكوين ملزمين بالبقاء في خدمة الإدارة لمدة 03 سنوات على كل سنة تكوين، أما بالنسبة للمتمرنين (الموظفون في حالة التبرص) الذين تم استبعادهم في نهاية التكوين فملزمون بالبقاء في خدمة الإدارة لمدة سنة ونصف وإعادة ترتيبهم في الرتبة الدنيا مباشرة لسلكهم الأصلي. مع وجوب رد المرتبات التي تلقوها أثناء فترة تكوينهم .

أما المادة 43 فنصت على أنه "يلزم كل مستفيد من تكوين أو تحسين المستوى، انقطع بمحض إرادته عن دورة التكوين أو تحسين المستوى، أو لم يلتحق بمنصب تعيينه عند نهاية التكوين في أجل شهر دون مبرر مقبول، ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين، أو غادر الإدارة قبل نهاية المدة المحددة في المادة 2 أعلاه بتسديد كل المصاريف المترتبة عن التكوين أو تحسين المستوى ."

إن المتصفح للمادة يستنتج أن كل من استفاد من التكوين ملزم بتسديد جميع مصاريف التكوين في حالة ما انقطع عنها أو كان محل طرد أو لم يلتحق بمنصبه بعد تعيينه في أجل شهر من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين. وهذا ما ورد أيضا في المرسوم 151/66 السابق شرحه .

#### ثالثا: بعض الأحكام الخاصة التي لم ترد في المرسوم 194/20

والمقصود ببعض الأحكام الخاصة التي لم ترد في المرسوم 92/96 الملغي بموجب المرسوم 194/20، كتلك الأحكام التي أقرتها المديرية العامة للتوظيف العمومية من خلال إجابتها على بعض الاستفسارات الموجهة لمصالحها من مختلف الإدارات العمومية ؛ نذكر منها :



## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

\* سريان مفعول الترقية ابتداء من تاريخ محضر النجاح النهائي في الدورة التكوينية سواء تعلق الأمر بالترقية عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الاختيارية<sup>1</sup>.  
وباعتبار التكوين أضحي يشكل أحد أهم الانشغالات الأساسية لمسيري الموارد البشرية نظرا لأهميته في ترشيد الوظيفة العمومية في حد ذاتها والعمل على تجديدها ولتنمية وتحسين هذا المورد؛ عمدت مصالح المديرية العامة للوظيفة العامة إلى تأسيس نظام تسييري تقديري للموارد البشرية، بواسطة أداة قانونية تسمح للإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين (مخطط التكوين كجزء من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية) و من شأن هذا المخطط الكشف عن النقائص الموجودة في الموارد البشرية أثناء اختيارها وانتقائها واقتراح برامج تكوين لتنمية وتحسين هذه الموارد بصفة دقيقة.

### المبحث الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته بآلية التكوين ضمن التشريع الوظيفي الجزائري

تعد آلية التكوين إحدى أهم العوامل الفاعلة في الإدارة العمومية وأحد التدابير المشجعة لدى الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي. مما ينعكس إيجابا على مردود هم المهني.

#### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

لم يلق هو الآخر تعريفا بالإجماع بين الباحثين في مجال من يعرفه بأنه "النتائج النهائية من حيث النوع والكم والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.  
وهناك من يرى بأنه القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المحصل عليها أي "السلوك لوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة"<sup>3</sup>.

في حين عرفه الدكتور بوخمخ عبد الفتاح "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات والأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب الإدارية المثبتة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق

<sup>1</sup> - مراسلة رقم 34، المؤرخة في 11 جويلية 2011، المتعلقة بتاريخ سريان الترقية، منشورات المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري .

<sup>2</sup> - محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2003، ص73 .

<sup>3</sup> - موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ،رسالة دكتوراه مقدمة لنيل دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار ،عناية ،2004 - 2005 ، ص 11.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة والأسس التي نص عليها الأمر 03/06 المتعلقة بتقييم الموظف بالإضافة إلى صدور المرسوم 280/16 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 المعدل والمتمم المرسوم 04/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية . يمكننا القول أنها "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 بمساره المهني". بالإضافة لصدور النص التطبيقي للأمر السابق المرسوم 165/19 المتعلق بتقييم الموظف<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي حجر الزاوية في نظام الوظيفة العمومية، لذلك أقره المشرع الجزائري وجعله محور المسار المهني للموظف شأنه في ذلك التكوين الذي تتجلى أهميته ونتائجه من خلال تفعيل نظام التقييم للأداء الوظيفي.

