



## أهمية التكوين المتواصل في استدامة المورد البشري من خلال

### عقود الشراكة بين الجامعة والمؤسسات

The importance of continuous training in sustaining the human resource through partnership contracts between the university and institutions

إعداد

أ.د/اليمين فالتة

Prof.Eleamien Falta

ماجدة عطاء الله

Magda Atallah

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

*Doi: 10.21608/ajahs.2024.341686*

٢٠٢٣ / ١٠ / ١٣

استلام البحث

٢٠٢٣ / ١٢ / ٨

قبول البحث

عطاء الله، ماجدة و فالتة، اليمين (٢٠٢٤). أهمية التكوين المتواصل في استدامة المورد البشري من خلال عقود الشراكة بين الجامعة والمؤسسات. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨ (٣٠) فبراير، ٤٧ - ٦٨.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## أهمية التكوين المتواصل في استدامة المورد البشري من خلال عقود الشراكة بين الجامعة والمؤسسات

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة لتبيان مدى اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بتشجيع الموظفين باختلاف أعمارهم ووظائفهم من مساهمة التغيرات التكنولوجية ومواكبة كل ما جد من معارف وكيفية وضعها موضع التنفيذ، كُـلُّ حسب موقعه ومجال عمله. من خلال صدور سلسلة من القرارات منها ما يتعلق بالتكوين التكميلي قبل الترقية ومنها ما يرتبط بالتكوين المتواصل في مؤسسات التعليم العالي، بالاتفاق مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين. حيث يسمح للعامل أن ينمي مهاراته العملية ويطور من قدراته المعرفية وهو متواجد في مقر عمله دون عناء التنقل، يُمنح من خلاله العامل شهادة احترافية (إشهاديه أو تأهيلية) تعكس نجاحه في اجتياز المستوى المطلوب من الخبرة في مجال عمله بالمنظمة. حيث تسعى المنظمة من خلال عقود الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي لرفع قدرات موظفيها وتحسين كفاءتهم وصقل مهاراتهم، وتزويدهم بأحدث أساليب العمل، واستثمارها بالشكل الذي يسمح بتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم، وأدائهم وروح التحدي لديهم، ومن ثم غرس ثقافة تنظيمية جديدة تعزز من مكانة المنظمة وقدراتها على مساهمة التطور الحاصل في بيئتها. ومن جهة أخرى فهي تشكل فرصة للموظفين تؤهلهم للترقية المهنية تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي ومساهمهم المهني ضمن أطر الحركية المهنية، لتشغيل وظائف أخرى أو القيام بمهام جديدة، كل ذلك يقع ضمن ما يمكن أن يطلق عليه الاستدامة البشرية. ضمن هذا السياق، عقدت جامعة بسكرة ممثلة في مركز التكوين العالي العديد من الاتفاقيات الخاصة بالتكوين قبل الترقية ضمن عقود تتعلق ببرامج التكوين قبل الترقية (التحضيرية والتكميلية) في شكل دورات تكوينية قبل الترقية خصصت لتكوين ١٧١ فردا بمختلف الرتب والأصناف من بين مستخدمي المؤسسات الاستشفائية وبعض بلديات الولاية والجماعات المحلية، من أجل تطوير مهاراتهم وتجديد معارفهم وتمكينهم من الحصول على الأَشهاد العلمي. وفي نفس الإطار التكويني فقد تم إبرام عقود أخرى لتكوين ٢٤٧ عاملا من بين مستخدمي مديرية الخدمات الجامعية والوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، في شكل برامج تجديد وتحسين المستوى خاصة ما تعلق منها بمواكبة أحدث التكنولوجيات كُـلُّ في مجال عمله، مثل البرمجة، إدارة الشبكات، التحليل الإحصائي للبيانات فضلا على متابعة الجديد في مجالات القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية وقانون الصفقات العمومية... الخ.

## Abstract:

This study aims to demonstrate the extent to which Algeria's Ministry of Higher Education and Scientific Research is interested in encouraging employees of different ages and occupations to keep pace with technological changes and to keep abreast of all the knowledge that has been found and how to put them into practice, depending on their location and area of work. Through a series of decisions, including on the supplementary composition before promotion, and related to the continuing composition of institutions of higher education, in agreement with the social and economic partners. A worker is allowed to develop his or her practical skills and cognitive abilities while at his or her duty station without any hassle of mobility, through which the worker is awarded a professional certificate (certification or qualification) that reflects his or her success in passing the required level of experience in the enterprise's field of work. Through partnership contracts with higher education institutions, the Foundation seeks to raise the capacity of its employees, improve their efficiency and refine their skills, provide them with the latest working methods, invest them in a way that allows them to change their behavior, attitudes, performance and the spirit of challenge, and thus instill a new organizational culture that enhances the institution's standing and ability to keep pace with the development in its environment. On the other hand, it is an opportunity for employees to be qualified for professional promotion that enables them to improve their scientific level and career within professional mobility frameworks, to operate other jobs or to perform new tasks, all of which fall within what can be called human sustainability. In this context, the University of Biskra represented by the Center for Higher Formation held several agreements on formation before promotion within contracts related to pre-promotion formation programs (preparatory and supplementary) in the form of pre-

promotion formative courses devoted to the formation of 171 individuals of different ranks and categories among users of hospital institutions, some state municipalities and local communities, in order to develop their skills, regenerate their knowledge and enable them to obtain scientific testimony. In the same formative context, other contracts were concluded for the formation of 247 workers among the employees of the Directorate of University Services and the State Agency for Urban Management and Real Estate Regulation of the state of Biskara in the form of renovation and upgrading programmes, particularly those related to keeping abreast of the latest technology in their respective fields of work, Such as programming, network management, statistical analysis of data as well as follow-up in the areas of organic law on finance laws and transaction law.

#### مقدمة:

في بيئة تتسم بالتقلبات غير المسبوقة وما تفرضه من ضروريات الانتقال نحو ممارسات جديدة، يلعب فيها العنصر البشري دورا حاسما في نمو المنظمة وتموقعها، ومحددا أساسيا لتحسين أدائها في بيئة تتزواج فيها ظاهرة التوجه الاستراتيجي نحو استثمار إمكانيات المنظمة ومواردها في البناء المعرفي، وظاهرة أخرى أشد ارتباطا بالتطور المتسارع في استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية ووضعها في سياق العملية المعرفية، تسعى من خلالهما المنظمة لرفع قدرات موظفيها وتحسين كفاءتهم ومهاراتهم، وتزويدهم بأحداث أساليب العمل، واستثمارها بالشكل الذي يسمح بتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم، وأدائهم وروح التحدي لديهم، ومن ثم غرس ثقافة تنظيمية جديدة تعزز من مكانة المنظمة وقدراتها على مسايرة التطور الحاصل في بيئتها.

