

المحور الخامس تخطيط برامج تكوين و تدريب الموارد البشرية في القطاع العمومي

ماهية التكوين الإداري

تعتبر وظيفة التدريب أو التكوين الإداري مكمل لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والكفاءة بما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد العاملين، وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

فالتكوين ليس نشاطا منفردا ولا هدفا في حد ذاته بل يتم تبرير وجوده من مساهماته في تفعيل التنظيم الإداري والرفع من مردوديته، فالتكوين عنصر متداخل من عناصر تدبير وتنمية الموارد البشرية، وهو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله

لقد تعدد مفهوم التكوين من مؤلف إلى باحث إلى عالم اجتماع ولكن في الحقيقة لم تصادف أي التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم.

1- تعريف التكوين

يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا" هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف" كما يعرفه *وصفي عقيلي* على أنه : (برامج متخصصة ، تعد و تصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات). و يعرفه FILIPPO على أنه : (العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين). أما DAVIN KING فيعرفه العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال. و إجمالا التكوين هو عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية

كما يعتبر RENAUD SAINSAULIEU انها "عملية تلقين بعض المعارف والأعمال الإدارية للطلبة المكونين قصد تأهيلهم لممارسة الوظائف العمومية مستقبلا. " وهو بالإضافة إلى ذلك، وحسب كل من Bernard (J.L) et Le moine (C) اللذان يعتبران أن التكوين "هو عملية تطوير مستمر لمعارف ومهارات

الموظفين القدامى وتحسين سلوكهم من أجل الرفع من مستوى إنتاجيتهم، وبالتالي إنتاجية الإدارة” وهذا يعني أن التكوين الإداري يشمل التكوين الأساسي قبل ولوج الوظيفة العمومية، وكذلك واستكمال التكوين خلال ولوجها.

وعليه ، فقد تعددت مفاهيم التكوين، ورغم اختلافها تبقى تصب في مجرى واحد، يهدف أساسا إلى تنمية المهارات والقدرات والسلوكات لدى الأفراد، وأنه “عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتكسبه معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد” ،

كما أن أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيتهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه على التعلم فقط لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب النظري... لذلك فمن الناحية الواقعية

وبصفة عامة نجد بأنه يستعمل بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي. أما الفرق بين التعليم و التكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي. أما التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد و الناتجة عن الميزات التي يمر بها ، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكتيات معينة بناء على معرفة ما يجري

تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة.

2- أهداف التكوين :

- يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة و لمواردها البشرية ، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها.
- بالنسبة للمنظمة: يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:
 - زيادة الإنتاجية : حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته
 - تخفيض حوادث العمل :تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل ، و منه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
 - استمرارية التنظيم و استقراره : استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل و يتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم. فالأفراد المكونين و الذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.
- بالنسبة للأفراد:يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:
 - يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - يساعد العاملين التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة.
 - يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات.
 - يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
 - يقلل من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.

- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الإنجاز.
- يقال من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

3- مراحل عملية التكوين:

يمر التكوين بعدة مراحل يمكن إجمالها في ما يلي

- المرحلة الأولى: جمع و تحليل المعلومات

يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تقي باحتياجات العاملين و تتناسب مع ظروف و إمكانيات المنظمة، و يمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل : التعديلات المحتملة في الهياكل التنظيمية، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسئول التدريب و الرؤساء أو المديرين بالمنشأة، و يمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف و المعلومات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات و القدرات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، و طريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

و تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- *تحديد موضوعات التدريب.
- *تحديد أساليب التدريب (مثل أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات...)...
- *تجهيز المعدات و المستلزمات التدريبية (كوسائل الإيضاح السمعية و البصرية...)...
- *إعداد المدربين المناسبين و الذين تتوافر فيهم خصائص و مقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

- و تشمل هذه المرحلة على:
- *إعداد الجدول الزمني للبرامج و تنسيق التتابع الزمني للبرامج و الموضوعات.
- *تجهيز و إعداد مكان التدريب.
- *متابعة المدربين و المتدربين.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق من خلال التخطيط فقط، و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ، و من ثمة لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة. و تتحقق فاعلية التدريب إذا توافرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة عمل مناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة.

1. التكوين في قطاع الوظيفة العمومية

يشكل تكوين و تأهيل الرأس مال البشري بالإدارة العمومية، ضرورة أنية لضمان انخراطه السريع، كقوة مؤثرة، في حركية الإصلاحات ودينامكية تحديث الإدارة، و مطلبا ملحا لكسب رهانات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن الأكيد انه بهدف الاستثمار الأمثل في الرأس مال البشري، أصبح من الضروري جعل التكوين حقا للعاملين بالإدارة العمومية وواجبا على كل مزاو لوظيفة من وظائفها، بما يمكن من ربط التكوين بآليات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

- الإطار القانوني للتكوين بالوظيفة العمومية في الجزائر

ليست الوظيفة العمومية مجرد وسيلة قانونية لتنفيذ السياسة العامة للدولة، وإنما هي معيار لمدى تقدمها وتطورها، وليس الموظف هو الذي يشغل المركز القانوني الذي يؤهله لأداء معين في نطاق تنفيذ هذه السياسة وإنما هو الممثل الحقيقي للدولة والمعبر عن إرادتها، فهي لا تعلق مكانة إلا بقدر كفاءته في تحقيق أهدافها.

- التكوين في ظل الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966

ومن بين النصوص التي تتوفر عليها الوظيفة العمومية الجزائرية، والتي تعتبر إطاراً قانونياً للوضعية التي يتواجد فيها الموظف أثناء مشاركته في برامج التكوين، نجد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المشار إليه التي نصت مادته 22 على أن: "تتخذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية المشار إليها في المادة الأولى أعلاه، التدابير اللازمة لضمان تكوين المرشحين لوظيفة عمومية، وكذلك تحسين معارف الموظفين العاملين وترقيتهم...". وبحسب مفهوم هذا الأمر فإن الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية ملزمة بضمان التكوين للموظف الجديد و تحسين معارف الموظف القديم، فقد وضع هذا الأمر كقاعدة عامة المبدأ الذي تتحمل بموجبه الدولة تكوين الموظفين، من خلال اتخاذ الإجراءات الضرورية الكفيلة لضمان ذلك.

