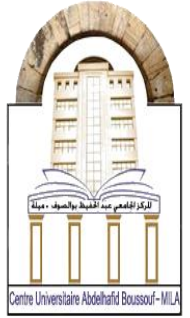




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله
معهد الحقوق و العلوم السياسية



الإطار القانوني لتكوين العامل وفق القانون 11/90

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص قانون إداري

تحت إشراف الأستاذ :

- لمزري مفيدة

إعداد الطالبتين :

- بخوش حكيمة

- أمقران حسنى

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الصفة
ذ.بن بغيلة ليلي	رئيس اللجنة
أذ. لمزري مفيدة	مشرفا مقرر
أ.شباح بوزيد	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نتقدم أولاً بالحمد والشكر لله الذي وفقنا وأثار دربنا

لإنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بوافر الشكر وأعظم الامتنان إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة

" لمزي مفيدة "

التي أشرفت على مذكرتنا وعلى ما بذلته من جهد وما قدمته لنا

من توجيه ونصائح لإنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالامتنان والعرفان للأستاذة الكرام أعضاء لجنة

المناقشة الموقرة على تفضلهم لمناقشة هذه المذكرة

إهداء

الحمد لله و كفى والصلاة على المصطفى و أهله و من وفى أما بعد

إلى التي بحنانها و بدفئها إحتमित و لحقها ما وفيت ،إلى من كانت تتمنى

رؤيتي و أنا أحقق هذا النجاح و ما شاء الله أن يأتي هذا اليوم إلى

"أمي الغالية حفظها الله"

إلى من شق لي بحر العلم و التعلم ،إلى من إحتترقت شموعه

ليضيء لنا دروب النجاح ،ركيزة عمري ، كبريائي و كرامتي

" أبي أطل الله في عمره"

إلى سندي و قوتي و ملاذي ورفيق دربي و شريكي

" زوجي"

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي ، و من ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري أولادي

" تقوى ،محمد طه ، براءة"

إلى أحباب قلبي و نور حياتي و قرّة عيني إخوتي

"مروة ،أدم ،تقي الدين ،نجلاء، ليديا"

إلى كل أصدقائي المميزين و زملائي المحترمين

" حكيمة "

إهداء

الحمد لله العزيز الوهاب على ما أعطى من جزيل نعمته

وأنا ب ووفقني في إنجاز هذا العمل

وخاصته الخير والصواب راجية من الله النجاح والدعاء المستجاب

إلى من نزلت فيهم الآية الكريمة (وقل إرحمهما كما ربيان صغيرا)

إلى روح والديا العزيزين رحمة الله عليهما طيبة الله ثراهما وجعلهما من أهل الجنة.

وإلى كل أفراد أسرتي الإخوة والأخوات تمنياتي لهم بالتوفيق والنجاح.

إلى رفيق دربي وسندي في هذه الحياة والذي أعطاني كل الدعم و القوة

" زوجي العزيز "

إلى الذين فتحوا لي أملا في الحياة قرة عيني ولا تكتمل حلاوة الحياة

إلا بهم بناتي " سلسبيل وبيان "

إلى من أكن لهم مكانة خاصة في قلبي صديقاتي واللواتي شاركنني في العمل

ولو بكلمة طيبة راجية من الله أن يديم المحبة والوفاء بيننا

إلى كل من ساندني وشجعني من قريب ومن بعيد

"حسنى"

مقدمة



تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن ثم فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى آدائهم.

لذا فقد اهتمت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال بتنظيم إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وبالتكوين وتحسين المستوى بصفة خاصة، وبدلت في ذلك مجهودات جبارة في سبيل إرساء قواعد وأسس متينة لحماية حقوق العمال، وهذا من أجل إعطاء مكانة مرموقة للعامل أثناء تأدية مهامه. من خلال قانون العمل في الجزائر و بشكل أساسي في القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، بالإضافة إلى النصوص القانونية والتنظيمية الأخرى التي تكمله وتفصله¹. والذي ينظم بشكل شامل مختلف جوانب علاقات العمل، بالإضافة إلى ذلك فقد نص القانون على إلزامية تحسين مردود العمال مما يستلزم من الإدارة تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى.

¹ القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

أولاً: الإشكالية

و مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة برامج التكوين و تحسين المستوى في تطوير أداء العمال في المؤسسات العمومية؟

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

- فيما يتمثل الإطار المفاهيمي لعملية تكوين العامل ؟
- ما هي الآليات التي يقرها القانون 90/11 لضمان التكوين و تحسين المستوى للعامل؟
- إلى أي حد يوازن القانون بين حق العامل في التكوين وحق المستخدم في تنظيمه وفق حاجيات المؤسسة؟.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

وقد وقع إختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

أ/ الأسباب الذاتية:

إهتمامنا الشخصي بتكوين العامل في المؤسسات العمومية أكثر من غيره من المواضيع مع محاولة معرفة كيفية تنظيم هاته العملية وفق التشريع الجزائري.

ب/ الأسباب الموضوعية :

يعد التكوين ضرورة فرضها الواقع والقانون من أجل تطوير مردود المؤسسات العمومية ولذا هذا الموضوع يكتسي أهمية علمية يجب معالجتها

وقد حاولنا من خلال هذه المذكرة التطرق إلى الإجراءات التي يتخذها المشرع لأجل تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى داخل المؤسسات العمومية ،و كمحاولة منا لإثراء المكتبة الجامعية بمرجع في هذا المجال.

ثالثا: أهمية الدراسة

هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تبرز مكانة التكوين وتحسين المستوى في النهوض بالمؤسسات العمومية و عصرنتها و زيادة مردودها .

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي :

- إبراز واقع التكوين في المؤسسات .
- إبراز دور التكوين الفعال في المؤسسات في تحسين أداء العاملين.

خامسا: منهج البحث

للإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ،و منهج دراسة حالة الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع دراستنا حيث تم إستخدام :

أ/المنهج الوصفي : من خلال إستعمال مجموعة من المراجع و المصادر و المتمثلة في الكتب ، المقالات ،ومذكرات تخرج سابقة .

ب/المنهج التحليلي : وهذا من خلال تحليل بعض النصوص القانونية المنظمة لعملية التكوين و تحسين مستوى العمال .

ت/منهج دراسة حالة:

و هذا من خلال دراسة تنظيم عملية تكوين العمال في إدارة مؤسسة الديوان الوطني للتطهير .

سادسا: صعوبات البحث

من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه لإتمام مشروعه، من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا:

- قلة المراجع الملزمة بموضوع تكوين العمال في المؤسسات العمومية .
- سرية الوثائق و صعوبة الإطلاع عليها .
- صعوبة تجميع و تحصيل المعلومات اللازمة و الكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

- 1- دور التكوين الوظيفي في ترقية أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق، الجزائر، 2020 - 2021 بوغرامة نصر الدين.
- 2- تكوين الموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 20- 194 ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قالمة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، سنة 2023 ، نسرين حيدوسي.

ثامناً : تقسيم الدراسة

إعتمدنا في تحليلنا لهذا البحث بنقسمه إلى فصلين:

الفصل الأول: تحت عنوان ماهية تكوين العمل في ظل القانون 11/90 والذي هو بدوره نقسمه إلى مبحثين المبحث الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لعملية تكوين العامل، و الذي سنتطرق فيه إلى مختلف المفاهيم و التعريفات الخاصة بالتكوين و تحسين المستوى و خصائصها .

والمبحث الثاني تحت عنوان الهدف من دورات التكوين و تحسين المستوى حيث يتم التطرق إلى أنواع دورات التكوين و تحسن المستوى و الهدف و الغاية من تنظيمها.

الفصل الثاني : في هذا الفصل تم التطرق إلى آليات تكوين العمال في ظل القانون 90-11 من خلال المبحث الأول بعنوان إرتباط المخطط السنوي للتكوين بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حيث يتم التطرق فيه إلى خطوات إعداد المخططات الخاصة بالتكوين و المبحث الثاني المركز القانوني للعامل في إطار التكوين و تحسين المستوى الذي نتناول فيه حقوق و إلتزامات كل من العامل و المؤسسة في إطار التكوين .

الفصل الأول
ماهية تكوين العامل في
ظل القانون 11/90



يُعتبر العامل الركيزة الأساسية لأي عملية تنموية أو إنتاجية، سواء على المستوى الوطني أو المؤسساتي، إذ لا يمكن الحديث عن تحقيق النمو الاقتصادي أو تحسين الأداء المؤسساتي دون موارد بشرية مؤهلة، متمكنة، ومواكبة للتطورات التقنية والمهنية. ومن هذا المنطلق، بات من الضروري توفير آليات فعالة لتأهيل وتطوير مهارات العمال، بما يحقق الانسجام بين الكفاءات المتوفرة وحاجيات سوق العمل المتجددة.

في هذا السياق، برز التكوين المهني وتحسين المستوى كأداة استراتيجية لتحقيق هذا التوازن، حيث أضى أحد الحقوق الأساسية التي يتمتع بها العامل، بل وأحد الواجبات التي تقع على عاتق المستخدم (صاحب العمل). وقد أولى المشرع الجزائري أهمية خاصة لهذا الجانب، حيث تم تضمين أحكام قانونية واضحة ضمن القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990، والمتعلق بعلاقات العمل، تحدد التزامات المؤسسة تجاه العامل من حيث التكوين المستمر والتأهيل المهني.

ولهذا فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تبرز مكانة التكوين وتحسين المستوى في النهوض بالمؤسسات في جميع المجالات وعصرنتها، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لعملية تكوين العامل .

المبحث الثاني : الهدف من دورات التكوين و تحسين المستوى .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لعملية تكوين العامل

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم تكوين العامل و هذا من خلال (المطلب الأول) ودورات التكوين و تحسين المستوى من خلال (المطلب الثاني) .

المطلب الأول : مفهوم تكوين العامل

الفرع الأول: تعريف قانون العمل والعامل

قبل الشروع في تعريف تكوين العامل وجب علينا قبل ذلك تقديم تعاريف فيما يخص تعريف قانون العمل و العامل:

أولاً:تعريف قانون العمل

اختلفت تسميات قانون العمل بالنظر إلى دور و أهمية هذا القانون سواء لدى الفكر الرأسمالي أو الفكر الاشتراكي ، فهناك من سماه بالتشريع الصناعي أو القانون الصناعي الذي كان يطبق على عمال القطاع الصناعي في المراحل الأولى للثروة الصناعية ، و هناك من سماه بالقانون الاجتماعي... إلخ¹، و قد إستقر الفقه و التشريع حديثاً على تسميته بقانون العمل ، و هو المصطلح الأكثر شمولاً و تعبيراً عنه.

و قد اختلف الفقه في هذه التسميات بالنظر لأهمية و دور و مهمة هذا القانون لدى كلا الفقهاء الإشتراكيين و الرأسماليين.

و في هذا الشأن يرى البعض من الفقهاء الفرنسيين بأن قانون العمل ليس بالتقنين المثالي للعدالة الإجتماعية الذي يمكن تقييده ضمن قائمة القوانين .

إلا أن الحياد الذي يعرف به هذا القانون في النظام الرأسمالي لا يجعله قانوناً فارغاً من أي محتوى إلزامي ، إذ كثيراً ما يحتوي على بعض الأحكام القانونية الملزمة ، التي تهدف للحد من

¹ أحمد سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1998ص59.

الصراع القائم بين مالكي وسائل الإنتاج (أصحاب العمل) و مالكي قوة العمل (العمال) ، مما يجعله قانونا توفيقيا بين هؤلاء و أولئك¹.

و هناك من الفقهاء من عرفه على أنه " مجموعة من القواعد التي تحكم العلاقات الناشئة عن قيام شخص طبيعي بالعمل لحساب شخص آخر من أشخاص القانون الخاص تحت إدارته و إشرافه مقابل أجر .

و عرفه آخر على أنه " مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقات الخاصة الفردية والجماعية التي تنشأ عن قيام أشخاص آخرين تحت سلطتهم و إشرافهم مقابل أجر " .

و المؤكد أن تعريف قانون العمل يجب أن يتضمن من حيث محتواه القواعد القانونية والتنظيمية بالإضافة إلى الاتفاقات الجماعية و نظم العمل الداخلية ، و من حيث مجال تطبيقه فإنه يطبق على مختلف العمال في مختلف المجالات

(صناعة ، تجارة ، خدمات) إلا قطاع الوظيف العمومي أو القطاعات المستثناة بنص صريح ، بالإضافة إلى كل ذلك فإن قانون العمل يجب أن يمتد بتعريفه إلى كل ما له علاقة بالعامل من حيث حياته المهنية و الاجتماعية حتى بعد نهاية علاقة العمل².

ثانيا: تعريف العامل .

يعرف العامل بأنه الشخص الذي يقوم بالعمل و هو الشخص الطبيعي الذي تم التعاقد معه لتأدية العمل و قد يكون العمل إما يدويا أو فكريا حيث نصت المادة 2 من القانون 90-11 على أنه "يعتبر عمالا أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم ، و لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم"³.

و جاء في التشريع المصري من خلال المادة الأولى من قانون 1952/371 "يقصد بكلمة عامل كل ذكر أو أنثى من العمال و المستخدمين... " ليقوم بتعديل هذه المادة بقانون 1981 في المادة 1 على أنه " يقصد في تطبيق أحكام هذا القانون بالعامل كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر ..."⁴ لأن الشخص الاعتباري لا يمكنه أن يدي نشاطه بنفسه و لكن عن طريق ممثلين من الأشخاص الطبيعيين وهذه الصفة الإنسانية لا تتوافر إلا إذا كانت من يقوم بالعمل هو شخص طبيعي مستندي على أن قانون العمل كقانون إجتماعي لم ينشأ إلا لحماية الصفة الإنسانية للعامل مثل تحديد الحد

¹ جلال مصطفى القريشي ، شرح قانون العمل ، علاقات العمل الفردية ، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1984 ص10 ، ص11.

² أحمد سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، مرجع سابق ص 60.

³ المادة 2 من القانون 11/90 المؤرخ 21 أبريل 1990 ، ج ر عدد 17 ، المؤرخة في 25 أبريل 1990.

⁴ المادة 1 من قانون العمل المصري رقم 1952/371.

الأقصى لساعات العمل و الحد الأدنى للأجور و ضمان سلامة العامل أثناء عمله و حماية النساء العاملاتإلخ و هذا حسب المواد 5،6،29 من قانون 11/90¹ .

الفرع الثاني: تعريف تكوين العامل

إن مصطلح التكوين هو مصطلح حديث نسبيا فهو من المصطلحات الغير معروفة وغير المتداولة حيث يستعمل هذا الأخير (التكوين) في الجزائر دول المغرب العربي بصفة عامة فهو مصطلح مترجم من اللغة الفرنسية (Formation).
أولا: لغة

التكوين لغويا كون الشيء أي وجده وأوجده وأنشأه أو أحدثه²

التكوين (اسم).

-التكوين مصدر كَوَّنَ.

-التكوين (اسم).

-الجمع تكوينات.

-تكوين العالم، كان بإرادة الخالق، خَلَّقه، أي إخرجه من العدم إلى الوجود.

- تكوين :تربية.

-تكوين هيئة، تكونت، يتكون، تكون، فهو متكون.³

التكوين جمع تكوينات مصدر كون تدريب بمعنى الطريق إلى إتمام التربية والتعليم

التكوين لغة و الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف والأفكار لمزاولة العمل والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأشياء أو المرافق بطرق جدية.

هو أيضا الإحداث والتخليق والاختراع والتصوير ويأتي كثيرا في كتب الفلسفة القديمة بمعنى المقابل للفساد، فتكوين الشيء هو الفعل الذي أحدث به ذلك الشيء حتى وصل إلى حالته الحاضرة او مجموع الصور التي تعاقبت على الشيء من جهة علاقتنا بالشروط المؤثرة في نموه.

¹ المواد 5،6،29 من القانون 11/90 .

¹-أحمد مختار ، معجم اللغة العربية المعاصرة ،القاهرة عالم الكتب 2008،ص29.

³ - المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، الطبعة 51 ، مكتبة الشروق الدولية للنشر 5606 ، مصر ، 1655 ، ص56 .

ثانيا : إصطلاحا

يعتبر التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، و لقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع ، التكوين التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع . ويعرف أيضا: " مجموعة النشاطات التعليمية المبرمجة لإكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع محيطهم الاجتماعي والمهني وتحقيق أهداف وفعالية التنظيمات التي ينتمون إليها . " وعليه فإن التكوين عملية تستخدم فيها طرق وأساليب تعمل على صقل مهارات القوى العاملة لتحقيق الإنتاجية للمؤسسة.