ومن جهة أخرى فهي تشكل فرصة للموظفين تؤهلهم للترقية المهنية تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي ومساهمهم المهني ضمن أطر الحركية المهنية، لتشغيل وظائف أخرى أو القيام بمهام جديدة، كل ذلك يقع ضمن ما يطلق عليه الاستدامة البشرية. لأجل ذلك، يعد التكوين المتواصل (حضوريا و/ أو عن بعد) ضرورة تفرضها التطورات الحديثة، يوفر جملة من المزايا ستجعله بديلا للتكوين التقليدي ومكملا له في نفس الوقت، وأحد أهم العمليات الأساسية لاستدامة الموارد البشرية

ويلعب دورا أساسيا في الحياة المهنية للموظف، حيث بإمكان هذا الأخير أن يتكون وهو متواجد في مقر عمله دون التنقل إذا رغب في ذلك.  
وفي هذا الإطار، وبناء على سلسلة من القرارات والمراسيم يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تلعب هذا الدور بكل احترافية وفق مناهج علمية وضوابط مهنية من خلال عقود الشراكة والتعاون مع المؤسسات الوطنية العامة والخاصة، هدفها القيام بمختلف عمليات التكوين منها: التكوين قبل الترقية، التكوين التأهيلي، التكوين الاشهادي والتكوين حسب الطلب، حيث تتكفل المؤسسات الجامعية بالاتفاق مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين القيام بدورات تكوينية في شكل ورشات، ندوات، جلسات نقاشية... إلخ وبمرافقة وتأطير فريق عمل من أساتذة مكونين ومختصين.

- إشكالية الدراسة:

في الوقت الذي يعتبر فيه المورد البشري أحد أهم الأصول في المنظمة، والمحرك الأساسي فيها للتحسين والتطور. فقد دعت العديد من الدراسات للاستثمار في هذا المورد بالادعم والتطوير الوظيفي المستمر وتشجيع الموظفين ومنحهم فرص التعليم والتدريب وتحسين مساهمهم الوظيفي، لضمان استمرارية تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية، وتنمية إمكانياتهم المهنية والنفسية. وكل ما يمكن أن يقع ضمن حلقة استدامة الموارد البشرية باعتبارها مفهوم متكامل يحقق التوازن بين احتياجات المنظمات من المورد البشري وقدرتها على تلبية هذه الاحتياجات مستقبلا، بما يتضمنه هذا المفهوم من استثمار متعدد المجالات في تطوير مهارات وقدرات الأفراد، وتحسين أدائهم، وغير ذلك من الأنشطة التي تضمن استدامة الموارد البشرية. وبغرض معرفة ما إذا كان للتكوين المتواصل أهمية في استدامة المورد البشري بالمنظمات، يمكن طرح السؤال التالي:

- ما أهمية التكوين المتواصل في استدامة المورد البشري من خلال عقود الشراكة والتعاون بين الجامعة الجزائرية والشريك الاجتماعي والاقتصادي؟

- أهداف وأهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إيلاء مزيد من الاهتمام لتلبية احتياجات ورغبات الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة تضمن ولائهم واستمرارية أدائهم، في ظل التنامي المطرد في استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في بناء ونقل تخزين المعرفة ووضعها موضع التنفيذ؛ الأمر الذي يتطلب توجه المنظمة نحو استثمار إمكانياتها ومواردها بالشكل الذي يسمح بتنمية الموظفين وبتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، من منطلق توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق النمو المهني والشخصي بشكل دائم، حيث تبنت الجزائر هذا المسعى من خلال ترسانة من القوانين التي تشجع على التكوين أثناء العمل بالاتفاق مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين.

### - منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي كأسلوب بحث يسمح لنا بفهم وتفسير أحد أهم الموضوعات الحديثة في الإدارة وذات الأهمية بالنسبة للمنظمات وهو موضوع استدامة المورد البشري في ظل التغيرات، والمستجدات التقنية، الاجتماعية والاقتصادية. كما نلجأ في ذات الوقت إلى عملية فحص وتفسير محتوى ومضمون القرارات والقوانين الوزارية بما تتضمنه هذه العملية من جمع البيانات وتحليل المضامين والمحتويات أو ما يطلق عليه منهج تحليل المضمون.

### ثانياً: استدامة المورد البشري

إذا كان مفهوم الاستدامة يعني في عمومه القدرة على الاستمرار في استخدام موارد محدودة بطريقة تضمن ديمومة تحقق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية. فإن الاستدامة التنظيمية تعني القدرة على الاستمرار في الحفاظ على الأداء الجيد للنتائج المرجوة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، بينما تركز فلسفة استدامة المورد البشري في المنظمة على أنها نوع من الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم على المدى الطويل، داعمة بذلك تحقيق التميز والابتكار وتعزيز العدالة الاجتماعية والأمن الوظيفي، وتحقيق نتائج إيجابية على جميع المستويات.

### - مفهوم استدامة المورد البشري

ومع الاهتمام المتزايد بالمورد البشري بشكل عام، اتجه العديد من المهتمين والباحثين نحو مفهوم استدامة الموارد البشرية كل حسب فلسفته ووجهة نظره لعملية الاستدامة في حد ذاتها. لذلك، من الضروري التنويه إلى أن الاستدامة تعود فكرتها لزمان أرسطو أين اشتقت من المصطلح اللاتيني Sus-Tener بمعنى الاستمرار والإطالة والتي تشير في مضمونها إلى تجديد المورد وتطويره كاستراتيجية لبقاء المنظمات شريطة توافر الموظفين على نية العمل في المنظمة والقدرة على أداء المهام بالطريقة المناسبة (العابدي و أحمد، ٢٠٢٢) لأجل المحافظة على تماسكها في الأجلين المتوسط والطويل حيث تؤكد لجنة براندتلاند أن الاستدامة بإمكانها تحقيق الأهداف ذات الصلة على ثلاثة مستويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، دون تعريض الحياة الطبيعية للخطر. (خلف، ٢٠٢١)