لقد جاء في أواخر الفقرة أعلاه أن هذا الأمر تضمن من جهة أخرى التزامات مقابلة تقع على المستفيد من التكوين، إذ نصت المادة 23 منه على: "تكون للمرشحين لوظيفة عمومية، الذين يتابعون دورة تكوينية في إدارة أو مدرسة للتكوين، صفة الموظف المتمرن. و يتقاضون بهذه الصفة مرتباً كما يجب عليهم أن يتعهدوا بالبقاء في خدمة الدولة أو الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية المشار إليها في المادة الأولى أعلاه مدة معينة...."، وقد أحالت هذه المادة تحديد طبيعة ومدة التعهد المنصوص عليه إلى مرسوم.

وهكذا صدر المرسوم رقم 66-151 المؤرخ في 2 جوان 1966 المحدد للأحكام المطبقة على الموظفين المتمرنين (35)، الذي ألزم في المادة 7 منه المستفيدين من التكوين أن يبقوا لزوماً في خدمة الإدارة طيلة مدة مساوية لثلاث سنوات عن كل سنة من التكوين على أن لا يقل مجموع المدة الكلية سنتين ولا يتجاوز 10 سنوات، أو نصف هذه المدة عن كل سنة من التكوين إذا تم استبعادهم في نهاية التكوين، و إلا فإنهم ملزمون برد المرتبات التي تلقوها أثناء تكوينهم إضافة إلى مصاريف التكوين، وهو نفس الأمر الذي يطبق على طلاب المدارس الذين يتكفون للالتحاق بأحد أسلاك الوظيفة العمومية لأول مرة.

- التكوين في ظل القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل

بالإضافة إلى المادة 11 التي تنص: "لكل عامل الحق في تنمية شخصيته بدنياً ومعنوياً وثقافياً ومهنياً"، إذ لا يمكن تصور تنمية شخصية العامل معنوياً وثقافياً ومهنياً بدون تكوين، فقد خصص القانون رقم 78-12 وأفرد للتكوين فصلاً كاملاً مكوناً من تسع مواد تضمنت النقاط التالية:

- العمل التكويني أحد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال وضمان للتنمية الاقتصادية

للبلاد

- العمل التكويني التزام ذو فائدة وطنية يفرض على العامل والمؤسسة والدولة

- استفادة المتكفل لعمل مستقبلي من أجر مسبق

- المؤسسة المستخدمة ملزمة بأن تنظم نفسها بالاشتراك مع ممثلي العمال لترقية نشاط التكوين

والتحسين، الضروري لاحتياجات المؤسسة، وإنجازه وتأمين التكوين المستمر لجميع المستخدمين بغية تطويرهم

- التكوين يهدف إلى تحقيق التنمية المستمرة للقوى البشرية من خلال:

* تكوين المستخدمين الذين تحتاجهم المؤسسة، و ضمان التكوين الدائم مما يسمح للعمال بتحديث معارفهم وتنميتها وبتربيتهم، مع القيام بأعمال تدريبية لفائدة الشبان، ابتداء من 15 سنة، لإكسابهم معارف نظرية وتطبيقية

* تعليم القراءة والكتابة باللغة الوطنية لجميع عمال المؤسسة لتمكينهم من المهنة،* تقديم المساعدة للعمال المتمكنين من اللغة العربية لتعلم لغة أجنبية تفيدهم في مهنتهم، مع ضرورة تعليم اللغة الوطنية لكل عامل يعرف لغة أجنبية لتسود اللغة الوطنية.

- إلزام العمال بمتابعة نشاطات التكوين المختلفة التي تنظمها المؤسسة المستخدمة و يمكن للمؤسسة المستخدمة أن تفرض على العمال الذين تسمح مؤهلاتهم واختصاصاتهم أن يساهموا بشكل فعال في أعمال التكوين و التأهيل التي تقوم بها.

- **التكوين في ظل المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية**

أما بخصوص الأحكام المتعلقة بالتكوين في المرسوم رقم 85-59، فإن هذا الأخير تعرض بداية إلى التكوين باعتباره حقا من الحقوق المكفولة قانونا، إذ جاء في المادة 16 منه ما يلي: "يتمتع العمال في، إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، بالحق فيما يأتي خاصة:..... - التكوين و تحسين المستوى...".

كما حدد هذا المرسوم مجموع الأعمال والالتزامات التي تقع على عاتق الإدارة لضمان هذا الحق، إذ نصت المادة 52 منه على ما يلي: " يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية، بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين، أن تقوم بما يأتي:

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

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم و الجهود التي يبذلونها.

- تنجز أو تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية..".

كما أشارت المادة 53 منه إلى أولوية بعض الفئات، المشاركة في الثورة التحريرية، في القبول في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- **في ظل الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**

أما فيما يتعلق بالتكوين فقد تطرق الأمر رقم 06-03 للتكوين باعتباره حقا من حقوق الموظف في الباب الثاني المعنون الضمانات وحقوق الموظف وواجباته، إذ نص في مادته 38 على أن: " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية "، وما يمكن ملاحظته للوهلة الأولى هو أن المشرع قرن الحق في التكوين بالحق في الترقية. وإذا كانت المادة 38 من الأمر رقم 06-03 قد جعلت التكوين حقا من حقوق الموظف، فإنه بالمقابل من ذلك ألزمت المادة 104 من نفس الأمر الإدارة بتجسيد هذا الحق، حيث نصت على أنه: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

إن أحكام المادة 104 تفرض على المؤسسة القيام بعمليات التكوين وتحسين المستوى لفائدة موظفيها بصورة مستمرة ودائمة لتحقيق ثلاث فوائد، هي:

- الرفع من مؤهلات الموظفين.

- الترقية المهنية للموظفين،

- تأهيل وتحضير الموظفين للقيام بمهام جديدة.

وقد ترك المشرع للتنظيم تحديد الكيفيات والتدابير المتعلقة بتنظيم دورات التكوين، حيث جاء في المادة 105 من الأمر رقم 03-06: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

وفي هذا الصدد، فإن المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 17-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 و المرسوم التنفيذي رقم 194-20 المؤرخ في 25 يوليو 2020 ظل النص التنظيمي الذي ينظم العناصر المنصوص عليها في أحكام الأمر رقم 03-06، حتى صدور المرسوم التنفيذي رقم 194-20 مؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية. كما تضمن الأمر رقم 03-06 ضمانات وامتيازات لصالح الموظف المستفيد من دورة التكوين:

- فيما يخص الامتيازات التي تعود على المسار المهني للموظف المستفيد من دورات التكوين، فالمشرع عادة ما يقرن التكوين بالترقية، كما أشرنا إلى ذلك سابقا، وعلى هذا الأساس اشتملت المادة 107 على كيفيتين تتمحوران حول التكوين تمكن الموظف من الترقية من بين أربع كيفيات، حيث جاء فيها: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

* على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،

* بعد تكوين متخصص،..."