ويعرف التكوين عموما " تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو آراء أو أفكار لازمة لأداء عمل معين وبلوغ هدف محدد".

كما عرفه pierre casse بأنه " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين ... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".¹

هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو " عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمل.

ويعرفه عمار بوضياف على أنه " : العملية التي من خلالها يمكن الموظف من تنمية قدراته العلمية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أداء الموظفين".²

¹-تكوين الموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 20-194 ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قلمة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، سنة 2023، ص 8.

²- عماربوضياف ، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015، ص 112.

ومما سبق نستخلص أن التكوين هو مجموع العمليات والأنشطة والمهام المقدمة للمتدربين أثناء العمل ، وتهدف إلى تلبية احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التنظيمية، وجوانب الأداء لعمليات التعلم والتعليم ، وتطوير وترقية كفاياتهم الوظيفية، وجعلهم قادرين على مواجهة كل ما يستجد في عالم الشغل ، ومنه نستطيع القول بأن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة التكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم ، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم من خلال الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتكويين بمعارف ومهارات وخبرات متعددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم ، واتجاهاتهم من أجل تطوير أدائهم.

الفرع الثالث: خصائص عملية تكوين العامل.

من خلال مختلف التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات معينة في السلوك ، فنية وذهنية لاستجابة الاحتياجات محددة حالية ومستقبلية ، يحتاجها الفرد في العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والتي ينجم عنها تعديل إيجابي في اتجاهاته من الناحية المهنية أو الوظيفية ، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل والحصول على المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الإيجابية للعمل ، الأنماط السلوكية ، المهارات الملائمة ، العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبناء على ما سبق يلاحظ أن التكوين يتميز بما يلي :

أ- **التكوين نشاط رئيسي مستمر** : التكوين ليس أمراً كاملياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات.

ب- **التكوين نظام متكامل**¹: التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين إلى توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني. ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي :

1. **التكامل في مدخلات التكوين** : أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف ، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

¹ - نسرين حيدوسي ، تكوين الموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 20-194 ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون تخصص قانون عام ، جامعة قالمة ، كلية الحقوق ؟، السنة الجامعية 2022 / 2023.

2. **التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج ، إعداد المكونين والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه .

3. **التكامل في نتائج التكوين:** يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فال يكون التركيز مثال على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، واهمال الجانب السلوكي لديهم.

ت - **النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية

وباعتبار التكوين نظاما متكامل تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها عالاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العالقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي .

ث - **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة ، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه .

ج - **النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

خ - **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم ال يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته و سلوكياته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتميز أيضا نظم وسياسات الشركات و دلّ تتع أهدافها و استراتيجياتها الشمولية -التكوين ال يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم

وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد . فالعامل أيما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.

د- التكوين كأداة استراتيجية: يمثل التكوين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية استراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وأن تتولى على ضوء المسؤوليات الأولى ما يلي :

1. وضع مخططات التكوين وتنفيذ وتنسيق وتوجيه مختلف العمليات المرتبطة بالتكوين.
2. وضع التوجيهات الكبرى لسياسة التكوين .وتقييم هذه السياسة ومراجعتها، فالتكوين كأداة استراتيجية أصبح يهتم في أن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية.
3. وضع نظام للتشاور حول التكوين بين المسؤولين والموظفين وفي هذا الصدد لابد من الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد مخطط للسنوات الأهداف المستقبلية للإدارة.

ذ- التكوين كعملية استثمارية: يعد التكوين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية واكتسابه مهارات و سلوكيات وطرق جديدة تساعد على تحسين أداء عمله ، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة ، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب ، بما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه ، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة ، خاصة وأن هناك عوامل تفرض نفسها على المؤسسات وتنوع الوظائف ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير الهياكل التنظيمية وتبديل وظائف أخرى .

برزت أهمية الاستثمار في الموارد البشرية واعتبارها الثروة الحقيقية لأية منظمة سواء كانت صناعية أو خدماتية، وإن تحقيق التفوق والتميز يعتمد على العاملين بها، إذ بات من الضروري العناية بهذه الموارد عن طريق تكوينها وتطويرها لإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات تجعلها قادرة على إحداث التغيير المنشود والمساهمة في حيازة المؤسسة لميزة تنافسية تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس وتؤمن بمبدأ البقاء للأقوى، وهو ما جعل هذا الموضوع جدي بالتقصي¹ .

¹ - عبد النوري زينب ، ،استراتيجية التكوين كآلية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص

المطلب الثاني: دورات التكوين وتحسين المستوى

سننتظر في هذا المطلب إلى أنواع دورات التكوين وتحسين المستوى:

الفرع الأول: أنواع دورات التكوين وتحسين المستوى

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب و الطريقة و الهدف من البرنامج التكويني يكون وفقا للظروف و المواقف القائمة و المحيطة به، و اختلاف المستويات الإدارية و عدد المتكويين و زمان و مكان التكوين، و الإمكانيات المتوفرة له و حجم المؤسسة و مجال عملها و البرنامج التكويني فهو جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط و تنظيم العملية التكوينية لكل من العامل و المؤسسة كذلك هو جملة من أنشطة المؤسسة لاكتساب العامل معارف و مهارات متعددة للمساعدة في .تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية .

و التكوين يتخذ صور و أنواعا مختلفة تتباين في السلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة و سنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقا للأسس و المعايير التالية:

أولا: انواع دورات التكوين

أ- **التكوين من حيث المكان:** و هو من أكثر أنواع التكوين شيوعا و استثمارا في الواقع العملي و ينقسم إلى نوعين:

1. **التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** و هي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة و يعمل لديها ، و يتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي إن التكوين يتم وفقا لتخطيط الدارة و تحت رقابتها و من تم تصبح عملية التكوين جزءا مكمل لخطة تنمية الإدارة ، و لكن يعاب على التكوين الداخلي إعطائه الخسارة في محيط عمل المؤسسة و في حدود تجارب و خبرات العمال بها و من تم .ل يوجد احتمال التوصل إلى أفكار و خبرات جديدة مختلفة .و من ابرز فوائد هذا البرنامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة و الحرية الكاملة في تحديد أوقات التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال و المؤسسة، و من أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح والفعال حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين.¹

¹ - التكوين على أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، المرجع السابق .

كما يعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعامل للتحكم في الوظيفة والأعمال الجيدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة وهو معتاد عليها ويؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين وفي هذه الطريقة قد يكون تحت إشراف شخص أو جهة داخلية مثل عامل ذو خبرة رئيس مصلحة أو مشرف خارجي وتعتبر هذه الطريقة من أقل الطرق تكلفة وهي تقدم مزايا مثل اكتساب التكوين في ظروف العمل العادية للعامل.

2. **التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكون في هذا عادة من خارج المؤسسة ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة و إلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، و من مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين التقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، و ينتج من هذا التكوين أفقا أوسع لتبادل الخبرات و الأفكار و تجارب و اكتساب المهارات.

إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات و وسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة و من ابرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال و المتخصص من عيوب ذا التكوين انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين و بالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين و التي لا تخلو من التحيز و عدم الدقة و تتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي و من ابرز مساوئ هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام و ليس ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة بشكل كبير.

كما تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية:

- **شركات التكوين الخاصة:** على أي مؤسسة أن تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرنامج¹.

¹ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، الدارة الجامعية 1999، ص344

- **البرامج الحكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين ، وذلك من خلال برامج تتركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

ب - التكوين من حيث الزمان: ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين هما :

1. **التكوين قبل التحاق بالعمل:** يهدف إلى إعداد العمال عمليا و سلوكيا على نحو سليم و تأهيلهم للقيام بالعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم و كذلك التعرف على حدود و احتياجات و بيئة و قوانين و لوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله ، و بالتالي ضمان انتظامه في العمل ، و يشتمل التكوين قابل العمل كل من التكوين التوجيهي و التكوين على العمل و هما :

أ- **التكوين التمهيدي(التوجيهي):** هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات خاصة بالمؤسسة و توجيهه توجيهها عاما في الأمور التالية : أهداف و أنظمة و قوانين و لوائح المؤسسة ، واجباته في الوظيفة ، وكيفية التنظيم في المؤسسة ، الشروط العامة للخدمة و مسؤوليات العامل.....الخ.

ب- **التكوين على العمل:** يقصد به التكوين على العمل التعليم على بالعمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه و يتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف و تتكون من ثلاث مراحل متكاملة و هي:

✓ **-مرحلة الإخبار:** في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد وواجباته والموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة.

✓ **مرحلة المشاهدة:** تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث • يمكن من الملاحظة كيفية وطرائق العمل وأساليب التنفيذ إذ يتعرف العامل الجديد عن قرب كيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

✓ **مرحلة الإشراف العملي :** هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل و يقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة و إرشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل و تتمثل هذه .المرحلة بإنجاز العمل الفعلي .

2. **التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة) :** إن التكوين لا يقف عند التكوين قابل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قابل مباشرتها بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين ، و أهمية تكوين العمال الحاليين هي احد المهام الحيوية للإدارة و إما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل و إحاطته بأحدث التطورات التي تجد في المجالات الاختصاصية و تحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل .

و يعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لسبب عديدة منها تجدد الوظائف و إجراءات و طرق العمل باستمرار ، و استخدام تقنيات حديثة و مطورة ، و إحاطة .العمال و تزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

3. التكوين من حيث الهدف :

إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب و الطرق الجديدة للعمل و تمكينهم من تطبيقها و بالتالي محاولة تغيير سلوكهم و بهذا فان كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها و بهذا فان أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترجوه المؤسسة و تعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية:

أ- **التكوين لتجديد المعلومات:** يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل و أساليبه و وسائله الحديثة أو تأكيد و تدعيم ما لديه من معلومات و مفاهيم حتى يقوم بعمله .بطريقة أفضل من ذي قبل و بالتالي زيادة كفاءة العامل.

ب- **تكوين المهارات :** يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة و رفع كفاءاتهم في الأداء و بذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية و المكتسبات الوظيفية التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم و تحسين مستوى الداء الوظيفي و ذلك عن طريق إحاطة العمال المتكونين بالأساليب و الوسائل الحديثة.

ت- **التكوين السلوكي :** يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك ، وجهات النظر و الاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم ، و خلق اتجاهات ايجابية لدى العمال و مساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية وكذا العلاقات التي تربط المدراء مع العمال والموظفين .

ث- **التكوين للترقية :** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي يرقى إليها ، كما تضمن مهام و مسؤوليات جديدة التي من اجلها يرقى العمال و هذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد .

ج- **التكوين العلمي:** ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة و مفاهيم حديثة عن مجال العمل المختلفة و وسائلها، و يهدف إلى تأكيد و تدعيم معلومات المتكون.

4. التكوين من حيث التطبيق: و يشمل نوعين أساسيين و هما :

أ- **التكوين النظري:** ويشمل المحاضرات النظرية و الدورات، و حلقات النقاش و يسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض .المفاهيم التقنية و التنظيمية و الوظيفية لجانب من جوانب العمل.

ب- **التكوين العملي :** و يكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات و إمكانيات المكون أو يكون عمل متكامل تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة ، و يتم هذا النوع من التكوين غالبا في .مراكز وفق خطوات معدة من قابل البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

التكوين من حيث عدد المتكويين : و هذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما:

أ- **التكوين الفردي :** و يمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات و القدرات الفردية و التي غالبا ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترفياتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى لذا فانه يقتصر على العمال المعنيين بذلك.

ب- **التكوين الجماعي :** و هذا النمط من التكوين يعتمد السلوب الجماعي في التكوين ، اذا غالبا ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطويرها في احد المجالات التي يعملون بها و يقوم هذا التكوين بشكل جماعي و ليس فردي.

5. التكوين حسب مرحلة التوظيف

أ- **توجيه و إعداد الموظف** يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم وكل برنامج فعال ومتكامل يمكن إقراره لإعداد يفترض التنسيق بين هذين الأمرين ، فالموظف ال يمكن اعتباره مؤهلا بطريقة كافية إذا اكتفى بمجرد ما

تقدمه له المؤسسات التربوية من التعليم العام والمعاهد التي تتولى تدريبه بعد حصوله على وظيفة

ب- **التكوين أثناء العمل** التكوين يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة لإعداد إجراءاتها لتأمين الكفاءة المهنية والعملية عند الموظف ، على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح الوصول إليها وتحقيقها عن طريق تكوين أثناء العمل هو تحقيق الفعالية اختصار مدة التمرين ، استبعاد العادات السلبية في العمل ، رفع معنويات الموظف وكذا توفير إمكانيات الترفيع أي تحسين قدرات الموظف بغرض تجديد المعرفة والمهارة حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور ، وحفظ المستندات ، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

ت-التكوين بغرض النقل والترقية: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير اختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة .

ث-التكوين لتهيئة المعاش: في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العمال من كبار السن للخروج إلى المعاش وبدال من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج إلى المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق لاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش .

6. التكوين حسب نوع الوظائف

تكوين مهني يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات.

أ- تكوين مهني وفني عالي يهتم بالتخصصات العالية وبالانتماء العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

ب-تكوين تخصصي ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل على الأعمال المحاسبية، المشتريات والمبيعات، الإنتاج، المعارف والمهارات.

ت-تكوين الإشراف والإدارة: يختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية كما يتضمن تعليم المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الأدنى الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات من تخطيط تنظيم ورقابة اتخاذ قرارات توجيه وقيادة و تحفيز، إدارة جماعات العمل التنسيق والاتصال .

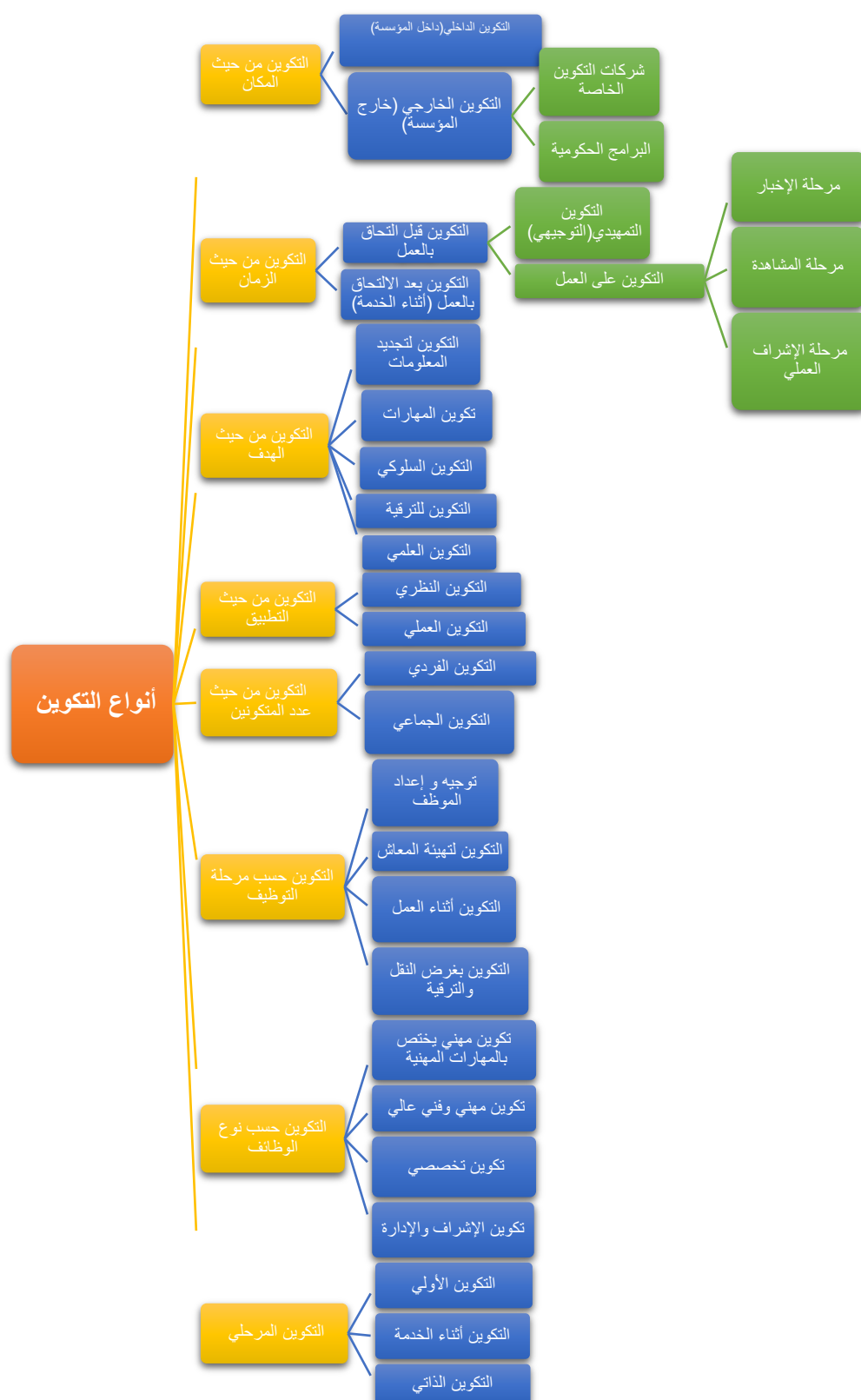
7. التكوين المرحلي : ينقسم التكوين المرحلي إلى ثلاث أنواع:

أ- التكوين الأولي: يتم هذا التكوين في المعاهد و مراكز التكوين وفي الجامعات، ويتمثل في تحسين مستوى الموظف ونوعيته و إعدادة لممارسة الوظيفة ، وقد يتحقق الهدف عبر مراحل إذ يشتمل مختلف الأصناف أين يستدعي الأمر ضبط مناهج التكوين ومستويات التوظيف أو الترشيح لذلك واختيار العناصر الكفاءة للتأطير مع تحديد المدة التي يجب أن يقضيها المتربص.