ومع نهاية عقد التسعينات، شملت استدامة الموارد البشرية جانبين الأول يركز على تشكيل القدرات البشرية وتحسين مستويات المعرفة والمهارات، وفي هذا السياق يشير شلبي (٢٠٢٣) إلى أن استدامة المورد البشري هي في الأساس: " زيادة عدد فرص التطوير أمام العنصر البشري، حيث هذه الفرص بلا حدود وغير مستقرة." (صفحة ١٥٣٩). بينما يهتم الجانب الثاني في استدامة الموارد البشرية إلى تحويل القدرات المكتسبة للموظفين نحو أغراض الإنتاج (حميد و طارق، ٢٠١٧)، لذا يمكن

النظر إليها من منظور تلك الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير مهارات مجموعة من الموظفين فيها وتحسين أدائهم واستقرارهم الاجتماعي والاقتصادي، نظرا لما يعكسه ذلك وبشكل إيجابي على استدامة أدائهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها بشكل متميز. (المهدي، ٢٠١٨)

لذا، يشير Pawar (2018) إلى أن أهم عنصرين في الأداء المستدام هما التعلم والعلاقات الإنسانية، فإذا كان التعلم يحدث بدافع الحصول على المزيد من المعرفة فإنه يستدعي بالضرورة وجود الشغف ليُجعل عملية الاستدامة أكثر إنتاجية. وأكد Polman & Bhharattac على تبني الاستدامة في العمل تستدعي توصيف الوظائف وبرامج التدريب والتعويضات من قبل الإدارة مع وجوب التوافق بين توقعات الإدارة ومساعي استدامة الموارد البشرية. (السبعوي، ٢٠٢١). حيث تبرز ثلاث رؤى نظرية مهمة في تبني استدامة الموارد البشرية، أشار إليها عباس (٢٠٢١) وهي:

#### ٠١- النظرية القائمة على الموارد

تقترح أن الموارد البشرية كمخزون للمعرفة والمهارات والقدرات عندما تكون ذات قيمة نادرة قيمة Rare Value غير قابلة للتقليد Inimitable والمنظمة Organizing (ضمن نموذج VRIO)، فإنها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، ومع ذلك هذه الرؤية لا تفسر الكيفية "HOW" للحفاظ على الميزة التنافسية انطلاقا من فهم إدارة الموارد البشرية المستدامة لتحديد المسارات الممكنة للمنظمة من أجل تطوير قاعدة موارد بشرية مناسبة لذلك.

#### ٠٢- نظرية أصحاب المصلحة

تعالج قضية مسؤولية المنظمة أو إدارة الموارد البشرية تجاه أهم الأطراف ذات المصلحة بها كالبيئة والمجتمع والموظفين ومن ثمة سيفضي تطبيق الاستدامة إلى رفع رضا والتزام الموظفين إلى جانب تحقيق المسؤوليات الاجتماعية والبيئية الأمر الذي يزيد من فرص البقاء للمنظمة.

#### ٠٣- النظرية المؤسسية

تركز هذه النظرية على الضغوطات الخارجية التي ترغم المنظمة على التكيف والاستجابة لتلك الضغوطات، واعتمادا على القوى المؤسسية تكتسب المنظمات سمات السياق الخارجي وتحوله إلى هيكلها وعملياتها مما يولد التماثل المؤسسي، وعلى النظير من ذلك يتوجب استيعاب إدارة الموارد البشرية المستدامة في وظائفها الإدارية وممارساتها التجارية استجابة لقوى البيئة الخارجية وفق مبدأ التماثل. من الواضح أن استخدام الاستدامة "كوسيلة" للوصول إلى أهداف استدامة المنظمات، و"كنهاية" لتصميم الممارسات والعمليات المنوطة بها إدارة الموارد البشرية المستدامة والتي تأتي عادة متأخرة.

### - أهمية استدامة المورد البشري

إن استدامة الموارد البشرية أمر أساسي لضمان استمرارية المنظمات، رفع مستوى الأداء، جذب والاحتفاظ بالكفاءات، وبناء سمعة إيجابية للمنظمة في سوق العمل، وهو ما دفع العديد من المنظمات إلى العمل على دمج الاستدامة في استراتيجيتها أعمالها. وحسب شلبي (٢٠٢٣) فإن أهميتها تكمن في:

✓ أن الممارسات المستدامة للمنظمات تقلل التكاليف مما يجعلها أكثر تنافسية وقدرة على الاستجابة للتوقعات المتزايدة.

✓ تلعب الموارد البشرية المستدامة دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الفعالة والاستدامة المثلى.

✓ تعد استدامة الموارد البشرية أداة فعالة في تحويل الغايات والأهداف التنظيمية إلى واقع فعلي.

✓ تمثل الموارد البشرية المستدامة أحد الأصول والموجودات الحيوية التي يجب إدارتها بشكل جيد لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار.

كما يشير Ezeugbor et al(2018) إلى أن أهمية الموارد البشرية المستدامة ترجع إلى ما يلي:

✓ كونها تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التطورات والتغيرات البيئية الديناميكية.

✓ أنها تضمن الاستدامة والاستمرارية في المنافسة.

### - أبعاد استدامة المورد البشري

تمثل استدامة الموارد البشرية مفتاحاً لاستدامة أي مؤسسة أو منظمة إنها لا تقتصر فقط على تلبية احتياجات العمل الحالية، ولكنها تركز أيضاً على تطوير وإدارة المهارات والطاقات البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر، وستتناول في هذا السياق أبرز أبعادها: (السبعواوي، ٢٠٢١)

### - رضا العاملين

اقترح Stankeviciute & Savaneviciene(2018) خصائص لاستدامة العاملين هي رعاية البيئة، الربحية، المشاركة وتطوير الموظف، والانصاف والمساواة... وغيرها من الخصائص المشجعة على رضا العاملين وكسب ولائهم للمنظمة التي تسعى بدورها إلى توفير بيئة العمل المناسبة لتلبية لاحتياجات العاملين بها.