ونفس الأمر أكدته المادة 109 حيث نصت على أنه: "تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة."

- أبقى المادة 129 الموظف الذي يتابع دورة تحسين المستوى في وضعية الخدمة ما يعني استمراره في الاستفادة من كامل حقوقه: مرتبه وحقوقه في الترقية الأقدمية وغيرها من الحقوق.

- نصت المادة 134 على حق الموظف في الانتداب بقوة القانون في حالة متابعته تكوينا منصوصا عليه في القوانين الأساسية الخاصة وحالة متابعته تكوينا أو دراسات عينته الإدارة لمتابعتها.

- نصت المادة 208 على حق الموظف في الاستفادة من رخص التغيب دون فقدان الراتب لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع ساعات في الأسبوع.

أما فيما يتعلق بتنظيم التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، فقد نصت المادة 111 على ضرورة تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية بالاعتماد على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، وأحالت كيفيات تطبيق ذلك إلى التنظيم.

في هذا الإطار، فقد سبق للمرسوم التنفيذي رقم 92-96 المعدل والمتمم أن ألزم المؤسسات والإدارات العمومية بضرورة إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بما فيه عمليات التكوين في الخارج، كما ألزمها بأن تدرج هذا المخطط في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية أما المرسوم التنفيذي رقم 194-20 مؤرخ في 25 يوليو 2020 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.. فجاء تطبيقا للمواد 104 و 105 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الفصل الخامس المتضمن التكوين:

المادة : 104 يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

المادة : 105 تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

كما ابقى المرسوم 194-20 العمل بالمرسوم رقم 14-196 المؤرخ في 6 يوليو 2014 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.

قراءة في المرسوم التنفيذي رقم 194-20 حول تكوين الموظفين و الأعوان العموميين

ينظم مسألة تكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم، الفصل الخامس من الباب الرابع و كذا المادة 111 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية المحددة و المنظمة بالمرسوم التنفيذي رقم 194-20 المؤرخ في 25 جويلية 2020 المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية . الذي يعتبر المرجعية التنظيمية التي تحدد القواعد العامة المتعلقة بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم.

معلومات عامة حول تكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم

يعتبر الأمر الرئاسي السالف الذكر مرحلة هامة في مسار عصرنة الإدارة العامة وتطوير مواردها البشرية، وقد كرس هذا الأمر، التأهيل الإداري كأحد حقوق الموظف العمومي بموجب المادة 05 منه التي تنص على أن " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"

- أسس تنظيم الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم

حرصا على الانسجام الكلي، يجب أن تغطي مخططات التكوين كامل المدة لمختلف دورات التكوين وتحسين المستوى ، والتي قد توافق سنة أو عدة سنوات مالية طبقا لأحكام المادة 05 المرسوم التنفيذي رقم 194-20 المؤرخ في 25 جويلية 2020. ضمن إطار سياسة التسيير التقديرى للموارد البشرية، من خلال و مخططات تسيير الموارد البشرية، و المخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى. على أن يتكفل الهيكل المركزي للوظيفة العمومية بضمان تجانس دورات التكوين وتحسين المستوى ومطابقتها مع سياسة تكوين وتحسين مستوى الموظفين و الأعوان العموميين وكذا متابعة تنفيذها، بالتشاور مع المؤسسات و الإدارات العمومية في إطار لجنة وزارية مشتركة للتكوين تحدد اختصاصاتها وتشكيلها وسيرها بموجب نص خاص. لا بد من التذكير بهذا الصدد ، بأن تنظيم وكذا برامج دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعومات للالتحاق بالوظائف العمومية كما حددها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية ، يجب أن يتم وفق

– احتياجات القطاعات في مجال التكوين و تحسين المستوى

– الاعتمادات المالية المتوفرة المخصصة للتكوين وتحسين المستوى،

– المناصب المالية المخصصة للتكوين و المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى

- أهداف التكوين

أكدت المادة 104 من الأمر التشريعي 03/06 على الأهداف المرجوة من عملية التكوين، وهي ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، وبذلك يكون المشرع الجزائري قد وضع الخطوط العريضة للأهداف المبتغاة من التأهيل كهدف للتكوين، فجعل من التكوين آلية لتحسين أداء الموظف، والمقصود بالتأهيل هنا هو رفع كفاءة الموظف، و في هذا السياق يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى لفائدة موظفيها و الأعوان العموميين، تهدف عملية تكوين وتحسين المستوى إلى مجموعة أهداف منها :

- تحسين مؤهلات موظفيها و الأعوان العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية وممارسة مهام جديدة،
- زيادة مردودية وأداء مصالحيها وتحسين نوعية خدمات المصالح العمومية.
- أنواع التكوين وتحسين المستوى وغايتها

استقراءاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020 و لاسيما المواد 07 إلى 13 نجد انه عملية تكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم تنقسم إلى قسمين :

- 1- **دورات التكوين:** تتضمن دورات التكوين
 - **التكوين المتخصص:** يُعد تكويناً متخصصاً كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020. و يكون لغاية شغل منصب عمومي للمرة الأولى مثاله ما نصت عليه المادة 99 من المرسوم التنفيذي 09-93 : " يوظف بصفة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين و التعليم المهنيين المتخرجون من مؤسسات التكوين الحاصلين على شهادة مقتصد مسير التي تتوج سنة واحدة من التكوين المتخصص"، لالتهاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة مثاله التكوين التكميلي المخصص لرتبة المقتصد الذين يجتازون تكويناً متخصصاً مدته سنة واحدة.
 - **التكوين التحضيري لشغل منصب:** يُعدُّ تكويناً تحضيرياً لشغل منصب، كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عالٍ أو في منصب متخصص المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194. هو تكوين خاص بالموظفين الجدد الموجودين في فترة تربص نصت عليه القوانين التالية: كالقرار الوزاري في مجال التعليم رقم 35 مؤرخ في 31/03/2011 يحدد المدة، ومدة التكوين البيداغوجي التحضيري للأساتذة و أساتذة إعادة تكييف المتربصين أثناء فترة التربص التجريبي و كفاءات تنظيم. التعليم رقم 02 المؤرخة في 03/01/2009 تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به :
- 2- **دورات تحسين المستوى:** تتضمن دورات تحسين المستوى
 - **التكوين أو دراسات التخصص:** يهدف التكوين أو دراسات التخصص إلى تمكين الموظفين و الأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال و/أو تحيين تكويناتهم الأولية.
 - **التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:** يهدف التكوين و التحضير للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية إلى تمكين الموظفين و الأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية
 - **تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشياء الأخرى لتحسين المستوى:** و ذلك عن طريق تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و إثراءها و تعميقها و ضبطها أو التكيف مع وظيفة جديدة نظراً إما لتطور الوسائل و التقنيات و إما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عملها أو مهامها.