ب- **التكوين أثناء الخدمة:** يعتبر هذا التكوين مهنيا مستمرا، هدفه تعويض النقص المتعلق بالمجال النظري والتطبيقي للمهنة لأنه أساس ودعامة التكوين المهنيين ومن خلاله يمكن تكوين المتربص وتدريبه حتى يكون قادرا على أداء رسالته المهنية في المؤسسة علما بأن الرصيد الثقافي للموظف يعتبر زادا أساسيا تنعكس إيجابيات على التكوين المهني أو التكوين أثناء الخدمة ، ويهدف هذا الأخير إلى إعداد الفرد مهنيا حتى يستطيع التكيف مع الوسط المهني الذي يعمل فيه ويساعده هذا د على أداء واجبه ويجعله يرغب في البحث والتجديد.

ت- **التكوين الذاتي :** يتعلق الأمر بمبادرة المتكون إلى تكوين نفسه بنفسه وهذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي ، ومؤداه أن المتكون ال يتلقى تكوين داخل هيئة مكونة وال من قبل مكون خاص ، وعليه فالتكوين الذاتي هو مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تحديث معلوماته بالاعتماد على نفسه ومحاربة الروتين الذي يتخبط فيه من أجل تجديد معلوماته وتحسين مستواه.

والشكل التالي يوضح ما ذكرناه مسبقا:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السالفة الذكر.

ثانيا: أنواع دورات تحسين المستوى:

هذا النوع من التكوين يبنى على أساس الغرض من التكوين حسب ما هو منصوص عليه في التشريع.

حيث نصت المادة 57 من القانون 11/90 على أنه " يجب على كل مسخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين و تحسين المستوى لصالح العمال ، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي ، كما يجب عليه ، في إطار التشريع المعمول به ، أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من إكتساب معارف نظرية و تطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما"

وحسب أحكام المرسوم التنفيذي 20-194 نجد أن المشرع الجزائري قد قسم عمليات التكوين وتحسين المستوى للموظفين والأعوان العموميين إلى نوعين حسب نص المواد 7-10 من ذات المرسوم¹ :

أ- دورات التكوين :

1. التكوين المتخصص

التكوين المتخصص هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعمى، وكذا الادماج في رتبة، مثال ذلك التكوين المتخصص المنصوص عليه في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبو الطبيين في الصحة العمومية، حيث يهدف التكوين المتخصص الى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها.

يعرف التكوين المتخصص أيضا هو العملية التي تضمن تزويد الفرد بالمعارف المعلومات التي تمكن من الالتحاق ببعض الوظائف التي ينص قانونيا الأساسي عمى ذلك مثل التكوين الذي تتضمنه المدرسة العليا للإدارة، معاهد التكوين الشبو الطبي، مدارس الجمارك وغيرها، 2 كما نصت عليها المادة 30 من المرسوم التنفيذي 12-194 المتعمق بالمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية التي تنص على :يعين المترشحون الناجحون نهائيا في المسابقات أو الامتحانات أو الفصول المهنية، حسب الحالة، اما بصفة مترشحين واما تتم ترقيتهم في الرتبة الأعمى أو يقبلون للالتحاق بتكوين متخصص نصت عليها المادة 30 من المرسوم التنفيذي 12-194 المتعمق بالمسابقات والامتحانات.

2

¹- المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المتضمن تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم المرجع السابق .

²- المادة 30 من المرسوم التنفيذي 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012 المتضمن تحديد كفايات تنظيم المسابقات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وأجوائها ، ج ر رقم 26.

2. التكوين التحضيري لشغل منصب:

يقصد به كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عالي أو منصب متخصص مثال ذلك التكوين التحضيري أثناء فترة التربص الخاص ببعض رتب الأسلاك المشتركة، حيث يهدف التكوين التحضيري لشغل منصب إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالي المراد شغله وتعيينه فيه ¹.

ب- دورات تحسين المستوى

نصت عليها المادة 10 من المرسوم التنفيذي 20-194، حيث تنقسم دورات تحسين مستوى الموظفين والأعوان العموميين التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية إلى ثلاثة أنواع:

1. التكوين أو دراسات التخصص :

هو كل تكوين أو دراسة متخصصة يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين، حيث يهدف هذا التكوين إلى اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تحسين تكويناتهم الأولية ².

حيث نصت المادة 09 من المرسوم التنفيذي 08-130 المعدل والمتمم ³ على أنه يمكن دعوة الأساتذة الباحثين لممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مخابر البحث وإدارتها وكذا تأطير التكوين في الدكتوراه.

2. التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

هو كل تكوين يمكن أن تقوم به المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين قبل إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، حيث يهدف هذا التكوين إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

3. تجديد المعارف أو الأشكال الأخرى لتحسين المستوى :

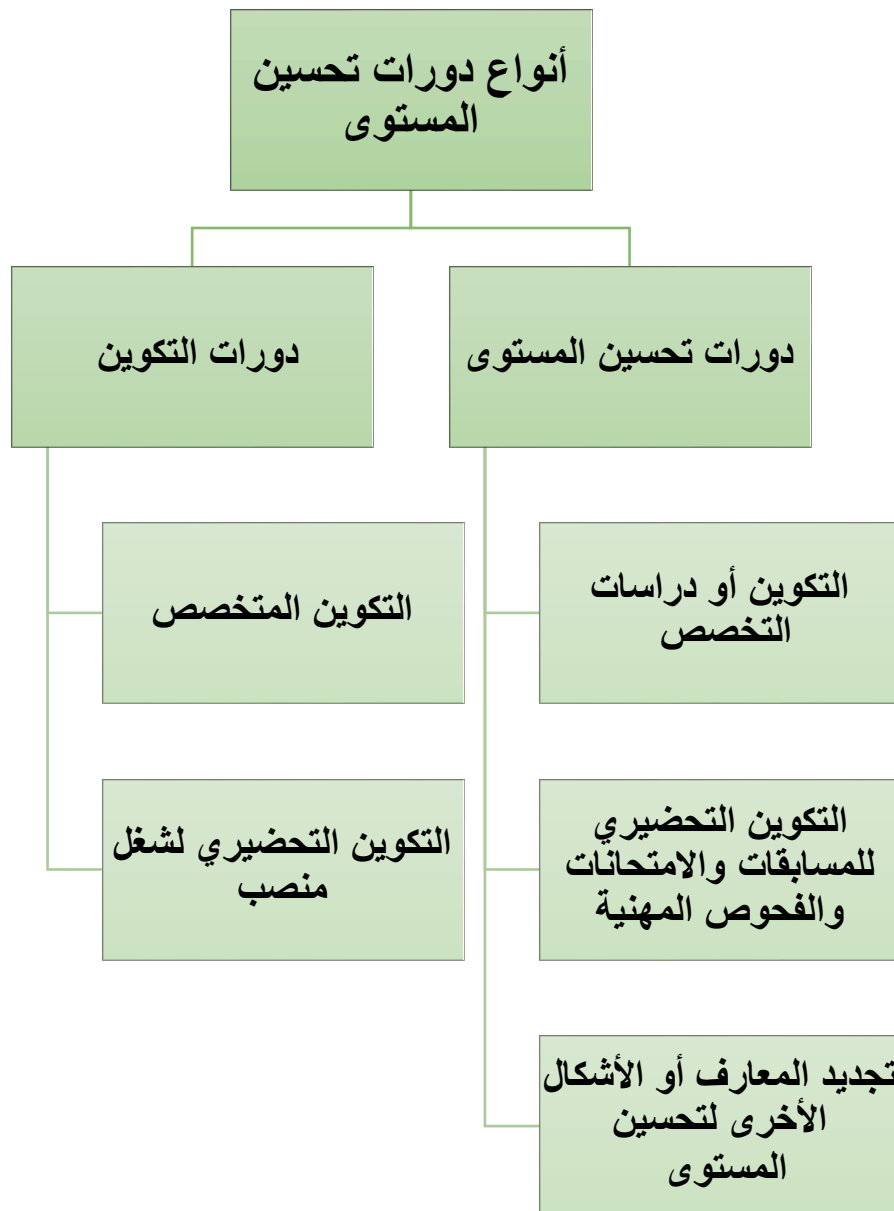
يقصد به كل تكوين يمكن أن تقوم به المؤسسات والإدارات العمومية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين قبل تكليفهم بمهامهم الجديدة أو تطوير ممارستهم لمهامهم الحالية التي يشتغلون بها حيث هذا النوع من التكوين يهدف إلى تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكييفهم من المتطلبات الجديدة للمنصب الذي سوف يستغلونه.

¹ - عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين، ، الجزائر ، 2021 ، ص10.

² - عبد الحكيم بن مصباح سواكر، المرجع نفسه، ص12.

³ - المادة 09 من المرسوم التنفيذي الخاص بالأستاذ الباحث ، المؤرخ في 03 ماي 2008 ، ج ر ، رقم 23 ، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 24-103 المؤرخ في 07 مارس 2024 ، ج ر ، رقم 18.

والشكل التالي يوضح لنا ما تم ذكره سابقا:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السالفة الذكر .

الفرع الثاني: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى

تحدد شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى حسب نص المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194¹ على أنه تحدد شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى :

- بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين بالنسبة لدورات التكوين.

- بموجب قرار أو مقرر من الوزير المسؤول المعني حسب الحالة بالنسبة لدورات تحسين المستوى.

كما نصت الإتفاقية الجماعية للعمل² على الشروط الخاصة بعملية الالتحاق بالتكوين في مواد 75 و77 و76 حيث نصت المادة 75 على : أنه يمكن للمؤسسة أن تلزم العمال ذوي المؤهلات التي تسمح لهم بالمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى التي تنظمها بصفة :

✓ مكون دائم في مركز التكوين التابع للمؤسسة.

✓ مكون بأوقات عمل كاملة عن طريق قرار تعيين.

✓ مكون مؤقت

✓ يراعى التمهين التربصات التطبيقية أو مؤطر مذكرات نهاية الدراسات.

✓ والمادة 76 من القانون الإتفاقية الجماعية للعمل على كيفية تحديد الشروط الخاصة وفق المادة السابقة عن طريق التنظيم الداخلي للمؤسسة.

ولكي تكتمل عملية التكوين بشروطها العامة والخاصة لبد من توافر مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة والتي تساعد الموظفين إكسابهم معارف ومهارات وخبرات أهمها :

1. **المادة العلمية** : تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم استخدامها في مكان التكوين، فقد يؤديها

المتكون لوحده أو بشكل جماعي ويقوم المكون بإعدادها، وهو المكلف بتنفيذ البرنامج التكويني حيث أن

هذه المادة العلمية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين، ومن قبل المتكونين³.

2. **المتكون** : وهو ذلك الفرد المؤهل علميا لتنفيذ مهام عمله واكتسابه الخبرة والمهارة.

¹ - المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 الخاص بتكوين الموظفين.

² - المواد من 75، 76، 77 من الإتفاقية الجماعية للعمل للديوان الوطني للتطهير، أفريل 2013.

³ - المرسوم التنفيذي رقم 20-194 الخاص بتكوين الموظفين .

3. **المكون** : هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه الشروط المناسبة التي تمكنه من القيام بأداء عمله، بشكل يتلاءم مع التطورات الحديثة، وهو المرشد والموجه والناقد والملاحظ الذي يملك القدرة على استخدام أساليب التكوين المتنوعة.

4. **بنية التكوين** : وهي مكان أو موقع التكوين، وتشمل القاعات التي يتم تكوين المتكونين فيها لتحسين أدائهم .

5. **أساليب التكوين** : وهي الطرق التي تتناسب وتتلاءم مع طبيعة التكوين ومستوى المتكونين من الناحية العلمية والعملية.

المبحث الثاني : الهدف من دورات التكوين وتحسين المستوى .

إن إلزام المشرع الجزائري للمؤسسات العمومية بضرورة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى لم يكن مجرد أوامر فقط، بل لما في ذلك من أهداف وأهمية تعود بالإيجاب على المؤسسة العمومية على الموظفين والمجتمع بصفة عامة، حيث حدد المشرع الجزائري مدة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بموجب المرسوم التنفيذي 20-194 وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المطالبين التاليين :

المطلب الأول : أهمية دورات تكوين العامل و تحسين المستوى.

نظرا لما تحققه عملية التكوين والبرامج التدريبية من أهمية كبيرة فإنها تعود بالإيجاب على الفرد والمؤسسة وهذا ما سنذكره فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية التكوين بالنسبة للفرد و المؤسسة.

أولا : أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهم المؤسسات واستيعابهم لدورهم فيها.
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- ✓ تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء .
- ✓ يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- ✓ رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- ✓ يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

ثانيا :أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

إذ كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق للمتكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في:

- ✓ معالجة القصور والخمل في الأداء الكمي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- ✓ تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- ✓ تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- ✓ إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- ✓ الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.
- ✓ المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
- ✓ المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- ✓ توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- ✓ المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

الفرع الثاني: أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

نظرا لما يكتسبه التكوين من أهمية بالغة تعود بالإيجاب على علاقات الموظفين بالأفراد داخل المؤسسة وأيضا بالنسبة للمجتمع نوضحها كمايلي :

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمل.
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- ✓ تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .
- المطلب الثاني : الغاية من تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى .

يكمن الهدف من التكوين في المؤسسات العمومية في:

- ✓ رفع مستوى أداء الأفراد عن طريق اكتساب المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- ✓ تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة اجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد من الأداء.
- ✓ يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمزاجية التحديات الخارجية لمفرد والمؤسسة.
- ✓ تنمية الاتجاهات السليمة للمفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة به المترتبة عنه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- ✓ إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المنصب الإدارية العليا في المؤسسة.

- ✓ سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب ان يؤديه.
- ✓ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- ✓ رفع معنويات الأفراد.
- ✓ تحسين نوعية الخدمات.
- ✓ تقييص المشاكل وتخفيف الحوادث.
- ✓ تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.
- ✓ التخفيف من الحاجة الى الإشراف المباشر.
- ✓ اكتساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.
- ✓ زيادة الاستقرار والمرونة والقدرة عمى التكيف.
- ✓ توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة عمى تحمل مسؤوليات أكبر والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.
- ✓ المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.
- ✓ المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- ✓ يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم للعمل بكامل قدراتهم.
- كما نصت عليه المادة 58 من القانون 90-11 على أولوية التكوين وأهميته للفرد والمؤسسة ، حيث أنه استثمار يحتل الأولوية في المؤسسة وهو وسيلة المفضلة لتلبية حاجيات العمال المؤهلين لتنمية الموارد البشرية للارتقاء بمستواهم التأهيلي وتحقيق احترافهم الذي تفرضه تطورات التقنيات التكنولوجية والتسيير¹.
- ✓ يهدف التكوين إلى التأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم حيث تكمن أهمية التكوين في:

. المطلب الثالث : تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى.

- يمكن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بشكل متواصل أو تناوبي أو عن بعد أو إقامي لدى مؤسسة تكون مؤهلة.
- يمكن إجراء دورات تحسين المستوى قصيرة المدى في مقر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو لدى مؤسسة تكوين مؤهلة .