### - تعزيز المشاركة

اتجه اهتمام الكثير من المنظمات لتحقيق فرص الاستدامة بإشراك عاملها في مختلف أنشطتها الداعمة للاستدامة لاسيما الحفاظ على البيئة والعمل على تحسين ظروف العمل لما تحققه مشاركة العاملين من فوائد أساسية، أهمها:



- ✓ الانتفاع من معرفة العاملين الضمنية والمكتسبة من طريق صلاتهم المعرفية بعملية الانتاج.
  - ✓ تمكين العاملين من تقديم اقتراحات ايجابية لتحسين بيئة العمل.
  - ✓ تطوير ثقافة العاملين في مكان العمل بما يحقق الاستدامة المنتظرة.
  - ✓ تقليل مقاومة العاملين والالتزام بسياسات وإجراءات الاستدامة.
- الالتزام المكثف

يعتقد رشيد (٢٠٠٤) أن الالتزام الوظيفي يعكس درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها، وحسب حويحي (٢٠٠٨) فإن الالتزام يتضمن:

- ✓ اقتناع الفرد العامل بقيم وأهداف تلك المنظمة كونه عضوا منها.
- ✓ توافق الفرد وارتباطه القوي بالثقافة السائدة داخل المنظمة.
- ✓ شعور الفرد بدافع حقيقي لبذل الجهود القصوى تطوعيا لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تحقيق الالتزام المنظمي في سبيل إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

فيما يعتقد خلف (٢٠٢١) أن استدامة الموارد البشرية مفهوم تنموي يأخذ في اعتباره ثلاثة أبعاد رئيسية تستدعي التكامل والتضافر لتحقيق الاستدامة تشمل:

#### -الاستدامة الاجتماعية

وتضم السياسات والممارسات والإجراءات التي تضطلع بها المنظمات بشكل استباقي للتأثير على المجتمع ككل، مثال ذلك العدالة الاجتماعية والثقافة والتعليم والصحة والمشاركة المجتمعية، ومن الضروري دمج تلك الإجراءات الاجتماعية المطلوبة في تقييم أداء العاملين لدعم مبادرات الاستدامة الاجتماعية في المنظمة.

#### -الاستدامة البيئية

تشمل السياسات والممارسات والإجراءات التي تنتهجها المنظمات في سبيل تخفيض الانبعاثات وتصميم المنتجات والعمليات للحد من التأثير البيئي وإعادة التدوير تنفيذاً لأنظمة الإدارة البيئية. ويعد نظام إدارة الموارد البشرية نموذجاً ضرورياً للتأثير الإيجابي على الاستدامة البيئية في المنظمات.

#### الاستدامة الاقتصادية

من أمثلتها تنفيذ مبادرة خفض التكاليف، وغالبا ما يتم تقييم بعد الاستدامة الاقتصادية جنباً إلى جنب مع أحد البعدين الآخرين، ففي حين تعالج الاستدامة البيئية والاجتماعية السياسات والممارسات والإجراءات التي تؤثر على الأداء بشكل أكبر غير أن جوانب أخرى من الممارسات التنظيمية تعكس أهمية الاستدامة في الأداء الاقتصادي في المنظمات.

#### ثالثاً: التكوين المتواصل

إننا نعيش فيما يسمى عصر المعرفة وما يعرفه من تغيرات دائمة ومستمرة في المعارف الإنسانية خاصة مع الانتشار الواسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات

والوصول السهل والسريع إلى المعرفة، وما ترتب عن ذلك من تغير في العمليات العقلية والإدراكية للفرد، وتفاعله مع المعلومات والبيئة المحيطة به. كل ذلك كان له الأثر الكبير على أساليب تفكير الفرد وعلى قدرته وكيفية استيعابه للمعرفة. لذا كان لابد من تكيفها وتحسينها. فأصبح التكوين المستمر والدائم ضرورة ملحة لجميع الوظائف والمهن نظرا لما له من أهمية وما يميزه عن غيره من أساليب التعلم وللمرونة الكبيرة في إعداد الفرد وتلقيه المعارف وضمان ديمومتها.

#### - ماهية التكوين، أو التدريب

للتكوين معاني ودلالات مختلفة ويطلق عليه أحيانا مصطلح التدريب، وكلاهما مصطلحان يستخدمان بشكل شائع ضمن سياق التعليم وتطوير المهارات، حيث يستعمل مصطلح التدريب كثيرا في دول المشرق العربي، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي Training بينما يتداول مصطلح التكوين في دول المغرب العربي، باعتباره ترجمة للمصطلح الفرنسي Formation (بوقف، ٢٠١٤) يشير مصطلح التكوين أو التدريب إلى عملية اكتساب معلومات متخصصة في ميدان محدد تحقق أهدافا مهنية يسعى من خلالها الفرد لاكتساب مهارات مهنية يستخدمها وقت الحاجة إليها (Pluri-dictionnaire, 1977, p. 569) بينما يرى بو عبد الله (١٩٩٣) "أن التكوين يؤدي إلى إحداث تغيير إرادي في السلوك". (صفحة ٣٠٣) لذلك، يعد من الناحية الإجرائية عملية مقصودة وممنهجة، تهدف بشكل رئيس إلى إحداث تغيير في قدرات الفرد الإدراكية وفي أسلوب تفكيره، يتمكن من خلاله التغلب على المشكلات والعراقيل وإيجاد حلول ملائمة لها. (Rouag, H. و. Salhi, B., ٢٠١٧).

وفي المقابل، يعرف التدريب بأنه " جهد تنظيمي مخطط، يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وصولا لتحقيق أهداف المنظمة ". (المعاينة و الحموري، ٢٠١٢، صفحة ٩٦)

في واقع الأمر، يعد كل من التكوين والتدريب شكلا من أشكال التعليم، لأن الأمر يتعلق باكتساب الفرد معلومات تفسيرية تساعد على أن يتعلم أساليب التفكير السليم والمنطقي وتنمية القدرات الذهنية في مواجهة المواقف، وعند حل المشكلات (منصور، ١٩٧٥) كما يهتم أيضا بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، حيث يتم تجزئته وتحديد مكوناته بدقة، ومن ثم تحديد أفضل طريقة يمكن للفرد أن يتعلمها للقيام بعمله، فهو في حاجة دائمة للحصول على معلومات ومعارف جديدة لتحسين أدائه مهما كانت وظيفته.