- **شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى و مدة كل منهما.**
إن الشروط المتعلقة بالتكوين عديدة فمنها ما هو يتعلق بالموظفين كما اشرنا إليها سابقاً وما هو متعلق بإجراءات الالتحاق بدورات و تحسين المستوى . تحدد شروط الالتحاق بدورات و تحسين المستوى على الشكل التالي :

- تحدد شروط الالتحاق بدورات التكوين بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء و تنظيم مؤسسات التكوين بالنسبة لدورات التكوين، أما مدتها فتخضع للقوانين الأساسية الخاصة التي تحكم الرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة المعنية أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء و تنظيم مؤسسات التكوين، وكذا بموجب القرارات المنصوص عليها في المادة 18 المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020.

- تحدد شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني، حسب الحالة، على أن لا يفوق الحد الأقصى للموظفين والأعوان العموميين المقبولين في دورة تحسين المستوى نسبة 30 % من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة أو المنصب المقصود حسب الحالة ، خلافا للمرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم الذي حددها ب 15% . أما مدتها فتحدد بموجب قرار أو مقرر من الهيئة التي لها سلطة التعيين المعنية، حسب الحالة، على أن تنظم دورات تحسين المستوى في شكل دورات مختلفة إما أن تكون طويلة المدى أو دورات متوسطة أو قصيرة المدى. يعتبر تحسين المستوى طويل المدى، عندما تفوق مدته ستة (6) أشهر، وتقل عن سنة واحدة أو تساويها، ويكون متوسط المدى، عندما تساوي مدتها أو تفوق ثلاثة (3) أشهر، وتقل عن ستة (6) أشهر أو تساويها. ويكون قصير المدى، عندما تقل مدته عن ثلاثة (3) أشهر.

- إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى:

ما لم تنص أحكام على خلاف ذلك في القوانين الأساسية الخاصة أو في النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء و تنظيم مؤسسات التكوين فان إطار تنظيم التكوين المتخصص والتكوين التحصيلي لشغل منصب

يحدد كما يأتي

- بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة: بموجب قرار السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بالنسبة للرتب التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،
- بالنسبة للرتب أو المناصب النوعية أو الخاصة : بموجب قرار مشترك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بالنسبة للرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة التابعة للأسلاك النوعية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية.

محتويات القرارات الإطار المحددة لدورات التكوين

- تشمل القرارات المنصوص عليها في إطار تنظيم دورات التكوين أعلاه، ما يأتي:
- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات و مدة وشكل الدورة،
- المؤسسات التي تضمن التكوين، و برنامج دورة التكوين، وكيفية مراقبة إجراء دورة التكوين،
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

محتويات القرارات الإطار المحددة لتنظيم دورات التحسين المستوى

- تشمل القرارات المنصوص عليها في إطار تنظيم دورات تحسين المستوى، ما يأتي:
- شروط ومعايير انتقاء المترشحين ، مدة وشكل الدورة
- المؤسسة أو (المؤسسات) التي تضمن تحسين المستوى، و برنامج دورة تحسين المستوى
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

- مخطط التكوين وتحسين المستوى

تعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تكوين مواردها البشرية على مخطط يعرف ب مخطط تكوين وتحسين المستوى المتعلق / تكوين الموارد البشرية" خلال كل سنة مالية جديدة، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020 والغرض من هذا المخطط هو تمكين المؤسسات والإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة و تمكينهم من الناحية النظرية و التطبيقية في ميدان عملهم. و في هذا الشأن و تطبيقا لأحكام المادتين 05 و 22 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020 التي نصت "يجب أن تندرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية، من خلال : مخططات تسيير الموارد البشرية، -المخططات القطاعية السنوي والمتعددة السنوات ". "على يسهر الوزراء أو مسؤولو المؤسسات العمومية على مطابقة

مخططات التكوين وتحسين المستوى التي تعده إداراتهم المركزية ومصالحهم غير الممركزة والمؤسسات العمومية الموضوعة تحت وصايتهم، للأهداف المسطرة في مخطط تسيير الموارد البشرية لقطاعاتهم".

ومن هذا المنطق، تضبط كل مؤسسة أو إدارة عمومية مخططا للتكوين وتحسين المستوى، يمكن أن يكتسي طابعا سنويا أو متعدد السنوات. كما يمكن أن يكتسي مخطط التكوين وتحسين المستوى طابعا قطاعيا أو غير مركز أو لا مركزيا وفق:

- احتياجات القطاعات في مجال التكوين وتحسين المستوى.
 - الاعتمادات المالية المتوفرة المخصصة للتكوين وتحسين المستوى.
 - المناصب المالية المخصصة للتكوين والمقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى.
- كما يجب أن تتدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية، من خلال: مخططات تسيير الموارد البشرية، - المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات.

يحدد مخطط التكوين وتحسين المستوى على الخصوص، ما يأتي:

- نوع دورات التكوين وتحسين المستوى،
 - الرتب المعنية بدورات التكوين وتحسين المستوى،
 - عدد المناصب المالية المخصصة للتكوين وعدد المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى،
 - عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين بالتكوين أو بتحسين المستوى،
 - مدة دورات التكوين وتحسين المستوى،
 - المؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تضمن دورات التكوين وتحسين المستوى.
- يخضع مخطط التكوين وتحسين المستوى للدراسة والمصادقة من لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وتتشكل من ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، رئيسا، ممثل عن المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، عضوا، ممثل عن وزارة المالية، عضوا. بطبيعة الحال، تعدل مخططات التكوين وتتم حسب نفس الأشكال والإجراءات.
- تعرض المخططات القطاعية على مصالح الوظيفة العمومية للمصادقة عند بداية السنة المالية، وترفق وجوبا بعرض للأسباب تبرر التوجهات المعتمدة، الكيفيات والاعتمادات المفتوحة من أجل تنفيذها وكذا مدى تأثير على القطاع المعني والمسار المهني للموظفين التابعين له على حد سواء.
- تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية بإجراءات تقييم دقيق عن تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية المعنية. وبهذا الصدد، تقوم كل دائرة وزارية أو مؤسسة عمومية بإعداد تقرير عن انجاز العمليات المسجلة في مخططاتها للتكوين وتحسين المستوى، قبل 31 مارس بعنوان السنة المالية الموالية للسنة المعتمدة، وترسله إلى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. هذا التقييم سيسمح على الخصوص، بتسجيل مجمل العراقيل التي حالت دون إنجاز برامج التكوين المسطرة، واقتراح التدابير الضرورية لإصلاح الوضع.
- بطبيعة الحال، تعدل مخططات التكوين وتتم حسب نفس الأشكال والإجراءات

- تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

تحتاج عمليات تكوين الموظفين في الإدارة العمومية، إضافة إلى الإطار القانوني الذي يتضمن النصوص التشريعية والقانونية التي تستند إليها هذه العمليات، إلى إطار آخر يوضح كيفيات تنظيم هذه العمليات وتسييرها وبالتالي تجسيدها وتنفيذها على أرض الواقع، وهو الإطار التنظيمي، الذي يتضمن النصوص التنظيمية التي تتولى بيان تدابير وإجراءات وكيفيات تطبيق الأحكام والقواعد الواردة في الإطار التشريعي والقانوني. وفي هذا الصدد، حددت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية في الفصل الخامس كيفية تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى.

- أولا فتح دورات التكوين

تفتح دورات التكوين وتحسين المستوى بموجب قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، حسب الحالة ويجب أن يشمل القرار أو المقرر ما يأتي:

- الرتب المعنية بدورات التكوين وتحسين المستوى و عدد المناصب المالية المخصصة أو المقاعد الابداعية الموجهة لتحسين المستوى ، حسب الحالة ، طبقا لمخطط التكوين وتحسين المستوى المصادق عليه.

- مدة الدورات ومكان إجرائها، و تواريخ فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى. على أن يبلغ القرار أو المقرر إلى المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية مرفقة بقائمة اسمية للمرشحين المقبولين، في أجل سبعة (7) أيام عمل، ابتداء من تاريخ توقيعه، بعد المصادقة عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية في مدة أقصاها 07 أيام من تاريخ استلامها. يجب أن ينشر القرار أو المقرر فتح دورة للتكوين وتحسين المستوى في أجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل، ابتداء من تاريخ استلام رأي عن طريق الإعلان في موقع الانترنت، أو، عند الاقتضاء، في أماكن العمل بالمؤسسة أو الإدارة المعنية، أو بكل وسيلة أخرى ملائمة. و بالنسبة لدورات تحسين المستوى التي تقل مدتها عن ثلاثة (3) أشهر، يتم النشر بشكل واسع في أماكن العمل أو بكل وسيلة أخرى ملائمة. على أن يبلغ المرشحين المقبولين لدورات التكوين وتحسين المستوى قبل 10 أيام من بداية الدورة و تبلغ أيضا للغير المقبولين بأسباب رفض ترشحهم لتقديم طعن إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين عند الاقتضاء التي يجب أن تفصل قبل خمسة 5 أيام (عمل) في موضوع طعنهم على الأقل، من تاريخ المقرر لإجراء دورة التكوين أو تحسين المستوى.

- ثانيا إجراء دورات التكوين وتحسين المستوى

بخصوص المؤسسات المؤهلة لإجراء دورات التكوين وتحسين المستوى فقد حددها المرسوم المشار إليه أعلاه لاسيما المادة 32 ، بالنسبة للرتب التي يشترط للالتحاق بها حيازة شهادة تكوين عالٍ تضمن دورات التكوين وتحسين المستوى المؤسسات العمومية التي تتكفل بالتكوين العالي أو أي مؤسسة أخرى مؤهلة ، طبقا للتنظيم المعمول به ، و المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى مؤهلة، طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للرتب الأخرى.

يمكن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بشكل متواصل أو تناوبي أو عن بعد أو إقليمي لدى مؤسسة تكوين مؤهلة. غير أنه، يجب تنظيم دورات التكوين المتخصص من أجل التوظيف المباشر في رتبة، بشكل متواصل وإقليمي لدى مؤسسة تكوين مؤهلة .

كما يمكن إجراء دورات تحسين المستوى قصيرة المدى في مقر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو لدى مؤسسة تكوين مؤهلة. ويمكن إجراؤها بصفة كاملة أو جزئية، خلال أوقات العمل أو خارجها، طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- ثالثا تنويع دورات التكوين وتحسين المستوى

تسلم مؤسسة التكوين التي تكفلت بإجراء دورة التكوين أو تحسين المستوى:

- شهادة تكوين، للمرشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تكوين،
- شهادة تحسين المستوى، للمرشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى المتوسطة وطويلة المدى،
- شهادة مشاركة للمرشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى قصيرة المدى.

- 1- نتائج متابعة دورات التكوين بنجاح:

- تعيينهم بصفة مترشحين في الرتب المعنية ويوجهون حسب احتياجات المصلحة و بطاقة الرغبات و درجة استحقاق المعنيين عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص الموجه إلى التوظيف المباشر في رتبة معينة،
- ترقيتهم أو إدماجهم، حسب الحالة، في الرتبة المقصودة، عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص قبل الترقية أو الإدماج،
- ترسيمهم في رتبهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به ، عندما يتعلق الأمر بالتكوين