¹ المادة 58 من القانون 90-11 مرجع سابق

ويمكن إجراؤها بصفة كاملة أو جزئية، خلال أوقات العمل أو خارجيا، طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما 194-20
الفرع الأول: مدة دورات التكوين وتحسين المستوى.

نصت المادة 16 والمادة 17 من أحكام المرسوم التنفيذي 194-20 على :

أولا :مدة دورات التكوين.

تحدد مدة دورات التكوين كما يلي:

-بموجب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم الرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة المعنية او بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة انشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، وكذا بموجب القرارات المنصوص عليها في المادة 16 بالنسبة لدورات التكوين.

بموجب قرار أو مقرر من الهيئة التي لها سلطة التعيين المعنية، حسب الحالة، بالنسبة لدورات تحسين المستوى¹.

ثانيا :مدة دورات تحسين المستوى.

طبقا للمادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 194-20 دورات التكوين وتحسين المستوى تجرى في إطار دورات طويلة المدى أو متوسطة أو قصيرة المدى

حيث يعتبر تحسين المستوى طويل المدى إذا فاقت مدته ستة أشهر قلت عن سنة أو تساويها ويكون قصير المدى إذا قلت مدته عن ثلاثة أشهر².

المطلب الرابع : مراحل التطور التشريعي لعملية تكوين العامل في الجزائر.

مرت الإدارات العمومية الجزائرية بعدة مراحل من التنظيمات والنصوص الخاصة بعملية التكوين وتعتبر كل هذه النصوص التي صدرت من القوانين الأساسية للوظيفة العمومية، ويعتبر المرسوم 194-20المتعمق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات قفزة نوعية في هذا المجال - وليذا سنجعل منه معلما في هذه الحالة³.

الفرع الأول :النصوص القانونية المنظمة للتكوين داخل الوطن.

نظمت عملية تكوين الموظفين العموميين مجموعة من النصوص التنظيمية والتشريعية داخل الوطن، حيث مرت هذه العملية بمرحلتين:

¹ المادة 16 من المرسوم التنفيذي 194-20 مرجع سابق .

² المادة 17 من المرسوم التنفيذي 194-20 ، المرجع نفسه.

³ - مهدي رضا ، إصلاح الوظيفة العمومية في منظور الأمر 06-03 ، اطروحة الدكتوراه تخصص القانون العام ، جامعة الجزائر 1 يوسف بن خدة ، السنة الجامعية 2016 / 2017، ص 151.

المرحلة الأولى: من 1966 إلى 1996.

أ- الأمر 66 - 133 : على اعتبار أن هذا الأمر هو البنية الأساسية لقوانين الوظيفة العمومية في تاريخ الجزائر ، إلا أنه لم يعطي حيزا كبيرا للتكوين حيث أفردت له مادتين فقط، المادة " 22 " والمادة 23 " فنصت الأولى على إلزام الدولة والمؤسسات والهيئات العمومية باتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين للوظيفة العمومية، ونصت المادة 23 عمى بعض الامتيازات التي سيستفيد منها المتكون وبعض الواجبات التي تقع على عاتقه تجاه الإدارة.

ومن جهة احالنا الى التنظيم فيما يخص انشاء وسير مدارس التكوين وكيفية القبول بها ، كما صدرت في ظله نصوص عديدة مثل 96-52 والنصوص المنشئة للمدرسة الوطنية للإدارة ومراكز التكوين .

ب - المرسوم التنفيذي رقم 69-52.

ويتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والالتحاق للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحمية والمؤسسات والهيئات العمومية، والذي صدر تطبيقا لمادة 22 من المرسوم 60-133 السالفة الذكر، وهذا المرسوم يعد تعزيزا نوعيا لتكريس التكوين، حيث ألزم الدولة والجماعات المحمية والمؤسسات والهيئات العمومية بالقيام بتحسين وإنتاج المصالح العمومية، وذلك عن طريق تنظيم دورات للتكوين، والالتحاق لصالح الموظفين والأعوان العموميين المنتمين لها.

أما في المادة الثانية منه فقد حدد كيفية تنظيم هذه الدورات والالتحاق بقصد ترقية الموظفين وأعوان الدولة، وكذلك بين الهدف منها في المادة الثالثة منو التي تهدف الى تحضير الموظف لنيل رتبة أعمى في نطاق القوانين الخاصة، أو تكميل المعارف الخاصة بالموظفين والاعوان بقصد الاستعمال الأفضل لمؤهلات في إطار تأدية وظائفهم، وحدد بعض الأحكام المطبقة عمى المستفيدين من التكوين (الامتيازات والالتزامات).

3- المرسوم التنفيذي رقم 85-59 :

ويتضمن القانون الأساسي النموذجي المطبق عمى عمال المؤسسات والإدارات العمومية، جاء تصحيحا لموقف المنظم الجزائري من الوظيفة العمومية بعد فشله في جمعها وجعلها واحدة مع القطاع الاقتصادي من خلال القانون رقم 12-78 المتضمن القانون الأساسي للعامل¹ (المؤرخ في 05 ماي 1978 المتضمن القانون الأساسي العام لمعامل، ج.ر . عدد 4)

غير ان الموقف لم يكن بنفس الوضوح تجاه النصوص المتعمقة بالتكوين، إذ لم تصدر أي نصوص تنظم التكوين في ظل المرسوم ليبقى ساريا بالمرسوم رقم 52-13. الذي صدر تطبيقا لأحكام الأمر 66-13.

¹ - القانون رقم 12-78 المتضمن القانون الأساسي للعامل المؤرخ في 05 ماي 1978 ، ج ر رقم 04.

المرحلة الثانية: من سنة 1996 إلى سنة 2020

صدرت في هذه المرحلة:

أ. المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المتعلق بالتكوين وتحسين وتجديد المعلومات

على الرغم من أن هذا المرسوم¹ () صدر تطبيقاً لأحكام المادة 52 من المرسوم التنفيذي رقم 85 - إلا أنه تأخر كثيراً في الصدور وهذا ما جعل المرسوم رقم 85 - 59 عشرة في طريق التكوين، وفي نفس الوقت جعل المرسوم رقم 92-96 انتعاشاً للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم .

وحدد في المادة 2 أنواعه والغرض من كل نوع، وكيفيات تنظيم التكوين وإجراءاته ، والذي يزيد من قيمة المرسوم 96-92 في جملة نصوصه المنظمة للتكوين بكونه أول نص يلزم المؤسسات و الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي يندرج في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية، من أجل التنسيق بين عمليات التكوين الإدارية والتنسيقية و أهداف المستخدمين.

ب- الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للموظفة العمومية

حيث كرس التكوين من خلال المواد 38 ، 104 ، 111 والتي نصت على التوالي كون التكوين

حق للموظف وواجب على عاتق الإدارة ووسيلة لتسيير المسار المهني للموظف في إطار سياسة تسيير تقديرية من خلال المخططات السنوية أو متعددة السنوات للتطوير وتحسين المستوى.

ج- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة من المؤسسات والإدارات العمومية :

اعتبر في كثير من مواده أن التكوين شرط أساسي للتعيين في المنصب، هذا بالنسبة للموظفين تم ترقيتهم على أساس الامتحان المهني أو على سبيل الاختيار إلى رتبة أو يلك أعلى، وكذلك ألزم المترشحين الذين تم إلحاقهم ببعض الرتب بمتابعة التكوين أثناء فترة التربص، بهذا الخصوص صدرت التعليمتين 45 ورقم 02 المتعلقتين بالتكوين التكميلي قبل الترقية والتحضير أثناء فترة التربص².

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، المتعمق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج.ر عدد 16.

² - 108 المؤرخ في 19 يناير 2008 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين - 1 - المرسوم التنفيذي رقم 04 للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج.ر. رقم 03 .

الفرع الثاني : النصوص القانونية المنظمة للتكوين خارج الوطن.

تعددت قوانين الوظيفة العمومية في الجزائر ، حيث أصبح لعملية التكوين خارج الوطن نصوص قانونية خاصة تنظم عملية التكوين وصدر في هذا الشأن آخر مرسوم وهو المرسوم الرئاسي رقم 14- 196¹ باعتباره ساري المفعول حيث قامت الدولة بعملية اصلاح شاملة في سنة 2000 لذا سنتخذ منها سنة مرجعية في عملية إحصاء النصوص القانونية المنظمة للتكوين خارج الوطن.

1 -النصوص المنظمة لعملية تكوين الموظفين العموميين قبل سنة 2020:

أ -الأمر رقم 71-78: هو أول نص قانوني نظم التكوين بالخارج وتضمن تحديد بعض الشروط وكيفيات بعض الأحكام الخاصة بالتكوين في البلاد الأجنبية، ونص على إحداث لجننتين

-الأولى تحت وصاية وزير التعميم العالي والبحث العلمي .

-الثانية تحت وصاية المكلف بالوظيفة العمومية.

ب -المرسوم التنفيذي رقم 81-17:

يتميز هذا المرسوم في كونه أكثر تفصيلا ودقة من المرسوم السابق، وتم صدوره في 14 فيفري 1981، وفرض على الإدارات العمومية تسجيل عمليات التكوين خارج الوطن ضمن مخططات سنوية ومتعددة السنوات، و هذا طبقا لمخطط التنمية الوطنية، وقيد تنظيم العمليات التكوينية خارج الوطن بشرطين أشارت المادة الثانية منه إليهما ، في حين عجزت الطاقات الوطنية المتخصصة لتلك العمليات على تلبية الاحتياجات التي تم إحصاؤها، وكذلك نظم هذا المرسوم عمليات التكوين التي تستفيد منها الفئتين:

*فئة العمال : وهم الأشخاص المثبتين أو المرسمين في رتبهم.

*فئة الطلبة : وهم الأشخاص الذين لم يوظفوا وهذا ما يفتح الباب للأعوان المؤقتين والمدرّبين. والمتعاقدين لم دخول ضمن هذه الفئة.

وقام بإحداث اللجنة الوطنية للتكوين خارج الوطن، وتختص بفحص برامج التكوين القطاعية التي تقدمها الوزارات.² () .

¹ - 2014 ، المتضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج 07/ 196 / المؤرخ في - 2 - 06 المرسوم الرئاسي رقم 14. وتسييرهما، ج ر رقم 42.

² -بوغرارة نصر الدين، دور التكوين الوظيفي في ترقية أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق، الجزائر، 2020 - 2021 ، ص- 14.

ج- المرسوم رقم 87-209 المعدل والمتمم:

ركزت أحكام هذا المرسوم التنفيذي على أمرين هما:

- أن يكون التكوين موضوع إشهار وعلني كاف لدى المهتمين والمعنيين بالعملية التكوينية وذلك حفاظا على مبادئ الإنصاف والعدالة الاجتماعية.

- أن يندرج التكوين خارج الوطن في إطار مخطط شامل مكمل للمخطط متعدد السنوات الخاص و تسبقها مصادقة الحكومة على المخططات القطاعية للتكوين.

لقد وسع المشرع من حالات اللجوء للتكوين خارج الوطن بإضافته إلى نص المادة 8 منه كما يلي:

- في حالة كانت عمليات التكوين غير موجودة في الجزائر.

- في حالة عدم استجابة القدرات الوطنية المخصصة لها للاحتياجات المحصاة.

- في حالة تعلق التكوين بتخصص علمي أو تقني أو تقليد فني أو ثقافي متصل بالبلد المضيف

أو عندما تمليه التزامات تبادل المنح التابعة من اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف .

وأبرز ما جاء فيه هو انشاء مجلس التوجيه والتخطيط وتحسين المستوى في الخارج، و يسهر على:

-ضمان برمجة التكوين.

-النظر في برامج التكوين في الخارج و عرضها على الحكومة.

-إبداء الرأي حول تقييم الاحتياجات ذات الأولوية للقطاعات والقدرات الداخلية الكفيلة بتلبيتها.

-يفتح كل التدابير التي تخص مجال التكوين بالخارج، ويقوم بمتابعتها وتنفيذ إنجازها .

2-النصوص القانونية التي صدرت بعد سنة 2020 :

أ- **المرسوم الرئاسي 309-03⁽¹⁾** يضمن هذا المرسوم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما لاغيا في المادة 38 من أحكام المرسوم 87- 209 المعدل والمتمم بالمذكور أعلاه، وكذلك ألغى كل النصوص السابقة، ليقصر المرسوم على التخصصات غير الموجودة في الجزائر ، أما الأصناف التي سمح ليا بالتكوين الإقليمي فهم:

-الطلبة.

-الأساتذة المعنيين بالتكوين الأكاديمي.

-عمال المؤسسات والإدارات العمومية المرسمون والمتحصلون على شهادة التدرج.

وكذلك تضمن حقوق وواجبات المستفيد من التكوين بالخارج، وأنشأ اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى بالخارج،

المكلفة بتنظيم التكوين في الخارج².

ب - **المرسوم الرئاسي رقم 14- 196** المتضمن تسيير التكوين وتحسين المستوى في الخارج، والمؤرخ في 2014/07/06 صدر ليدخل بعض التعديلات المرسوم الرئاسي السابق (309 03) ولم يلغ صراحة³.

كما يهدف إلى تنظيم التكوين خارج الوطن، حيث ربط تنظيم التكوين بعدد المناصب المفتوحة والتي تحدد على:

-المتطلبات في مجال دعم الإمكانات العلمية والتكنولوجية للتنمية.

-حاجات القطاعات من التأطير.

-الإمكانات الوطنية للتعليم والتكوين العالين.

وألزم المؤسسة المعنية والإدارة بتسجيل عمليات التكوين ضمن المخطط القطاعي لتكوين، حيث نص هذا المرسوم على أنواع التكوين نذكر منها ما يلي:

- **التكوين لتحسين المستوى في الخارج لستة أشهر:** يستفيد من الأساتذة والباحثون الدائمون الذين يحضرون الدكتوراه، والطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والماجستير والسنة الثانية ماستر، والطلبة المقيمين في العموم الطبية، مستخدم والإدارات والمؤسسات العمومية الذين تم انتقاؤهم من بين لكفاءات.

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 309-03 ، المؤرخ في 2013/09/11 المتضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر رقم 56 .

² - بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، ص 35).

³ - المرسوم الرئاسي 14- 196 المؤرخ في سنة 2014، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر رقم 42.

-التكوين الإقليمي لسنة 06 أشهر:

نصت عليه المادتين 7 و 8 من أحكام المرسوم الرئاسي 14-196 حيث نصت المادة 7 على مايلي :

يستفيد من التكوين الإقليمي في الخارج الأصناف الآتية:

-الطلبة المتحصلين على شهادات الطور الأول والطور الثاني، الأوائل في دفعات التخرج.

-الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام بالبحوث أو تدريب في الخارج.

-مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمون والحائزون على الأقل شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معترف بمعادلتها¹.

كما نصت المادة 8 من ذات المرسوم، يستفيد من التكفل بدراستهم:

-أبناء أعوان الدولة المدعويين لممارسة عملهم في الخارج الذين يتابعون دراستهم في الطور الأول أو الطور الثاني أو الطور الثالث، عند استدعاء أوليائكم للعودة إلى الإدارة المركزية أو المتوفين في مناصبهم بالنسبة للمدة القانونية المتبقية لإنهاء دراستهم.

-أبناء أعوان الدولة المتحصلين على شهادة البكالوريا في الخارج، خلال نفس السنة التي تم استدعاء أوليائكم للعودة إلى الإدارة المركزية الحاصلين على تسجيل أولي قصد الحصول على شهادة الطور الأول للسنة الجامعية الجارية أو السنة الجامعية المقبلة².

الفرع الثالث: المؤسسات والهيئات المشاركة في عملية التكوين.

خصصت الدولة عدة أطراف لتأطير عملية التكوين بمختلف مراحلها ويعود ذلك لأهمية التكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين داخل المؤسسات العمومية ودورهم في ترقية أدائهم ورفع كفاءاتهم وتمثل هذه المؤسسات في:

أولا: مدارس ومراكز التكوين.

¹ - المادة 7 من المرسوم الرئاسي المتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، المرجع السابق.

² - المادة 8 من المرسوم الرئاسي المتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، المرجع نفسه.

بدأت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال في بناء عدد من المدارس والمراكز التكوين الإداري وذلك بهدف تكوين الموظفين والمترشحين للوظيفة العمومية ومازالت هذه العملية مستمرة إلى يومنا هذا .

حيث نصت المادة 18 من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 96- 1921¹ على تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات:

-المؤسسات العمومية لتكوين العالي بالنسبة لمرتب المعادلة لرتبة متصرف عمى الأقل.