وتكمن أهمية هذا الأخير في تحديد مستوى أداء الموظفين بما يمكن من وضع خطة لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة خلال فترة زمنية محددة وتكليف العنصر الملائم (الموظف) من حيث الكفاءة والقدرة بتنفيذ أهدافها التي تصبو إليها لتقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية وتتمثل تلك الأهداف في:

\*تحديد مواطن القوة والضعف في أداء الموظفين مما يسهل تحديد أساليب علاجها والتمكن من وضع خطة تكوينية لأفرادها من أجل تحسين أدائهم.

\*نظام التقييم أداة مساعدة للكشف عن جوانب النشاط الوظيفي، التي تحتاج إلى تزويد الموظفين فيها بالتكوين والتدريب.

\*تحديد مجالات تطور أداء الموظفين وتحديد أساليب وتطوير مهامهم .

<sup>1</sup> - سويدي عائشة، تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2011-2012، ص 22.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 المحدد لكيفيات تقييم الموظف، ج ر العدد 37، الصادرة بتاريخ 09 جوان 2019.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

\*نظام التقييم مؤشر على إبراز قدرة الرؤساء الإداريين على الإشراف والتكوين والتوجيه، وفي ذات الوقت التقييم وسيلة لتبصير الموظف بواقع حاله وتنبيهه لمواطن القوة والضعف مما يمكنه من إصلاح وتطوير نفسه .

\*تحديد الأفراد المميزين الذين يمكنهم تقلد المناصب العليا .

وقد أكدت المادة 98 التي تنص على تقييم الموظف على أن الهدف منه مايلي :

\*تقدير المؤهلات المهنية للموظف، نصت عليه المادة 97 من الأمر 03/06 على أن "يخضع الموظف أثناء مساره المهني.

لتقييم مستمر بهدف التقدير لمؤهلاته المهنية ووفقا لمناهج معينة "ووفق مخططات التكوين وتمثل هاته المناهج في :

#### أولا: الترقية في الدرجة

يعتبر نظام الترقية في ظل النظام المغلق من الضمانات الأساسية لحقوق الموظفين، إذ يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري ومستمر الهدف منه تقدير مؤهلاته المهنية. ويستفيد الموظف العام من الترقية في الدرجة بموجب المادة 106 من الأمر 03/06 وفصلها المرسوم الرئاسي 304/07 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم<sup>1</sup> .

#### ثانيا: الترقية في الرتبة

أو ما يعرف بالترقية في السلك هي انتقال الموظف من وظيفة لأخرى بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة، إلى وظيفة ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي .

#### ثالثا : منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين المستوى

لا خلاف أن الحوافز المادية تلعب دورا في تشجيع الموظف على تحسين مستوى أدائه وزيادة مردوديته في المهام الموكلة إليه .

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج ر العدد 61، الصادر، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007 .

## تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

وهذا ما أقرته أحكام المرسوم التنفيذي 194/90 المحدد لعلاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم 134/10 الذي يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: تقييم آلية التكوين في نظام تسيير الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

في ختام موضوع دراستنا لآبد من ذكر إيجابيات وسلبيات آلية التكوين. ويكون ذلك مستمدا من الواقع التنظيمي والواقعي.

فبالرغم من أن المرسوم التنفيذي 194/20 أتى لتحسين طرق التكوين من أجل تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ليعود بالإيجاب على الخدمة العمومية ومع ذلك شابته عيوب تظهر جليا من خلال التجربة والتطبيق الميداني لهذا الأخير.

### المطلب الأول: إيجابيات آلية التكوين ضمن تسيير الموارد البشرية في التشريع الوظيفي

تميزت آلية التكوين بإيجابيات نذكر منها :

\* إعطاء مكانة متميزة للتكوين في مجال الوظيفة العمومية والنصوص التشريعية والتنظيمية تطبيقا لأحكام الأمر 03/06.

\* إضفاء الطبيعة المزدوجة على التكوين الذاتي للموظف العام حيث منح الأمر 03/06 لهذا الأخير الحق في متابعة دراسات لتحسين مؤهلاته، كما كرس وضعية الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية في شقها المتعلق بمزاولة دراسات من أجل التفريغ للبحث العلمي وتحسين قدراته وملاكاته.

\* وجوب تأكيد نظام التكوين في إطار السياسة التقديرية لتسيير الموارد البشرية باعتبار التكوين استثمار في المورد البشري وجب تكريسه ضمن المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين .

\* حرص مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية على متابعة مخططات التكوين في إطار الرقابة اللاحقة من خلال المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و التكوين.

\* تأييد الدولة لأهمية التكوين كآلية لإصلاح و عصرنة الإدارة ،وذلك من خلال تعميم برامج تكوين واسعة تشمل كافة الموظفين على المستوى لمحلي والمركزي .