التحضير قبل ترسيم المتربص،

- تعيينهم في المناصب العليا أو في المناصب المتخصصة ذات الصلة ، وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، عندما يتعلق الأمر بالتكوين قبل التعيين في منصب عالٍ أو منصب متخصص.
- 2- نتائج عدم متابعة دورات التكوين بنجاح : يتم بالنسبة للمترشحين الذين لم يتابعوا دورات التكوين بنجاح
 - فيما يخص التكوين المتخصص الموجه للتوظيف المباشر في رتبة معينة إما قبولهم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها، طبقاً للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات في مؤسسة التكوين،
 - وإما تعيينهم في الرتبة الأدنى مباشرة، عندما تنص الأحكام التنظيمية المعمول مول بها ، أو نظام الدراسات في مؤسسة التكوين على ذلك، وإما إقصاؤه من قائمة المترشحين المقبولين للتوظيف المباشر في رتبة معينة.
 - فيما يخص التكوين المتخصص الموجه إلى الترقية أو الإدماج في رتبة معينة: إما قبولهم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها، طبقاً للأحكام التنظيمية التي تحكم نظام الدراسات في مؤسسة التكوين، وإما إعادة إدماجهم في رتبهم الأصلية.
 - فيما يخص التكوين التحضيري قبل ترسيم المتربص إما قبولهم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها في حالة تمديد فترة التربص، وإما إعلان عدم قبولهم للتكوين.
 - فيما يخص التكوين التحضيري قبل التعيين في منصب عالٍ أو منصب متخصص: إما قبولهم لإعادة إجراء جزء من دورة التكوين أو كلها، وإما إعلان عدم قبولهم للتعيين في المنصب العالي أو المنصب المتخصص المقصود. تخفيض الأقدمية للترقية إلى رتب أعلى، عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى
 - بالنسبة لدورات تحسين المستوى متوسطة المدة: تخفيض الأقدمية لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى للترقية إلى رتب أعلى عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، وكذا الترقية في الدرجة.
 - بالنسبة لدورات تحسين المستوى قصيرة المدة: أخذ هذه الدورة بعين الاعتبار من أجل تنقيط المعنيين لترقيتهم في الدرجات، وكذا من أجل تعيينهم في المناصب الموافقة لطبيعة دورة تحسين المستوى.

رابعاً حقوق وواجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى:

في مجال التكوين هناك حقوق وواجبات، فكما أن الموظف يسعى جاهداً لاستيفاء حقوقه الوظيفية وإثبات جدارته عن طريق صقل مواهبه و تحسين مؤهلاته فإنه يجب عليه أن يلتزم بجملة من الواجبات حددها المشرع مقابل تكوينه.

- أولاً حقوق الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى : يستفيد الموظف من جملة من الحقوق و الامتيازات في مجال التكوين وتحسين المستوى يمكن أن نعددها في الآتي:
 - يستفيد الموظف المقبول لمتابعة دورة تكوين أو تحسين المستوى تنظم بشكل متواصل وتساوي مدتها أو تفوق ستة (6) أشهر، من الانتداب خلال مدة هذه الدورة.
 - يتقاضى من إدارته الأصلية الراتب الرئيسي والتعويضات المرتبطة برتبته الأصلية، باستثناء العلاوات المرتبطة بالمر دودية والنتائج أو الممارسة الفعلية للعمل.
 - يستفيد الموظف عندما يتابع دورة تحسين المستوى، خارج ساعات العمل، من الحماية الاجتماعية في مجال حوادث العمل والأمراض المهنية، وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

أما بخصوص الموظفين الذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى، يمكن الاستفادة من أحد الامتيازات الآتية:

- بالنسبة لدورات تحسين المستوى طويلة المدة: تمنح منح درجة إضافية، في حدود ثلاث درجات خلال المسار المهني، تخفيض الأقدمية للترقية إلى رتب أعلى، عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى.
- بالنسبة لدورات تحسين المستوى متوسطة المدة: تخفيض الأقدمية لمدة تساوي مدة دورة تحسين المستوى للترقية إلى رتب أعلى عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار، وكذا الترقية في الدرجة
- بالنسبة لدورات تحسين المستوى قصيرة المدة: أخذ هذه الدورة بعين الاعتبار من أجل تنقيط المعنيين المعنيين لترقيتهم في الدرجات، وكذا من أجل تعيينهم في المناصب الموافقة لطبيعة دورة تحسين المستوى

■ ثانيا واجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

إذا كان من حق الموظف العمومي الاستفادة من مختلف الحقوق في مجال التكوين و تحسين المستوى فإن هذه الحقوق تقابلها واجبات ومنطق هذا الواجب أن يقوم على قاعدة أساسية مقتضاها أن ينفذ الموظف كل ما يقتضيه واجب الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى ، وان يبتعد عن كل ما يتعارض مع الواجب المسند إليه. وسنتناول فيما يلي أهم الواجبات التي أوردها المشرع في المرسوم التنفيذي رقم 194-20 المؤرخ في 25 جويلية 2020. وتتلخص هذه الواجبات في:

- يلزم كل مرشح تابع دورة تكوين أو تحسين المستوى ، بالقيام بخدمة فعلية لدى الإدارة العمومية توافق ثلاث مرات مدة الدورة المتابعة، في حدود مدة أقصاها سبع (7) سنوات.
- يلزم كل مستفيد من تكوين أو تحسين المستوى، انقطع بمحض إرادته عن دورة التكوين أو تحسين المستوى ، أو لم يلتحق بمنصب تعيينه عند نهاية التكوين في أجل شهر دون مبرر مقبول، ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين أو غادر الإدارة قبل نهاية المدة المحددة ، بتسديد المصاريف المترتبة على التكوين أو تحسين المستوى

قراءة في المرسوم الرئاسي رقم 14-196 حول التكوين في الخارج

ينقسم التكوين في الخارج حسب المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 6 يوليو سنة 2014 ، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج و تسييرهما إلى قسمين التكوين الإقليمي و تحسين المستوى .

تنظم برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج في حدود المناصب المفتوحة حسب :

- الإمكانات الوطنية للتعليم والتكوين العالي
 - حاجات القطاعات من التأطير
 - متطلبات في مجال دعم الإمكانات العلمية والتكنولوجية للتنمية
- يجب أن تسجل عمليات التكوين وتحسين المستوى في الخارج ضمن المخطط القطاعي للتكوين في الإدارة أو المؤسسة المعنية طبقا للتنظيم المعمول به .
- ينقسم التكوين في الخارج حسب المرسوم الرئاسي السالف الذكر إلى قسمين التكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج ، تكلف بتنظيمهما لجنة وطنية تدعى في صلب النص " اللجنة الوطنية "

مهام اللجنة الوطنية للتكوين و تحسين المستوى في الخارج:

تكلف اللجنة الوطنية بإعداد برنامج التكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج وتقييمه. وبهذه الصفة تكلف على الخصوص بما يأتي :

- دراسة واقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج
- الفصل في الحاجات وفي برامج التكوين الإقليمي و تحسين المستوى في الخارج التي تعبر عنها القطاعات سنويا
- دراسة المنح المعروضة في إطار اتفاقات التعاون و تلك المعروضة في إطار الاتفاقات القطاعية

- تشجيع كل التدابير التي من شأنها ترقية صيغ الرعاية من قبل المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين أو الهيئات الجهوية أو الدولية الأخرى
- جمع الوثائق البيداغوجية والعلمية حول برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج
- اقتراح مقاييس الانتقاء وكذا قائمة الشعب والفروع المقبولة للتكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج
- السهر على تنظيم المسابقات الجهوية عند الاقتضاء لانتقاء المترشحين للتكوين الإقليمي في الخارج وضبط قوائم المترشحين للتكوين الإقليمي في الخارج
- تقييم برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج و اقتراح سياسة إعادة إدماج الممنوحين عقب التكوين الإقليمي في الخارج.
- يتعين على القطاعات أن تقدم سنويا إلى اللجنة الوطنية حصيلة عن وضعية إنجاز برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج السابقة مرفقة بالحاجات إلى التكوين وتحسين المستوى للسنة اللاحقة.