-المؤسسات العمومية لتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.

ثانيا :المدرسة الوطنية للإدارة.

تخضع المدرسة الوطنية العليا للإدارة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 64- 155² (حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وضعت تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية منذ شير نوفمبر بمقتضى، وذلك المرسوم الرئاسي رقم 2005- 440³ .

-يخضع القانون الأساسي للمدرسة الوطنية للإدارة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419) المرسوم التنفيذي رقم 419-06 المؤرخ في 2006/11/22 ، المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها ، ج ر 75 والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 18-224.

نصت المادة 04 مكرر من أحكام المرسوم التنفيذي 419-06 على أن :المدرسة الوطنية للإدارة تشارك في الب ا رمج والشبكات الوطنية والدولية لمؤسسات التكوين والبحث وتكلف بما يلي :

-ضمان تكوين إطارات للتصوير وتلبية لاحتياجات إدارة الدولة والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية.

تنظيم أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات

¹ - لمادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 96 92 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، جريدة رسمية عدد8.

² - المرسوم التنفيذي رقم 64- 155 المؤرخ في 1964/06/08 ، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر رقم 05.

³ - المرسوم الرئاسي رقم 05- 440 المؤرخ في 2005/11/12 المتضمن: يسند الى وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الوصاية عمى المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر رقم 75.

و الإدارات العمومية.

تطوير نشاطات الدراسات والبحث الإداري والتدقيق والاستشارة لفائدة المؤسسات و الإدارات العمومية.

مديرية التكوين المتواصل والتعاون تقوم بعملية تنظيم دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات وتضم مصلحتين :
*مصلحة التعاون.

*مصلحة التكوين المتواصل؛ وتقوم بتنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى للموظفين وكذلك تساعد المؤسسات والإدارات العمومية بطلب منها على تنفيذ مخططاتها التكوينية.

المدرسة الوطنية للإدارة تنظم تكوينا متخصصا يتم الالتحاق بها عن طريق مسابقة على أساس الاختبار، وتفتح سنويا بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية، تنشر قبل ثلاثة 03 أشهر من تاريخ إجراء المسابقة، حيث تنظم اختبارات شفوية، وتفتح المسابقة للجزائريين فقط بشروط:

-أن لا يتجاوز سن 28 سنة عند تاريخ المسابقة.

-أن يثبتوا وضعيتهم إزاء الخدمة الوطنية.

أما الموظفين المرسمين الذين لهم ثلاث 3 سنوات من الأقدمية ويحوزون شهادة ليسانس أو شهادة معادلة لها والبالغين من العمر 32 سنة عند تاريخ المسابقة، وذلك في حدود 15 % من المقاعد المفتوحة.

ثالثا : مراكز التكوين.

خلال الفترة الممتدة بين 1966 إلى 1975 أنشأت الدولة 31 مراكز للتكوين على مختلف ولايات الوطن، ومركز التكوين هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية، توضع تحت وصاية وزير الداخلية، حيث نصت المادة الأولى من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 81-12 على أنه تكلف المراكز الإدارية بتكوين مستخدمي الإدارات والهيئات العمومية وتحسين مستواهم، كما تجري الامتحانات والمسابقات وتنظم الدورات التحضيرية.

يتم الدخول إلى مركز التكوين عن طريق المسابقة بقرار من وزير الداخلية الذي يحدد نظام المسابقة وتشكيل لجان الامتحان، ويقر قائمة المترشحين بعد أن تضبطها لجنة الامتحان، و يلتحق الطلبة الناجحون بالمركز، ويقصى الناجحون الذين لم يمتحوا بالمؤسسة خلال عشرة أيام بعد انطلاق موسم الدخول.¹

يتمتع الطلبة بصفة "موظف" لدى قبولهم في مركز التكوين الإداري، ويوضعون في حالة انتداب.

حيث سمحت المادة 13 من أحكام المرسوم التنفيذي للولاية باقتراح فتح فروع للإدارة العامة أو فروع متخصصة حسب احتياجاتهم، وهذا في إطار انسجام التكوين المقدم من المركز مع احتياجات الإدارة و الهيئات العمومية، وبذلك تعين مراكز التكوين الإداري تقدم مجموعة من الموظفين والأعوان العموميين المؤهلين لخدمة الإدارات والمؤسسات العمومية ما يقارب الثلاثين سنة، إلى أن تم حميا تدريجيا مع مطمع التسعينات²

رابعا -جامعة التكوين المتواصل:

تعتبر جامعة التكوين المتواصل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تحت وصاية وزارة التعليم والبحث العلمي ، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 90 - 194 تختص بمايلي :

-تطبق كل المناهج والأساليب التي تراها ملائمة، لا سيما في مجال التعميم من بعد وفي مجال الاتصال السمعي البصري.

- تنظم حلقات تحسين المستوى وتجديد التكوين لفائدة القطاعات المستخدمة وذلك بناء على طلبها.

-تمكن كل مواطن تتوفر فيه الشروط المطلوبة من الالتحاق بالتكوين العالي.

حيث تعتبر مراكز التكوين المتواصل وحدات تكوينية وتعميمية منتشرة عمى مستوى المقاطعات الجغرافية التي يحددها الوزير المنتدب للجامعات .

تم إبرام اتفاقية بين جامعة التكوين المتواصل والمدرسة العامة للتوظيف العامة وذلك في إطار اهتمام جامعة التكوين المتواصل بالتعليم عن بعد والاتصال السمعي البصري، وذلك بهدف تكريس التكوين عن بعد لفائدة الموظفين المنتمين الى الاسلاك المشتركة، والذين تتوقف ترقيتهم إلى رتبة أعلى على إتمام تكوين تكميلي وذلك بهدف استغلال

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 81-12 المؤرخ في 31/01/1981، المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها، ج ر رقم 05.

² - المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 81-12، نفس المرجع.

التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في التغلب على الصعاب الجغرافية التي تصعب على الموظفين الالتحاق بالتكوين، إلا أنه في الوقت الحالي ومع التطور التكنولوجي للإعلام والاتصال أدى الى تطور الإدارة العمومية وأصبح من السيل ربط الإدارة والموظفين.

خامسا -المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية :

عرفت المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 94-450 هذه المراكز على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزارة المكلفة بالجماعات محمية، تم إنشاء خمسة مراكز لحد الآن على مستوى ولايات، كل من وهران، قسنطينة، الجلفة ورقلة، وبشار، وتتمثل مهام هذه المراكز المركز في:

- تولي تحضير المسابقات للالتحاق بمناصب العمل في الجماعات المحمية وسير هذه المسابقة.
- مباشرة أي عمل لتكوين مستخدمي الجماعات المحمية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
- إعداد البرامج البيداغوجية التطبيقية المرتبطة بها.
- ضمان تكوين مستخدمي الجماعات المحمية

خلاصة الفصل:

تهدف عملية التكوين وتحسين مستوى العمال إلى تزويدهم بالمعلومات واكتسابهم لمهارات مختلفة وجديدة، و إلى تعزيز سلوكيات العمال ، حيث وجب على الإدارة العليا التحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتكوين ومحاولة الإلمام بكل ما هو متعلق بهذه العملية حيث أن نشاط عملية التكوين نظام متكامل الخطوات، فلا يمكن تحقيق نتائجه إلا إذا وافقت الإدارة العامة بوضع استراتيجية وأساس صحيح لهذه العملية.

أدت الحاجة الماسة إلى التكوين بالمؤسسات إلى الاهتمام الكبير به وإلى الحاجة إلى مختصين في القيام بذلك .إن التكوين ضرورة أساسية لبناء كفاءة للأفراد و تطوير لقدراتهم، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز إداري للأفراد والعلاقات الانسانية في المشروع الحديث، ولذا يعد التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فمن فوائده زيادة الإنتاجية الرفع من معنويات الأفراد.

ومما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة نفسها ، حيث يتخذ سلوك العاملين مسارا لتحقيق الأهداف العامة، و عليه يستوجب على كل منظمة تصحيح مسار و سلوكيات عمالها مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء ، لذلك فإن الهدف الأساسي التي تسعى إليه إدارة العمال أن يؤدي إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط ان تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية، ومن تم نقلها على مستوى المؤسسة بغية رفع مستوى مردودية المؤسسة وحسن أدائها.

الفصل الثاني

آليات تكوين العامل وفق

القانون 11/90



يساعد تكوين العامل على ترقية الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات العمومية ، حيث يساهم هذا الأخير في تطوير مهارات و كفاءات العمال و تحسين سلوكهم و تعزيز انتمائهم لإدارتهم التابعين لها ، حيث أن نجاح عملية التكوين يتم بالقيام بعملية تخطيط و تسيير تقديري محكم ، الذي تربطه صلة وثيقة بالأهداف المسطرة له و الميزانية المخصصة له من خلال فترة معينة .

و لتجسيد هذا البرنامج على ارض الواقع يجب إتباع مجموعة من المراحل و الإجراءات المنظمةة و المرتبة و المتكاملة ، و يكون ذلك تحت رقابة محكمة من قبل مصالح إدارة الوسائل لمؤسسات العمومية ، و مصالح المراقبة المالية التي تتدخل حسب صلاحيات و اختصاص كل منها في مراحل متباينة . ومن أجل تدعيم بحثنا حول أليات تكوين العمال قمنا بدراسة حالة لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير و من أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : إرتباط المخطط السنوي للتكوين بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني : المركز القانوني للعامل في إطار التكوين و تحسين المستوى

المبحث الأول : إرتباط المخطط السنوي للتكوين بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي للتكوين جزء لا يتجزأ من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حيث يتناول التنبؤ بالمستقبل و الاحتياجات العمالية و المحيطية التي توجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة ، و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة و قبل الخوض في ماهية المخطط السنوي للتكوين و طرق انجازه و جب التعريف بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير كمطاب أول ثم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مطلب الثاني .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير و مهامه

في هذا المطلب تناولنا التعريف بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير من حيث نشأتها و إطارها القانوني من خلال (الفرع الأول) وإبراز مهام المؤسسة من خلال (الفرع الثاني)

الفرع الأول : التعريف بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير

الديوان الوطني للتطهير "د.و.ت" مؤسسة وطنية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشأت المؤسسة وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 102_01 المؤرخ 21 أفريل سنة 2001، تحت وصاية

وزارة الري حالياً ويعمل على ضمان خدمات التطهير، ويوجد مقره في مدينة الجزائر العاصمة بالضبط سيدي أرسين دائرة برّاقى الجزائر العاصمة.

يتواجد الديوان الوطني للتطهير في 58 ولاية من خلال:

11 منطقة (الجزائر، عنّابة، الطّارف، وهران، شلف، تيزي وزو، قسنطينة، سطيف، تيارت، باتنة،

الأغواط، بشّار) تضمّ 44 وحدة.

3 مديريّات تطهير:

مديريّة التطهير وصرف المياه بالوادي، والتي تتكوّن من: مركّب التطهير الوادي جنوب.

مركّب التطهير الوادي شمال.

مديريّة التطهير وصرف المياه وحوض ورقلة. مديريّة التطهير وصرف المياه بواد ريغ.

ومتواجد أيضاً في الولايات الأربعة الأخرى (الجزائر، تيبازة، قسنطينة وهران) من خلال تواجده في الشركات ذات الأسهم لتسيير الخدمات العمومية للمياه والتّطهير وهي سيال، سياكو، وسيور.

-الفرع الثاني : مهام مؤسسة الديوان الوطني للتّطهير

- 1- تسيير، استغلال، صيانة، تجديد، تمديد وبناء كلّ منشأ مخصّص للتّطهير في المجمّعات السّكنيّة وخاصة استغلال قنوات تجمع المياه القذرة، محطّات الرّفْع، محطّات النّصفية ومصبّات البحر وذلك في المناطق الحضرية والبلدية أي تصفية المياه المستعملة لجعلها صالحة للشّرب.
 - 2- مكافحة جميع مصادر تلوث المياه في المناطق التابعة للديوان.
 - 3- حماية البيئة المائية وتنفيذ السياسة الوطنيّة للتّطهير.
 - 4- المحافظة على الصّحة العموميّة.
 - 5- إنجاز مشاريع الدّراسات والأعمال لصالح الدّولة والسّلطات المحليّة، إلى جانب هذه المهام الأساسيّة، الديوان مسؤول أيضاً عن:
- يقترح على الوزارة الوصيّة بؤادر تشجيعيّة أو حوافز ذات طابع تقني أو مالي في مجال التّطهير.
- القيام بجميع نشاطات التّحسيس، التّعليم والتّكوين أو الدّراسة والبحث في مجال مكافحة تلوث المياه
- التّكفل بمنشآت تصريف مياه الأمطار المتواجدة بالمناطق التابعة له، لصالح الجماعات المحليّة كما تحتوي المؤسسة على خمسة مراكز تكوين متخصصة في مهن التّطهير يتم على مستواها تنظيم دورات تكوين خاصة بمهن التّطهير سواء لعمال الديوان الوطني للتّطهير أو لعمال مؤسسات أخرى وفق عقود وإتفاقيات مع تلك المؤسسات وتتمثل هذه المراكز في:

- مركز التكوين المتخصص في مهن التّطهير بومرداس المنشأ بتاريخ 2005/09/30.
- مركز التكوين المتخصص في مهن التّطهير قسنطينة المنشأ بتاريخ 2013/05/22.
- مركز التكوين المتخصص في مهن التّطهير بشار المنشأ بتاريخ 2024/05/20 .
- مركز التكوين المتخصص في مهن التّطهير تيارت المنشأ بتاريخ 2020/11/10.
- مركز التكوين المتخصص في مهن التّطهير واد سوف المنشأ بتاريخ 2013/09/22.

المطلب الثاني : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الفرع الأول : تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

و هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية، و هو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و هو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية¹.

فهو وسيلة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، و أداة تحليلية لنظام التسيير و السياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية، و يرتكز أساسا على تسيير توقيعي، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا، ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني و الأنجع للموارد البشرية و المالية و تحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية و لهذا الغرض، فإنه من الضروري ان يحضى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازه.

الفرع الثاني : أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

يساعد مخطط تسيير الموظفين في توجيه و إدارة سياسات الموارد البشرية في المؤسسات العامة و الحكومية، و هو يعد أداة حيوية لتحسين أداء المؤسسة و ضمان استخدام الموارد البشرية بكفاءة و فعالية.

و ذلك لما يكتسي هذا المخطط أهمية نذكرها فيما يلي :

- توفير وسيلة تسيير تقديرية .
- تحديد النقائص في إجراءات التسيير و التدابير التطبيقية و التنظيمية .
- الوقوف على الوضعية الحقيقية و الدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 .

الفرع الثالث : أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات و الإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها ، و الوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية و النوعية ، و يمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي :

أولا : إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال و تطويرهم :

إن الإجراء الذي جاء به المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 و النصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به ، جاء بقصد التصدي للعيوب و المشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولاً به إلى غاية صدور هذا المرسوم و بغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية و متطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية و فعالة ، و عليه فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية و الدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية (هيكل المستخدمين ، المناصب المالية المشغولة ، المناصب المالية الشاغرة ، الإحتياجات الجديدة) التي من شأنها أن تحدد بصفة موضوعية و دقيقة التوظيف الذي ينبغي إجرأه وفق مستويات التأهيل ، و ذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح التوظيف العمومي و مصالح الميزانية ، و كما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة التي تمارسه مصالح التوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 126/95 ، يهدف أساسا إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان ¹:

✓ التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية

✓ التحكم في تعداد المستخدمين و تطابقه مع الإحتياجات الحقيقية للمؤسسات و الإدارات العمومية

✓ إعداد مخطط للشغل في المؤسسات و الإدارات العمومية

ثانيا: إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية :

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية و هذا من خلال التحديد الموضوعي لإحتياجات المؤسسات و الإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين و

¹ المرسوم التنفيذي رقم 126-95

تحسين المستوى إضافة الى متابعة تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية و كذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل و الهيئات و الإدارة العمومية ، و ذلك حسب المادة 6 من المرسوم 126/95 والتي تنص على أنه : "في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على المؤسسات و الإدارة العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة و الغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ولا سيما فيما يتعلق بما يلي : التوظيف ، التكوين ، تحسين المستوى ، تجديد المعلومات ، الترقية ، الإحالة على التقاعد¹

ثالثا: إعادة الإعتبار للمسيرين في ممارسة إختصاصاتهم :

و يقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين ، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف و التعيين ، الترقية في الدرجات و الرتب ، و إنهاء المهام و التدابير التأديبية)

و من أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم إحترام الشروط التنظيمية و القانونية الخاصة بالإلتحاق بالوظائف العمومية ، و كذا إحترام شروط كفايات التنظيم ، و سير الإمتحانات و المسابقات المهنية ، مع إحترام شروط المستويات ، الشهادات ، السن ، و الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله ، إلى إحترام شروط العزل أو إنهاء المهام .