### المطلب الثاني: سلبيات آلية التكوين ضمن تسيير الموارد البشرية في التشريع الوظيفي

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي 134/10، المؤرخ في 23 ماي 2010، يؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد 32.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

بما أنه توجد إيجابيات فالأمر لا يخلو من السلبيات ،فبالرغم من المكانة التي منحها المشرع الجزائري لآلية التكوين إلا أن الأمر لا يخلو من المعوقات نذكر منها :

\* سلبيات مرتبطة بالإطار القانوني المنظم لآلية التكوين في حد ذاته. ومثاله البعد الزمني في صدور النصوص التنظيمية المتعلقة بالموضوع.

\*ضعف برامج التكوين، فالبرامج الموجهة للتكوين المتخصص أو التحضيري ما هي إلا عبارة عن دروس نظرية وهو ما يظهر من خلال التعليم 2 و التعليم 45 المتعلقين بالتكوين.

\*غياب المكونين المتخصصين الذين يشترط فيهم صفات نادرة كالقدرة على التكيف مع مختلف أشكال التكوين وتغيير وسائله والقدرة على فهمها واستيعاب قدرات لموظف المتكون.

\*كثرة الإجراءات الخاصة بالتكوين وتعقيدها في نظام الوظيفة العمومية ،إذ تتطلب اتخاذ جملة من الإجراءات تتداخل فيما بينها ومنها: مراكز التكوين، المؤسسة المنظمة للتكوين، مصالح الرقابة المالية، السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ...

\*غياب نظام تقييم فعال بالنظر للمعايير العامة التي حددها الأمر 03/06 وغير قابلة للقياس، كما أنها تخضع لمبدأ السلطة التقديرية للإدارة مما قد تتنازعها الأهواء و الميولات الشخصية .

### خاتمة

من خلال ما سبق ذكره ،يمكننا القول أن آلية التكوين في التشريع الوظيفي الجزائري من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة للموظف العمومي باعتباره حق من حقوقه ، ولأثره أيضا على الأداء الوظيفي حيث يكتسب الموظف قدرات عقلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص في تقديمه .وقد عرفت آلية التكوين العديد من المراحل سواء فيما يتعلق بالنصوص التشريعية أو التنظيمية. فبعد الأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي يعتبر اللبنة الأولى في تكريس آلية التكوين في الوظيفة العمومية ،ثم صدور أول نص تنظيمي يتمثل في المرسوم 52/69 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، ثم إقرار المرسوم 59/85 الذي تبعه المرسوم التنفيذي 92/96 كنص تطبيقي و تنظيمي لأحكام هذا الأخير في مجال التكوين إذ يعد أول نص تنظيمي يحدد بدقة مسؤوليات كل الأطراف المتدخلة في وظيفة التكوين .كما عمل على التأسيس لوضع مخططات التكوين ،أما التكوين بالخارج فنظّمته نصوص أخرى آخرها 196/14 .

ليصدر بعدها الأمر 03/06 ويضفي على التكوين صبغة مزدوجة جعلت من التكوين حقا من حقوق الموظف العام بصريح نص المادة 38 منه باعتباره وسيلة للتطوير والترقية في الرتبة خلال حياة الموظف

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

المهنية ؛ في حين المادة 104 أكدت على أن التكوين واجب على الإدارة تجاه موظفيها من أجل تأهيل موظفيها وتطوير مساهم المهني .

وختاما فإن تجاوز الإطار الحالي لآلية التكوين ومحاولة جعله أداة حقيقية لتسيير فعال للموارد البشرية وتخطيط الحياة المهنية للموظف العام يقتضي القيام بإصلاحات وتعديلات جريئة لا تطال الجانب القانوني فحسب كما ورد في المرسوم 194/20، لكن تتعداه للاهتمام بالجانب الاتصالي وحتى التغيير في ذهنيات شاغلي المناصب العليا .

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلنا إليها في موضوع دراستنا خلصنا إلى التوصيات التالية؛ والتي قد يكون لها دور في تفعيل دور التكوين للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية للمساهمة في الرقي بالخدمة العمومية وتجويدها وذلك من خلال :

\* التكفل بانشغالات الموظفين النفسية والمادية من خلال مختلف طرق لتحفيز المادية( العلاوات ) والمعنوية (الترقية) .

\* تنظيم دورات تكوينية و تحسيسية للموظفين في طرق التعامل مع مستخدمي المرفق العام، وكيفية الإجابة عن انشغالاتهم في الوقت المناسب وذلك لا يتأتى إلا بدورات تكوينية حول أساليب الاستقبال وتقنياته .

\* إن تكوين الموظفين يساهم في خلق الأمان والاطمئنان والثقة لدى مستخدمي المرفق العام بمن يقدمون لهم الخدمة ،كما يؤدي إلى انجاز العمل في وقت وجيز وبأكثر دقة .