1. التكوين الإقليمي في الخارج :

- ينظم التكوين الإقليمي في الخارج لمدة تزيد عن ستة أشهر من طرف لجنة خبراء لدى كل دائرة وزارية تكلف بانتقاء المترشحين للتكوين الإقليمي في الخارج بموجب قرار من الوزير المعني طبقا لمقاييس الانتقاء التي تحددها اللجنة الوطنية لفائدة الأصناف الآتية
- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام ببحوث أو تدريب في الخارج.
- أن يثبتوا أقدميتهم سنة واحدة من الخدمة الفعلية وأن يتم اقتراحهم من طرف مؤسستهم بعد انتقائهم من طرف الهيئات العلمية المؤهلة و يكون مرسمين، و أن لا يكونوا قد استفادوا سابقا من منحة تكوين
- أن يقدموا رسالة استقبال مسلمة من مؤسسة جامعية أو بحثية أجنبية معترف بها تتوفر على قدرات علمية وتكنولوجية عالية وبرنامجا للدراسات والبحث في فترة التكوين في الخارج يؤشر عليه المشرف على الأطروحة
- مستخدمو الإدارات و المؤسسات العمومية المرسمين والحائزون على الأقل شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معترفا بمعادلتها ، و المقترحوين من إداراتهم أو مؤسساتهم ، على أن يثبتوا أقدميه ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية عند تاريخ الذهاب للتكوين مع استيفاء الشروط و المقاييس المحددة من طرف اللجنة الوطنية و التي يتطلبها التكوين ، و أن لا يكونوا قد استفادوا سابقا من منحة تكوين.

2. تحسين المستوى في الخارج:

- يشتمل تحسين المستوى في الخارج على تدريب تحسين المستوى و الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات مستوى عال و المشاركة في التظاهرات العلمية لمدة تقل أو تساوي ستة أشهر، يهدف تحسين المستوى في الخارج على الخصوص إلى ما يأتي
- اكتساب الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة المتقدمة
- اكتساب المعارف والتقنيات الضرورية لابتكار نشاط مهني أو عصرنته
- تحيين المعارف في إطار التكوين المتواصل وتنويعها وتحسينها
- التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة
- المشاركة في ملتقيات أو لقاءات علمية وتقنية من أجل تطوير الإدارة أو المؤسسة المعنية
- تستفيد من هذا التكوين الأصناف الآتية:
- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه.

- مستخدمو الإدارات و المؤسسات العمومية الذين يتم انتقاؤهم من بين الكفاءات و الحاصلين على الأقل على شهادة جامعية.
- تحدد قائمة المترشحين لتحسين المستوى في الخارج من طرف الهيئة المستخدمة بعد انتقاؤها من طرف الهيئات المختصة في المؤسسة أو الإدارة المعنية.

الحقوق المستفيدين من التكوين الإقليمي:

- يحتفظ الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون ومستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين استفادوا من تكوين إقليمي في الخارج في الجزائر براتبهم الرئيسي أو أجرهم القاعدي مع المنح العائلية باستثناء العلاوات والمنح التي تكافئ المردودية
- للمستفيد من التكوين الإقليمي في الخارج الحق في تكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية من مصاريف التكوين و الحماية الاجتماعية و مصاريف النقل ذهابا وإيابا من الجزائر إلى البلد المستقبل مرة واحدة في السنة بالطريقة الأكثر اقتصادية.
- إذا لزم على المستفيد أن يتابع تدريبا في إطار دراساته فإن مصاريف المشاركة تتحملها ميزانية الدولة إذا لم تكن هذه المصاريف مكفولة ماليا من الطرف الأجنبي. ومهما يكن من أمر وبشرط الحصول على الموافقة المسبقة من الإدارة أو المؤسسة المعنية لا يستفيد الممنوح من هذا التكفل إلا لفترة لا تتعدى سنة واحدة من التكوين.
- يتقاضى المستفيد من منحة مقدمة من دولة أو هيئة أجنبية يكون مبلغها أقل من المنحة الدراسية المحددة منحة تكميلية وفي حالة التوقيف المؤقت للمنحة من قبل الطرف الأجنبي فإنه يمكن تمديد صرف مبلغ المنحة التكميلية بعد الموافقة المسبقة من الإدارة أو المؤسسة المعنية لا تتجاوز اثني عشر (12) شهرا.
- يتعين على الإدارات و المؤسسات العمومية إعادة إدماج أو توظيف مرشحيها الذين استفادوا من تكوين إقليمي في الخارج وأوفوا بالتزاماتهم التعاقدية.

الواجبات المستفيدين من التكوين الإقليمي:

- يجب على المستفيدين من منحة التكوين الإقليمي في الخارج اكتتاب عقد تكوين مع الإدارة أو المؤسسة المعنية تلزمهم باحترام بنود التعاقد ولا سيما تلك المتعلقة بإجبارية الحصول على نتائج المؤسسة المعنية مع العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسله بعد إنهاء التكوين.
- خدمة الإدارة أو المؤسسة المرسله مدة ثلاث سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق هذه المدة سبع سنوات. في حالة عدم احترام بنود التعاقد فإنه يجب على المعني إرجاع مجموع مصاريف التكوين دون الإخلال بالمتابعات القضائية

الفرق بين الإطار التنظيمي فالجزائر و الإطار التنظيمي فالخارج:

على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل فهناك حالات يمكن اللجوء فيهما للتكوين وتحسين المستوى في الخارج، نذكر منها:

- عندما لا تكون هذه العمليات موجودة في الجزائر،
 - عندما لا تستجيب القدرات الوطنية المخصصة لها للاحتياجات المحصاة،
 - عندما تخص اختصاصا علميا أو تقنيا أو تقليدا فنيا أو ثقافيا متصلا بالبلد المضيف،
- وكذلك يجب النظر التزامات وامتيازات المستفيدين من التكوين في الخارج مثلا على الشخص المقبول توقيع تعهد يتضمن على الخصوص العمل في الجزائر بعد إنهاء التكوين، وفي حالة الإخلال بالعهد يلزم المعني بإرجاع مجموع تكاليف التكوين دون الإخلال بالمتابعات القضائية وكذا حالات فسخ العقد فيفسخ عقد التكوين في الحالات التالية:
- * المرض العضال، التخلي عن الدراسة، ضعف النتائج البيداغوجية، الحالات التأديبية الخطيرة.