المطلب الثالث : تنظيم عملية التكوين في المؤسسة العمومية :

يخضع التكوين في المؤسسات العمومية إلى مجموعة من عمليات التخطيط و التنظيم ، تقوم بها المؤسسة لتحصيل حاجياتها من كفاءات و خبرات و يتم ذلك بالقيام بإعداد مخطط سنوي و آخر متعدد السنوات بحيث أن المخطط السنوي يحدد جميع عمليات التدريب التي سيتم تنفيذها خلال سنة تقويمية أما المخطط متعدد السنوات يمتد على مدى عدة سنوات ويحدد الأهداف الاستراتيجية للتدريب ، وأنواع التدريب ذات الأولوية ، والموارد المتوقعة للمؤسسة

¹ - المادة 6 من المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع

التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين ، جريدة رسمية عدد 26

الفرع الأول :إعداد المخطط السنوي للتكوين :

تقوم مصلحة الموارد البشرية لكل إدارة و مؤسسة عمومية بإعداد المخطط السنوي للتكوين حيث تعتمد على مجموعة من الإجراءات إستنادا إلى القوانين و المراسيم التنظيمية المعمول بها و قد أخذنا على سبيل المثال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير و ذلك من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي أجريناها مع مصلحة تسيير الموارد البشرية والتي أمدتنا بأهم إجراءات و مراحل إعداد هذا المخطط و تتمثل هذه المراحل في ¹:

أولا : تحديد الاحتياجات التكوينية.

ويتم تحديد هذه الإحتياجات عن طريق :

تقييم الأداء حيث يتم تقييم أداء الموظفين لتحديد المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها.
تحليل الفجوات في المهارات من خلال مقارنة المهارات الحالية للموظفين بالمهارات المطلوبة لأداء مهامهم بفعالية.

استطلاعات الرأي عن طريق جمع آراء الموظفين والمديرين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.

التغيرات في القوانين واللوائح التي تتطلب تدريب الموظفين على الامتثال لها.

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة حيث يرتبط تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة.

وصف الوظيفة الذي يحدد المهام والمسؤوليات التي تتطلب مهارات معينة.

المرجع المهني ويوفر معلومات حول المهارات المطلوبة في مختلف المهن.

نتائج تقييم فترة الاختبار.

طلبات الموظفين أنفسهم حيث يمكن للموظفين تقديم طلب تكوين على مستوى مديرية الموارد البشرية من أجل تطوير مهاراتهم المهنية .

المقابلات أو اختبارات الكفاءة.

¹ -المادة 57 من القانون 11-90

توصيات تقارير التدقيق، التفتيش، التقييم¹.

ثانياً: تحديد الأهداف التكوينية

يتم اشتقاق الأهداف التكوينية للمؤسسة من خلال الأهداف الاستراتيجية و يجب أن تكون هذه الأهداف:

- محددة : واضحة وغير غامضة، وتحدد بالضبط ما الذي يجب تحقيقه
- قابلة للقياس: يمكن قياس التقدم المحرز نحو تحقيقها
- قابلة للتحقيق : واقعية وقابلة للإنجاز بالموارد المتاحة.
- ذات صلة: مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واحتياجات الموظفين.
- محددة زمنياً: لها تاريخ بداية ونهاية محدد.

ثالثاً: تحديد المواضيع التكوينية.

يتم تحديد المواضيع التكوينية بناءً على الأهداف التكوينية المحددة. بحيث ينبغي أن تتناول المواضيع المعارف والمهارات والسلوكيات التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهداف التكوين و عند تحديد المواضيع، ينبغي مراعاة ما يلي:

- احتياجات المتدربين: يجب أن تكون المواضيع ذات صلة بمهامهم ومسؤولياتهم واحتياجاتهم التدريبية.
- مستوى المتدربين: يجب أن تكون المواضيع مناسبة لمستوى معرفة المتدربين وخبراتهم.
- أهداف البرنامج التدريبي: يجب أن تساهم المواضيع في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بشكل عام.
- الموارد المتاحة: يجب أن تكون المواضيع قابلة للتغطية بالموارد المتاحة، مثل المدربين والمواد التدريبية والتجهيزات²

¹ - ملف اداري تحت عنوان إجراءات التدريب و التوعية وفق نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ،تحديث ماي 2021 ،المسجلة

برقم P.R.4.4.2،نسخة 7 .

² - ملف اداري تحت عنوان إجراءات التدريب و التوعية وفق نظام الإدارة البيئية ISO14001 تحديث ماي 2021 المسجلة برقم P.R.4.4.2. نسخة7 نفس المرجع.

رابعا :تحديد المشاركين في عملية التكوين .

يحق لجميع موظفي الديوان الوطني للتطهير المشاركة في : يشمل ذلك جميع الموظفين في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. يستفيد هؤلاء الموظفون من التكوين المستمر الذي يهدف إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل عام، وتحسين أدائهم في مختلف جوانب عملهم، سواء كانت فنية أو إدارية أو غير ذلك. يمكن تقسيمهم إلى الفئات التالية:

✓ الموظفون الجدد: يحتاجون إلى التكوين الأساسي لتعريفهم بمهامهم ومسؤولياتهم وسياسات وإجراءات المؤسسة.

✓ الموظفون الحاليون: يستفيدون من التكوين المستمر لتحديث مهاراتهم ومعارفهم ومواكبة التغيرات في مجال عملهم.

✓ الموظفون ذوو الأداء المتدني: قد يحتاجون إلى تكوين خاص لمعالجة نقاط الضعف لديهم وتحسين أدائهم.

✓ الموظفون ذوو الإمكانيات العالية : يمكن تزويدهم بتكوين متقدم لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية وإعدادهم لتولي مناصب أعلى¹.

✓ موظفو مراكز التدريب على مهن الصرف الصحي وفروعه: يستفيد هؤلاء الموظفون من التدريب المتخصص الذي يركز على تزويدهم بالمهارات الفنية اللازمة لتشغيل وصيانة وإدارة أنظمة الصرف الصحي بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك:

✓ المدربون: يحتاجون إلى تكوين مستمر في أساليب التدريب الحديثة وتقنيات التدريس الفعالة.

✓ الفنيون والمهندسون: يحتاجون إلى تكوين متخصص في تشغيل وصيانة وإدارة أنظمة الصرف الصحي المختلفة.

✓ الموظفون المعنيون بنظام الإدارة البيئية: يستفيد هؤلاء الموظفون من التدريب الذي يركز على تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسة، بما في ذلك

¹ ملف اداري تحت عنوان إجراءات التدريب و التوعية وفق نظام الإدارة البيئية ISO 14001 نفس المرجع

المتطلبات القانونية والبيئية، وكيفية تنفيذ وتقييم النظام، وكيفية التعامل مع الجوانب البيئية المختلفة المتعلقة بأنشطة المؤسسة. يشمل ذلك:

- ✓ مدقو نظام الإدارة البيئية: يحتاجون إلى تكوين متخصص في أساليب التدقيق وإجراءات التقييم.
- ✓ الموظفون المسؤولون عن الامتثال البيئي: يحتاجون إلى تكوين حول القوانين واللوائح البيئية وكيفية تطبيقها.
- ✓ جميع الموظفين: يحتاجون إلى توعية أساسية حول أهمية حماية البيئة وكيفية المساهمة في ذلك من خلال ممارساتهم اليومي
- ✓ الموظفون الإداريون: يستفيد هؤلاء من برامج التكوين التي تعزز مهاراتهم في مجالات مثل إدارة المكاتب، والتواصل، وإدارة المشاريع، والقيادة، وغيرها من المهارات الأساسية لضمان الكفاءة التشغيلية ودعم وظائف المؤسسة.

خامسا : إختيار مكان التكوين .

عند اختيار مكان التكوين، تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عدة عوامل، مثل:

أهداف التكوين: المعرفة والمهارات التي يجب أن يكتسبها المتدربون، واحتياجاتهم لتدريب نظري أم عملي أم كليهما

ميزانية التكوين: من خلال معرفة الموارد المالية المتاحة ما إذا كانت تسمح الميزانية بإرسال المتدربين إلى مراكز تدريب خارجية أم يفضل إجراء التكوين داخل المؤسسة¹

عدد المتدربين: عدد الموظفين الذين سيشاركون في التكوين إمكانية استيعابهم في مكان واحد أم يجب تقسيمهم على عدة أماكن

الوقت متاح: الوقت متاح لإجراء التكوين، وإمكانية تفرغ المتدربين للتكوين في مكان خارجي أم يفضل إجراء التكوين في مكان عملهم لتجنب تعطيل سير العمل

¹ ملف اداري تحت عنوان إجراءات التدريب و التوعية وفق نظام الإدارة البيئية ISO 14001 نفس المرجع

احتياجات المتدربين: خلفية المتدربين ومستوياتهم واحتياجاتهم الخاصة، وما إذا كانوا يحتاجون إلى تجهيزات خاصة أو بيئة تدريبية معينة أم لا

طبيعة التكوين: من حيث متطلبات التكوين حيث يمكن أن يكون تدريبًا عمليًا مكثفًا أو يركز على الجانب النظري، وكذا احتياجات المتدربين إلى استخدام معدات أو أدوات معينة غير متوفرة في المؤسسة.

توفر المدربين المؤهلين: مدى توفر المؤسسة على مدربين مؤهلين لتقديم التكوين المطلوب، إذا لم يكن كذلك، أو الاستعانة بمدربين خارجيين وتقديم التكوين في مكان يوفر لهم التجهيزات اللازمة.

الموقع الجغرافي: إمكانية إجراء التكوين في مكان قريب من مكان عمل المتدربين لتجنب تكاليف السفر والإقامة.

من خلال التقييم الدقيق لهذه العوامل، يمكن للمؤسسة اختيار مكان التكوين الأنسب الذي يضمن تحقيق أهداف التكوين بفعالية وكفاءة. على سبيل المثال، إذا كان التكوين يهدف إلى تزويد الموظفين بمهارات عملية متخصصة ويتطلب استخدام معدات معينة، فقد يكون من الأفضل إجراؤه في مركز تدريب متخصص أو في مكان عمل مجهز بالتجهيزات اللازمة. أما إذا كان التكوين يهدف إلى تزويد الموظفين بمعرفة نظرية عامة، فقد يكون من الأنسب إجراؤه داخل المؤسسة قد قامت مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بإنجاز مراكز تكوين خاصة بمهن التطهير آخذة بعين الاعتبار كل ما سلف ذكره

سادسًا: تحديد أساليب التكوين: بالإضافة إلى مكان التكوين، يجب أيضًا اختيار أساليب التكوين المناسبة التي سيتم استخدامها لتقديم البرنامج التدريبي. يجب أن تكون أساليب التكوين متوافقة مع أهداف التكوين، ومحتوى البرنامج، وخصائص المتدربين، والموارد المتاحة.

يمكن أن تشمل ما يلي:

المحاضرات: تعتبر طريقة تقليدية لتقديم المعلومات، ولكنها قد لا تكون فعالة في تطوير المهارات العملية.

المناقشات: تشجع المتدربين على المشاركة الفعالة وتبادل الأفكار والخبرات.

دراسة الحالة: تساعد المتدربين على تطبيق المعرفة والمهارات في مواقف واقعية.

لعب الأدوار: تمكن المتدربين من ممارسة مهارات معينة في بيئة آمنة وخاضعة للرقابة.

ورش العمل: توفر للمتدربين فرصة للعمل الجماعي وتطبيق المعرفة والمهارات من خلال أنشطة عملية.

التدريب العملي: يوفر للمتدربين خبرة عملية مباشرة في بيئة العمل.

التدريب بمساعدة الحاسوب: يستخدم التكنولوجيا لتقديم تجارب تعليمية تفاعلية وشخصية.

الفرع الثاني: المخطط الإستراتيجي للمؤسسة في إطار التكوين.

و هو عبارة عن مخطط متعدد السنوات وضعت المؤسسة من أجل تحديد التوجهات الاستراتيجية للتكوين على المدى الطويل ويعتمد أساسا على :

• الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

• أنواع التكوين ذات الأولوية.

• الموارد المتوقعة (مالية وبشرية)

ويعتمد المخطط الإستراتيجي خلال وضعه على عدة عوامل نذكر منها :

أولا: رؤية التكوين وأهدافه الاستراتيجية

✓ **رؤية التكوين:** تمثل الصورة المستقبلية المرغوبة للتكوين في المؤسسة، وتحدد ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل من خلال برامج التكوين.

✓ **أهداف التكوين الاستراتيجية:** هي الأهداف العامة التي تحدد النتائج الرئيسية التي يجب تحقيقها من خلال التكوين على المدى الطويل، وتكون مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا : مجالات التكوين ذات الأولوية

يتم تحديد المجالات التي يجب التركيز عليها في برامج التكوين على المدى الطويل، بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واحتياجاتها من الكفاءات.

أمثلة: التكوين على المهارات الأساسية (القراءة والكتابة والحساب)، والتكوين على المهارات المتخصصة (المهارات الفنية والتقنية)، والتكوين الإداري (مهارات القيادة والإدارة والإشراف)

ثالثا :استراتيجيات التنفيذ

يتم تحديد الأساليب والوسائل التي سيتم استخدامها لتنفيذ برامج التكوين على المدى الطويل عن طريق الشراكات مع مؤسسات التكوين المتخصصة، وتطوير برامج التكوين الداخلية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين، والتكوين أثناء العمل، والتناوب الوظيفي.

رابعا: مؤشرات الأداء الرئيسية

يتم تحديد المؤشرات التي سيتم استخدامها لقياس مدى تحقيق أهداف التكوين الاستراتيجية. أمثلة: نسبة الموظفين الذين تم تكوينهم، ومستوى رضا المتدربين، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الحوادث، وزيادة الابتكار.

خامسا:آلية المتابعة والتقييم

يتم تحديد الإجراءات التي سيتم اتباعها لمتابعة وتقييم تنفيذ برامج التكوين على المدى الطويل، وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة. أمثلة: تقييم الأثر، واستطلاعات الرأي، والمقابلات، ومجموعات التركيز، وتحليل البيانات، وتقديم التقارير الدورية.

سادسا: المدى الزمني

تغطي عادةً فترة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

سابعا:المرونة

يجب أن تكون مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ثامنا :التكامل

يجب أن تتكامل مع الخطط الاستراتيجية الأخرى للمؤسسة، مثل خطط الموارد البشرية، وخطط التطوير التنظيمي، وخطط إدارة المعرفة.

تاسعا: المشاركة

يجب أن يتم إعدادها بمشاركة مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام، والموظفين، والشركاء الاجتماعيين.

عاشرا : المراجعة والتحديث

يجب مراجعتها وتحديثها بشكل دوري لضمان ملاءمتها وفعاليتها

المبحث الثاني :المركز القانوني للعامل في إطار التكوين و تحسين المستوى

يُعتبر التكوين وتحسين المستوى حقًا أساسيًا من حقوق العامل ، وواجبًا على المؤسسة، يهدف إلى تطوير مهارات العاملين ومعارفهم، وتحسين أدائهم، وتمكينهم من مواكبة التطورات المهنية والتكنولوجية. يحدد القانون الإطار العام لهذا الحق، ويوضح التزامات كل من العامل والمؤسسة في هذا الشأن. يستند المركز القانوني للعامل في إطار التكوين وتحسين المستوى إلى مجموعة من القوانين واللوائح والتنظيمات، أهمها:

- القانون رقم 90-11 المؤرخ 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، وتعديلاته وتتميماته:
 - ✓ يحدد الإطار العام لعلاقات العمل الفردية والجماعية.
 - ✓ ينص على حق الموظف في التكوين المستمر كأحد الحقوق الأساسية.
 - ✓ يحدد التزامات صاحب العمل في مجال التكوين، بما في ذلك توفير فرص التكوين المناسبة، وتوفير التسهيلات اللازمة للموظفين للمشاركة في برامج التكوين.
- المرسوم التنفيذي رقم 02-427 المؤرخ 7 ديسمبر 2002، المتعلق بظروف تنظيم تعليم وتدريب العمال في مجال الوقاية من المخاطر المهنية:
 - ✓ يهدف إلى تعزيز ثقافة الوقاية من المخاطر المهنية في المؤسسات.
 - ✓ يُلزم المؤسسات بتوفير التكوين اللازم للموظفين في مجال السلامة والصحة المهنية، بما يتناسب مع طبيعة المخاطر الموجودة في مكان العمل.