مما سبق، يمكننا القول إن برامج التدريب التي يتم تصميمها في المنظمات، ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، وهي بمثابة جهود فعالة في تعليم الأفراد، فإذا لم يتعلم

الفرد من برامج التدريب دل ذلك حتما على إغفال بعض مبادئ التعلم، مثل:  
(الصرن، ٢٠٠٤، صفحة ٣٤٧)

- إتاحة فرص التطبيق العملي
- الاستيعاب والتذكر
- الفروقات الفردية

#### - ما لمقصود بالتكوين المتواصل أو التكوين أثناء الخدمة

التكوين المتواصل (المستمر) أو كما يسمى التكوين أثناء الخدمة هو مفهوم يشير إلى استمرارية عملية التعلم أثناء العمل بغرض تنمية مهارات وقدرات الأفراد، إذ يعد من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية طيلة المسار المهني للعامل بحاضره وبمستقبله، حيث يستمر الفرد في اكتساب المعرفة وتحديثها ضمن مختلف الوظائف والمهن ولجميع الفئات العمرية. لذلك، يهدف البعد الاستثماري للتكوين المتواصل إلى إحداث تغييرات في معارف ومهارات واتجاهات وكفايات الأفراد وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأدوار والوظائف التي يقومون بها. (خالد، ٢٠١٤)

إجرائيا يمكن تعريف التكوين المتواصل بأنه: عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المنظمة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم. فإذا كان التكوين المتواصل يركز على ديمومة عملية التعلم، فإن التكوين أثناء الخدمة يتميز بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله. (بوقطف، ٢٠١٤، صفحة ١٧).

يرى البعض أن التكوين يتم على مراحل متتالية ومتكاملة منذ مرحلة ما قبل مباشرة المهنة أو الحرفة (مرحلة التكوين الأولي) لتهيئة الفرد للقيام بمهنة معينة، ثم مرحلة التكوين المتواصل كامتداد للمرحلة الأولى تتم أثناء تولي الفرد للعمل، بهدف تعميق وتحيين المعارف استجابة للتغيرات الحاصلة في عمله وأخيرا مرحلة التكوين الذاتي كمجهود فردي دائم يقوم به الفرد بإرادته الخاصة فقط من أجل تحسين مستواه.

(Rouag, H و Salhi, B، ٢٠١٧، الصفحات ١١٩-١٢٢)

مما سبق، يمكن أن نستنتج أن التكوين المتواصل يتميز بالخصائص التالية:

- ✓ ديمومة واستمرارية عملية التكوين.
- ✓ يتم تكوين الأفراد أثناء فترات تواجدهم في مكان العمل.
- ✓ يهتم التكوين المتواصل باكتساب وتحديث المعرفة ذات الصلة بالمسار المهني للفرد.
- ✓ لا يقتصر التكوين المتواصل على مرحلة معينة من العمر ولا على وظيفة معينة.
- ✓ يسعى التكوين المتواصل إلى إحداث تغيير في اتجاهات الأفراد وفي سلوكهم.

### - أهمية وأهداف التكوين المتواصل

من الواضح أن برامج التكوين المتواصل تكون موجهة بصفة أساسية للأفراد العاملين في مختلف القطاعات والوظائف، بهدف تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم ذات الصلة المباشرة بأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية طيلة المسار المهني، حيث يستمر العامل في التعلم واكتساب مهارات جديدة وفقا لاحتياجاته والتي تنمو وتزداد لمواكبة كل ما جد في مجال عمله وتخصصه، مما ينعكس إيجابا على قدراته وتزداد فرص حصوله على شهادات أعلى، وبالتالي فرص أوسع للتأهيل والترقية والارتقاء في العمل الموكل إليه. ولا ينعكس الأمر فقط على الفرد في حد ذاته سواء على المستوى الشخصي أو المهني، بل ينعكس أيضا على المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها فكلما أتيحت فرص أكثر للموظفين لتنمية مهاراتهم والاستمرار في التعلم بالشركة ازدادت فرص نجاح المنظمة وكانت أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها وأوفر حظا في البقاء والاستمرارية. بناء على ذلك يمكننا القول بأن التكوين المتواصل:

- ✓ يهدف إلى تعزيز ثقة الفرد بقدراته ومهارته في أداء المهام؛
- ✓ يشجع على التشارك المعرفي وتحسين مهارات التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- ✓ يسمح للأفراد بالاستمرارية في العمل وزيادة فرص الترقية وتحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجاتهم؛
- ✓ تحسين إنتاجية الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها بتحسين الكفاءة والمهارة؛
- ✓ يعد أساسا لجودة الحياة الوظيفية، وعاملا مهما في استدامة التنمية البشرية.

يعتقد Jeff John Roberts أن الذكاء الاصطناعي سيزرع العديد من فرص العمل ، ومع مرور الوقت تصبح العديد من المهارات التي يتعلمها الفرد قديمة ولا قيمة لها أمام التقدم السريع ، يتوقع Vinod Khosla مؤسس شركة صن ميكروسيستمز ( Sun Microsystems ) أن هذه الظاهرة سوف تتسارع تسارعا كبيرا خلال العقد القادم حيث أن ٨٠ ٪ من الوظائف الحالية تتقادم فيها ٨٠ ٪ من المهارات ، وفي ضوء ذلك ينصح طلاب الجامعات قائلا : احرصوا على التعليم الشامل والمتنوع والتعرف على أكبر عدد ممكن من التخصصات والمجالات الأمر الذي يجعلكم أكثر علما وأكثر قدرة على التكيف مع مجتمع سريع التغير (جيف ، ٢٠٢٣)

### رابعاً: التكوين أثناء العمل في التشريع الجزائري

لقد أولى المشرع الجزائري اهتماما كبيرا بضرورة تطوير المعرفة الإنسانية كعامل استراتيجي في خلق الثروة ومواجهة تحديات الحاصلة في البيئة العالمية،

وتشجيع المؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية على إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بمختلف أصنافهم ورتبهم لتطوير مهاراتهم وتجديد معارفهم وتمكينهم من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، بما يتوافق مع طموحاتهم واحتياجاتها الحالية والمستقبلية. وهذا من خلال إصدار سلسلة من القوانين، أهمها:

- المرسوم التنفيذي رقم ٢٠ - ١٩٤ المؤرخ في ٠٤ ذي الحجة عام ١٤٤١ الموافق ٢٥ يوليو سنة ٢٠٢٠، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

- المرسوم التنفيذي رقم ٩٤ - ٤٥٠ المؤرخ في ١٩ ديسمبر سنة ١٩٩٤ الذي يحدد قواعد إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم وتنظيم هذه المراكز وعملها، المعدل والمتمم.

- المرسوم التنفيذي رقم ٢٠ - ١٩٤ المؤرخ في ٢٥ جويلية سنة ٢٠٢٠، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين تحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

- القرار الوزاري المؤرخ في ١٩ ديسمبر ٢٠١٩ المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ومدته ومحتوى برامجه.