ويترتب عن فسخ العقد إلزام المعني بإرجاع مجموع تكاليف التكوين دون الإخلال بالمتابعات القضائية كذلك.

نصوص تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى

- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 .
- المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية ج.ر عدد 43
- المرسوم رقم 14-196 المؤرخ في 6 يوليو 2014 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج. ج.ر عدد 42
- التعليم رقم 45 المؤرخة في 1 ديسمبر 2008 /م ع و ع المتعلقة بتحديد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية
- قرار مؤرخ في 2019/12/19 يحدد كفايات تنظيم التكوين قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية- ألغى أحكام التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01 التي تحدد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- التعليم رقم 2 المؤرخة في 3 يناير 2009/م ع و ع المتعلقة بتحديد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به
- التعليم رقم 3 المؤرخة في 31 مارس 2009/م ع و ع المتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق
- المنشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009/م ع و ع المتعلقة بكفايات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009/م ع و ع المتعلقة بتعيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
- الرسالة رقم 712 المؤرخة في 19 ماي 2010 /م ع و ع المتعلقة بالتكوين عن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية
- منشور رقم 198 المؤرخ في 13 أوت 2014 بخصوص برنامج التكوين و الرسكلة و تحسين المستوى
- المرسوم التنفيذي رقم 04-146 مؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1425 الموافق 19 مايو 2004 ، يتضمن إنشاء اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية وتنظيمها وعملها عدد 31
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1425 الموافق 17 مايو سنة 2004، يحدد مبلغ التعويض القابل للتحويل والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج لمدة تساوي ستة(6) أشهر أو تقل عنها معدل بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 محرم عام 1433 الموافق 25 ديسمبر سنة 2011 . ج.ر. عدد 71
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 محرم 1436 الموافق 17 نوفمبر 2014، يحدد مبلغ المنحة التي تدفع للمستفيد من العطلة العلمية في الخارج (جريدة رسمية سنة 2015، عدد 06 .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 5 رجب عام 1432 الموافق 7 يونيو سنة 2011، يحدد مدونة نفقات وإيرادات حساب التخصيص الخاص رقم 058-302 الذي عنوانه " تسيير التكوين بالخارج (جريدة رسمية سنة 2011، عدد 46.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 30 محرم عام 1433 الموافق 25 ديسمبر سنة 2011، يحدد كفاءات تطبيق المواد 6 و 27 ، و 28 من المرسوم الرئاسي رقم 309-03 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما (جريدة رسمية سنة 2011 عدد 71.
- قرار رقم 2009 مؤرخ في 29 ديسمبر 2014 ، يحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج التكوين الإقليمي بالخارج بعنوان سنة 2015 (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 2014 الثلاثي الرابع).
- قرار رقم 2010 مؤرخ في 29 ديسمبر 2014، يحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى في الخارج (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 2014 الثلاثي الرابع) معدل بالقرار رقم 327 المؤرخ في 22 رمضان عام 1436 الموافق 09 جويلية سنة 2015 (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 2015 الثلاثي الثالث).
- قرار رقم 58 مؤرخ في 24 جانفي 2018 ، يحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج التكوين الإقليمي بالخارج بعنوان سنة 2018 (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 2018 الثلاثي الأول).
- قرار رقم 1267 مؤرخ في 23 ديسمبر 2015 ، يتضمن تحديد نسبة الأساتذة والباحثين المستفيدين من العطلة العلمية برسم السنة الجامعية 2016-2017 (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 2015 السداسي الثاني).
- قرار رقم 932 مؤرخ في 28 جويلية 2016 يحدد كفاءات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 2016 الثلاثي الثالث)
- تعليمية رقم 05 مؤرخة في 01 ديسمبر 2015 تتعلق بتحسين المستوى بالخارج (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 2015 الثلاثي الرابع)
- تعليمية رقم 02 مؤرخة في 14 جوان 2017 متعلقة بتحسين المستوى بالخارج (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي سنة 2017 الثلاثي الثاني).
- قرار 750 المؤرخ في 27 فيفري 2019 يتم القرار 742 المؤرخ في 12 فيفري 2019 الذي يحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى في الخارج.

الإدارة المعنية:

السنة:

مرجع القانون الأساسي

دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف الخارجي

الرتبة المطلوب شغلها	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد المناصب المالية المتوقعة	ملاحظات

الإدارة المعنية:

السنة:

مرجع القانون الأساسي

دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف الداخلي

الرتبة	الرتبة	عدد	مدة	بداية	انتهاء	مؤسسات	تتويج	عدد	عدد	ملاحظات
--------	--------	-----	-----	-------	--------	--------	-------	-----	-----	---------

الأصلية	المطلوب شغلها	المرشحي ن	التكوي ن	دورة التكوي ن	دورة التكوي ن	التكوي ن	المناصب ب المالية المفتوحة	المناصب المالية المتوقعة	ت

الإدارة المعنية:

السنة:

مرجع القانون الأساسي

عمليات تحسين المستوى

الرتبة المعنية	محتوى تحسين المستوى	عدد المترشحين	مدة التكوي ن	بداية دورة التكوي ن	انتهاء دورة التكوي ن	مؤسسات التكوي ن	تتويج التكوي ن	ملاحظات

الإدارة المعنية:

السنة:

مرجع القانون الأساسي

عمليات تجديد المعلومات

الرتبة المعنية	محتوى تحسين المستوى	عدد المترشحين	مدة التكوي ن	بداية دورة التكوي ن	انتهاء دورة التكوي ن	مؤسسات التكوي ن	تتويج التكوي ن	ملاحظات

الإدارة المعنية:
السنة:

جدول حوصلة مخطط تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

وتحسين تكوين عمليات المستوى وتجديد المعلومات	الرتبة المعنية	عدد الأعوان المعنيين	المناصب المالية المفتوحة	الإعتمادات المخصصة
التكوين المتخصص للتوظيف الخارجي				
التكوين المتخصص للتوظيف الداخلي				
عمليات تحسين المستوى				
عمليات تجديد المعلومات				
المجموع				