- ✓ يحدد محتوى برامج التكوين في مجال السلامة والصحة المهنية، وشروط تنفيذها وتقييمها.
- **المرسوم التنفيذي رقم 05-08 المؤرخ 8 يناير 2005**، المتعلق بالمتطلبات الخاصة المطبقة على المواد أو المنتجات أو المستحضرات الخطرة في مكان العمل:
 - ✓ يهدف إلى حماية صحة وسلامة الموظفين الذين يتعاملون مع المواد الخطرة.
 - ✓ يفرض على المؤسسات توفير التكوين اللازم للموظفين الذين يتعاملون مع المواد الخطرة، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات اللازمة للتعامل الآمن مع هذه المواد.
- **المرسوم التنفيذي رقم 05-09 المؤرخ 8 يناير 2005**، المتعلق باللجان المتساوية الأعضاء وموظفي النظافة والسلامة:
 - ✓ يحدد دور لجان النظافة والأمن ودور مندوبي النظافة والأمن في المؤسسات.
 - ✓ يُلزم المؤسسات بتوفير التكوين اللازم لأعضاء لجان النظافة والأمن ومندوبي النظافة والأمن، لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية.
- **النظام الداخلي للمؤسسة:**
 - ✓ يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات الداخلية التي تحدد كيفية سير العمل داخل المؤسسة.
 - ✓ قد يتضمن أحكامًا تتعلق بتنظيم التكوين، وتحديد حقوق وواجبات الموظفين والمؤسسة في هذا المجال، بما يتماشى مع القوانين واللوائح المعمول بها.
- **اتفاقية المفاوضة الجماعية:**
 - ✓ هي اتفاقية تُبرم بين ممثلي العمال وممثلي أصحاب العمل، وتحدد شروط وظروف العمل.
 - ✓ و تتضمن بنودًا تتعلق بالتكوين المستمر للموظفين، وتحدد التزامات المؤسسة في هذا الشأن، مثل أنواع التكوين التي يجب توفيرها، والميزانية المخصصة للتكوين، وآليات تقييم فعالية التكوين.

المطلب الأول: حقوق وإلتزامات العامل في إطار التكوين وتحسين المستوى

سنتناول في هذا المطلب الإمتيازات الممنوحة للعمال من أجل تشجيعهم على مواصلة التكوين من جهة، وكذا الإلتزامات التي يترتبها عليهم، و كذلك تقييمه من ناحية الإيجابيات التي يحققها و التي ترجع على العامل و المؤسسة .

الفرع الأول : حقوق العامل في إطار التكوين و تحسين المستوى :

يتمتع العامل في إطار التكوين وتحسين المستوى بمجموعة من الحقوق و هذا ما نصت عليه المواد 38،39،40 من المرسوم التنفيذي 20-194 ، أهمها:

• الحق في التكوين المستمر:

- يحق للموظف الحصول على التكوين الذي يُمكنه من تطوير مهاراته ومعارفه، وتحسين أدائه، ومواكبة التطورات المهنية والتكنولوجية.
- يشمل هذا الحق جميع أنواع التكوين، بما في ذلك التكوين الأساسي، والتكوين المستمر، والتكوين المتخصص، والتكوين التأهيلي¹.

• الحق في اختيار نوع التكوين:

- يحق للموظف، بالتشاور مع المؤسسة، اختيار نوع التكوين الذي يتناسب مع احتياجاته وتطلعاته المهنية، وذلك في حدود الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة.
- يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار رغبات الموظف واقتراحاته عند تحديد برامج التكوين².

• الحق في الحصول على التسهيلات اللازمة:

- يجب على المؤسسة توفير التسهيلات اللازمة للموظف للمشاركة في برامج التكوين، لضمان استفادته القصوى من التكوين.

¹المواد 38-39-40 من المرسوم التنفيذي 20-194

²المادة 70 من الإتفاقية الجماعية للعمل للديوان الوطني للتطهير 2013

- تشمل هذه التسهيلات:
- توفير الوقت اللازم للمشاركة في الدورات التدريبية.
- تغطية تكاليف التكوين، بما في ذلك رسوم التسجيل، وتكاليف السفر والإقامة (إذا لزم الأمر)، وتوفير المواد التدريبية.
- توفير الدعم الإداري والفني اللازم للموظف أثناء فترة التكوين.

• الحق في تقييم التكوين:

- يحق للعامل تقييم جودة برامج التكوين، وتقديم ملاحظات واقتراحات لتحسينها.
- يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار آراء العمال عند تقييم فعالية برامج التكوين، واستخدام نتائج التقييم لتحسين جودة التكوين في المستقبل.

الفرع الثاني: التزامات العامل في إطار التكوين وتحسين المستوى

يلتزم الموظف في إطار التكوين وتحسين المستوى بما يلي¹:

- المشاركة الفعالة في برامج التكوين:
- يجب على العامل المشاركة بفعالية في برامج التكوين، والالتزام بحضور الدورات التدريبية، وإنجاز المهام المطلوبة، والمشاركة في الأنشطة التدريبية المختلفة.
- يجب على العامل بذل قصارى جهده للاستفادة من التكوين، وتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في مجال عمله.
- تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة:
- يجب على العامل تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبها من خلال التكوين في مجال عمله، والمساهمة في تحسين أدائه وأداء المؤسسة.
- يمكن للمؤسسة أن تطلب من العامل تقديم تقرير عن كيفية تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة، أو إجراء تقييم لأدائه بعد انتهاء التكوين.

¹ المواد 41-42-43 من المرسوم التنفيذي 20-194

• إعلام المؤسسة بأي صعوبات:

- يجب على العامل إعلام المؤسسة بأي صعوبات قد تواجهه في المشاركة في برامج التكوين أو تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة، لتمكين المؤسسة من تقديم الدعم اللازم.
- يشمل ذلك الصعوبات المتعلقة بفهم محتوى التكوين، أو تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في بيئة العمل، أو أي صعوبات أخرى قد تعيق استفادة الموظف من التكوين¹.

الفرع الثالث : التزامات المؤسسة في إطار التكوين وتحسين المستوى

تلتزم المؤسسة في إطار التكوين وتحسين المستوى بما يلي:

أولا : تحديد احتياجات التكوين:

يجب على المؤسسة تحديد احتياجات التكوين للعمال بشكل دوري ومنتظم، لضمان توفير برامج تكوين تلبي الاحتياجات الفعلية للعمال والمؤسسة.

يمكن للمؤسسة استخدام عدة طرق لتحديد احتياجات التكوين، بما في ذلك:

- تقييم أداء العمال.
- تحليل الفجوات في المهارات.
- استطلاعات الرأي.
- التغييرات في القوانين واللوائح.
- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

ثانيا : توفير برامج تكوين متنوعة:

يجب على المؤسسة توفير برامج تكوين متنوعة تلبي احتياجات العمال المختلفة، وتغطي مختلف جوانب عملهم، وتتوافق مع التطورات المهنية والتكنولوجية.

¹ المادة 72 من الإتفاقية الجماعية للعمل للديوان الوطني للتطهير 2013

يمكن أن تشمل هذه البرامج التكوين الأساسي، والتكوين المستمر، والتكوين المتخصص، والتكوين التأهيلي، والتكوين عن بعد، وغيرها.

ثالثاً : توفير التسهيلات اللازمة:

يجب على المؤسسة توفير التسهيلات اللازمة للعمال للمشاركة في برامج التكوين، لضمان استفادتهم القصوى من التكوين تشمل هذه التسهيلات:

- ✓ توفير الوقت اللازم للمشاركة في الدورات التدريبية.
- ✓ تغطية تكاليف التكوين، بما في ذلك رسوم التسجيل، وتكاليف السفر والإقامة (إذا لزم الأمر)، وتوفير المواد التدريبية.
- ✓ توفير الدعم الإداري والفني اللازم للعمال أثناء فترة التكوين.
- ✓ توفير بيئة تدريبية مناسبة ومجهزة بالتجهيزات اللازمة.

المطلب الثاني : تقييم فعالية التكوين:

يُعد تقييم فعالية التكوين أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين، والتأكد من أن الاستثمار في الموارد البشرية يؤدي ثماره. يساعد التقييم على تحديد نقاط القوة والضعف في برامج التكوين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها وتطويرها حيث يجب على المؤسسة تقييم فعالية برامج التكوين بشكل دوري ومنتظم، للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد مجالات التحسين حيث يمكن للمؤسسة استخدام عدة طرق لتقييم فعالية التكوين، بما في ذلك:

- تقييم ردود فعل المتدربين.
- قياس مستوى المعرفة والمهارات المكتسبة.
- تقييم تغيير السلوك في بيئة العمل.
- قياس العائد على الاستثمار في التكوين

الفرع الأول : طرق تقييم فعالية التكوين.

لتقييم فعالية تكوين العامل وفق القانون 11/90 في الجزائر، يمكن اتباع عدة طرق وأساليب تأخذ في الاعتبار مختلف جوانب العملية التكوينية وأثرها على العامل والمؤسسة. على الرغم من أن القانون 11/90 نفسه قد لا ينص بشكل مباشر على آليات تقييم محددة، إلا أنه يضع الإطار العام لأهمية التكوين، وبالتالي يمكن الاستناد إلى مبادئه لتصميم أدوات التقييم و هذا من خلال إتفاقيات العمل الخاصة بكل مؤسسة و على سبيل المثال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير حيث يتم تقييم فعالية التكوين عبر عدة وسائل وأدوات نذكر منها :

تقييم ردود الفعل والمشاركة:

✓ الاستبيانات: توزيع استبيانات على العمال المتكويين مباشرة بعد الانتهاء من الدورة التكوينية لجمع آرائهم حول محتوى التكوين، أساليب التدريب، كفاءة المدربين، والمرافق والتجهيزات المستخدمة. يمكن أن تتضمن الأسئلة جوانب مثل مدى رضاهم عن التكوين، مدى ملاءمته لاحتياجاتهم الوظيفية، وما إذا كانوا يوصون به لزملائهم.

✓ المناقشات الجماعية: تنظيم جلسات نقاش مركزة مع مجموعات من العمال المتكويين لتبادل وجهات النظر بشكل تفصيلي حول تجربتهم التكوينية، والتحديات التي واجهتهم، والمقترحات لتحسين الدورات المستقبلية.

✓ نماذج التقييم الفوري: استخدام نماذج تقييم قصيرة في نهاية كل وحدة تدريبية أو يوم تكويني لجمع انطباعات أولية حول مدى فهم واستيعاب المشاركين للمادة التعليمية المقدمة.

تقييم التعلم واكتساب المعرفة والمهارات:

✓ الاختبارات والتقييمات: إجراء اختبارات قبل وبعد التكوين لقياس مستوى المعرفة والمهارات التي اكتسبها العمال. يمكن أن تكون هذه الاختبارات نظرية أو عملية حسب طبيعة التكوين.

✓ تقييم الأداء العملي: ملاحظة وتقييم أداء العمال في بيئة العمل بعد فترة من التكوين لتحديد مدى تطبيقهم للمعرفة والمهارات الجديدة التي اكتسبوها. يمكن أن يشمل ذلك تقييم جودة العمل، سرعة الإنجاز، والقدرة على حل المشكلات.

✓ دراسة الحالات والمشاريع :تكليف العمال المتكونين بدراسة حالات واقعية أو تنفيذ مشاريع تطبيقية مرتبطة بموضوع التكوين لتقييم قدرتهم على تحليل المشكلات وتطبيق المعارف والمهارات في سياقات عملية.

تقييم السلوك والتغيير في الأداء :

- ملاحظات المشرفين والزملاء :جمع ملاحظات من المشرفين المباشرين وزملاء العمل حول التغييرات التي طرأت على سلوك وأداء العامل بعد التكوين. يمكن أن تشمل هذه الملاحظات جوانب مثل تحسين التعاون، زيادة المبادرة، تبني أساليب عمل جديدة، وتقليل الأخطاء.
- تقييم الأداء الدوري :دمج مؤشرات الأداء المتعلقة بموضوع التكوين في نظام تقييم الأداء الدوري للعامل لمتابعة التحسينات التي تحققت بمرور الوقت.
- مقابلات المتابعة :إجراء مقابلات فردية مع العمال المتكونين بعد فترة من عودتهم إلى العمل لمناقشة كيفية تطبيقهم لما تعلموه، والتحديات التي يواجهونها، والدعم الذي يحتاجونه.

تقييم النتائج على مستوى المؤسسة:

- تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية :تتبع وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة قبل وبعد تنفيذ برامج التكوين لتحديد تأثيرها على الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، وتقليل الحوادث أو الأخطاء.
- تقييم الأهداف الاستراتيجية :تحديد مدى مساهمة برامج التكوين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل تطوير مهارات محددة لدعم خطط التوسع أو التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

الفرع الثاني : الهدف من تقييم فعالية التكوين.

و تأخذ المؤسسة اعتبارات هامة عند التقييم:

- تحديد أهداف التكوين بوضوح :قبل التقييم، يجب أن تكون أهداف كل برنامج تكويني محددة وقابلة للقياس لتمكين تقييم فعاليتها.
- استخدام مزيج من طرق التقييم : للحصول على صورة شاملة ودقيقة لفعالية التكوين، يفضل استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الكمية والنوعية.

- إشراك جميع الأطراف المعنية : يجب إشراك العمال المتكونين، المشرفين، المدربين، وممثلي إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم.
 - ضمان السرية والتحفيز على الصراحة : يجب طمأنة المشاركين في التقييم بضمان سرية معلوماتهم لتشجيعهم على تقديم ملاحظات صادقة وبناءة.
 - استخدام نتائج التقييم للتحسين المستمر : يجب استخدام نتائج التقييم لتحديد نقاط القوة والضعف في برامج التكوين وتطويرها وتحسينها في المستقبل.
- على الرغم من أن القانون 11/90 يركز على الحق في التكوين والالتزامات المتعلقة به، فإن تطبيق هذه الطرق في إطار مبادئه يساهم في ضمان أن يكون التكوين فعالاً ويحقق الأهداف المرجوة منه على مستوى العامل والمؤسسة في الجزائر.

ملخص الفصل :

وفقاً للقانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، يمثل تكوين العامل حجر الأساس في تطوير الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يقر القانون بحق العامل الأصيل في التكوين المهني والتطوير المستمر لكفاءاته وقدراته بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل المتغيرة والتطورات التكنولوجية المتسارعة. تتعدد آليات هذا التكوين لتشمل التكوين الأولي الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات الأساسية اللازمة لدخول معترك العمل، والتكوين المستمر الذي يستهدف العاملين بالفعل بهدف تعميق معارفهم وتحديث مهاراتهم وتكييفها مع المستجدات المهنية داخل المؤسسة أو خارجها، بالإضافة إلى آليات التأهيل وإعادة التأهيل التي تتيح للعمال الذين تعرضوا لحوادث أو أمراض مهنية أو ظروف أخرى فقدوا على إثرها القدرة على ممارسة عملهم الأصلي، اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من الاندماج مجدداً في سوق العمل في وظائف تتناسب مع قدراتهم المستجدة. كما يبرز نظام التكوين عن طريق التمهين كنموذج فعال يجمع بين التعليم النظري والتطبيق العملي في بيئة العمل الفعلية، مما يساهم في اكتساب خبرة مهنية حقيقية. وتتوزع مسؤولية تفعيل هذه الآليات بين صاحب العمل الذي يقع على عاتقه واجب تنظيم الدورات التكوينية التي تخدم أهداف المؤسسة وتطور أداء العاملين، والدولة التي تضطلع بدور محوري في وضع السياسات الوطنية للتكوين المهني وإنشاء المؤسسات المتخصصة والإشراف عليها، فضلاً عن تحفيز المؤسسات على الاستثمار في تكوين عمالها. أما العامل نفسه، فيقع عليه واجب الاستفادة القصوى من الفرص التكوينية المتاحة والسعي الدؤوب لتنمية قدراته ومعارفه. وعلى صعيد الإطار القانوني للعامل في سياق التكوين، يكفل القانون حزمة من الحقوق الحمائية التي تضمن استمرار علاقة العمل وعدم تأثرها بالمشاركة في الدورات التكوينية، والحق في الحصول على الأجر كاملاً خلال فترة التكوين ما لم يتم الاتفاق على خلاف ذلك، بالإضافة إلى استمرار التغطية الاجتماعية واستفادة العامل من جميع مزايا الضمان الاجتماعي. كما يضمن القانون حق العامل في تلقي التكوين في بيئة آمنة وصحية ومجهزة بالوسائل التعليمية اللازمة، والحصول على شهادة معتمدة عند إتمام الدورة التكوينية بنجاح. هذا ما تتضمنه الاتفاقيات الجماعية أو الأنظمة الداخلية للمؤسسات من خلال بنود إضافية تعزز حقوق العامل في مجال التكوين وتوفر له مزايا إضافية. وبشكل عام، يرسخ القانون 11/90 مبدأ التكوين كحق ومسؤولية مشتركة تساهم في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل.