\* مساهمة تكوين الموظفين في جعلهم يبذلون العناية والاهتمام بالمرتفقين ومستخدمي المرافق العمومية.

\* يجب ألا تقتصر مجالات التكوين على التكوين الإداري فحسب، فلا بد من التركيز على التكوين التقني ومتطلبات التسيير المرافقه له.

\* إعطاء دافعية جديدة لمدارس التكوين المتخصصة في التسيير الإداري، إذ أنها الوحيدة القادرة على أداء هذا الدور نتيجة خبرتها في هذا المجال المتعلق بميادين التسيير الإداري .

\* إهمال التكوين يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية .

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً- النصوص القانونية

1- الأمر 133/66، المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج ر العدد 46، الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

- 2- الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية، العدد 46.
- 3- المرسوم 134/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن كليات تطبيق الأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج ر العدد 46.
- 3- المرسوم 151/66 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، ج ر العدد 46 .
- 4- المرسوم 52 /69 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية.
- 6- المرسوم 78/71 المؤرخ في 3 ديسمبر، 1971، المتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتبات المسبقة ورواتب المترنين.
- 7- القانون 12/78، المؤرخ في 08 أوت ، 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13.
- 8- المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات لعمومية ج ر العدد 13، الصادرة بتاريخ 14 أوت 1985 .
- 9- المرسوم التنفيذي 92/96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المؤرخ في 02 جانفي 2004، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ج ر العدد 06.
- 10- المرسوم التنفيذي 190/03 المؤرخ في 30 أبريل، 2003، المؤرخ في 28 أبريل 2003، المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 30
- 11- المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج ر، العدد 61 الصادر، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007.
- 12- المرسوم التنفيذي 04/08 المؤرخ في 19 جانفي ، 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 03 .
- 13- المرسوم 134 /10 المؤرخ في 23 ماي، 2010، المؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 32.
- 14- المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 25 أبريل، 2012، يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 26.
- 15- المرسوم الرئاسي 196/14، المؤرخ في 17 جويلية، 2014، المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 40.
- 16- المرسوم التنفيذي 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 ، المحدد لكليات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 37.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

- 17- المرسوم 280/16 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 ، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 04/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، المؤرخ في 19 جانفي 2008 والصادر في 09 نوفمبر 2016 ، ج ر العدد 66.
- 18- المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25 جويلية 2020 ، ، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 43، الصادر في 28 جويلية 2020.
- 19-التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 جانفي ، 2009، المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة بها.
- 20- التعليمية رقم 04 المؤرخة في 30 نوفمبر 2017، المتعلقة بالترقية على أساس الشهادة والتي صدرت تطبيقا لأحكام المادة 107 من الأمر 03./06
- 21- التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 ، تحدد كفاءات و برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 22- المنشور رقم 263 المؤرخ في 9 جويلية 1999 ، المتضمن منح الامتيازات التي تمنح للموظفين الذين تابعوا دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ،الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية.
- 23- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 سبتمبر ، 2006، يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص بالأسلاك الخاصة بالتكوين المهني ،وبالمنصب العالي مدير مركز التكوين المهني و التمهين .

### ثانيا- الكتب

- 1-نظمي شحاذة، و آخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان: دارالوصف للنشر والتوزيع، 2000.
- 2-خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار الحامد، سنة 1999.
- 3-سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية ،الطبعة الأولى ،دار الأمة ،الجزائر سنة 1997.
- 3-عمار بوضياف ،الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري ،دراسة في ظل الأمر 03/06 القوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015.
- 4-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد أستراتيجي -، عمان : دار وائل ،2004.
- 5-محمد سيد الدماصي، الإعداد الفني في مجال الوظيفة العمومية، مصر: مجلة العلوم القانونية، سنة 1992.

### ثالثا: الرسائل والمذكرات

- 1- عائشة سويدي،تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر،دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي لحسين داي. ماجستير، جامعة الجزائر 03،كلية العلوم السياسية والإعلام ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.(2011-2012).
- 2- محمد بن عبد الله العثمان، ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايق العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 2- موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية. رسالة دكتوراه مقدمة لنيل دكتوراه دولية ، جامعة باجي مختار ، عنابة. 2004-2005.





ردمد ورفقي: 9971 - 2571 المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية ردمد إلكتروني: 2661-7404  
السنة: 2022 المجلد: السادس العدد: الأول ص.ص: 1294-1318.

### تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري

#### رابعاً: المقالات

- 1- أسعد الطيب. التريص في عملية التكوين الإداري، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد السابع(1)، سنة 1997.
- 2- عبد الله براهيم، و المختار حميدة. دور التكوين في تـثمين وتتمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمدخضر بسكرة ،سنة2005