- القرار الوزاري رقم ٠٠٣ الصادر بتاريخ ٢٣ جانفي ٢٠٢٣ الذي يحدد شروط وكيفيات تنظيم التكوين المتواصل في مؤسسات التعليم العالي.

#### ٠١ - التكوين التكميلي قبل الترقية

التكوين التكميلي قبل الترقية هو نوع من التكوين أثناء العمل والذي يقدم للأفراد قبل ترفيتهم إلى وظيفة أعلى أو تولى مهام أخرى. يتلقى خلاله الأفراد دورة تكوينية في شكل برامج تدريبية من أجل اكتساب المهارات والمعارف والمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم الجديدة بفعالية، حيث يتم الالتحاق بالتكوين التكميلي قبل الترقية بعد النجاح في الامتحان المهني أو بعد القبول عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل وفقا للقرار المذكور الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين قبل الترقية في مدته ومحتوى برامجه وفي الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية التالية:

- ✓ المتصرفين حسب مختلف الأسلاك والرتب متصرفين ومساعدين.
- ✓ الإداريين بمختلف الأسلاك والرتب مثل الملحقيين والأعوان والكتاب.

- ✓ المحاسبين ومهندسي الإحصاء بمختلف اسلاكهم ورتبهم من أعوان وتقنيين.
- ✓ مهندسي الإعلام الآلي بمساعدتهم ومعاونتهم وتقني الإعلام الآلي.
- ✓ الوثائقيين بمختلف اسلاكهم ورتبهم من أمناء الحفظ ومساعدتهم.
- ✓ المخبرين بأصنافهم من مهندسي المخابر والصيانة، ومساعدين، وتقنيين، ومعاونتهم.

وفقا للقرار يلزم الموظفون الناجحون نهائيا في الامتحان المهني أو المقبولون للترقية في الرتب المذكورة بمتابعة دورة التكوين المنصوص عليها لهذا الغرض. حيث يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية في الرتب والأسلاك المذكورة حسب عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين، والمحددة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معارف الموظفين والأعوان المتعاقدين، طبقا للإجراءات المعمول بها، على أن تتضمن الدورة ما يلي: (المادة ٣، ٢٠١٩)

- ✓ مدة التكوين؛
- ✓ تاريخ بداية التكوين؛
- ✓ نمط التكوين (متواصل أو تناوبي)؛
- ✓ قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين حسب نمط الترقية؛
- ✓ يتم هذا النوع من التكوين بشكل متواصل أو بشكل متناوب سواء حضوريا أو عن بعد تحدد مدته بين ٦ إلى ٩ أشهر حسب طبيعة الرتب.

#### ٠٢ - التكوين المتواصل من منظور القرار الوزاري ٠٠٠٣

أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر القرار رقم ٠٠٠٣ بتاريخ ٢٣ جانفي ٢٠٢٣ بغرض تحديد شروط وكيفيات تنظيم التكوين المتواصل (أو التكوين مدى الحياة) في مؤسسات التعليم العالي.

#### - المقصود بالتكوين المتواصل:

يتمثل التكوين المتواصل في صلب القرار الوزاري المذكور في استمرارية عملية التعلم بصفة دائمة مدى الحياة وفي أي وقت بغرض اكتساب معارف جديدة تسمح بتطوير كفاءات ومهارات الأفراد على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني على وجه الخصوص، سواء كان حضوريا أو عن بعد أو حتى الجمع بينهما إذا اقتضت الضرورة إلى ذلك.

#### - أنماط أو أشكال التكوين المتواصل:

يتم ضمان التكوين المتواصل في أشكال مختلفة وفي أنماط تعليمية متنوعة؛ مما يعطي مرونة أكثر للأفراد من الناحية العلمية والعملية، بحيث تستجيب لمقتضيات العصرنة وتكون ملائمة لجميع المهن والوظائف كل حسب موقعه ومنصبه. لذلك، يأخذ التكوين المتواصل الأشكال التالية:

#### أ- التكوين الإشهادي:

التكوين الإشهادي هو نوع من التكوين والتعليم الذي تتكفل به مؤسسات التعليم العالي موجه خصيصا للأشخاص سواء كانوا موظفين (عمال) الراغبين في تحيين وتطوير كفاءاتهم وتجديد معارفهم واكتساب مهارات جديدة في عملهم أو الأشخاص الذين انقطعوا عن الدراسة ويرغبون في الحصول على مناصب عمل وزيادة فرصهم في سوق العمل؛ لأن هذا النمط من التكوين غالبا ما يكون مرتبطا بمجال مهني معين أو صناعة معينة يمنح من خلاله للأفراد شهادة احترافية تثبت أنهم اجتازوا بنجاح وحصلوا على المستوى المطلوب من الخبرة في مجال معين.

#### ب - التكوين التأهيلي:

التكوين التأهيلي هو نوع آخر من التعليم يسعى من خلاله الأفراد لاكتساب مهارات خاصة ومعرفة مكثفة وموجهة نحو التحكم في مجال معين، كالسيطرة على أحدث الأنظمة التقنية والتكنولوجية. بحيث تعتبر هذه المعرفة ضرورية من أجل تولي الشخص منصب جديد أو بغرض شغل مهنة معينة تتطلب توفر تلك المعارف في شاغل الوظيفة تسمح له بالدخول في سوق العمل. ولأنه يسمح هو الآخر بالحصول على شهادة تؤهل الفرد لتولي مهنة معينة. لذا يعرف أحيانا التكوين التأهيلي بالتكوين التخصصي أو التعليم المهني ويستجيب عادة لطلب وحاجة هيئة عمومية أو خاصة.

#### ج - التكوين في شكل دورات قصيرة:

يأخذ هذا النوع من التكوين أشكالا متنوعة، كالملتقيات، ورش عمل وأيام تكوينية، في دورات وتربصات تتكفل بهم مخابر أو الورشات البيداغوجية لمؤسسات التعليم العالي وذلك حسب الحاجة إلى هذا النوع من التكوين.