الخاتمة



لقد مثل صدور القانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل نقلة نوعية في تنظيم شؤون العمل بالجزائر، حيث أولى اهتماماً بالغاً لمسألة تكوين العامل باعتبارها استثماراً استراتيجياً يخدم مصلحة كل من المؤسسة والعامل والمجتمع ككل. فقد سعى هذا القانون إلى إرساء دعائم قانونية واضحة تحدد مسؤوليات الأطراف المعنية بعملية التكوين، بدءاً بتحديد التزام المستخدم بتوفير فرص التكوين المناسبة، مروراً بحق العامل في الاستفادة من هذه الفرص لتطوير مهاراته ومعارفه، وصولاً إلى دور الدولة في دعم وتشجيع مبادرات التكوين المختلفة.

وهذا ما حاولنا تناوله من خلال هذه المذكرة بالتحليل المعمق لمختلف جوانب الإطار القانوني لتكوين العامل في ظل القانون 11/90، بدءاً بتحديد المفاهيم الأساسية للتكوين المستمر والتكوين أثناء فترة العمل، مروراً بتبيان أنواع التكوين المختلفة وأهدافه، وصولاً إلى استعراض الإجراءات القانونية المنظمة لعملية التكوين وحقوق وواجبات الأطراف المعنية. كما لم نغفل التطرق إلى آليات الرقابة والجزاءات التي تضمن الامتثال لأحكام هذا القانون، وتسعى إلى تحقيق الفعالية المرجوة من برامج التكوين.

حيث يمكن التأكيد على أن القانون رقم 11/90 يمثل إطاراً قانونياً متيناً لتنظيم تكوين العامل في الجزائر، إلا أن تحقيق الأهداف المنشودة من هذا القانون يتطلب تضافر جهود جميع الأطراف المعنية، وتطوير آليات التنفيذ والمتابعة، وتبني رؤية استراتيجية تولي أهمية قصوى لتنمية الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للتنمية المستدامة والازدهار الاقتصادي والاجتماعي في البلاد لأن الاستثمار الأمثل في تكوين العامل هو استثمار في مستقبل الجزائر.

بالرغم من الأهمية التشريعية للقانون رقم 11/90، فإن التطبيق العملي يكشف عن بعض التحديات التي تستدعي التفكير المعمق والحلول المبتكرة نذكر منها:

- ✓ تفعيل آليات التنسيق والشراكة بين المؤسسات ومراكز التكوين المتخصصة.
- ✓ وتطوير برامج تكوينية تستجيب بشكل فعال لمتطلبات سوق العمل المتغيرة.
- ✓ تشجيع ثقافة التكوين المستمر لدى العاملين من خلال آليات تحفيزية واضحة.
- ✓ كما يستلزم الأمر تعزيز دور أجهزة الرقابة لضمان التزام المؤسسات بتوفير فرص التكوين النوعي للعاملين، وتذليل العقبات البيروقراطية التي قد تعيق تنفيذ برامج التكوين.

قائمة المصادر و المراجع



النصوص التشريعية

1. قانون رقم 90 -11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل والمتمم بالقانون رقم 19-29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، الجريدة الرسمية رقم 68.
2. -القانون رقم 12- 78 المتضمن القانون الأساسي للعامل المؤرخ في 05 ماي 1978 ، ج ر رقم 04.

النصوص التنظيمية

1. المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، المتعمق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ج.ر عدد 16.
2. المرسوم التنفيذي رقم 64 -155 المؤرخ في 08/06/1964 ، المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر رقم 05.
3. المرسوم التنفيذي رقم 81-12 المؤرخ في 31/01/1981، المتعلق بتنظيم مراكز التكوين الإداري وعملها، ج ر رقم 05.
4. المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين ،جريدة رسمية عدد 26،
5. المرسوم الرئاسي رقم 05 - 440 المؤرخ في 12/11/2005 المتضمن: يسند الى وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة، ج ر رقم 75.
6. المرسوم التنفيذي رقم 05-09 المؤرخ 8 يناير 2005
7. - المرسوم الرئاسي رقم 04-108 ، المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج.ر. رقم 03 .
8. -المرسوم التنفيذي 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012 المتضمن تحديد كفايات تنظيم المسابقات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وأجوائها ، ج ر رقم 26.

9. المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية ن الجريدة الرسمية رقم 43.
10. -المرسوم التنفيذي 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012 المتضمن تحديد كفايات تنظيم المسابقات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وأجوائها ، ج ر رقم 26.
11. المرسوم الرئاسي رقم 03-309 ، المؤرخ في 11/09/2013 المتضمن التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر رقم 56 .
12. المرسوم الرئاسي 14-196 المؤرخ في سنة 2014، المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، ج ر رقم 42.

الكتب

1. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، الدارة الجامعية 1999.
2. عماربوضياف ، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة ، جسر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015.
3. -عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين، ، الجزائر ، 2021 .
4. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ،.

المجلات القانونية

1. عبد النوري زينب ، ،استراتيجية التكوين كآلية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 17، العدد 01، 2023،

الأطروحات و المذكرات الجامعية

1. مهدي رضا ، إصلاح الوظيفة -العمومية في منظور الأمر 06-03 ، اطروحة الدكتوراه تخصص القانون العام ، جامعة الجزائر 1 يوسف بن خدة ، السنة الجامعية 2016/2017.

2. - نسرين حيدوسي ،تكوين الموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 20- 194 ،
مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قالمة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،
سنة 2023،.
3. بوغرامة نصر الدين، دور التكوين الوظيفي في ترقية أداء الموظف العمومي
في التشريع الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، جامعة
محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق، الجزائر، 2020 - 2021.

الملفات الإدارية

1. الإتفاقية الجماعية للعمل الخاصة بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير 2013.
2. ملف اداري تحت عنوان إجراءات التدريب و التوعية وفق نظام الإدارة البيئية
ISO 14001 ،تحديث ماي 2021 ،المسجلة برقم P.R.4.4.2،نسخة 7 .

فهرس المحتويات



الصفحة	المحتويات
///	دعاء
///	شكر وعرفان
///	الإهداء
02	مقدمة
الفصل الأول : ماهية تكوين العامل في ظل القانون 11/90	
08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية تكوين العامل
08	المطلب الأول : مفهوم تكوين العامل
08	الفرع الأول : تعريف قانون العمل والعامل
08	أولاً: تعريف قانون العمل
09	ثانياً : تعريف العامل
10	الفرع الثاني: تعريف تكوين العامل
10	أولاً: لغة
11	ثانياً : اصطلاحاً
12	الفرع الثالث: خصائص عملية تكوين العامل
15	المطلب الثاني : دورات التكوين و تحسين المستوى
15	الفرع الأول : أنواع دورات التكوين وتحسين المستوى
15	أولاً: أنواع دورات التكوين
23	ثانياً: أنواع دورات تحسين المستوى
26	الفرع الثاني: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى
27	المبحث الثاني: الهدف من دورات التكوين وتحسين المستوى
27	المطلب الأول: أهمية دورات تكوين العمال و تحسين المستوى
27	الفرع الأول ا: أهمية التكوين بالنسبة للفرد الفرع الأول :
27	أولاً :أهمية دورات التكوين بالنسبة للفرد
27	ثانياً :أهمية دورات التكوين بالنسبة للمؤسسة
28	الفرع الثاني: أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة
28	المطلب الثاني : الغاية من تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى
29	المطلب الثالث : دورات التكوين وتحسين المستوى

30	الفرع الأول: مدة دورات التكوين وتحسين المستوى
30	أولا :مدة دورات التكوين
30	ثانيا :مدة دورات تحسن المستوى
30	المطلب الثالث : مراحل التطور التشريعي لعملية تكوين العامل في الجزائر
30	الفرع الأول : النصوص القانونية المنظمة للتكوين داخل الوطن
33	الفرع الثاني : النصوص القانونية المنظمة للتكوين خارج الوطن
36	الفرع الثالث: المؤسسات والهيئات المشاركة في عملية التكوين
الفصل الثاني: أليات تكوين العامل في ظل القانون 90-11	
44	المبحث الأول: ارتباط المخطط السنوي للتكوين بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
44	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الديوان الوطني للتّطهير ومهامها
44	الفرع الاول : التعريف بمؤسسة الديوان الوطني للتّطهير
45	الفرع الثاني :مهام مؤسسة الديوان الوطني للتّطهير
46	المطلب الثاني : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
46	الفرع الأول : تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
46	الفرع الثاني: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
47	الفرع الثالث: أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
47	أولا :إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال و تطورهم
47	ثانيا :إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية
48	ثالثا :إعادة الإعتبار للمسييرين في ممارسة إختصاصاتهم
48	المطلب الثالث: تنظيم عملية التكوين في المؤسسة العمومية
49	الفرع الأول: إعداد المخطط السنوي للتكوين
49	أولا : تحديد الاحتياجات التكوينية
50	ثانيا :تحديد الأهداف التكوينية
50	ثالثا :تحديد المواضيع التكوينية
51	رابعا :تحديد المشاركين في عملية التكوين
52	خامسا : إختيار مكان التكوين .

فهرس المحتويات

53	سادسا :تحديد أساليب التكوين
54	الفرع الثاني : المخطط الإستراتيجي للمؤسسة في إطار التكوين
54	أولا :رؤية التكوين وأهدافه الاستراتيجية
54	ثانيا : مجالات التكوين ذات الأولوية:
55	ثالثا :استراتيجيات التنفيذ.
55	رابعا :مؤشرات الأداء الرئيسية:
55	خامسا :آلية المتابعة والتقييم
55	سادسا: المدى الزمني
55	سابعا:المرونة:
55	ثامنا: التكامل
56	تاسعا: المشاركة
56	عاشرا: المراجعة و التحديث
56	المبحث الثاني :المركز القانوني للعامل في إطار التكوين و تحسين المستوى
58	المطلب الأول :حقوق والتزامات العامل في إطار التكوين وتحسين المستوى
58	الفرع الأول : حقوق العامل في إطار التكوين و تحسين المستوى
59	الفرع الثاني :التزامات العامل في إطار التكوين وتحسين المستوى
60	الفرع الثالث : إلتزامات المؤسسة في إطار التكوين وتحسين المستوى
60	أولا :تحديد احتياجات التكوين
60	ثانيا : توفير برامج تكوين متنوعة:
61	ثالثا : توفير التسهيلات اللازمة
61	المطلب الثاني : تقييم فعالية التكوين
62	الفرع الأول: طرق تقييم فعالية التكوين
63	الفرع الثاني :الهدف من تقييم فعالية التكوين
67	الخاتمة
69	قائمة المصادر والمراجع
72	الملاحق
78	فهرس المحتويات

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الموارد المائية
الديوان الوطني للتطهير



الإتفاقية الجماعية للعمل للديوان الوطني للتطهير

**CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL DE
L'OFFICE NATIONAL DE L'ASSAINISSEMENT
(EPIC-ONA)**

Siège social : Carrefour Sidi Arcine, commune de Baraki, W. d'Alger
المقر الإجتماعي: طريق سيدي أرسين بلدية براقي، الجزائر

أفريل 2013

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère des Ressources en Eau



Système de Management Environnemental ISO 14001

Procédure Formation et Sensibilisation

Direction de Ressources Humaines et Formation
Département Central Formation
Cellule Centrale HSE



MAI 2021



Siege social : Carrefour Sidi-Arcine, route de Baraki- BP 86, Kouba, Alger.
Tel: +(213) 23 92 21 76/77/82. Fax: +(213) 23 92 21 71

Evaluation à Chaud de la Formation

Entité :

Nom et prénom du collaborateur:

Intitulé de la formation:

Organisme de formation :

Date de réalisation de l'action:

I. Préparation en amont de la formation:

		Très insuffisant	Insuffisant	Acceptable	Satisfaisant	Très satisfaisant	Commentaires
Critères		1	2	3	4	5	
1	Information préalable sur la date de la formation						
2	Information préalable sur le contenu de la formation						

II. Appréciation de la pédagogie et de l'animation de la formation :

		Très insuffisant	Insuffisant	Acceptable	Satisfaisant	Très satisfaisant	Commentaires
Critères		1	2	3	4	5	
1	Atteinte des objectifs initiaux de la formation						
2	Adéquation du contenu au programme annoncé						
3	Possibilité de mise en pratique directe du contenu de la formation au poste						
4	Construction pédagogique de la formation						
5	Moyens pédagogiques, documentation et supports						
6	Durée de l'animation						

7	Connaissance du sujet par le formateur						
8	Composition et homogénéité du groupe						
9	Qualité des échanges dans le groupe						
10	Pédagogie du formateur						
11	Adaptation du formateur au groupe						
12	Qualités relationnelles du formateur						
13	Satisfaction des attentes personnelles						

III. Appréciation de la gestion logistique:

		Très insuffisant	Insuffisant	Acceptable	Satisfaisant	Très satisfaisant	Commentaires
Critères		1	2	3	4	5	
1	Qualité de l'accueil						
2	Qualité des locaux de la formation						
3	Qualité de l'organisation matérielle						
4	Proximité géographique						

IV. Propositions d'améliorations

.....
.....
.....

Fait à:

le:

Visa du Collaborateur formé

Evaluation à Froid de la Formation

Entité :
Nom et prénom du manager:
Nom et prénom du collaborateur:
Intitulé de la formation:
Organisme de formation:
Date de réalisation de l'action:
Date de l'évaluation à froid:.....

A remplir par le Manager

1. La formation suivie par votre collaborateur a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ?

☐

Oui

☐

Non

2. La formation réalisée a-t-elle pu répondre à son besoin en compétences?

☐

Oui

☐

Non

3. Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

4. Le collaborateur a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises ?

☐

Oui

☐

Non

5. Si non pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

6. Selon vous, qu'est ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de sa formation ?

.....

.....

.....

.....

7. Avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?

☐ Oui ☐ Non

8. Au regard de l'objectif visé, le résultat est-il atteint?

☐ Oui ☐ Non

A remplir conjointement avec le collaborateur

9. Avez-vous mis en pratique un ou des éléments en relation avec la formation?

☐ Oui ☐ Non

10. Les connaissances et savoir-faire transmis ont-ils facilité votre travail au quotidien?

☐ Totalement ☐ En grande partie ☐ Insuffisamment ☐ Pas du tout

11. Utilisez-vous le support pédagogique comme une ressource et une aide dans la mise en œuvre?

☐ Oui ☐ Non

12. Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en application des acquis ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, les quelles?.....

13. Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes?

☐ Totalement ☐ En grande partie ☐ Insuffisamment ☐ Pas du tout

14. Selon vous, qu'est ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de sa formation ?

.....

.....

.....

Fait à :

le :

Visa du Manager

ملخص المذكرة :

إن لعملية تكوين العامل أهمية كبيرة في تطوير كفاءات العمال وتحسين أداء المؤسسات، حيث تُعتبر ضرورة حتمية على المؤسسات العمل بها لضمان استمراريته وتنافسيته في سوق العمل المتغير حيث تناولنا خلال هذه المذكرة تحليل النصوص القانونية المنظمة له، وحقوق وواجبات كل من العامل ورب العمل في هذا الشأن ، بالإضافة إلى التحديات التي تعترض هذه العملية حيث تؤكد الدراسة أن نجاح الإطار القانوني يعتمد بشكل كبير على التطبيق الفعال لأحكامه، داعية إلى تحديث البرامج وتعزيز الشراكات لضمان تكوين يواكب التطورات المستمرة.

Summary:

The process of worker training is of great importance in developing the competencies of employees and improving the performance of institutions. It's considered an absolute necessity for organizations to adopt in order to ensure their continuity and competitiveness in the ever-changing labor market. Throughout this thesis, we analyzed the legal texts regulating this process, the rights and obligations of both the worker and the employer in this regard, in addition to the challenges facing this process. The study affirms that the success of the legal framework largely depends on the effective application of its provisions, calling for updating programs and strengthening partnerships to ensure training that keeps pace with continuous developments.

الكلمات المفتاحية :

worker training=تكوين العامل

legal texts regulating=الإطار القانوني