#### - آليات التكوين المتواصل

وفقا للقرار السالف الذكر يتم إنشاء لجان التكوين المتواصل على مستوى مؤسسات التعليم العالي تتكفل بإعداد السياسة العامة وتضع القواعد والآليات الكفيلة بتنظيم نشاط التكوين المتواصل بالتنسيق مع الهيئات البيداغوجية ومع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين من أجل:

- ✓ تحديد احتياجات التكوين؛
  - ✓ الاتفاق على نمط التكوين (حضورى أو عن بعد أو مختلط)؛
  - ✓ دراسة قبول المترشحين للالتحاق ببرامج التكوين المتواصل؛
  - ✓ متابعة إجراءات نشاط التكوين؛
  - ✓ تقييم نتائج التكوين؛
  - ✓ تحضير الوثائق البيداغوجية والإدارية الضرورية (شهادات وإفادات . . . إلخ).
- بناء على ذلك، فقد بات من الضروري إبرام عقود شراكة بين مؤسسات التعليم العالي والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين من أجل الاتفاق على البرامج الملائمة للتكوين ومضمون العرض البيداغوجي للتكوين ووضع جميع آليات ضمان السير الحسن لإجراءات عرض التكوين على أن يتضمن العرض حسب القرار المذكور النقاط التالية:
- ✓ أطراف التكوين.
  - ✓ عنوان وأهداف التكوين.
  - ✓ شروط الالتحاق بالتكوين.
  - ✓ البرنامج المفصل للتكوين يتضمن (دروس، أعمال تطبيقية وموجهة، تربصات، وأي نشاط آخر يتم الاتفاق عليه).
  - ✓ مدة والحجم الساعي الإجمالي وكذا جدول التوقيت.
  - ✓ بطاقة تقنية لمواد (مقاييس) التكوين.
  - ✓ تكاليف التكوين.
- تتكفل مؤسسات التعليم العالي بإنشاء منصة مخصصة حصريا للتكوين المتواصل لإيداع ملفات الترشح خلال دورتين في السنة، حيث يتوج كل مترشح بشهادة حسب شكل التكوين متواصل تسلم له من طرف مؤسسات التعليم العالي بعد التقييم النهائي من طرف لجنة التكوين المتواصل.
- خامسا: عرض تجربة مركز التكوين العالي بجامعة بسكرة في مجال التكوين أثناء العمل**

ضمن إطار إعداد روزنامة للتكوين المتواصل أولت جامعة بسكرة اهتماما كبيرا بتشجيع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين على إتاحة الفرصة للأفراد العاملين فيها بتطوير مهاراتهم وتجديد معارفهم وتمكينهم من الحصول على المعرفة والمهارة اللازمة، ولهذا الغرض تم إنشاء مركز التكوين العالي بتاريخ ١٣ ديسمبر ٢٠٢١



يتكفل بتنظيم دورات تكوينية لتجديد المعارف لمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا من خلال عقود تتعلق بالعديد من برامج التكوين (التحضيرية والتكميلية) قبل الترقية وعقود تكوين تجديد وتحسين المستوى، حيث تهدف عمليات التكوين المدرجة في إطار الاتفاقية الخاصة بالتكوين قبل الترقية وفقا للإطار القانوني المرجعي المذكور إلى استفادة الموظفين المعنيين من رفع مستوى التكوين المهني لاجتياز واعتماد المكتسبات خلال التقييم النهائي لدور التكوين على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة (اتفاقية التكوين قبل الترقية، ٢٠٢٣، المادة ٣)

يتولى تأطير ومتابعة الموظفين أثناء مختلف برامج التكوين المذكورة، فريق من أساتذة الجامعة و/أو الإطارات المؤهلة للمؤسسات والإدارات العمومية. بحيث يتضمن برنامج التكوين حسب المادة ٥ مواد نظرية وتطبيقية مع ترك المجال واسعا للعمل الشخصي، الوضعيات المهنية، دراسة الحالة وكذا مذكرة التخرج أو تقرير نهاية التكوين، يختتم بامتحان نهائي يتم بموجبه منح شهادة التكوين للموظف الناجح في الدورة.

ولتحقيق هذا الغرض فقد أشرف مركز التكوين العالي لجامعة بسكرة على العديد من الدورات التكوينية قبل الترقية التحضيرية والتكميلية خصصت هذه الدورات لتكوين ١٧١ عاملا من بين مستخدمي المؤسسات الاستشفائية وبعض بلديات الولاية والجماعات المحلية، من مختلف الرتب والأصناف، شملت مجموعة من البرامج المعدة خصيصا لكي يستفيد منها الموظفين المعنيين من تكوين نظري وتطبيقي يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وتجديد معارفهم وتمكينهم من الحصول على المعرفة وعلى الأشهاد العلمي، بعد اعتماد المكتسبات خلال مرحلة التقييم النهائية، تتكون هذه الدورة من البرامج التالية:

#### - البرنامج الأول: البرنامج التكميلي التكويني قبل الترقية في الاعلام الآلي

صمم هذا البرنامج خصيصا لتكوين الأفراد من ذوي رتبة تقني سامي ومساعد مهندس في الإعلام الآلي، مدة التكوين ستة (٦) أشهر، يشمل إلى جانب التكوين الميداني التطبيقي تلقي أيضا تكويننا نظري في العديد من المجالات مثل:

✓ منظومة الاستغلال وقواعد البيانات

✓ شبكات الإعلام الآلي

✓ البرمجة

✓ التحرير الإداري

- البرنامج الثاني: البرنامج التكميلي التكويني قبل الترقية في المحاسبة  
خصص هذا البرنامج لتكوين صنف آخر من الموظفين في رتبة محاسب إداري  
رئيسي مدته ستة (٦) أشهر، في المجالات التالية:

✓ المحاسبة العمومية.

✓ المالية العامة.

✓ التحرير الإداري.

✓ القانون الإداري.

✓ الإعلام الآلي.

- البرنامج الثالث: البرنامج التكميلي التكويني قبل الترقية لرتبة متصرف إقليمي  
تم إعداد هذا البرنامج من أجل تكوين فئة من الأفراد كمتصرفين إقليميين خلال مدة  
تسعة (٩) أشهر، في المجالات التالية:

✓ المناجنت العمومي.

✓ الصفقات العمومية والبرامج التنموية.

✓ التنظيم الإداري والمؤسسي.

✓ تسيير الموارد البشرية وقانون الوظيفة العمومية.

✓ المالية المحلية.

✓ الإعلام الآلي.

✓ التحرير الإداري والمنهجية.

- البرنامج الرابع: البرنامج التكميلي التكويني قبل الترقية لرتبة ملحق الإدارة  
الإقليمية

تم إعداد هذا البرنامج من أجل تكوين ملحق الإدارة الإقليمية لمدة ستة (٦) أشهر،  
يتكون خلالها الموظف في المجالات التالية:

✓ تنظيم إداري ومؤسسي.

✓ تسيير الموارد البشرية وقانون الوظيفة العمومية.

✓ المالية المحلية.

✓ الإعلام الآلي.

✓ التحرير الإداري والمنهجية.

- البرنامج الخامس: البرنامج التكميلي التكويني قبل الترقية لرتبة ملحق الإدارة

تم تسطير برنامج مدته ستة (٦) أشهر، خصيصا لتكوين موظفي المؤسسات المذكورة كبرنامج تكميلي لترقية الافراد في رتبة ملحق الإدارة، حيث يتلقى الموظف تكوينا في المجالات التالية:

✓ تسيير الموارد البشرية.

✓ مدخل للقانون.

✓ القانون العام.

✓ التحرير الإداري والمنهجية.

- البرنامج السادس: البرنامج التكميلي التكويني قبل الترقية لرتبة متصرف ومساعد متصرف

بينما أعد هذا البرنامج خصص لتكوين فئة المتصرفين ومساعدتهم لمدة تسعة (٩) أشهر في المجالات التالية:

✓ المناجنت العمومي.

✓ القانون الإداري.

✓ القانون الدستوري.

✓ المالية العمومية.

✓ التحرير الإداري والمنهجية.

وفي نفس الإطار التكويني فقد سطر مركز التكوين العالي لجامعة بسكرة العديد من الدورات التكوينية قصيرة الأجل وهي عبارة عن ورش عمل وأيام تكوينية... الخ، في شكل برامج تكوين لتجديد وتحسين المستوى خصصت هذه الدورات لتكوين ٢٤٧ عاملا من بين مستخدمي مديرية الخدمات الجامعية والوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، وقد شملت مجموعة من البرامج المخصصة لتجديد وتحسين المستوى يستفيد منها الموظفين المعنيين من تكوين نظري وتطبيقي يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وتجديد معارفهم وتمكينهم من أحدث التكنولوجيا في عملهم، تتكون هذه الدورة من البرامج التالية:

- البرنامج الأول: التكوين لتجديد وتحسين المستوى لعمال مديرية الخدمات الجامعية

أعد هذا البرنامج خصص لتكوين ٢٠٥ موظف من عمال مديرية الخدمات الجامعية -بسكرة، لمدة اسبوع في شكل ورش تطبيقية وأيام تكوينية في المجالات التالية:

✓ القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية

- ✓ التسيير القائم على النتائج
- ✓ التحليل الإحصائي
- ✓ التدقيق المحاسبي
- ✓ قانون الصفقات العمومية
- ✓ تسيير موارد بشرية.

- البرنامج الثاني: التكوين لتجديد وتحسين المستوى لعمال الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري

أعد هذا البرنامج خصص لتكوين ٤٢ موظف من عمال الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، لمدة اسبوع في شكل ورش تطبيقية وأيام تكوينية في المجالات التالية:

- ✓ قانون الصفقات العمومية
- ✓ التدقيق المحاسبي
- ✓ مراقبة التسيير
- ✓ الادارة الاستراتيجية للمنظمات.

## قائمة المراجع

- أحمد منصور منصور. (١٩٧٥). قراءات في تنمية الموارد البشرية. وكالة المطبوعات، الكويت.
- جون روبرتس جيف (١٨ أكتوبر، ٢٠٢٣). نصائح المستثمر في النكاه الاصطناعي فينود خوسلا للجامعيين: التعليم الشامل هو الحل. تم الاسترداد من فورتنس العربية، متاحة على الموقع <https://fortunearabia.com/>
- Salhi, B، و Rouag, H. (٢٠١٧)، التكوين المستمر: منحى آخر للرفع من جودة التعليم الابتدائي. *Les cahiers du LAPSI*، ١٤ (٠١)، الصفحات ٢٧٣-٣٠٠.
- ابراهيم محمد جاسم السبعاري (حزيران، ٢٠٢١)، دور البساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية: دراسة تحليلية تطبيقية في مديرية تربية نينوى. مجلة *اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية* (١)، الصفحات ٩-٢٣.
- أحمد حميد، و زياد طارق (٢٠١٧)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية استدامة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لبعض المصارف الاهلية. مجلة *كلية التراث الجامعة* (٢٢)، الصفحات ٦٩-٩٨.
- أحمد عبد الفتاح محمد شلبي (جانفي، ٢٠٢٣). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٤ (١)، الصفحات ١٥٣٥-١٥٦٤.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (٢٠٢٣) القرار الوزاري الذي يحدد كيفية تنظيم التكوين قبل الترقية.
- جامعة محمد خيضر بسكرة (٢٠٢٣) الاتفاقية الخاصة بالتكوين قبل الترقية.
- حافظ محمد فريد حامد خلف (يونيو، ٢٠٢١). دور المناخ الأخلاقي في تحفي استدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ٩ (١)، الصفحات ٣٠٩-٣٥٦.
- رعد حسن الصرن (٢٠٠٤). *نظريات الإدارة والأعمال*، دراسة لـ ١٠٤ نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.

رولا نايف المعاينة ، وصالح سليم الحموري (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية، دليل عملي. عمان، الأردن، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عبير عباس عبد الحميد عباس. (٢٠٢١)، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٢)، الصفحات ١٠٣-١٦٦.

علي رزاق العابدي، وافراح خليل أحمد (٢٠٢٢)، الانسجام في مكان العمل ودوره في تحقيق استدامة المورد البشري دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية العاملة بمحافظة النجف الأشرف. *Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics*، ١٨ (١)، الصفحات ٨٤-١٠١.

علي مظهر عبد المهدي (٢٠١٨)، خدمات التأمين الصحي وأثرها في استدامة الموارد البشرية (دراسة تحليلية في شركة التأمين العراقية العامة). مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الأول.

فتاح خالد (٢٠١٤، ١١ ٢٥)، التكوين المستمر: أية مقاربات تقييمية؟ تم الاسترداد من موقع التوجيه ٢٤

[https://attawjih24.blogspot.com/2014/11/blog-post\\_9.html](https://attawjih24.blogspot.com/2014/11/blog-post_9.html)

لحسن بو عبد الله (١٩٩٣). تقييم العملية التكوينية بالجامعة، كتاب الرواسي. باتنة، الجزائر: مطبوعات جمعية الإصلاح التربوي والاجتماعي.

محمود بوقطف (٢٠١٤). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة الجزائر. منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

Pluri-dictionnaire. (1977). Paris: Librairie Larousse.